



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**FACULTAD DE FILOSOFÍA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESCUELA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TEMA:

**“MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA EMPRESA
MACROPARTES CIA. LTDA.”**

**Tesis Previa a la obtención del Título de
Psicóloga Organizacional.**

AUTORA: CLAUDIA PRISCILA MOSCOSO CASTILLO.

DIRECTOR: MST. MARIO EDUARDO MOYANO MOYANO.

CUENCA, ECUADOR

2014

DEDICATORIA

Con todo mi cariño dedico este esfuerzo a mi sobrina María Emilia, quien es el legado más grande de un ángel que tengo en el cielo; ya que con sus incansables palabras de aliento, me motivaron a llegar hasta acá. Se dice que los adultos o casi adultos somos el ejemplo para los más pequeños, pero en mi caso, Emilia ha sido el reflejo más valioso de perseverancia, paciencia, alegría y esperanza.

Y por supuesto, agradezco a Dios, a mi familia, y a mi compañero de vida quienes estuvieron junto a mí a lo largo de este camino.

Claudia Priscila Moscoso Castillo.

AGRADECIMIENTO

A mi director de tesis, Mst. Mario Moyano por todo su apoyo y profesionalismo, quien con su conocimiento, experiencia, paciencia y motivación, me ha permitido alcanzar el cumplimiento de una meta muy importante en mi vida.

A todas las personas que me abrieron las puertas en las distintas empresas de la ciudad de Cuenca, facilitando el desarrollo de la presente tesis, especialmente, quisiera mencionar a la Ing. Ximena Sempértegui y al Ing. Juan Ordoñez, quienes sacrificaron su tiempo para guiarme y compartir sus experiencias de una manera mucho más profunda y detallada.

Y finalmente, a las distintas organizaciones e instituciones, quienes facilitaron el pleno desarrollo de este proyecto: Continental Tire Andina, Cartopel, Guapán, Colineal, Indurama y Graitman.

ÍNDICE

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
RESUMEN	V
ABSTRACT	VI
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ACTUAL DE MACROPARTES CIA. LTDA.	3
1. Introducción:	3
1.1 Descripción de la Filosofía de la compañía Macropartes Cia. Ltda.	3
1.1.1 Misión, Visión, valores y objetivos	5
1.2 Análisis de los requerimientos y expectativas de los miembros de la empresa Macropartes Cía. Ltda. y de sus socios comerciales.	7
1.3 Evaluación de indicadores que midan las prácticas socialmente responsables que cumple la empresa Macropartes Cia. Ltda.	11
1.4 Descripción de las ventajas competitivas diferenciadoras de Macropartes Cia. Ltda. 15	
1.5 Conclusiones del Capítulo:	17
CAPÍTULO II	18
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO MODELO DE GESTIÓN EN LAS PYMES	18
2. Introducción:	18
2.1 Conceptualización de la Responsabilidad Social Empresarial	18
2.2 Alcances y pertinencia de la Responsabilidad Social Empresarial	21
2.3 Indicadores para medir la Responsabilidad Social Empresarial	24
2.4 Razones por las que las empresas deberían ser socialmente responsables.	27
2.5 Conclusiones del Capítulo:	30
CAPÍTULO III	31
ANÁLISIS DE PRÁCTICAS SOCIALMENTE RESPONSABLES EN LAS EMPRESAS DEL ECUADOR	31
3. Introducción:	31
3.1 Prácticas de Responsabilidad Social en las PYMES	31
3.2 Identificación de estrategias socialmente responsables en empresas familiares a nivel local y nacional.	34

3.3	Análisis de las prácticas socialmente responsables que se ajusten a la realidad de Macropartes Cia. Ltda.	42
3.4	Actividades de la empresa Macropartes Cia. Ltda. asociadas a la Responsabilidad Social Empresarial.	45
3.5	Conclusiones del Capítulo:	67
CAPÍTULO IV		70
PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL ENFOCADO A LAS PYMES		70
4.	Introducción:	70
4.1	Descripción del modelo de gestión de Responsabilidad Social para la empresa Macropartes Cia. Ltda.	70
4.1.1	Etapas del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial de Macropartes	72
4.1.2	Modelo de Responsabilidad Social para Macropartes y sus Beneficios	74
4.1.3	Matriz de Planificación Estratégica para Macropartes	79
4.2	Socialización del modelo de gestión de Responsabilidad Social ante expertos 86	
4.3	Conclusiones del Capítulo	87
CONCLUSIONES GENERALES:		89
BIBLIOGRAFÍA		92
ANEXOS		95
	Anexo 1: Cuestionario de indicadores aplicado a la empresa Macropartes.	96
	Anexo 2: Entrevistas aplicadas a empresas familiares a nivel local.	97
	Anexo 3: Entrevistas aplicadas a los clientes de Macropartes.	98
	Anexo 4: Socialización del Modelo de Responsabilidad Social a Macropartes.	99
	Anexo 5: Oficio de constancia de la socialización: Ing. Ximena Sempértegui	100
	Anexo 6: Oficio de constancia de la socialización: Ing. Ginna Crespo	101

RESUMEN

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo proponer un Modelo de Responsabilidad Social para Macropartes Cia. Ltda. Esta empresa se dedica a la importación y comercialización de diferentes insumos para el sector de la minería, construcción e industria.

Para ello se ha partido inicialmente de un diagnóstico situacional de la empresa, seguido del análisis de prácticas y estrategias socialmente responsables llevadas a cabo por sus clientes, así como de empresas familiares a nivel local y nacional. Con esto, se ha logrado direccionar la propuesta final del modelo basado en sus stakeholders o grupos de interés, siendo finalmente, socializada y validada ante expertos.

ABSTRACT

This research work aims to propose a Social Responsibility Model for *Macroparts Cia. Ltda.* This company's business is the import and marketing of different inputs for the mining, construction and industry sectors.

In order to achieve this, we started from a situation analysis of the company, followed by an analysis of socially responsible practices and strategies pursued by its customers as well as family businesses at local and national level. With this, we have managed to focus the final proposal of the model based on its stakeholders or interest groups, to finally socialize and validate it with experts.

INTRODUCCIÓN

Es innegable el papel determinante que tiene el sector empresarial en nuestra sociedad, tanto en el ámbito local, por la actividad que desarrolla en el entorno en el que actúa, como a nivel global, por las consecuencias que dicha actividad pueda tener. La empresa no es un ente aislado, sus acciones tienen impactos, tanto positivos como negativos, que afectan a la sociedad.

La globalización, las ansias por promover un patrón de desarrollo sostenible, la creciente demanda por parte de la sociedad civil de tácticas empresariales responsables, los problemas medioambientales o el enorme avance de las tecnologías de la información y la comunicación, son algunos de los factores que han hecho que las empresas, al igual que el resto de sectores de la sociedad, empiecen a tomar conciencia de que su propia actividad conlleva una responsabilidad que deben asumir. Es este el contexto en el que surge la llamada Responsabilidad Social Empresarial.

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) constituyen una parte esencial del tejido empresarial de nuestro país. No obstante, en la actualidad la responsabilidad social parece estar concentrada en las grandes empresas. No en vano, éstas son las que disponen de los medios necesarios para crear unidades de RSE, realizar memorias de gestión, dar a conocer sus acciones responsables. Para las Pymes, este tipo de iniciativas acarrea un coste que en muchas ocasiones no pueden o no quieren asumir. Sin embargo, no puede decirse por ello que no tengan una política interna de responsabilidad.

El reducido tamaño de las Pymes les da una flexibilidad y una capacidad de reacción que las grandes empresas no tienen. Además, se caracterizan por tener trato directo con sus grupos de interés, al estar mucho más ligadas al entorno en el que actúan, las relaciones que establece una Pyme con proveedores, clientes, trabajadores o consumidores son más directas que en el caso de las grandes empresas. Esto permite que, en general, estas sean más conscientes de las expectativas, preocupaciones e intereses de sus grupos de interés y que actúen en consecuencia.

En los últimos 10 años, Macropartes ha sabido abrirse camino en un sector sumamente competitivo, utilizando la excelencia en el servicio, agilidad y garantía como principal arma. La incursión en los círculos de excelencia empresarial ha impulsado continuamente a Macropartes a buscar nuevos cambios en la gestión de la empresa. Dentro de este contexto la RSE significa un nuevo ámbito de oportunidades para iniciar este camino de mejora.

Por ello, en la presente investigación, se proponen dos capítulos teóricos, de los cuales en el primero, se realizará un acercamiento situacional de la realidad de la empresa en estudio, en cuanto a su filosofía y ventajas competitivas. El segundo capítulo inicia estableciendo un marco conceptual sobre la Responsabilidad Social, fundamentado en la Norma ISO 26000, en el Consorcio Ecuatoriano de Responsabilidad Social (CERES), y en estudios realizados en nuestro país en torno a esta temática.

Posteriormente, se procederá a presentar los dos últimos capítulos de carácter práctico, iniciando con el diagnóstico y análisis de las prácticas socialmente responsables de esta pequeña empresa, confrontándolas con los requerimientos de RSE de los clientes más representativos de Macropartes. Los resultados de este análisis serán la base para la elaboración de la propuesta del Modelo de Responsabilidad Social presentado en el último capítulo, junto con la matriz de planificación, socialización y validación de la propuesta ante expertos. Finalizando, la presente investigación con las respectivas conclusiones y recomendaciones del caso.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ACTUAL DE MACROPARTES CIA. LTDA.

1. Introducción:

El primer capítulo inicia abordando la filosofía de la empresa Macropartes, en cuanto a su misión, visión y valores; así como las expectativas y requerimientos de quienes laboran en ella.

Además, se analizarán indicadores para lograr un acercamiento a sus prácticas socialmente responsables, finalmente, se describirán las ventajas competitivas a nivel interno y externo.

1.1 Descripción de la Filosofía de la compañía Macropartes Cia. Ltda.

La Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) ha experimentado en los últimos años un gran avance en prácticamente, todos los rincones del mundo, hasta el punto de ser considerada una de las principales tendencias del cambio de siglo.

Por eso, el desafío de hoy en día consiste en la necesidad de arraigar este enfoque de la gestión en toda clase de institución o empresa, desde las micro hasta las grandes empresas, creando así un entorno institucional y social favorable y proporcionando al tejido empresarial modelos, sistemas y herramientas de gestión que faciliten su implementación.

Urcelay (2007) destaca que la integración de la RSE en la gestión de las PYME, que en su mayor parte son microempresas con menos de diez trabajadores y pocos recursos, requiere una previa reflexión de fondo sobre el significado último de la RSE, estando estrechamente, vinculada al por qué y para qué de la empresa, y una elección cuidadosa de los instrumentos para la gestión socialmente responsable, lejos de cualquier premisa y discurso marketero o filantrópico.

Tanto las empresas grandes como pequeñas, pueden adoptar iniciativas de RSE. La diferencia radica que por un lado, en que las empresas grandes pueden probar alternativas que las pequeñas no soportarían financieramente, pero al mismo tiempo

los impactos son proporcionales al tamaño y complejidad de la operación de la empresa.

Aclarado este particular, existen varias modalidades y tipos de guías para iniciar acciones ordenadas y estratégicas de responsabilidad social. Según el Manual de Primeros Pasos en RSE del Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social de Brasil y el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial, los primeros pasos a seguirse en el ámbito de RSE se resumen, una vez que se ha gestado y concluido la etapa de convencimiento, en cuatro etapas:

- 1) Definir la visión y misión de la empresa socialmente responsable.
- 2) Establecer los valores y principios éticos de la empresa y sus prácticas.
- 3) Definir mecanismos de auditoría y rendición de cuentas continua.
- 4) Precisar programas por áreas temáticas (ambiente, laboral, comunidad, producción, comercial, mercadeo y derechos humanos) y las acciones y cronogramas que se seguirán para su ejecución.

La filosofía debe ser estable y definida de forma clara, esta define el propósito general de la empresa y explica la razón de su existencia, de modo que todos los componentes de la compañía comprenden cuál es su labor y direccionan de mejor manera sus esfuerzos; estableciendo así un compromiso de tipo emocional. Una filosofía clara conduce a decisiones congruentes, de lo contrario llevarán a que su estructura sea más rígida y burocrática, suponiendo un obstáculo para la innovación. Prósper & Songel (2004)

De igual manera sostienen, en que crear la misión y visión de la empresa significa identificar las metas y aspiraciones que reflejan los valores y cultura de la organización, es una etapa de inducción, sensibilización y ratificación del compromiso; compartir la declaración con empleados, clientes, inversores, proveedores de servicios y otros actores relacionados; integrar la declaración a las prácticas del negocio; y, revisarla periódicamente para estar en línea con las metas de la empresa.

Urcelay (2007) en uno de sus capítulos de su libro “La responsabilidad de la empresa en gestión de las PYMES”, menciona que:

El elemento más estratégico y determinante de la RSE para una empresa consiste en la adopción por la misma de un enfoque global de su negocio- en definitiva, de su Visión, Misión y Valores- que integre lo que la RSE esencialmente significa. Esta opción básica y fundamental por la RSE en la “carga genética” misma de la empresa, se sitúa en lo que llamaremos aquí cultura de la empresa. (p. 93).

Por ello, es fundamental que se logren identificar y articular valores éticos claros porque ayudan a desarrollar relaciones sólidas con proveedores, clientes, u otros asociados así como resolver dilemas morales y negociar conflictos de intereses, asegurando, además el respeto y cumplimiento de la ley.

Macropartes S.A es una compañía limitada fundada en el año 2003 por tres socios, la misma que se dedica a la importación y comercialización de diferentes insumos para el sector de la minería, construcción e industria; categorizándose de esta manera como una pequeña empresa.

Actualmente, con diez años en el mercado es reconocida por los sectores mencionados anteriormente, alcanzando rentabilidad y solidez con clientes fijos. Esta se ha posesionado en la mente de los consumidores por el servicio, la garantía y la calidad de los insumos que comercializa. La gran experiencia y visión por parte del gerente de la compañía, quien cuenta con más de 25 años de servicio en estos mercados, ha permitido que la empresa se consolide a nivel local.

1.1.1 Misión, Visión, valores y objetivos.

En base a un proyecto levantado previamente para la empresa Macropartes, en cuanto a su Planificación Estratégica (Noviembre 2011); es en donde se ha identificado la misión, visión y valores empresariales, englobando así la esencia de la Filosofía de dicha empresa.

MISIÓN DE MACROPARTES:

“Comercializar productos de calidad para satisfacer las necesidades del mercado: Minero, Industrial y Constructor en la zona austral del país; a través de la excelencia y rapidez en el servicio que se brinda”.

VISIÓN DE MACROPARTES:

“Consolidarse como una empresa que brinde servicios e insumos de calidad al mercado industrial, minero y constructor; administrando líneas propias con cobertura a nivel nacional; con el fin de garantizar un creciente posicionamiento en el mercado y mantener el compromiso con la sociedad.”

VALORES DE LA EMPRESA	JUSTIFICACION
PENSAMIENTO CREATIVO	Innovación en nuevas ideas para la imagen de la empresa y Planteamiento de nuevas soluciones.
LIDERAZGO	El gerente es quien direcciona, impulsa el capital humano y lo motiva.
COMPROMISO CON LA COMPAÑÍA Y CON LA SOCIEDAD	Sentir como propios los objetivos de la organización y priorizar la satisfacción del cliente.
PRÁCTICA DE LA JUSTICIA, SOLIDARIDAD Y LEALTAD	Practicar una actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con los clientes y proveedores.
EMPRENDIMIENTO	Por parte del capital humano que labora en la empresa, mediante la sugerencia de resoluciones y nuevas ideas para llegar al mercado.
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Capacidad para adaptarse a los cambios, y de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades.
ORDEN, PUNTUALIDAD Y DISCIPLINA	El capital humano debe tener el conocimiento de sus funciones dentro de la compañía y llevar a cabalidad las mismas, en el tiempo propuesto.
BÚSQUEDA PERMANENTE DE LA CALIDAD Y LA EXCELENCIA	Macropartes busca la calidad en los productos entregados a los clientes y la excelencia en el servicio cuando se presentan dificultades o convergencias durante el proceso de entrega.

**Fuente: (Moscoso, 2009)*

Jácome en su artículo “La Ética Empresarial en el Desarrollo y Crecimiento de las PYMES” acota que el servicio y ganancia son fines naturales de la organización, pero debe prevalecer el servicio sobre la ganancia. En la estrategia de la organización se debe atender por igual a los principios que a los resultados. Sabiendo, que en los resultados se debe mirar no sólo los efectos primarios perseguidos sino también a los efectos resultantes, incluso a los no buscados.

1.2 Análisis de los requerimientos y expectativas de los miembros de la empresa Macropartes Cía. Ltda. y de sus socios comerciales.

Raufflet, Lozano, Barrera, & García de la Torre (2012) describen que desde la perspectiva tradicional del desarrollo, el papel de la empresa ha sido considerado a partir de un enfoque puramente económico al entender y valorar su capacidad para generar inversiones, incentivar el consumo, atraer tecnologías o generar empleo. En ese sentido, y a pesar de los desajustes sociales, ambientales o culturales que es posible producir, resulta evidente que las firmas pueden hacer una valiosa aportación a la mejora de la situación económica de los países en donde operan. De hecho, los gobiernos son quienes luchan por atraer inversión desde el extranjero como una estrategia para crecer económicamente.

El desarrollo económico no es garantía de desarrollo humano, tal como lo muestran países que han crecido económicamente y modificado sus estructuras económicas y productivas en las últimas décadas, pero apenas han mejorado la calidad de vida de sus ciudadanos; es más, en algunos de aquellos países, la mayoría de las personas aún carecen de derechos básicos y de condiciones de vida digna. Por ello, premios Nobel de Economía como Amartya Sen (2000) o Joseph Stiglitz (2002) reclaman una forma diferente de entender el desarrollo basado en la idea de que la economía nos es un fin en sí misma, sino que habrá de estar al servicio de la comunidad; de tal manera que se plasme en el análisis económico de un país las oportunidades reales que los individuos tienen para lograr la vida que desean.

En el caso de las Pymes, Jácome acota que:

Como toda iniciativa humana, estas también responden a motivaciones emprendedoras. Pueden ser más frágiles que otras organizaciones, ya que suelen no poseer de suficientes recursos, precisamente por ello deben medir lo mejor posible sus capacidades y procurar alcanzar cuatro objetivos primarios: 1) Disponer de espacio vital; 2) Disponer de tiempo para desarrollarse; 3) Disponer de consejo; y 4) Establecer un mínimo de reglas de funcionamiento. Conviene establecer desde el inicio unas reglas mínimas para operar en la sociedad y tomar en cuenta que los fines y objetivos de la empresa queden claramente definidos y que sean compartidos por todos los promotores de la iniciativa. (p. 6-7)

Para Raimond- Kedilhac existen siete grandes finalidades de toda empresa Soto & Cárdenas (2007):

1. *Producir bienes y servicios que satisfagan necesidades del medio socioeconómico*: Esta finalidad significa focalizar o centrar todas las actividades en el cliente o consumidor, anticiparse a sus necesidades y satisfacerlas más allá de sus expectativas de calidad y costo.
2. *Generar valor económico agregado*: Se refiere a que los productos o servicios que venda una empresa mercantil tengan un valor económico superior al que se compra.
3. *Establecer y cumplir de modo equilibrado y razonable los compromisos económicos con los elementos o factores que participan en la empresa, sin olvidar a los trabajadores, empleados, clientes, proveedores, inversionistas, entre otros*: Sabiendo que a estos factores de la actividad empresarial se les denomina grupos de interés o stakeholders. Cada uno de estos grupos de interés posee una expectativa específica de recibir algo por su contribución a la empresa: sueldo, salario, calidad, servicio, precios razonables, utilidades, entre otros.

4. *Propiciar y mantener un ambiente donde los trabajadores y empleados se desarrollen individualmente y como comunidad social, permitiendo y estimulando en ellos motivaciones trascendentes:* Al igual que con los otros grupos de interés, la obligación de la empresa hacia los trabajadores se extiende más allá de la retribución económica, inclusive, en este caso, ofrecerles o, por lo menos, prepararlos para un trabajo de por vida.
5. *Generar autocontinuidad de la empresa, que garantice su permanencia en el mercado:* El emprendedor responsable debe fortalecer a la economía a través de actividades empresariales más o menos permanentes.
6. *Multiplicar oportunidades para que un mayor número de personas tenga acceso a ellas, es decir, dar preferencia al crecimiento que hay por incrementar oportunidades laborales, además del crecimiento de las ganancias y el acceso a los mercados:* Fortalecer pequeñas empresas para que crezcan y se desarrollen en todos los aspectos.
7. *Responsabilizarse del efecto en la ecología y las consecuencias secundarias negativas de la empresa y propiciar efectos positivos.*

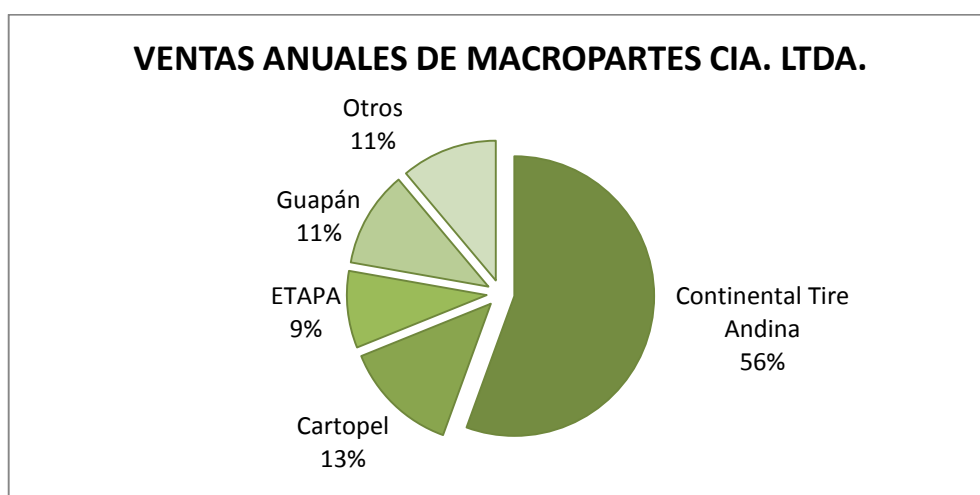
Jácome indica que una empresa responsable entiende que generar valor es crearlo, no sustraerlo a otro. El valor económico agregado no es sólo fruto del capital sino también de la dirección y operación y se debe repartir en proporciones adecuadas a los que lo generen. El trabajador es conceptualizado como socio más que un asalariado: el valor agregado se distribuye de acuerdo a la justicia distributiva, no según la justicia conmutativa. Los trabajadores no son terceros para la empresa. Un fin clave de la empresa es no descuidar el desarrollo del conocimiento en las personas, la continuidad de la empresa se fundamenta en el desarrollo de sus hombres, así que para fortalecer la continuidad hay que propiciar y asimilar una cultura al interior de la empresa, para esto se requiere magnanimidad y constancia.

En la planeación estratégica elaborada para Macropartes, el autor la contextualiza como una organización enfocada en proveer los diferentes insumos y servicios que se requiere en el sector industrial, de la minería y de la construcción ecuatoriana; los

diferentes productos que comercializa la compañía en los sectores mencionados son variados, principalmente para maquinaria tanto liviana como pesada; cada socio estratégico requiere insumos con funcionalidad, tecnología y características distintas. Moscoso (2009)

Además, la compañía busca llegar a más espacios, a los que aún no ha alcanzado la competencia, con el fin de concentrarse y atender más nichos de mercado con la libertad de ofertar los insumos más convenientes para estas demandas. No obstante, Macropartes a través de los años, ha logrado consolidar como socios estratégicos a grandes e importantes empresas locales, como es el caso de: Continental Tire Andina, ETAPA, Cementos Guapán, Cartopel, entre los más destacados.

GRÁFICO N° 1 Ventas Anuales de Macropartes



***Fuente:** Datos extraídos de documentos contables de la empresa Macropartes Cia. Ltda **Elaborado por:** Priscila Moscoso.

Otra de las expectativas de la compañía Macropartes es analizar e incorporar mayores ventajas competitivas que caracterizan a las empresas de la competencia, tales como: Kiwi, Mega Hierro, La Llave, Tracto Comercio, etc; ya que al ser firmas grandes satisfacen de mejor manera las necesidades de algunos sectores del mercado, gracias a su amplia experiencia, posicionamiento y capital de trabajo; siendo incluso más factible que manejen memorias de sostenibilidad (GRI) en donde plasmen su gestión en cuanto a su Responsabilidad Social Empresarial. Moscoso (2009)

Finalmente, la empresa en estudio desea propiciar el desarrollo integral de sus colaboradores, lo que implica potencializar los planes de incentivos y recompensas, mejorar la comunicación tanto interna como externa y su vinculación con la sociedad y medio ambiente. (J.E, Moscoso, comunicación personal, 18 de Julio del 2013)

1.3 Evaluación de indicadores que midan las prácticas socialmente responsables que cumple la empresa Macropartes Cia. Ltda.

Desde la lógica empresarial, para fortalecer el proceso eficiente de toma de decisiones es importante contar con mecanismos de monitoreo y evaluación de los efectos e impactos de la estrategia de RS y, por supuesto, de las acciones que se llevan a cabo alrededor del tema.

Según un estudio realizado por la Universidad de Navarra (IESE), en cuanto a la medición y a la Comunicación de la RSE: Indicadores y Normas, expresa que la comunicación no financiera por parte de las empresas se ha desarrollado durante los últimos años y ha llegado a convertirse en un requisito obligatorio. Del mismo modo que la gestión en una empresa debe ser medida, también la gestión de la RSE puede debe ser evaluada. Strandberg (2010)

La medición es una tarea fundamental para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales. Gestionar sin medir supone gestionar sin ningún tipo de criterio para determinar si se están alcanzando o no los objetivos.

Strandberg (2010) señala, que los indicadores es un conjunto de valores diseñados para medir ciertas variables específicas, para así poder comprobar que una empresa llega a las metas señaladas en su estrategia. El hecho de medir, guía y asegura que la mejora vaya hacia un objetivo determinado, lo que implica definir y concretar los objetivos de la empresa mediante valores ponderables, es decir mediante indicadores. Los indicadores tienen que ser procesados e interpretados para poder evaluar la gestión y el desempeño de la empresa. Por un lado, los indicadores son útiles para la toma de decisiones de la empresa, y por otro, sirven para comunicar los resultados a los grupos de interés. Hoy en día el modo más utilizado para la comunicación de la información no financiera es la publicación de memorias de RSE.

Para ello, se ha tomado como referencia los Indicadores CERES (2010); considerados como una herramienta de aprendizaje y evaluación de la gestión de las empresas que refieren a la incorporación de prácticas de responsabilidad social, al planeamiento estratégico, al monitoreo y desempeño general corporativo.

De acuerdo a estos estándares; se ha aplicado indicadores específicos que se ajustan a la realidad de la compañía en estudio. Estos son descritos como Indicadores de Profundidad, que permiten evaluar la etapa actual de la Gestión de RSE de la empresa; está representado por 4 etapas contiguas que expresan estadios de determinada práctica, evolucionando desde una primera a una cuarta etapa, a fin de poder identificar fácilmente en qué estadio de la práctica se encuentra la empresa; a continuación se describirá la etapa concreta de los 11 indicadores aplicados a la empresa Macropartes:

EJE 1: VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO

- **Autorregulación de la Conducta**

Indicador 1- Compromisos Éticos

Respecto a la adopción y alcance de valores y principios éticos:

ETAPA 2: Los valores y principios de la organización existen en documento formal, que cuenta con proceso de difusión sistemático enfocado en el público interno bajo la responsabilidad de persona o área responsable.

- **Relaciones Transparentes con la Sociedad**

Indicador 2- Relaciones con la Competencia

Respecto a las políticas de relación con la competencia u organizaciones del mismo propósito, la empresa:

ETAPA 1: Sigue las prácticas de precio y competencia comunes al mercado, cumple con la legislación y busca un posicionamiento leal.

EJE 2: PÚBLICO INTERNO

- **Respeto al Individuo:**

Indicador 4- Valoración de la Diversidad

Para reconocer la obligación ética de las empresas de combatir todas las formas de discriminación y de valorar las oportunidades que ofrece la riqueza de la diversidad de nuestra sociedad, la empresa:

ETAPA 1: Sigue rigurosamente la legislación relacionadas a la discriminación y se declara contra comportamientos discriminatorios que no promuevan igualdad de oportunidades en el ambiente interno y en la relación con sus clientes, proveedores y comunidad de entorno.

- **Trabajo Decente:**

Indicador 5- Política de Remuneración, Prestaciones y Carrera

En su política de remuneración, prestaciones y carrera, la empresa:

ETAPA 2: Trata a los empleados como un recurso, estimulándolos por medio de la remuneración y de la inversión en su desarrollo profesional, según política estructurada de carrera, y llevando en cuenta las habilidades necesarias para su desempeño actual.

Indicador 6- Compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad:

Para desarrollar sus recursos humanos, la empresa:

ETAPA 1: Promueve actividades de entrenamiento puntuales, con el foco centrado en el desempeño de tareas específicas.

EJE 3: MEDIO AMBIENTE

Gerenciamiento del Impacto Ambiental

Indicador 7- Minimización de Entradas y Salidas de Insumos

ETAPA 1: Busca reducir el consumo de energía, agua, productos tóxicos y materias primas e implanta procesos de destino adecuados de residuos, sin alterar su estándar tecnológico actual.

EJE 4: PROVEEDORES

- **Selección, Evaluación y Alianza con Proveedores**

Indicador 7- Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores

ETAPA 1: Adopta políticas de selección y evaluación de proveedores y aliados conocidas por los grupos de interés y basadas sólo en factores como calidad, precio y plazo.

EJE 5: CONSUMIDORES Y CLIENTES

- **Dimensión Social del Consumo:**

Indicador 8- Excelencia de la Atención

Respecto a su compromiso con la calidad de los servicios de atención al consumidor/cliente, la empresa:

ETAPA 3: Además de registrar los requerimientos y resolver rápidamente las demandas, posee procesos que incluyen la búsqueda de las causas a los problemas y la utilización de esas informaciones para perfeccionar la calidad de los productos y servicios.

EJE 6: COMUNIDAD

- **Relaciones con la comunidad local:**

Indicador 9-Relaciones con Organizaciones Locales

Con relación a las organizaciones comunitarias, ONGs y centros públicos (escuelas, puestos de salud, etc.) presentes en su entorno, la empresa:

ETAPA 1: Conoce superficialmente sus actividades y responde puntualmente a pedidos eventuales de apoyo.

- **Acción Social:**

Indicador 10- Financiamiento de la Acción Social

El financiamiento de la acción social de la empresa está basado en:

ETAPA 1: Fondo variable, administrado arbitrariamente por el director o gerente, en respuesta a solicitudes externas.

EJE 7: GOBIERNO Y SOCIEDAD

- **Transparencia Política:**

Indicador 10- Prácticas Anticorrupción y Anticoima

En relación con autoridades, agentes y fiscales del poder público, en todos los niveles, la empresa:

ETAPA 1: Procura evitar situaciones que involucren favorecer a agentes del poder público, pero no tiene procedimientos formales o divulgados de control y castigo.

**Fuente:* (J, Moscoso, comunicación personal, 03 de Julio del 2013) *Ver anexo 1 Cuestionario de indicadores aplicado a la empresa Macropartes. .*

1.4 Descripción de las ventajas competitivas diferenciadoras de Macropartes Cia. Ltda.

La generalidad de las empresas ya son, por su propia existencia y por el desarrollo espontáneo y cotidiano de su actividad, socialmente responsables; desde el punto de vista de Urcelay (2007). El mismo autor, sostiene que esta afirmación afecta de manera muy directa a las Pyme, no sólo porque representan la mayor parte del tejido empresarial, sino porque, las propias características de este tipo de empresas y las condiciones en las que operan, hacen especialmente evidente, en la mayor parte de los casos, su condición intrínsecamente social.

Aclara que la empresa, por su finalidad económica y por los medios que emplea para conseguirla, contribuye de manera determinante al desarrollo social. Consiguientemente, su primera y principal responsabilidad hacia la sociedad consiste en ser eficiente, y en definitiva, competitiva, en la consecución de los fines y en la gestión de los medios necesarios para ello. Algo que la mayor parte de las empresas ya hace de manera completamente espontánea, ya sea por las convicciones sociales de los empresarios o los gestores, por el incentivo del beneficio económico o, lo que será frecuente, por la combinación de ambos resortes.

Por otro lado, Soto & Cárdenas (2007) mencionan que las nuevas reglas del juego para el gobierno corporativo, entendiéndose este como al conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, incluyen dos elementos claves: la inclusión de nuevos jugadores, los grupos de interés relevantes para la empresa (stakeholders) y el hecho que dichos grupos de interés utilizan su influencia para que las corporaciones se hagan responsables de sus obligaciones con la sociedad, en términos morales como económicos. La responsabilidad total va más allá de buscar meramente objetivos financieros.

Un enfoque de interés para este análisis se basa en que algunos hombres de negocios argumentan que existe una relación directa entre la ética y los negocios, de tal manera que, siguiendo los principios éticos, se obtendrán resultados favorables de negocio.

La ética y la responsabilidad social representan una ventaja competitiva para la organización que es capaz de evolucionar hasta una etapa en donde puede y desea conciliar los intereses de los accionistas con las demandas de todos sus otros grupos de interés o stakeholders. En general, sí es posible que las organizaciones evolucionen en su dimensión ética como lo hacen desde el punto de vista empresarial para convertirse en una empresa de alto desempeño cimentada en valores morales. Soto & Cárdenas (2007)

En este sentido Macropartes en su gestión, detalla lo siguiente como parte de sus ventajas competitivas:

TABLA N° 2 Ventajas Competitivas de Macropartes

VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA MACROPARTES CIA. LTDA.
1. La compañía cuenta con recursos solventes, para poder comercializar los insumos requeridos, gracias a la confianza generada con sus socios comerciales.
2. La empresa maneja costos fijos bajos, debido al número de personas que colaboran en la misma.
3. Sus proveedores poseen culturas que aportan a la confianza y seguridad para los diferentes procesos de comercialización.
4. Principalmente, la excelencia en el servicio, agilidad, garantía; cubriendo con eficiencia las demandas de los diferentes sectores en los que están enfocados.
5. Macropartes se maneja con productos garantizados que cumplen con las normas ISO; es decir, con normas de calidad; buscan el equilibrio entre calidad y el precio.
6. La empresa da prioridad a las capacitaciones a los clientes, una vez que el producto es entregado.
7. Visitas a las grandes fábricas (socias estratégicas) con el propósito de actualizarse en cuanto a los productos que demandan y mantener consistencia en las ventas.

***Fuente:** (Moscoso, 2009)

1.5 Conclusiones del Capítulo:

En este capítulo se ha mencionado la trayectoria de la empresa Macropartes durante estos años y su posicionamiento en el mercado; recalcando la posición y el prestigio alcanzado gracias al servicio, la garantía y la calidad de los insumos que comercializa. A través del análisis de los indicadores que miden la Responsabilidad Social Empresarial, se puede destacar que Macropartes ha ido creando valor a través de sus diferentes prácticas responsables con sus clientes internos y con la sociedad. Sin embargo, en los próximos capítulos, se irá profundizando la importancia de contar con un modelo de responsabilidad social que se ajuste a la realidad y a la gestión de la empresa en estudio.

CAPÍTULO II

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO MODELO DE GESTIÓN EN LAS PYMES

2. Introducción:

En el presente capítulo se desarrollará la parte teórica de la Responsabilidad Social Empresarial, abordando su alcance y pertinencia en un mundo globalizado.

Adicionalmente, se planteará los distintos indicadores que miden buenas prácticas de Responsabilidad Social, desde diferentes enfoques y dimensiones; priorizando el impacto que debe ser generado en las pequeñas y medianas empresas.

2.1 Conceptualización de la Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial en el Ecuador (RSE) se aborda desde 1998. Aunque su evolución ha sido progresiva, la RSE continúa transformándose de un discurso retórico, filosófico, marketero, paternalista, clientelar, filantrópico, de mecenazgo y caridad a un compromiso institucional con políticas estratégicas que aportan competitividad, sostenibilidad y desarrollo. Por ello, la responsabilidad social es un deber que tienen que cumplir todas las empresas y entidades que conforman un medio determinado, pues en todos existe la necesidad moral de retribuir a la sociedad lo que de ella se ha obtenido, de aquí parte un concepto que va más allá de las palabras.

Según la Norma Internacional ISO 26000 (2010) la Responsabilidad Social es:

[...] 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, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y,
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

Basados en el Enfoque Triple de Resultados, la RSC debe entenderse como un modelo de gestión organizacional que integra aspectos económicos, sociales y medioambientales de la organización. Por ello la ISO 26000 establece las siete materias fundamentales de la Responsabilidad Social:

1. Gobernanza de la Organización.
2. Derechos Humanos.
3. Prácticas Laborales.
4. Medio Ambiente.
5. Prácticas Justas de Operación.
6. Asuntos de Consumidores.
7. Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad.

La RSC aplicada a las diferentes materias implica disminuir los impactos que toda actividad causa, y de ser posible revertirlos. Vintimilla (2013)

Una empresa que no tome en cuenta como estrategia estos puntos, en la actualidad está perdida, pues la sociedad está cada vez más pendiente y crítica sobre las actividades de una empresa sobre su desenvolvimiento social.

Jácome indica que la empresa es una de las asociaciones intermedias, situada entre los individuos y sus familias, por una parte, y la sociedad organizada, por otra. El bien común de la empresa es el trabajo en común, que permite a los seres humanos no sólo producir bienes y servicios, sino más importante aún, desarrollar sus virtudes técnicas, artísticas y morales.

El mismo autor, señala que en muchas Pymes, la etapa de crecimiento suele presentar nuevos retos: se requiere consolidar lo que se ha realizado hasta ese momento, formalizar procedimientos informales; organizar los procedimientos para delegar el trabajo en otras personas (pues quienes asumían una diversidad de papeles, recibir a los clientes, realizar ventas, etc.; ya no consiguen atender todo) escoger bien a los colaboradores, entregarles la información indispensable y confiar en ellos. Confiar, porque cuando se realiza una tarea o se está por realizarla surge la preocupación de si los nuevos colaboradores serán capaces de hacer bien su trabajo.

En la revista “Estudio de Responsabilidad Social de empresas del Ecuador- 2012” Torresano (2012) hace referencia a que en ocasiones se confunde la RS con filantropía

o con inversión social. Sin embargo, al pensar en una empresa socialmente responsable, se debería entender que se habla de una empresa que es capaz de implementar una serie de prácticas relacionadas con: a) buen gobierno dentro de la organización; b) desarrollo integral de sus colaboradores en el ámbito laboral e incluso en el familiar; c) desarrollo de proveedores, a quienes se los debe considerar como socios en su cadena de valor; d) buen relacionamiento con clientes, consumidores e incluso con la comunidad en la que opera la empresa; e) cuidado del ambiente; y, f) aplicación de principios de derechos humanos, lo cual es transversal a las acciones de las empresas.

Para que en las empresas se propongan estrategias de responsabilidad social, se debería contar con una estrategia consistente y coherente, pero además es necesario ponerla en práctica al interior de la organización. Estas se preocupan, cada vez más, por contar con una estrategia de responsabilidad social que sea parte del plan estratégico del negocio. Por otro lado, se requiere profundizar en la medición y comunicación de los resultados y beneficios alcanzados al ser una empresa socialmente responsable.

De acuerdo con la Norma Internacional ISO 26000 (2010), aprobada en 2011 por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) como norma INEN ISO 26000, las organizaciones que busquen maximizar su contribución al desarrollo sostenible, deberán respetar siete principios:

- Rendición de cuentas.
- Transparencia.
- Comportamiento ético.
- Respeto por los intereses de las partes interesadas.
- Respeto por el principio de legalidad.
- Respeto a la normativa internacional de comportamiento.
- Respeto a los derechos humanos.

Morales (2012) establece que cuando se aborde y ejerza la Responsabilidad Social es importante partir de la toma de conciencia o reconocer la Responsabilidad Social que tiene la organización, para luego identificar e involucrar a las partes interesadas, lo que implica establecer mecanismos de diálogo. El proceso de reconocimiento necesita analizar las materias fundamentales y los asuntos

pertinentes de responsabilidad social, entendiendo los impactos y expectativas que la organización genera en el medio ambiente, la sociedad y las partes interesadas. Sólo entonces se podrá delimitar lo que la Norma ISO 26000 denomina la “esfera de influencia de la organización”. Los aspectos económicos, de salud y seguridad, además de todo lo relativo a la cadena de valor, se incluyen dentro de las siete alternativas fundamentales anteriores.

En el caso de las empresas que no tienen una estrategia de RS, según Torresano (2012) las razones por las cuales les interesaría contar con una estrategia de este tipo son principalmente las siguientes:

- a) Los principios y el deber ético.
- b) Reportar beneficios empresariales.
- c) Generar una diferenciación y ventaja en el mercado.
- d) Dar una imagen de marca positiva.

Esto evidencia que la responsabilidad social es vista con “buenos ojos” por parte de los empresarios y crea expectativas de diversa índole. Por tanto, no cabe duda que al formalizar un modelo de gestión de Responsabilidad Social en la compañía MacropartesCia. Ltda; logrará empoderar a sus empleados con el trabajo que han venido desarrollando, para perpetuarlo a largo plazo; siendo conscientes de los aportes que dan a la sociedad y del correcto manejo de la cadena de valor en cada uno de sus procesos, obteniendo así una ventaja competitiva al categorizarse como empresa socialmente responsable.

2.2 Alcances y pertinencia de la Responsabilidad Social Empresarial

Arnal (2011) connota que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una idea que se ha posicionado en los diferentes estratos de la sociedad, en las empresas, universidades, organizaciones sin fines de lucro y gobiernos. La conciencia de una RSE parte del reconocimiento que la empresa no es solamente una institución que se dedica a ofrecer productos o servicios para obtener ganancias, sino que, dependiendo y nutriéndose de su entorno, influye necesariamente sobre él.

A nivel práctico la RSE, constituye un planteamiento integral para el manejo organizacional, buscando un mayor compromiso de los trabajadores para con los

objetivos y la misión de la empresa, para incrementar la productividad, busca tener una comunidad estable, con buenos niveles de salud y educación para proveerse de mano de obra capacitada y saludable y de buenas relaciones con las instituciones.

En el artículo Responsabilidad Social “Una cultura del sentido común”, Morán Latorre (2011) Presidente Ejecutivo del IRSE establece que:

Hablar de valores y de principios, que son los cimientos de la responsabilidad social, podría sonarnos a filosofía, aparentemente, tan abstracta y retórica; al contrario, los valores deben, tienen, que hacerse tangibles, no basta con exhibirlos escritos en un bonito cartel colgado en la pared de la oficina del gerente, se los tiene que palpar en el trato de jefes para subalternos, en el salario justo, en las relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores, en la atención y respeto para todos los grupos de interés, donde se incluyen las familias de los trabajadores, las comunidades, donde impacta la empresa, el respeto al medio ambiente. (p. 20)

Torresano (2012) menciona que el 51% de las empresas del país han introducido temas de RS en sus organizaciones, por diferentes razones o motivaciones, y el interés sobre el tema es crecimiento. Por otro lado, algo más de la mitad de aquellas empresas, que aún no maneja temas de RS, tiene interés en hacerlo.

Se ha encontrado interesante ver que las empresas tratan los temas de RS a nivel estratégico, para lo cual definen la estrategia de RS y la alinean a la estrategia del negocio (plan estratégico de la empresa). El 42% de las empresas del país contaría con estrategia(s) de RS explicitadas. Indicando, que a la par que se introduce la temática de RS en las empresas, se está trabajando en su alineación estratégica.

En el mismo estudio realizado por la autora en mención, se describen las principales dificultades relacionadas con la RS como: costos asociados, falta de formación de personal a cargo, dificultad para establecer políticas y procedimientos fruto de la RS, falta de información de la RSE, falta de aliados y cooperación, y falta de interés por parte de áreas de la empresa.

Las empresas, en ocasiones, inician con la temática de RS, por “presión de los stakeholders o grupos de interés”. Algunos estudios evidencian que los principales grupos de presión para que las empresas incorporen una estrategia o prácticas de RS son, a nivel interno encontramos a los: propietarios o accionistas, los colaboradores y el directorio; y a nivel externo, el Gobierno nacional y local, así como los clientes y consumidores. Adicional, desde el punto de vista estratégico, los beneficiarios de las acciones de responsabilidad social prioritarios son la comunidad y los colaboradores, lo cual demuestra que hay una responsabilidad primero con el más cercano. Fortaleciendo, con esto la idea de que la RS “inicia en casa”. Torresano (2012)

Con lo que respecta a la Norma Internacional ISO 26000 (2010), indica que no todos los asuntos de las materias fundamentales de la RS son pertinentes para cada organización.

Una organización debería revisar todas las materias fundamentales con el fin de identificar qué asuntos son pertinentes. Para comenzar el proceso de identificación, cuando sea adecuado, una organización debería:

- Listar la total de sus actividades.
- Identificar a sus partes interesadas.
- Identificar las actividades de la propia organización y de las organizaciones que están dentro de su esfera de influencia.
- Determinar las materias fundamentales y los asuntos que puedan surgir cuando la organización y, otros dentro de su esfera de influencia y/o la cadena de valor, lleven a cabo estas actividades, teniendo en cuenta toda la legislación aplicable.
- Analizar la variedad de formas en que las decisiones y actividades de la organización pueden causar un impacto en las partes interesadas y en el desarrollo sostenible.
- Examinar las formas en las que las partes interesadas y los asuntos de responsabilidad social pueden impactar en las decisiones, actividades y planes de la organización.

- Identificar todos los asuntos de responsabilidad social que se relacionan con las actividades cotidianas y también los que surgen ocasionalmente bajo circunstancias muy específicas. (p. 78- 79)

En algunos casos, una empresa podría asumir que porque opera en un área con leyes que abordan materias fundamentales de responsabilidad social, cumplir con la ley sería suficiente para asegurar que todos los aspectos pertinentes a dichas materias fundamentales se han abordado. Sin embargo, atender al espíritu de la ley podría en algunos casos involucrar una actuación que vaya más allá del simple cumplimiento.

Por ejemplo, aunque algunas leyes o regulaciones ambientales limiten las emisiones contaminantes al aire o al agua a cantidades o niveles específicos, una organización debería utilizar las mejores prácticas para reducir aún más sus emisiones de contaminantes o cambiar los procesos que utiliza para eliminarlas completamente. Norma Internacional ISO 26000 (2010). Pues, de esto se trata de la Responsabilidad Social, ir más allá de la obligación o la imposición de un deber.

2.3 Indicadores para medir la Responsabilidad Social Empresarial

Los indicadores son un instrumento de autoevaluación y aprendizaje de uso esencialmente interno a la empresa; estos indicadores han sido formulados de tal modo que contemplan los aspectos comunes a la gestión de RSE en el contexto latinoamericano y elaborados de tal manera que responden al contexto y realidad local de la RSE en Ecuador.

Raufflet et al., (2012) indica que la intención de medir los indicadores es generar conciencia, aprendizaje y monitoreo de la RSE. Asimismo, evaluar la gestión de la empresa en aspectos relacionados con prácticas de RSE, planificación de estrategias y supervisión del desempeño general.

Los indicadores se encuentran estructurados de la siguiente manera: CERES (2010)

Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo
AUTORREGULACIÓN DE LA CONDUCTA
1. Compromisos Éticos
2. Arraigo en la Cultura Organizativa
3. Gobierno Corporativo

RELACIONES TRANSPARENTES CON LA SOCIEDAD**4. Relaciones con la Competencia****5. Diálogo e Involucramiento con los Grupos de Interés (Stakeholders)****6. Balance Social/Memorias de RSE/ Reporte de Sostenibilidad****Público Interno****DIÁLOGO Y PARTICIPACIÓN****7. Relaciones con sindicatos y Otras Asociaciones de Empleados****8. Gestión Participativa****RESPECTO AL INDIVIDUO****9. Compromiso con el Futuro de los Niños****10. Compromiso con el Desarrollo Infantil****11. Valoración de la Diversidad****12. Compromiso con la no Discriminación y Promoción de la Equidad Racial****13. Compromiso con la Promoción de la Equidad de Género****14. Relaciones con Trabajadores Tercerizados (NO APLICABLE EN ECUADOR)****TRABAJO DECENTE****15. Política de Remuneración, Prestaciones y Carrera****16. Cuidados de Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo****17. Compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad****18. Conducta Frente a Despidos****19. Preparación para Jubilación****Medio Ambiente****RESPONSABILIDAD FRENTE A LAS GENERACIONES FUTURAS****20. Compromiso con el Mejoramiento de la Calidad Ambiental****21. Educación y Concientización Ambiental****GERENCIAMIENTO DEL IMPACTO AMBIENTAL****22. Gerenciamiento de los Impactos sobre el Medio Ambiente y del Ciclo de Vida de Productos****23. Sustentabilidad de la Economía Forestal****24. Minimización de Entradas y Salidas de Insumos****Proveedores****SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y ALIANZA CON PROVEEDORES****25. Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores****26. Trabajo Infantil en la Cadena Productiva****27. Trabajo Forzado en la Cadena Productiva****28. Apoyo al Desarrollo de Proveedores**

Consumidores y Clientes
DIMENSIÓN SOCIAL DEL CONSUMO
29. Excelencia de la Atención
30. Conocimiento y Gerenciamiento de los Daños Potenciales de los Productos y Servicios
31. Política de Comunicación Comercial

Comunidad
RELACIONES CON LA COMUNIDAD LOCAL
32. Gerenciamiento del Impacto de la Empresa en la Comunidad de Entorno
33. Relaciones con Organizaciones Locales
ACCIÓN SOCIAL
34. Financiamiento de la Acción Social
35. Involucramiento con la Acción Social

Gobierno y Sociedad
TRANSPARENCIA POLÍTICA
36. Contribuciones para Campañas Políticas
37. Construcción de la Ciudadanía por las Empresas
38. Prácticas Anticorrupción y Anticoima
LIDERAZGO SOCIAL
39. Liderazgo e Influencia Social
40. Participación en Proyectos Sociales Gubernamentales

Strandberg (2010) menciona que la comunicación no financiera por parte de las empresas se ha desarrollado durante los últimos años y ha llegado a convertirse casi en un requisito obligatorio. A través de los indicadores, es posible dar pautas para la gestión de la RSE. Dado su grado de especificidad, poseen elementos suficientes para que se puedan realizar certificaciones por parte de terceros, así como para permitir a la empresa monitorear sus avances en materia de RSE y establecer metas a corto, mediano y largo plazos. La misma autora, sostiene que:

“...uno de los grupo de interés que solicita cada vez más información y medición de la RSE son los inversores. Éstos han empezado a aplicar criterios sociales y ambientales en sus decisiones por la supuesta relación entre el grado de responsabilidad de una empresa y su competitividad, por el crecimiento de la financiación ética o socialmente responsable...” (p. 8)

Debido a la atención actual por los informes no financieros, puede parecer que el foco de la RSE está en la publicación de memorias, cuando en realidad ésta sólo forma parte del proceso de integración de la RSE. En este proceso, el diálogo con los grupos de interés es parte decisiva, además son ellos los que usarán la información publicada en las memorias. Entre los diferentes grupos, los empleados tienen un papel crucial respecto al uso de indicadores no financieros, dado que serán ellos quienes lo aplicarán.

2.4 Razones por las que las empresas deberían ser socialmente responsables.

Aunque la RSE suele ser analizada en el contexto de las grandes empresas, es también una herramienta estratégica para aumentar la competitividad de las Pymes. La RSE puede impulsar positivamente la competitividad de las Pymes mediante la mejora de los productos y los procesos de producción, que dará una mayor satisfacción y lealtad del cliente.

Según Arnal (2011) la RSE puede contribuir a una mejor posición de la pequeña y mediana empresa en el mercado laboral y una mejor interrelación con otros socios empresariales y autoridades y un mejor acceso a las ayudas públicas gracias a la mejor imagen de la empresa.

De igual manera, puede imprimir una mayor motivación y fidelidad de los trabajadores, lo que aumenta su creatividad e innovación. Las Pymes pueden, asimismo, dar mejor imagen pública debido a un mayor conocimiento de la empresa en la comunidad. También puede proporcionar un incremento del ahorro en costes y de la rentabilidad, debido a la mayor eficiencia en el uso de los recursos humanos y productivos. Consecuentemente, la RSE ayudará a aumentar la facturación y las ventas de la pequeña y mediana empresa.

Por otro lado, para VINCULAR:

“El modelo de gestión de RSE permite asumir los cambios como una oportunidad y no como una amenaza, con lo cual se generan una serie de beneficios en los siguientes ámbitos:

1. Gestión de la reputación, al cumplir las expectativas de los grupos de interés.
2. Gestión de riesgos, en el ámbito medio ambiental y de relaciones laborales.
3. Reclutamiento de empleados, motivación, retención y atracción de talentos.
4. Mejoras en las relaciones con inversores y acceso a capital.
5. Aprendizaje e innovación, al generar productos social o ambientalmente beneficiosos.
6. Competitividad y posicionamiento en el mercado, al responder a los requerimientos socioambientales de los consumidores.
7. Eficiencia operacional, mediante la aplicación de ecoeficiencia, reducción de materias primas y residuos”. (p. 7)

Siendo creciente el número de empresas que basadas en los criterios que establece el modelo de gestión de RSE comienzan a adoptar la RSE a partir de una planificación estratégica.

Es importante mencionar que existen varias prácticas que han atentado la Responsabilidad Social, como es la degradación, abuso y explotación de los recursos naturales; amenazando así el derecho humano de gozar de un ambiente libre y sano de contaminación. Además existe falta de ética de algunas industrias que utilizan productos transgénicos, así como algunas farmacéuticas en las que sus prácticas aún se focalizan en la obtención de rentabilidad; sin llevar a cabo procesos de atención, servicios y oferta de bienes adecuados a las necesidades humanas. CEPAL (2008)

Las pymes, deben ser impactadas con buenas estrategias de Responsabilidad Social; porque en el caso de Latinoamérica existen muchas de ellas, aportando al empleo y trabajo de la sociedad; a lo largo del tiempo estas han sido totalmente reactivas y menos eficaces al cumplir con ciertas responsabilidades y esto se debe a la falta de información, impidiendo que adquieran suficientes competencias y habilidades en las que se puedan plantear estrategias útiles a largo plazo para el crecimiento y sobrevivencia de estas empresas. A continuación se detallan algunas características de las Pymes, que debilitarían en un futuro su accionar socialmente responsable:

TABLA N° 3 Principales debilidades de las Pymes

Principales debilidades de las Pymes	
Generales	Internas
Baja productividad y competitividad.	Limitada gestión empresarial.
Falta de definición y continuidad en las políticas de apoyo al sector.	Control de calidad y seguridad industrial deficiente.
Marco legal desactualizado	Insuficiente conocimiento del mercado y del mercadeo.
Instituciones públicas y privadas no responden a las necesidades del sector.	Poca formación integral del recurso humano.
Carencia de liderazgo de los sectores involucrados en su desarrollo.	Falta de liquidez.
Insuficiente infraestructura para el sector.	Falta de un sentido asociativo.
Insuficiente información estadística y técnica sobre el sector.	Desconocimiento de nuevas tecnologías.
	Poco manejo de información.

***Fuente:** (EKOS, 2012)

En uno de los artículos publicados en la Revista EKOS (2012) se detalla lo siguiente:

En la actualidad, en Ecuador, el 70% de todas las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías son Pymes. Estas cifras son un claro ejemplo, de la importancia que tienen estas compañías en el país; especialmente por su capacidad, de absorción de empleo, una política trascendental en este gobierno, aspecto enmarcado dentro de la Constitución que en su artículo 284 asegura que un objetivo de la política económica es impulsar el pleno empleo en el país. (p. 84)

Arnal (2011) menciona que la Pymes son las empresas más numerosas en cualquier sociedad y, por otra parte, al igual que sucede con las grandes compañías, las Pymes están dirigidas y administradas por personas que tienen una responsabilidad social como individuos y en su papel de líderes dentro de una organización.

La Norma Internacional ISO 26000 (2010) menciona que las pequeñas y medianas organizaciones se caracterizan porque su número de empleados o el volumen de sus actividades financieras están por debajo de ciertos límites. Los umbrales de tamaño varían de un país a otro.

En la Norma se menciona que:

“...es a través de acciones prácticas, sencillas y costo-eficientes, sin necesidad de ser complejas o costosas que aportan a la integración de la responsabilidad social en una PyMO. Debido a su tamaño pequeño y a su potencial para ser más flexibles e innovadoras, las PyMOs, en realidad pueden proporcionar oportunidades especialmente buenas para la responsabilidad social. Generalmente, son más flexibles en términos de gestión de la organización; a menudo tienen un estrecho contacto con la comunidad local, y normalmente, su alta dirección tiene influencia más inmediata sobre las actividades de la organización”. (p. 9)

2.5 Conclusiones del Capítulo:

En este segundo capítulo, se han desglosado los aspectos más relevantes de lo que significa la Responsabilidad Social Empresarial, en cuanto a los alcances y pertinencia de la misma en un mundo competitivo de los negocios, considerado hoy en día como uno de los valores agregados más importantes para el desarrollo empresarial.

Así mismo, se ha considerado los distintos indicadores que miden buenas prácticas de Responsabilidad Social, desde diferentes enfoques y dimensiones. Una dinámica genuina de Responsabilidad Social Empresarial, supone el reto de crear valor más allá de lo que resulta obvio, implementándolo incluso en sus planes estratégicos o de negocio. Este hecho no se considera fortuito, responde a la necesidad de encarar la dinámica del mercado, cada día más competitivo, que exige además de estándares económicos, una mayor responsabilidad y compromiso en aspectos laborales, ambientales y sociales.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE PRÁCTICAS SOCIALMENTE RESPONSABLES EN LAS EMPRESAS DEL ECUADOR

3. Introducción:

El tercer capítulo inicia con un acercamiento de las prácticas de Responsabilidad Social en las Pymes, y los beneficios específicos que obtendrían al momento de incorporar dichas prácticas en su gestión y planificación.

Adicionalmente, se analizarán acciones socialmente responsables, en grandes empresas a nivel local y nacional, profundizando el estudio en las etapas de acción de la RSE de Macropartes para la propuesta del Modelo aplicable y adaptado a su realidad.

3.1 Prácticas de Responsabilidad Social en las PYMES.

De acuerdo a la Constitución del Ecuador (2014), se categorizan a las MIPYMES, conforme a los siguientes estatutos:

“**Micro empresa:** Es aquella unidad productiva que tiene entre 1 a 9 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales iguales o menores de (US\$ 100.000,00) dólares de los Estados Unidos de América;

Pequeña empresa: Es aquella unidad de producción que tiene de 10 a 49 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil uno (US\$ 100.001,00) y un millón (US\$ 1'000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América; y,

Mediana empresa: Es aquella unidad de producción que tiene de 50 a 199 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno (US\$ 1'000.001,00) y cinco millones (US\$ 5'000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América” (p. 54- 55)

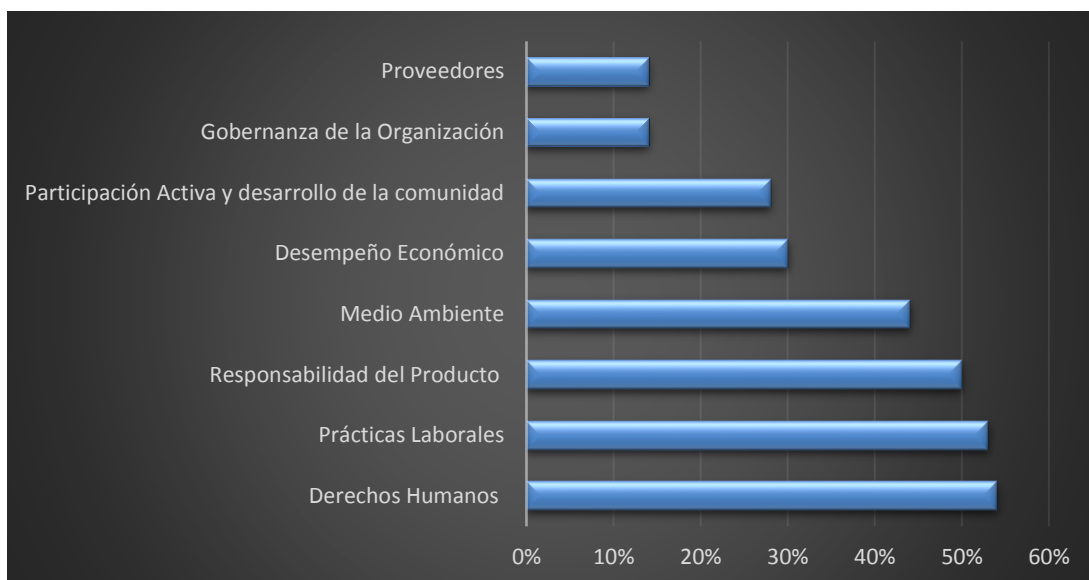
Por tanto, de acuerdo a este análisis en nuestro país las micro, pequeñas y medianas empresas, se categorizan por el número de trabajadores y el ingreso anual de ventas.

Las pymes juegan, posiblemente, el papel más relevante en el desarrollo local de la economía y en la integración del mercado de trabajo. Es innegable su relación e incidencia en la generación de empleo, así como ser dinamizador y gestor de ideas innovadoras. Enguix afirma que para muchos la responsabilidad social puede parecer más ligada a las grandes empresas; sin embargo, en las Pymes es más natural su aplicación debido a su mayor relación con el entorno y su cercanía con los clientes.

En el estudio realizado por Torresano (2012) se identificaron las tres principales áreas de la responsabilidad social que las empresas ecuatorianas implementan o a las que prestan mayor atención a temas relacionados o alineados con el negocio en sí mismo.

“Algo más del 50% de las empresas se interesa sustancialmente por derechos humanos, prácticas laborales y responsabilidad del producto. Un menor número de empresas se preocupa por temas como proveedores o gobernanza de la organización”. (p. 37)

GRÁFICO N° 2 Principales áreas de RSE en las empresas



*Fuente: (Torresano, 2012)

Algunos autores, como en el caso de Raufflet et al., (2012) exponen que en el campo de las Pymes es común encontrar que los directivos y empresarios identifiquen la RSE con el cumplimiento de las obligaciones legales, tributarias, económicas y éticas, ya que ellas realizan actividades informales y prácticas voluntarias que se considerarían, conceptualmente, como expresiones de RSE. Sin embargo, reconocerlas como tales

implicaría cierta formalización a través de estructuras, comunicaciones y códigos de buen gobierno corporativo, de modo que el paso siguiente es la planificación y formalización de la RSE; con el fin de “hacer explícito lo que es implícito”.

La RSE no está separada de la vida personal del fundador (o de la familia empresaria), muchos propietarios sienten un compromiso de regresar, devolver o compensar a la comunidad, de la cual han surgido y con la que conviven, parte de lo que han recibido de ésta; siendo un proceso de transformación para transferir valor.

En una de sus connotaciones, Urcelay (2007) señala que:

“Los propietarios y los gestores de los negocios familiares acostumbran a desarrollar de manera particularmente intensa un sentimiento de responsabilidad hacia sus empleados, proveedores y clientes y a establecer vínculos con la comunidad local, a través de largas relaciones y compromisos de vecindad. Esta es otra poderosa fuerza que les obliga a tener en cuenta las consecuencias a medio y largo plazo de sus decisiones estratégicas”. (p. 21)

Enguix dice que: “...la RS no es cuestión de grandes presupuestos y proyectos muy ambiciosos: el emprendedor debe adaptar su estrategia de RS a sus recursos; es el gran reto de las Pymes, deben visualizarse a largo plazo para ser competitivas...” (p.40)

Finalmente, es importante conocer los beneficios específicos que obtendrían las Pymes al momento de incorporar prácticas socialmente responsables en su gestión y planificación.

TABLA N° 4 Beneficios de la RSE

Beneficios Laborales	Beneficios Económicos	Beneficios Laborales
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora el clima laboral: - Mayor motivación (disminuye el ausentismo y rotación) - Estimula la productividad (mayor concentración). - Limita los errores. • Mejora e incrementa la atracción y retención del talento humano. • Se reducen costos. • Por el mismo valor pagado se obtiene más y mejor trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite la reducción de costos operativos. • Ahorros por reducir consumo de recursos (materias primas, agua, energía), mejor gestión de residuos. • Energía Renovable. • Mejora el desempeño financiero (y la competitividad). • Atracción de financiamientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora la gestión. • Impulsa la gestión del riesgo (incluso disminución de litigios y sanciones legales). • Lealtad de consumidores, mejor imagen de marca, mayor atracción de nuevos clientes. • Pro- actividad frente a las crecientes exigencias de sus socios comerciales. • Relaciones de largo plazo con proveedores, clientes y otras partes interesadas. • Limita riesgo de comunicación.

***Fuente:** (Enguix)

3.2 Identificación de estrategias socialmente responsables en empresas familiares a nivel local y nacional.

Uno de los editorialistas de la Revista EKOS, Anderson (2012) en su artículo: “El Éxito en las Empresas Familiares”, menciona lo siguiente:

“¿Qué tienen en común Televisa y Cemex en México, Arcor y Techint en Argentina, Benetton y FIAT en Italia, Tous y Cordonú en España, Mars y Levi´s en EE UU? Que todas estas son empresas que han promovido una familia unida, una empresa sana con continuidad generacional y que preservan el patrimonio familiar. Esta premisa abre una puerta al significativo universo de compañías grandes, medianas y pequeñas que han logrado perdurar en el mundo empresarial”. (p. 70)

Según la Guía del Buen Gobierno en la empresa Familiar del Instituto de la Empresa Familiar (2005), establece que:

Las empresas familiares tienen como compromisos básicos con la sociedad el cumplimiento de las Leyes y su rentabilidad. Una vez alcanzados ambos, las compañías pueden optar por ampliar este compromiso actuando:

- a) Sobre los aspectos relacionados con la continuidad de la empresa en el largo plazo.
- b) Sobre aquellos factores que puedan ayudar a que las personas físicas o jurídicas con las que se relaciona, principalmente los “stakeholders” (proveedores, clientes accionistas, empleados, administraciones e inversiones) cumplan el marco legal y mejoren su eficiencia.

Adicionalmente cada empresa podrá asumir libremente todas aquellas actuaciones de carácter social, ético y medioambiental que desee, como por ejemplo la presentación de un triple balance (económico, social y medioambiental) o la creación de fundaciones. (p. 40- 41)

Existen algunos factores y estrategias que han permitido que estas firmas puedan mantener una sólida continuidad en un mundo globalizado altamente competitivo:

TABLA N° 5 Estrategias para la continuidad de las empresas familiares

- 1. Visión a largo plazo:** Instrumentada en estrategias de largo plazo, que ante todo buscan una ventaja competitiva, consolidando una posición estable de mercado y eludiendo la tentación de ganancias de corto plazo a costa de metas perdurables de largo aliento.
- 2. Unidad:** Expresada en la capacidad de la familia para reforzar sus vínculos, más allá de lo económico que produce lazos que refuerzan la confianza mutua. Esa confianza se traduce en una fortaleza en el mercado al facilitar la comunicación para afrontar el proceso de la toma de decisiones difíciles.
- 3. Entusiasmo:** Que se traduce en pasión por lo que se hace, respeto a la tradición y mucha perseverancia que da sentido los esfuerzos y logros cotidianos.
- 4. Confianza:** Que nace del afecto, compañerismo, credibilidad y lealtad. Esta fortaleza, quizás la más sutil, pero la más poderosa es, a su vez, la más frágil y requiere de atención por parte de los miembros de la familia para nutrirle constantemente, de esos ingredientes vitales.

5. **Flexibilidad:** Componente positivo en la informalidad inherente a las estructuras familiares, que permite la adaptación rápida y eficaz a los cambios que demandan los mercados globalizados.
6. **Compromiso:** Que se convierte en la motivación hacia el trabajo de calidad y en la entrega personal en beneficio de la empresa.
7. **Sacrificio:** Que se refleja en la capacidad de cohesión frente a la adversidad que los mercados muestran siempre en los ciclos bajos de las economías.
8. **Valores:** Sistema de significados y virtudes no negociables que aglutinan unión familiar y compromiso empresarial sobre una dimensión estrictamente económica.

***Fuente:** (Anderson, 2012)

Realizado Por: Priscila Moscoso.

Además de estas fortalezas predicadas por algunas empresas familiares, Corujo (2013) expone que uno de los retos principales de cualquier organización es la continuidad, lo que da impronta a los negocios de familia es el deseo de perpetuarse a través de generaciones. Además señala que:

“Las empresas familiares son conscientes de que necesitan experimentarla aún más que el resto para competir en mercados cada día más globales. En este camino, la reputación es el principal activo que les acompaña y se convierte en uno de los más importantes que traspasan de una a otra generación”. (p. 146)

El buen nombre empresarial es fundamental, siendo este un reto que deben asumir siempre quienes ostentan responsabilidades en negocios de familia, de ahí la particular dificultad en la gestión de este tipo de organizaciones.

En una de las publicaciones de la Revista de la Escuela de Dirección de Empresas-IDE- Perspectiva (2007) señala que:

“...entre las empresas familiares (EF) más grandes del Ecuador, más del 65% estarían entre la segunda y tercera generación. Es decir, que las EF de mayor tamaño han logrado vencer la barrera del tiempo y se puede apreciar una fuerte correlación entre el éxito del negocio y el tiempo de permanencia de la familia. Se esperaría que a nivel de las Pymes las empresas se encuentren mayoritariamente entre la 1era y 2da generación (en promedio son empresas más jóvenes)”. (p. 5)

A continuación se expondrá casos prácticos de responsabilidad social de empresas familiares a nivel local y nacional, detallando a breves rasgos su reseña histórica y su actividad:

➤ **ADELCA:**

Es una empresa familiar ecuatoriana que se encuentra en el mercado desde 1963, que recicla y fabrica acero con eficiencia, calidad y tecnología.

Para ADELCA la responsabilidad social corporativa va de la mano con el compromiso de mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, apoyando el desarrollo sostenible de la comunidad y la protección ambiental, manteniendo una relación de respeto mutuo, confianza y transparencia. ADELCA Acería del Ecuador (2011)

ESTRATEGIAS SOCIALMENTE RESPONSABLES

Comunidad:

- Contribuir con el desarrollo sostenible de la población en el área de influencia de sus operaciones.
- Trabajar para la comunidad realizando obras de interés público.
- Fomentar otros programas como: Club de recicladores- Negocios Inclusivos- Educación Continua- Programa a los mejores estudiantes- Programa Adulto Mayor- Programa niños de mi parroquia- Programa de inclusión laboral de niños autistas- Programa Madres con apoyo.

Medio Ambiente:

- Implementar políticas de Manejo Integrado de Desechos.
- Contribuir exclusivamente con iniciativas sostenibles.

➤ **LA FABRIL:**

La Fabril es una empresa familiar ecuatoriana que inició sus operaciones industriales en 1966 como comercializadora de algodón en rama, para luego extenderse al sector agroindustrial en refinadora de aceites y grasas vegetales.

Para La Fabril, la Responsabilidad Social es un eje transversal de gestión, que está presente en todos los procesos de la Compañía, tanto en los ámbitos comerciales, industriales, productivos, tecnológicos, financieros y tributarios, como en los de acción social. La Fabril (2011)

ESTRATEGIAS SOCIALMENTE RESPONSABLES

Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo:

- Contar con una política de inversión e innovación permanente.
- Efectivizar su gestión a través de certificaciones de calidad.
- Contar con una política basada en el precio justo, el peso exacto, el pago inmediato y la transferencia de tecnología a sus proveedores.

Público Interno:

- Generar oportunidades de crecimiento profesional con remuneraciones justas, programas de capacitación y brigadas industriales.
- Promover políticas rigurosas de salud y seguridad ocupacional, de equidad de género y planes de capacitación.
- Practicar políticas de inclusión laboral e iniciar programas de fortalecimiento de cultura organizacional.
- Garantizar buenas condiciones de trabajo para que sus colaboradores se sientan a gusto en el desempeño de sus funciones e incremente la productividad.

Comunidad:

- Mantener un programa de cooperación con la comunidad, financiando planes de acción social y cultural, programas de protección de la salud, educación y apoyando a actividades culturales y cívicas.
- Fomentar negocios inclusivos, involucrando en su cadena productiva a los sectores más sensibles y de menor desarrollo del Ecuador.

Medio Ambiente:

- Fomentar con la gestión sustentable y la protección del ambiente, mediante el tratamiento de residuos, la optimización del consumo de recursos, como el agua, y el empleo de energías renovables.

➤ **GRÁFICAS PAOLA:**

Gráficas Paola es una pequeña empresa familiar que pertenece a la industria gráfica, inició sus actividades hace 25 años, y se constituyó con una nueva administración a partir de 1997; está inmersa en un plan de mejora continua, obteniendo certificaciones de calidad e incorporando un modelo de gestión responsable.

Como parte de su plan de mejora continua, a partir del 2005, la empresa inició el proceso de implementación de prácticas de RSE, y de acuerdo al diagnóstico y a los estudios pertinentes se identificaron dos materias fundamentales de RSE en las que trabajar: prácticas laborales y medioambiente. Morales (2012)

ESTRATEGIAS SOCIALMENTE RESPONSABLES

Público Interno:

- Impulsar programas que promuevan el buen estado de salud de sus colaboradores.
- Capacitar a nuevos colaboradores con el fin de crear su propia fuente de expertos en el manejo de equipos y prensas. Así como mantener un sistema de capacitación constante en distintos tópicos de salud, medio ambiente y valores.
- Incentivar al trabajador a través de proyectos con el fin de promover la educación entre sus hijos y generar mayor nivel de satisfacción en la empresa.

Medio Ambiente:

- Prevenir la contaminación producto de sus operaciones, Gráficas Paola realiza un estricto control y manejo de residuos.

➤ **GRAIMAN:**

Graiman es una empresa familiar (Grupo Peña) ubicada en la ciudad de Cuenca a partir de 1994, produce cerámica y porcelanato de la más alta calidad, respondiendo ampliamente a las necesidades y expectativas del consumidor nacional e internacional. Graiman (2012)

Para Graiman la Responsabilidad Social no deber ser tomada como filantropía o una obligación por cumplir las normas, sino esta deber ser instaurada como una creencia de quienes lideran el Directorio y la Alta Gerencia, ya que son ellos quienes toman las decisiones estratégicas. (J, Ordóñez, comunicación personal, 06 de Mayo del 2014)
Ver anexo 2 Entrevistas a empresas familiares a nivel local.

ESTRATEGIAS SOCIALMENTE RESPONSABLES

Comunidad:

- Capacitar en las escuelas del sector de influencia en temas de emprendimientos con los profesionales de la empresa.
- Apadrinar una parte de los terrenos de las Fuentes Hídricas de la Parroquia Santa Ana, en donde la empresa actuará como benefactora de la comunidad.
- Apoyo a fundaciones u organizaciones que trabajan a niños con capacidades especiales.
- Generar empleo a la gente de la comunidad a través del consenso y mediación: logrando que los habitantes dueños de camiones de la comunidad sean los encargados de transportar el material y recursos desde las minas de la empresa hasta el centro de acopio.

Medio Ambiente:

- Cambiar la matriz productiva, a través del proceso de compensación: sustituyendo los elementos contaminantes por los menos contaminantes.
- Reducir el impacto ambiental generado, a través del apadrinamiento de bosques.
- Realizar donaciones de materiales especiales para la recolección de desperdicios a nivel del cantón.

➤ **COLINEAL:**

En Cuenca, ciudad con vocación artesanal, en la década de 1949 inicia los trabajos de carpintería con el pionero de esta empresa familiar (Sr. Roberto Maldonado), quien dedica toda su vida a la elaboración y talla de los más finos muebles de madera. Su taller fue la semilla de lo que hoy es COLINEAL CORPORATION.

En el año 2000, la dedicación, perseverancia y el trabajo en equipo superan las expectativas iniciales y se apunta a conquistar nuevos mercados y a implementar un Sistema de Gestión de Calidad, en el cual permite demostrar su compromiso con la calidad y con sus clientes así también el compromiso de mejora continua de sus procesos y del sistema de calidad a través del personal competente y comprometido, proveedores calificados y con una infraestructura adecuada. COLINEAL (2013) *Ver anexo 2 Entrevistas a empresas familiares a nivel local*

ESTRATEGIAS SOCIALMENTE RESPONSABLES

Público Interno:

- Creación de guarderías y colonias vacacionales para los hijos de los colaboradores, brindar atención médica.
- Apoyar proyectos dirigidos a los colaboradores de escasos recursos, tales como: “Mejora tu vida”, en donde se les renueva sus casas con productos de la empresa. Así como talleres para las esposas de los obreros de la fábrica, con el fin de que emprendan sus propios negocios y obtener una fuente de empleo adicional para sus familias.

Medio Ambiente:

- Contar con proyectos de reciclaje de materiales sólido; por medio de convenios con recolectores y recicladores externos. Han instaurado el programa de las “3 Rs”: Reutilizar, Reducir, Reciclar. Adicionalmente, se encuentran implementando un proyecto piloto para disminución de consumo eléctrico y papel.

Comunidad:

- Responder a solicitudes del Municipio, apoyando a la inauguración de Parques Lineales.
- Trabajar conjuntamente con artesanos de cantones de la Provincia, generando empleo, así como donación de sus productos a orfanatos y guarderías de la ciudad.

➤ **INDUGLOB (INDURAMA):**

Indurama (Grupo Jaramillo) nace en 1972 en Cuenca- Ecuador con el objetivo de producir electrodomésticos que faciliten las labores del hogar y cumplan con los más altos estándares de diseño y tecnología. En la actualidad esta empresa cuenta con certificaciones de calidad, y sellos INEN.

A pesar de ser una de las industrias tecnológicamente, más avanzadas a nivel del austro, se encuentra implantando una cultura enfocada al ser humano y a su integridad, por ello es que sus prácticas de Responsabilidad Social han iniciado desde su Público Interno, Medio Ambiente, Comunidad; cubriendo de esta manera con todos sus grupos de interés. (F. Vásquez, comunicación personal, 14 de Mayo del 2014) *Ver anexo 2 Entrevistas aplicadas a empresas familiares a nivel local.*

ESTRATEGIAS SOCIALMENTE RESPONSABLES

Público Interno:

- Implementar programas de reforzamiento cultural a través del trabajo con las relaciones interpersonales y vivencia de valores.
- Organizar grupos de apoyo internos al personal que sufre de alcoholismo y drogadicción, brindándolos asesoría psicológica sin comprometer su ingreso económico.
- Apoyar programas para las esposas e hijos de los trabajadores.
- Crear programas de apoyo entre los colaboradores, como “Manos a la obra”, programa cuyo fin es mejorar la calidad de vida del personal en situaciones de crisis.

Medio Ambiente:

- Cumplir las leyes ambientales, buscando el mejoramiento continuo en base a los lineamientos de la Norma ISO.
- Mantener un Sistema de Gestión Ambiental para prevenir y controlar las fuentes de contaminación al aire, agua, suelo y comunidad; fruto de las actividades productivas, teniendo un desarrollo sostenible.

Comunidad:

- Implementar un canal de comunicación para analizar los pedidos, quejas o sugerencias de la comunidad y proponer soluciones.
- Contar con un departamento Médico que brinda atención a Público Interno, sus familias y a la Comunidad (Vecindario).

3.3 Análisis de las prácticas socialmente responsables que se ajusten a la realidad de Macropartes Cia. Ltda.

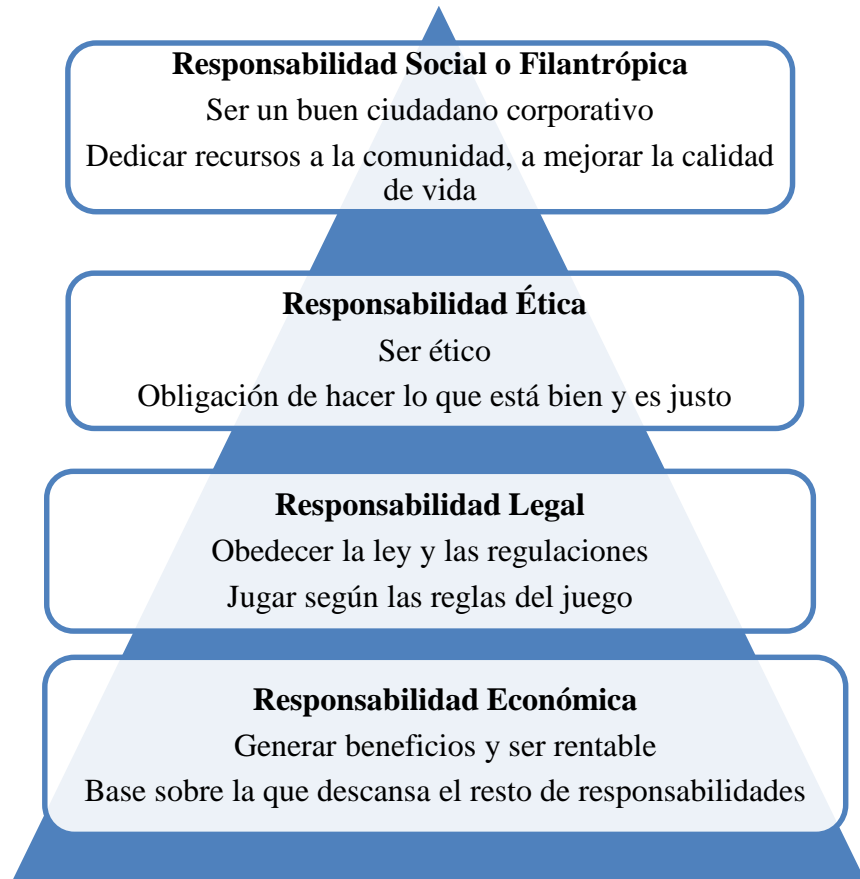
El punto de inicio para que las Pymes adopten decisiones y comportamientos socialmente responsables, consiste en relacionar el concepto y significado de la RSE a la realidad de este tipo de empresas. Las empresas deben conocer que la RSE está presente en el día a día de las actividades, en pequeños gestos, decisiones y acciones. Es precisamente, en el momento de decidir qué hacer o cómo hacerlo, cuando se puede ser socialmente responsable, eligiendo la opción que contribuya, de forma simultánea, al desarrollo sostenible, al crecimiento económico y a la competitividad.

Corrales (2011) en su artículo sobre Responsabilidad Social, señala lo siguiente:

“Por tanto, integrar la RSE en la actividad empresarial de las Pymes, pasa porque estas sepan reconocer qué actuaciones están llevando a cabo en la materia y cuáles podrían llevar a cabo en el futuro. La Responsabilidad Social es una cuestión de valores y conductas, y unos y otros deben estar claramente definidos y deben ser conocidos y asumidos por todo el personal de la empresa. No basta con que la dirección decida, por ejemplo, que hay que adaptarse en todo momento a las necesidades y expectativas del cliente, debe poner en marcha medidas y acciones para comunicar y sensibilizar a toda la plantilla sobre dicha estrategia y procurarles herramientas para llevarla a cabo (sistema de registro de quejas y sugerencias, protocolo de atención a las mismas, base de datos con características clientes, etc)” (p. 10)

Con esto el personal de la empresa se percibe como parte de una organización concienciada del impacto de su actividad en el territorio y en la sociedad, y que posteriormente esto conlleva a una serie de compromisos que se materializan en actuaciones que van mucho más allá de obtener un beneficio.

Carroll (1979), por su parte, plantea cuatro tipos de acciones en responsabilidad social que gestionan las empresas, mismas que las ubican dentro de una pirámide para ilustrar el hecho de que unas sostienen o sustentan a las otras; sin embargo, indica que estas se han de cubrir no de manera secuencial sino integral:



*Fuente: (Carroll, 1979)

- **Responsabilidades Económicas:** constituye la base de la pirámide, en estas se busca ser rentable para los accionistas, integrar buenos trabajos a los empleados y producir productos de calidad para los clientes, como compensación a esta entrega de bienes y servicios, la empresa debe obtener una ganancia aceptable en el proceso.
- **Responsabilidades Legales:** Tienen que ver con el cumplimiento de la ley y de las regulaciones estatales, así como con las reglas básicas, según las cuales deben operar los negocios.
- **Responsabilidades Éticas:** Se refiere a conducir la moral de la empresa realizando lo que es correcto, justo y razonable, evitando o minimizando la generación de daños a terceros. Estas responsabilidades implican respetar

aquellas actividades y prácticas que la sociedad espera, así como evitar las que sus miembros rechazan, aun cuando estas no estén prohibidas en las leyes.

- **Responsabilidad Filantrópica:** Estas acciones incluyen el involucramiento activo de las empresas en actividades o programas que promueven el bienestar social y mejoren la calidad de vida de la población. Carroll (1979)

Las responsabilidades éticas en contraste con las filantrópicas está en que las primeras surgen porque la empresa quiere cumplir con las normas éticas de la sociedad; mientras que las segundas no son una norma esperada en un sentido ético o moral, sino que representan más bien una actividad voluntaria de parte de las empresas, aun cuando existe la expectativa social de que éstas continúen y sean sostenibles.

Como ya se ha dicho anteriormente, la RSE debe formar parte de la cultura empresarial, y en este aspecto las Pymes tienen ventaja sobre las grandes empresas, en el caso de las Micropymes, es habitual encontrar estilos de dirección abiertos en los que un empresario/a proyecta sus valores éticos a toda la organización; por ello, algunas pymes ya han adoptado medidas relacionadas con la RSE y toman decisiones socialmente responsables, aunque no sean conscientes de ello, como es el caso de Macropartes. Corrales (2011)

3.4 Actividades de la empresa Macropartes Cia. Ltda. asociadas a la Responsabilidad Social Empresarial.

Para abordar un enfoque estratégico y operativo alineado con la RSE, es necesario comenzar por un diagnóstico de la situación de partida de la empresa. Dicho diagnóstico pretende:

- Conocer acciones que vienen realizando de manera inconsciente o de manera consciente, pero aislada, y que pueden ser integradas y puestas en valor a través de la implementación de un Sistema de Gestión de la RSE.
- Identificar otras actuaciones no realizadas por la empresa que podrían contribuir a mejorar la situación competitiva y las relaciones con la sociedad.

Para ello, nos basaremos en la Guía de Implementación de RSE para Pymes elaborada por la ADEC (2009), en donde se trabajará con los indicadores organizados en siete

ejes: Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo, Proveedores, Público Interno, Medio Ambiente, Clientes/ Consumidores, Comunidad y Gobierno y Sociedad.

Por lo que en primer lugar, se ha determinado la pertinencia e importancia de las materias fundamentales y los asuntos que sean aplicables a Macropartes, tal como se indica en uno de los apartados de la Norma Internacional ISO 26000 (2010) que: “Todas las materias fundamentales, pero no todos los asuntos, son pertinentes para cada organización. Una organización debería revisar todas las materias fundamentales con el fin de identificar qué asuntos son pertinentes” (p. 78)

El cuestionario aplicado a continuación se encuentra dividido en siete secciones (una por cada Eje), y en cada una de ellas los distintos indicadores, estos a su vez tienen sub indicadores que se plantean como afirmaciones respecto a las acciones y políticas implementadas por la empresa. Para cada afirmación existen 3 opciones posibles de respuesta, en donde el personal de la empresa deberá señalar la que mejor describa la acción de esta, cada afirmación tiene un puntaje, que se reflejará al final de la evaluación. ADEC (2009)

• **EJE 1: VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO.**

La CentraRSE (2012) establece que este eje permite articular los valores y comportamientos esperados de todos quienes conforman la empresa, siendo una política de gestión basada en fundamentos éticos que definen la forma de actuar de la empresa con todos sus stakeholders o grupos de interés, prevé conflictos y promueve la transparencia interna y externa.

VALORES TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO	SI	EN PARTE	NO
Compromisos Éticos			
1. La empresa tiene explicitada su Misión, Visión y Valores.	✓		
2. En la Misión y Visión se incluyen consideraciones sobre la Responsabilidad Social Empresarial.		✓	
3. La Misión y Visión de la empresa son revisadas periódicamente.	✓		
4. La Misión y Visión es difundida públicamente a nivel interno y externo (cartelera, sitio web, publicaciones, etc.)	✓		

5. La empresa dispone de un Código de Ética o Conducta Formal.			✓
6. La empresa estimula la coherencia entre los valores y principios de la organización y la actitud individual de los colaboradores.	✓		
7. En las distintas instancias del reclutamiento y selección de personal, se consideran aspectos relaciones con la ética.		✓	
Cultura Organizacional			
1. La empresa difunde y educa en Valores y en el Código de Ética regularmente.		✓	
2. La empresa ha cancelado o cancelaría contratos con proveedores por conductas no éticas con estos.	✓		
3. Posee políticas y/o procedimientos de control y sanción ante posibles prácticas corruptas.			✓
4. La empresa dispone de normas que explícitamente prohíben prácticas discriminatorias en la empresa, ya sea por raza, sexo, religión, etc.			✓
Gobierno Corporativo			
1. La empresa cumple con la legislación impositiva y de seguridad social vigente.	✓		
2. La empresa redacta anualmente una Memoria de Sostenibilidad.			✓
3. En la Memoria, se hace mención a actividades de Responsabilidad Social de la empresa (apoyo comunitario, protección al medio ambiente, etc.)			✓
4. Se incluye el respeto a los derechos humanos como criterio formal en sus decisiones de inversión y adquisición.	✓		
Relaciones con la competencia			
1. Se establecen principios relacionados a la competencia en el Código de Conducta o en la declaración de valores de la empresa.			✓
2. Se posee una política de no utilización de los defectos o debilidades de los productos o servicios de la empresa.			✓
Balance Social			
1. Elabora un Balance Social con informaciones sobre sus acciones sociales y ambientales.			✓
2. La empresa publica en Internet datos sobre aspectos económicos, financieros, sociales y ambientales de sus actividades.			✓
Información Adicional:			

- Macropartes se caracteriza porque en los últimos tres años, no ha sido denunciada en ningún organismo de defensa al consumidor por prácticas de competencia desleal.
- De igual manera, se caracteriza porque en los últimos tres años, no ha sido denunciada por autoridades gubernamentales/ judiciales u otras organizaciones de la sociedad civil por irregularidades en sus procesos, servicios o productos.

• **EJE 2: PROVEEDORES.**

La importancia de este eje tiene como base las relaciones de la empresa con los involucrados en su cadena productiva. Esto significa que la compañía debe trabajar de la mano con sus proveedores y distribuidores, para asegurarse de que estos hagan negocios de manera responsable y de acuerdo con los lineamientos básicos de operación, tecnología e información. La CentraRSE (2012) describe que: “Los proveedores o abastecedores pueden ser individuos o empresas que proporcionan bienes y servicios a un cliente o a un consumidor final”.

PROVEEDORES	SI	EN PARTE	NO
Criterios de selección y evaluación de Proveedores			
1. Cuando inicia una relación con un nuevo proveedor, la empresa se interesa en conocer sus principios, su política de responsabilidad social y se informa si el proveedor cumple con la legislación laboral, previsional y fiscal.	✓		
2. En la selección de proveedores se toma en cuenta los compromisos de éstos con la Responsabilidad Social, el cumplimiento con la legislación y el respeto por los derechos humanos.			✓
3. Posee una política específica o un programa de responsabilidad social en la cadena de proveedores.			✓
Trabajo Infantil en la cadena de proveedores			
1. Tiene como práctica regular la verificación de existencia de mano de obra infantil en su cadena productiva.		✓	
Relaciones en las cadenas de proveedores			
2. Negocia con transparencia y establece relaciones contractuales solo en base a criterios comerciales.	✓		
Información Adicional:			

- Macropartes se basa en normas de exigencias mínimas que demanda la ley, requiriendo a que los proveedores no incurran en ningún tipo de competencia desleal.
- La empresa cuenta con proveedores certificados en normas de certificación de calidad. (ISO)
- De igual manera, la empresa ha actualizado cuando es necesario el material de comunicación destinado a los consumidores/ clientes (como rótulos, embalajes, manuales de operación, instrucciones de uso, términos de garantía y piezas publicitarias, entre otros) para hacer más transparente la relación y más seguro el uso de productos o servicios.

• **EJE 3: PÚBLICO INTERNO.**

Para FORUM (2009) el Público Interno se define como: “El grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas a ella...”. Las buenas prácticas contenidas en el eje, dan como resultado la creación de canales de comunicación, la identificación y fidelización de los colaboradores a través de su motivación.

PÚBLICO INTERNO	SI	EN PARTE	NO
Salud, Seguridad y condiciones laborales			
1. Existen beneficios adicionales en el área de la salud para los colaboradores y/o sus familiares.			✓
2. En el presupuesto anual se prevé un monto destinado a la prevención de salud y seguridad.			✓
3. Existe preocupación por mejorar las condiciones de trabajo de los empleados más allá de las exigencias legales.		✓	
Valoración de la diversidad			
1. Existe una política de valoración de la diversidad y no discriminación.			✓
2. La política de valoración de la diversidad y no discriminación consta en el Código de Conducta y/o declaración de Valores de la empresa.			✓
3. Existe una política de dar oportunidades a discapacitados.			✓
4. Existe una política de dar oportunidades a jóvenes.			✓
5. Existe una política de dar oportunidades a mujeres.			✓
Compromiso con el desarrollo profesional			
1. La empresa prevé en el presupuesto anual un monto destinado a la capacitación de sus empleados.	✓		

2. Apoya económicamente y/o facilita iniciativas individuales de capacitación en áreas relacionadas a la empresa.	✓		
Gestión participativa			
1. Se brinda a los trabajadores información financiera.	✓		
2. Se brinda a los trabajadores información sobre objetivos estratégicos.	✓		
3. Al ser admitidos, se realiza con los nuevos colaboradores actividades de integración y entrenamiento sobre los productos y servicios.		✓	
Política de remuneración y beneficios			
1. Existe un componente de participación en los resultados.	✓		
2. Existen incentivos por desempeño.	✓		
3. En los últimos dos años se aumentó el salario mínimo de la empresa en relación al salario mínimo vigente.	✓		
4. La empresa cuenta con un Manual de Cargos, Funciones y Salarios.		✓	
Clima Laboral			
1. La empresa desarrolla actividades sociales en las cuales participan los trabajadores y sus familias.			✓
2. La empresa realiza evaluaciones de satisfacción sobre el ambiente laboral entre los trabajadores.	✓		
3. La empresa realiza evaluaciones sobre la percepción de la misma por parte de los trabajadores.	✓		
Plan de retiro			
1. Existe un plan de apoyo para el momento del retiro de los trabajadores.		✓	
Información Adicional:			
• La empresa en estudio se caracteriza por no tener reclamos laborales relacionados a despidos en los últimos tres años.			

- **EJE 4: MEDIO AMBIENTE.**

En este eje, el trabajo de la empresa debe estar enfocado en encontrar soluciones innovadoras que aseguren el uso sostenible de los recursos naturales y que reduzcan al mínimo el impacto negativo de la compañía en el medio ambiente. FORUM (2009), la define de la siguiente manera: "...El concepto de medio ambiente está ligado al desarrollo; esta relación nos permite entender los problemas ambientales y su vínculo

con el desarrollo sustentable, el cual debe garantizar una adecuada calidad de vida para las generaciones presentes y futuras”.

MEDIO AMBIENTE	SI	EN PARTE	NO
El medioambiente como compromiso empresarial			
1. La empresa genera o participa en alianzas con otras organizaciones desarrollando acciones en favor del cuidado del medio ambiente.			✓
Prácticas de cuidado del Medio Ambiente			
1. Se promueve el reciclado de insumos y otros productos.	✓		
2. Se tiene establecido un sistema de retorno de envases, embalajes, productos obsoletos, etc., generados por la propia empresa.	✓		
3. Se promueve la reducción en el consumo de energía y agua.	✓		
4. Se implementan procesos para el destino adecuado de los residuos generados por la actividad específica de la empresa.		✓	
Minimización de residuos			
1. La empresa posee iniciativas para el uso de fuentes de energía renovable.		✓	
Información Adicional:			
<ul style="list-style-type: none"> • Macropartes se caracteriza por cumplir todas las ordenanzas municipales que le aplican a su sector. • La Manera de reducir el consumo de energía es a través de la utilización de iluminación inteligente y en el caso del papel mediante el reciclaje. 			

• EJE 5: CONSUMIDORES Y CLIENTES

Tal como se establece en la (Norma Internacional ISO 26000 (2010), las organizaciones que proporcionan productos y servicios a consumidores, así como a otros clientes, tienen responsabilidades hacia ellos. El término consumidor hace referencia a: “aquellos individuos o grupos que hacen uso del resultado de las decisiones y actividades de las organizaciones, sin que implique necesariamente, que tengan que pagar dinero por los productos y servicios.”

CONSUMIDORES/ CLIENTES	SI	EN PARTE	NO
Consideración de la opinión del cliente			
1. La empresa tiene implementado un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.	✓		
2. La empresa capacita a sus colaboradores en forma regular en "Atención al Cliente".	✓		
3. Considera la opinión de sus clientes en sus productos y servicios.	✓		
4. La empresa evalúa anualmente el número de reclamaciones.	✓		
5. Posee una política de protección a la privacidad y/o un sistema de gestión de las informaciones privadas del consumidor o cliente.			✓
Proceso de Reclamaciones			
1. La empresa posee un proceso de reclamaciones ágil, accesible, y con la difusión adecuada.		✓	
Marketing y Comunicación			
1. Existe transparencia en la información al público consumidor de los posibles riesgos de los productos o servicios que ofrece la empresa (uso irresponsable o excesivo, etc.)	✓		
2. La empresa promueve prácticas de ventas con criterios éticos.	✓		
3. Se examinan previamente las campañas publicitarias verificando que las mismas estén alineadas con los valores de la empresa.	✓		
Información Adicional:			
• Macropartes se caracteriza porque en los últimos cinco años, no ha tenido productos retirados del mercado por presión de clientes/ consumidores u órganos de defensa.			

- **EJE 6: COMUNIDAD**

Para CentraRSE (2012) este eje establece el comportamiento que la empresa debe tener frente al principal actor externo de sus relaciones: la comunidad inmediata en la que se encuentra ubicada la compañía y donde tenga intereses comerciales, en donde se direcciona hacia el desarrollo sostenible de las comunidades, fortaleciendo la reputación de la empresa, afianzando la confianza de la sociedad.

COMUNIDAD	SI	EN PARTE	NO
Política de Apoyo a la Comunidad			
1. Dentro de la planificación, la empresa establece una política de apoyo a la comunidad.		✓	
2. La empresa genera y/o participa de alianzas con otras empresas u organizaciones para desarrollar acciones de apoyo a la comunidad.	✓		
3. Se promueve la integración de personas con discapacidad en la empresa.			✓
4. Se desarrollan o apoyan proyectos para los niños y adolescentes de la comunidad.			✓
Voluntariado y Participación			
1. La empresa genera oportunidades para que los trabajadores desarrollen actividades de apoyo comunitario.			✓
Financiamiento de Acciones sociales			
1. En el presupuesto anual se prevén fondos para apoyar programas comunitarios y/u ONGs.	✓		
2. La empresa destina recursos (no económicos) para programas de apoyo comunitario.			✓
Relaciones con organizaciones locales			
1. Realiza en la comunidad, en forma conjunta con organizaciones locales, campañas educativas y de interés público.			✓
1. Apoya a varias entidades con donaciones, financiamiento o implementación de proyectos, divulgando experiencias exitosas.	✓		
Información Adicional:			
<ul style="list-style-type: none"> • Macropartes opera sin ayuda económica- financiera del Gobierno local o nacional. (Subsidios, contribuciones, descuentos en el pago de impuestos, regalías.) 			

• EJE 7: GOBIERNO Y SOCIEDAD

Este eje contempla las relaciones de la empresa frente a las instituciones del poder público. La empresa tiene una oportunidad significativa de hacer que su estrategia de responsabilidad social trascienda sus operaciones y la de sus socios comerciales, de manera que pueda tener un impacto a nivel de país que contribuya con un aumento en la competitividad y bienestar de la sociedad en general. CentraRSE (2012)

GOBIERNO Y SOCIEDAD	SI	EN PARTE	NO
Participación Política			
1. La empresa tiene una postura crítica frente a las campañas políticas. Promueve el debate, estimula el voto consciente y, en caso de que apoye a candidatos, es transparente.	✓		
2. La empresa procura participar de organizaciones que integren empresarios y utiliza ese espacio para actualizarse y discutir con otras empresas sus dificultades, necesidades y formas de movilización en busca de mejores condiciones para los negocios y también de mejores condiciones para la comunidad.			✓
Contribución para Campañas Políticas			
1. La empresa tiene normas explícitas relacionadas a la no utilización del poder económico para influir en contribuciones de otras empresas, proveedores o distribuidores.			✓
Construcción de la Ciudadanía			
1. La empresa desarrolla actividades eventuales con foco en la educación cívica, abordando derechos y deberes.			✓

A continuación se transcribirá los puntajes alcanzados por Macropartes, en cada uno de los indicadores que han sido respondidos, siendo: (NO)= 0 puntos, (EN PARTE)= 1 punto, (SI)= 2 puntos; para establecer el valor del Total de ítems se deberá sumar la cantidad de ítems contestados y luego multiplicar por 2. La fórmula para la definición de la puntuación total es la siguiente:

$$\text{Puntaje alcanzado} / \text{Total de ítems} = \text{Puntuación}$$

Considerando que 2 es el puntaje máximo, se establece una escala del 1 al 5 para calificar el estado del desempeño en RSE, por tanto:

$$0.40 = 1 / 0.80 = 2 / 1.20 = 3 / 1.60 = 4 / 2 = 5$$

TABLA N° 6 Interpretación de puntajes

INTERPRETACIÓN DE PUNTAJES OBTENIDOS	
Hasta 0.80	La empresa tiene grandes oportunidades de mejorar, pues aún no posee una gestión orientada a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).
De 0.81 a 1.19	La empresa ya realiza acciones en el ámbito de la RSE.
De 1.20 a 1.69	La empresa ya ha asimilado los conceptos de RSE y tiene claridad de los compromisos necesarios para una gestión socialmente responsable. Esos compromisos están generando aspectos positivos en su negocio, por medio de una relación más próxima y productiva con las partes involucradas (gobierno y sociedad, comunidad, público interno, clientes, proveedores). En esta etapa, la empresa posee madurez para profundizar algunos aspectos de esa gestión.
De 1.70 a 2	La empresa está bien informada de los temas emergentes de gestión y utiliza la RSE para alcanzar sus objetivos. En esta fase, se toma viable la búsqueda de socios y de alianzas intersectoriales como forma de potenciar el desempeño de la empresa y adquiere importancia la sistematización de conocimientos, como medio para colaborar con otras empresas.

**Fuente:* (ADEC, 2009)

De acuerdo a esta explicación, la empresa en estudio ha obtenido los siguientes resultados:

MEDICIÓN DE LAS PRÁCTICAS SOCIALMENTE RESPONSABLES DE LA EMPRESA MACROPARTES CIA. LTDA			
VALORES TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVA	PUNTAJE ALCANZADO	TOTAL ÍTEMS	PUNTUACIÓN
Compromisos Éticos	10	14	0,71
Cultura Organizacional	3	8	0,38
Gobierno Corporativo	4	8	0,5
Relaciones con la competencia	0	4	0
Balance Social	0	4	0
Sub Total:	17	38	0,45

PROVEEDORES			
Criterios de selección y evaluación de Proveedores	2	6	0,33
Trabajo Infantil en la cadena de proveedores	1	2	0,5
Relaciones en las cadenas de proveedores	2	2	1
Sub Total:	5	10	0,50
PÚBLICO INTERNO			
Salud, Seguridad y condiciones laborales	1	6	0,17
Valoración de la diversidad	0	10	0
Compromiso con el desarrollo profesional	4	4	1
Gestión participativa	5	6	0,83
Política de remuneración y beneficios	7	8	0,88
Clima Laboral	4	6	0,67
Plan de retiro	1	2	0,5
Sub Total:	22	42	0,52
MEDIO AMBIENTE			
El medioambiente como compromiso empresarial	0	2	0
Prácticas de cuidado del Medio Ambiente	7	8	0,88
Minimización de residuos	1	2	0,5
Sub Total:	8	12	0,67
CONSUMIDORES/ CLIENTES			
Consideración de la opinión del cliente	8	10	0,8
Proceso de Reclamaciones	1	2	0,5
Marketing y Comunicación	6	6	1
Sub Total:	15	18	0,83
COMUNIDAD			
Política de Apoyo a la Comunidad	3	8	0,13
Voluntariado y Participación	0	2	0
Financiamiento de Acciones sociales	2	4	0,5
Relaciones con organizaciones locales	2	4	0,5
Sub Total:	7	18	0,39

GOBIERNO Y SOCIEDAD			
Participación Política	2	4	0,5
Contribución para Campañas Políticas	0	2	0
Construcción de la Ciudadanía	0	2	0
Sub Total:	2	8	0,25
PUNTAJE TOTAL:	76	146	0,52

Realizado Por: Priscila Moscoso.

- **Análisis cuantitativo y cualitativo de las puntuaciones de Macropartes:**

Analizando la matriz que antecede, Macropartes Cia. Ltda. ha obtenido un puntaje de 0,52; por consiguiente de acuerdo a la interpretación designada en la tabla 1.7, es una pequeña empresa que tiene grandes oportunidades de mejorar, pues aún no posee una gestión orientada a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). De esta manera, está pendiente la asimilación de conceptos socialmente responsables, además de la formalización de las acciones evidenciadas a través de normas, políticas y códigos de buen gobierno corporativo.

No obstante, ante una visión macro de la organización, es imprescindible analizar cada uno de los diferentes ejes de manera independiente, todo esto con el fin de elaborar el Modelo de Gestión integral.

Eje 1: Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo.

En este eje la empresa ha obtenido un total de 0,45, de acuerdo a la interpretación de puntajes, Macropartes posee grandes oportunidades de mejora en el ámbito de la RSE en torno a valores, transparencia y Gobierno Corporativo, pues aún no tiene una gestión formalizada en este campo. Este valor se ha obtenido con la medición de los siguientes indicadores: compromisos éticos, cultura organizacional, gobierno corporativo, relación con la competencia, y balance social.

Por consiguiente, de acuerdo a este contexto, Macropartes refleja sus compromisos éticos a través de la difusión y declaración explícita de su misión, visión y valores por medio de su página web y en la Planificación Estratégica de la empresa, de igual manera cumple con la legislación impositiva y de seguridad social vigente evidenciada en los roles de pago. Además la empresa se caracteriza porque en los últimos tres años,

no ha sido denunciada por prácticas de competencia desleal ni por autoridades gubernamentales/ judiciales u otras organizaciones de la sociedad civil por irregularidades en sus procesos, servicios o productos, además de haber cancelado contratos con proveedores al incumplir con lo estipulado de acuerdo a la demanda ética de la empresa.

Sin embargo, está pendiente formalizar sus procesos, ya que no se dispone de un Código de Ética o Conducta Formal para el futuro personal que se incorpore a laborar en la organización, así como la elaboración de políticas, procedimientos y normas de control ante prácticas corruptas, prácticas discriminatorias; permitiendo elaborar posteriormente, Memorias de Sostenibilidad y Balance Social.

Eje 2: Proveedores.

En cuanto a este eje, Macropartes ha obtenido 0,50 puntos; reincidiendo en la interpretación anterior, en donde la empresa puede optimizar su gestión con los proveedores, siguiendo los parámetros que permitan la formalización de sus acciones socialmente responsables. Este eje se encuentra compuesto por los indicadores de: criterios de selección y evaluación de proveedores, trabajo infantil en la cadena de proveedores y relaciones en las cadenas de proveedores.

Macropartes, se basa en requisitos internos básicos para exigir que los proveedores cumplan con la ley, estas mismas normas explícitas exigen que los proveedores no incurran en ningún tipo de competencia desleal y que no posean mano de obra infantil en su cadena productiva. La ventaja de la empresa en estudio, es que cuenta con proveedores certificados en normas para la regulación y cumplimiento de ciertos parámetros.

Sin embargo, en la selección de proveedores aún no se toma en cuenta los compromisos de éstos con la Responsabilidad Social, así como la elaboración de una política específica o un programa de responsabilidad social en la cadena de proveedores.

Eje 3 Público Interno:

Al haber alcanzado un puntaje de 0,52, como en los dos ejes anteriores, Macropartes evidencia oportunidades de mejora en este aspecto. Dicho puntaje se ha obtenido a

través de la medición de los siguientes indicadores: salud, seguridad y condiciones laborales, valoración de la diversidad, compromiso con el desarrollo profesional, gestión participativa, política de remuneración y beneficios, clima laboral y plan de retiro.

Por consiguiente, contextualizando estos valores, la empresa evidencia apoyo económico para la formación y capacitación de sus empleados, así como retroalimentación de la información financiera junto con los objetivos estratégicos, además sus colaboradores son reconocidos al momento de alcanzar los resultados y se los incentiva (económicamente) cuando su desempeño supera las metas propuestas.

No obstante, es pertinente reforzar estrategias para mejorar las condiciones de trabajo más allá de las exigencias legales, además de la elaboración de una política para la valoración de la diversidad y no discriminación, con el fin de dar oportunidad a discapacitados, jóvenes y mujeres que en un futuro puedan incorporarse en la empresa.

Eje 4 Medio Ambiente:

En este eje la empresa ha obtenido un puntaje de 0,67, reincidiendo nuevamente con la interpretación global de la empresa, en la que promete oportunidades de mejora, pretendiendo alcanzar una madurez que permita profundizar algunos aspectos de su gestión. Los indicadores que lo componen son: medioambiente como compromiso empresarial, prácticas de cuidado del Medio Ambiente y minimización de residuos.

Al ser una empresa con un giro comercial mas no de producción, Macropartes se caracteriza por cumplir todas las ordenanzas municipales que le aplican a su sector, promoviendo el reciclado de insumos y la reducción del consumo de energía a través de iluminación inteligente y en el caso del papel mediante el reciclaje; los envases, embalajes, productos obsoletos son retornados a través de personas que se dedican a la recolección de estos insumos y que a su vez perciben ingresos por la venta de estos.

Sin embargo, la empresa aún no participa en alianzas con otras organizaciones desarrollando acciones en favor del cuidado del medio ambiente, de igual manera hay que implementar procesos específicos para el destino adecuado de los residuos generados por la actividad del negocio, así como formalizar a futuro estos procesos en la Memoria de Sostenibilidad.

Eje 5 Consumidores y Clientes:

Macropartes ha alcanzado un puntaje de 0,83; interpretando de esta manera que la empresa ya cumple con acciones ligadas a la responsabilidad social en torno a sus consumidores y clientes. Para ello se han medido indicadores como: consideración de la opinión del cliente, proceso de reclamaciones, y marketing y comunicación.

Por consiguiente, Macropartes evidencia contar con un proceso para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes, haciéndolo de manera personalizada, el asistente de ventas es el encargado de entregar los equipos juntamente con los manuales de uso brindando así la capacitación pertinente para el manejo de los insumos. Por lo que, en caso que existan reclamaciones o insatisfacciones del producto o servicio, el personal responde de manera inmediata. Además la empresa capacita a sus colaboradores en forma regular en “Atención al Cliente”, posee un proceso de reclamaciones ágil, accesible y con la difusión adecuada, considera la opinión de sus clientes en sus productos y servicios, además de examinar previamente las campañas publicitarias verificando que las mismas estén alineadas con los valores de la empresa.

No obstante, estaría pendiente implementar una política de protección a la privacidad y/o un sistema de gestión de las informaciones privadas del consumidor o cliente, así como formalizar el resto de procesos.

Eje 6: Comunidad.

Macropartes ha obtenido una puntuación de 0,39 en este eje, por lo que aún no posee una gestión orientada a la RSE con la comunidad, sin embargo, ofrece oportunidades de mejora. Los indicadores que han reflejado estos datos son: política de apoyo a la comunidad, voluntariado y participación, financiamiento de acciones sociales, y relaciones con organizaciones locales.

Al contextualizar estos valores, Macropartes es una empresa que a pesar de ya estar consolidada en el mercado, aún se encuentra en una fase de crecimiento y expansión, por lo que sus prioridades apuntan al ámbito comercial, no obstante afirman que en su presupuesto anual se prevén fondos para apoyar programas comunitarios y/u ONGs, y ha apoyado a varias entidades con donaciones y financiamiento de proyectos eventuales; además de ser una organización que opera sin ayuda económica- financiera del Gobierno local o nacional.

Sin embargo, está pendiente la elaboración de una política de apoyo permanente a la comunidad, así como integrar a personas con discapacidad.

Eje 7: Gobierno y Sociedad.

En cuanto a Gobierno y sociedad, Macropartes ha obtenido un puntaje de 0,25, por consiguiente se aplica la misma interpretación del eje anterior, prometiendo oportunidades de mejora futura, ya que aún no se evidencian acciones socialmente responsables referentes a este tema. Los indicadores que componen este eje son: participación política, contribución para campañas políticas y construcción de la ciudadanía.

De acuerdo a este contexto, el Gerente de Macropartes ha tenido la oportunidad de recibir en su despacho a jóvenes dedicados a las campañas políticas, en donde se ha promovido el debate, estimulado el voto consciente, y se ha mantenido una postura crítica y transparente.

No obstante, la empresa podría participar en espacios en donde se busque mejorar las condiciones para los negocios y para la comunidad junto con otros empresarios, así como desarrollar actividades eventuales con foco en la educación cívica, y formular normas explícitas relacionadas a la no utilización del poder económico para influir en contribuciones de otras empresas, proveedores o distribuidores.

- **Levantamiento de información complementaria al diagnóstico de Macropartes:**

En complemento a esta información, en un principio se había planteado entrevistar a varias empresas que posean similar o el mismo giro de negocio que el de Macropartes (comercial), con el fin de realizar una comparación del nivel de cumplimiento de acciones socialmente responsables y así poder plantear un modelo aplicable a la empresa; para ello se visitó al Servicio de Rentas Internas (SRI), a la Fundación ACUDIR, a la Cámara de Comercio, Cámara de Industrias, y finalmente a la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA) para obtener un listado con la nómina de dichas empresas de acuerdo a mi requerimiento; sin embargo la información obtenida fue escasa o casi nula. Existe un estudio realizado por la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay, en el que Sempértegui (2013) establece:

“...En lo que se refiere a pequeñas y medianas empresas, existe el interés pero todavía no cuentan con la información suficiente ni la dirección adecuada para implementar de manera correcta este proceso dentro de su empresa”. (p.26)

Al conocer esta realidad, entonces se re planteó la aplicación de encuestas, hacia un nuevo enfoque, dirigido directamente, a los clientes de Macropartes en lugar de la competencia, haciendo factible la obtención de información útil y aplicable al Modelo de Responsabilidad Social para Macropartes.

De acuerdo a esta breve apreciación de la gestión realizada, se procedió a aplicar la encuesta a los clientes más representativos de la empresa en estudio, utilizando la Ley del Pareto (o Regla del 80/20), técnica que separa los “pocos vitales” de los “muchos triviales”, algunas otras afirmaciones pueden deducirse de este principio si partimos del hecho de que la mayoría, si no es que todos los resultados que se dan en una empresa, son provocados por un número reducido de eventos. Esta teoría sirve para establecer prioridades, enfocar y dirigir las acciones a desarrollar posteriormente. Caldas & Murias (2008)

De acuerdo, a esta premisa, entonces se establece que el 80% de las ventas anuales de Macropartes corresponde al 20% de sus clientes. Tal como se aprecia en la tabla expuesta a continuación:

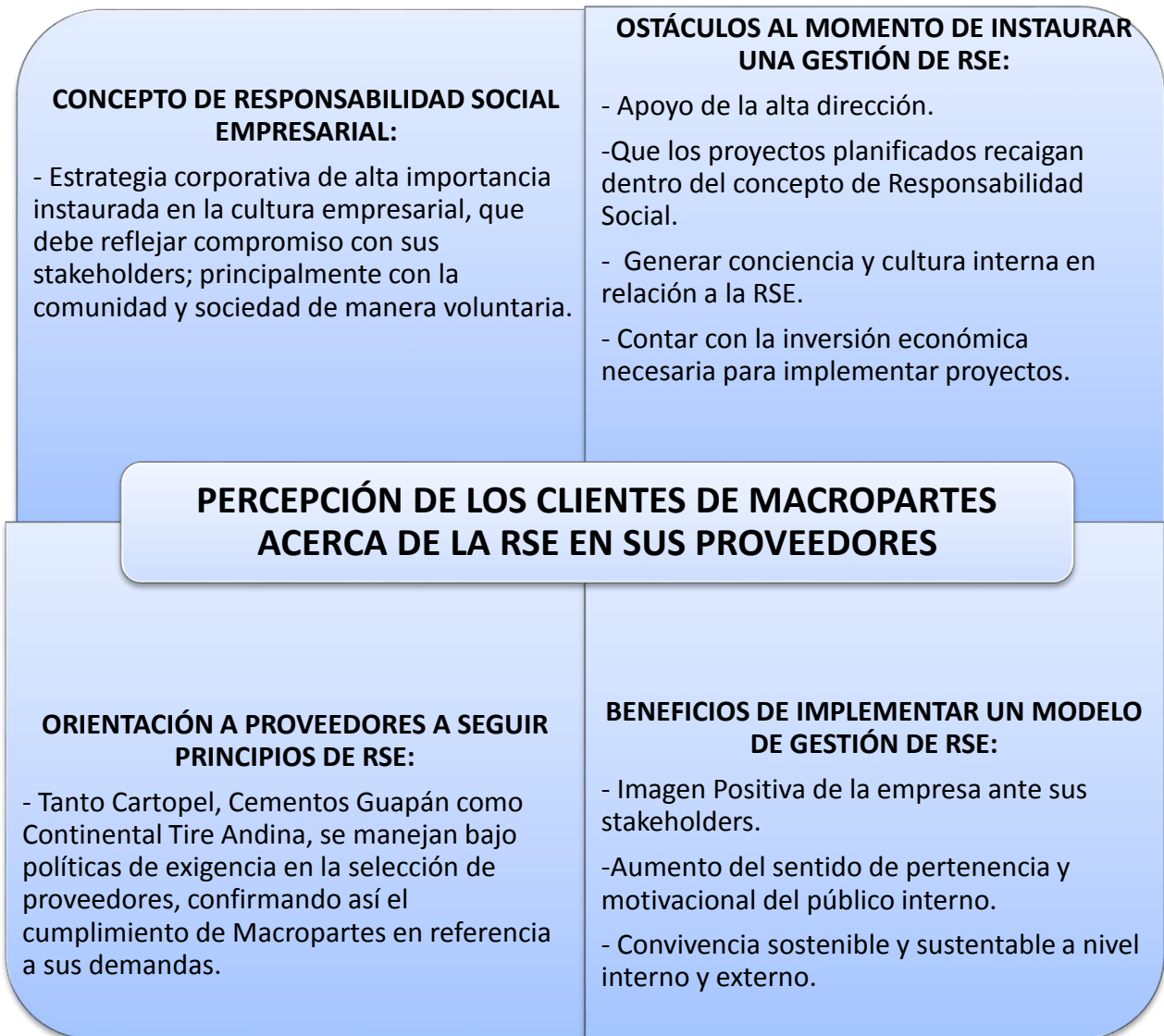
TABLA N° 7 Ley del Pareto aplicado a Macropartes

VENTAS ANUALES DE MACROPARTES CIA. LTDA.		
CLIENTE	VENTAS	PORCENTAJE
Continental Tires Andina	500	56%
Cartopel	120	13%
ETAPA	80	9%
Guapán	100	11%
Otros	100	11%
TOTAL	900	100.0%

***Fuente:** Datos extraídos de documentos contables de la empresa Macropartes Cia. Ltda.
Realizado Por: Priscila Moscoso.

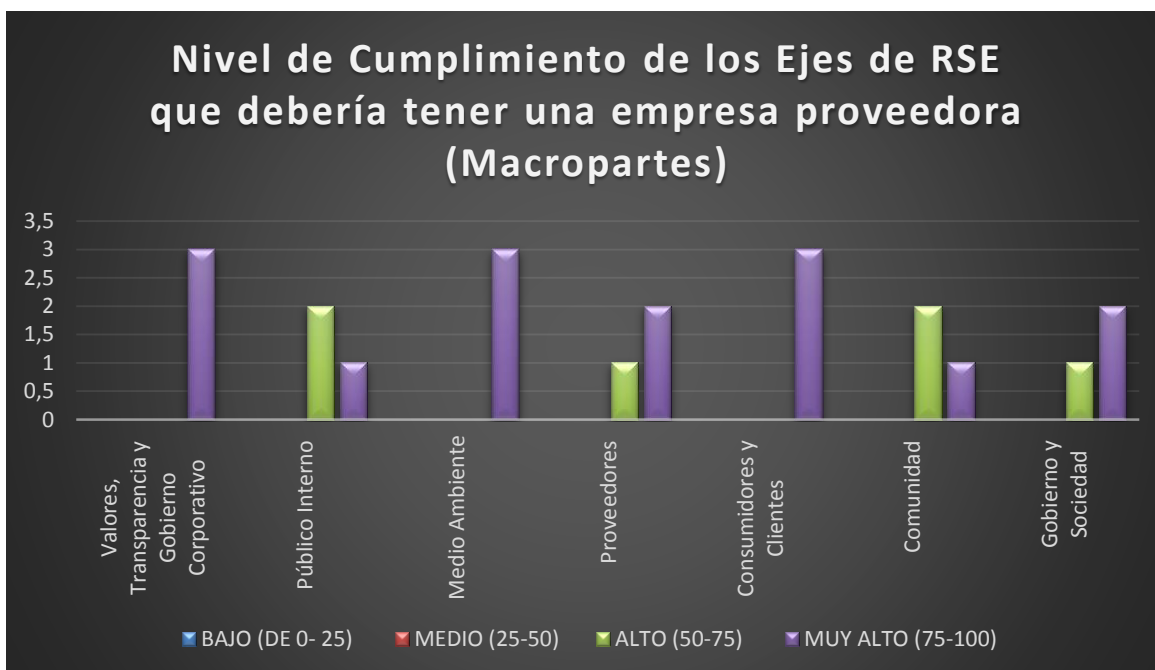
Dado que Macropartes actúa como proveedora de estas tres grandes empresas e intervienen en algún punto de la cadena de valor de los productos y servicio que ofrecen, las nuevas líneas de acción de la RSE que se establezcan en el modelo deben estar enfocadas a una gestión responsable de la cadena de suministro, lo cual supone que estos grandes clientes, como es el caso de Continental Tire Andina, Guapán y Cartopel; demanden la aplicación de criterios de responsabilidad a sus proveedores, recayendo en Macropartes la oportunidad de dar continuidad a sus acciones socialmente responsables, así como planificar e implementar nuevas estrategias que suplan futuros requerimientos.

A continuación, se expondrán los resultados de las diferentes percepciones de las empresas encuestadas, de acuerdo a las siguientes matrices.



**Fuente: Ver Anexo 3 Entrevistas aplicadas a los clientes de Macropartes.*

Etapa en la que se encuentran la empresas clientes de Macropartes al momento de regular su relación con proveedores y aliados				
Adopta políticas de selección y evaluación de proveedores y aliados conocidas por los grupos de interés y basadas sólo en factores como calidad, precio y plazo.	Tiene normas conocidas de selección y evaluación de proveedores que contemplan criterios y exigencias relativas al cumplimiento de la legislación laboral, de la seguridad social y fiscal.	Además de criterios básicos de respeto a la legislación, sus normas de selección y evaluación de proveedores incluyen criterios específicos de responsabilidad social, como prohibición del trabajo infantil, relaciones de trabajo adecuadas y adopción de estándares ambientales.	Además de los criterios descritos anteriormente, estimula y recoge evidencias de que sus proveedores reproducen sus exigencias respecto a la responsabilidad social para sus respectivos proveedores, y monitorean esos criterios periódicamente.	
ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	<input checked="" type="checkbox"/> ETAPA 4	



**Fuente: Ver Anexo 3 Entrevistas aplicadas a los clientes de Macropartes*

PRACTICAS SOCIALMENTE RESPONSABLES DE LOS CLIENTES DE MACROPARTES

CARTOPEL

Medio Ambiente: Programas de reciclaje de papel y cartón.

Con relación al Público Interno: Cuentan con políticas en contra de discriminación, fomentan la formación y desarrollo personal por medio de la capacitación y en prevención de accidentes de trabajo, desarrollo de programas de salud, evaluaciones anuales de clima laboral y beneficios sociales para esposas e hijos de los empleados.

GUAPÁN

Con relación al Gobierno Corporativo: Su misión y visión obedece a su Planificación Estratégica al momento de trabajar con la Comunidad y el Medio Ambiente.

En cuanto a la Comunidad: Cuentan con un proyecto de Becas para los niños de la comunidad, programa de generación de empleo en Méndez (área de influencia directa), asistencia médica preventiva y correctiva a los niños de las escuelas de la comunidad afectada.

Medio Ambiente: Cuentan con un programa de reciclaje, licencias y permisos ambientales.

CONTINENTAL TIRE ANDINA

En relación al Público Interno: Cuentan con becas de estudio para los hijos de los colaboradores, club de esposas, con programas de capacitación y entrenamiento, conocido comúnmente como "Semillero".

Gobierno Corporativo: Cuentan con políticas y códigos de conducta en donde integran a todos sus grupos de interés.

Medio Ambiente: Conjuntamente con la EMAC inauguraron parques lineales con productos reciclados, cuentan con el Proyecto "Mi barrio el Corazón de Cuenca", además de apoyar fundaciones y el deporte de personas con capacidades especiales.

3.5 Conclusiones del Capítulo:

En este capítulo se han analizado acciones socialmente responsables, en grandes empresas a nivel local y nacional; profundizando nuestro estudio en las etapas de acción de Responsabilidad Social de Macropartes para proponer un Modelo aplicable y adaptado a su realidad.

Esta empresa al ser pequeña, y a pesar de estar consolidada en el mercado, aún se encuentra en una fase de crecimiento y expansión, por lo que sus prioridades se dirigen mayoritariamente, al ámbito comercial; sin embargo, presenta distintas situaciones de partida en relación con la RSE, pues desarrolla de manera voluntaria determinadas y relevantes actuaciones o prácticas que pueden estar, de forma aislada, alineadas con la RSE; sin embargo, aún no la han formalizado en su estrategia, los valores corporativos y sistemas de gestión, como parte sustancial de la estrategia empresarial y modelo de relaciones con sus grupos de interés (stakeholders).

Dichas actuaciones diagnosticadas recaen dentro de las primeras etapas de RSE, tales como la difusión y declaración explícita de su misión, visión y valores corporativos a través de su página web y Planificación Estratégica, cumplimiento de la legislación impositiva, pago de impuestos y de seguridad social, prácticas de precio y competencia comunes al mercado. Sus proveedores poseen culturas que aportan confianza y seguridad para los diferentes procesos de comercialización. En cuanto a sus colaboradores, la empresa brinda apoyo económico para su formación y capacitación, contemplando esta inversión en su partida presupuestaria; la información financiera es socializada junto con los objetivos estratégicos, además de incentivar económicamente al personal cuando su desempeño supera las metas propuestas.

En el ámbito ambiental, Macropartes se caracteriza por cumplir con todas las ordenanzas municipales que le aplican a su sector, promoviendo el reciclado de insumos, utiliza iluminación inteligente, y trabajan conjuntamente, con gestores de residuos sólidos para el retorno de sus empaques y demás productos obsoletos.

Macropartes se maneja con productos garantizados que cumplen con las Normas ISO, buscando el equilibrio entre calidad y precio; la excelencia en el servicio, agilidad y garantía, se consideran sus principales armas al momento de brindar una atención

personalizada al cliente; además de brindar el entrenamiento adecuado en cuanto al manejo del producto o equipo, una vez que este es entregado.

En cuanto a la vinculación con la comunidad, la empresa ha apoyado a través de donaciones a fundaciones e instituciones locales; financiando proyectos eventuales, que persiguen fines de bienestar social.

En contraparte a estas acciones, a pesar de que la empresa evidencia indicios de primeras prácticas de Responsabilidad Social, es urgente dar un paso más allá, adaptando conceptos de RSE no solo en la Misión, Visión y Valores empresariales; sino en sus objetivos y Planificación Estratégica para que se establezca y se tome conciencia de una cultura verdaderamente responsable.

De igual manera, está pendiente formalizar sus procesos, a través de un Código de Ética o Conducta Formal para el futuro personal que se incorpore a laborar en la organización, así como la elaboración de políticas, procedimientos y normas en donde se establezcan el manejo de relaciones con todos sus grupos de interés.

Es necesario reforzar estrategias para mejorar las condiciones de trabajo más allá de las exigencias legales, mediante la creación de programas que concilien la vida familiar, personal y laboral de sus colaboradores. Establecer procesos formales de: selección, admisión, promoción, despido y jubilación en lo que se refiere al Talento Humano.

En el ámbito medio ambiental, existe la oportunidad de que la empresa participe mediante alianzas con otras organizaciones (empresas clientes) desarrollando acciones a favor del mismo, apoyando campañas de concientización y desarrollando prácticas para reducir, reutilizar y reciclar recursos.

Con relación a la comunidad, es importante la creación de políticas para que se establezca un apoyo permanente más no eventual, existiendo la oportunidad de trabajar en alianzas con sus clientes quienes son empresas que cuentan con proyectos establecidos y que son sostenibles en el tiempo. Finalmente, se podría generar iniciativas que favorezcan el desarrollo del país, mercado, empresariado y sociedad, a través de escuelas de emprendimiento para a jóvenes de escasos recursos, para que a través del testimonio y ejemplo de Macropartes se motiven y aprendan las herramientas para iniciar su propio negocio.

El fin último de las distintas etapas de la Responsabilidad Social será el de institucionalizar sus acciones a través de Memorias de Sostenibilidad en donde se plasmen las estrategias socialmente responsables para que sean sostenibles en el tiempo.

Finalmente, la información obtenida por parte de los clientes de Macropartes, quienes son grandes firmas reconocidas a nivel local y nacional, amplía la oportunidad de la empresa en estudio, al momento de establecer un Modelo de Responsabilidad Social; ya que las acciones propuestas podrían estar alineadas a estrategias capaces de responder a sus requerimientos, así como ser parte de sus proyectos sostenibles, a través de alianzas estratégicas dentro de la cadena de suministro.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL ENFOCADO A LAS PYMES

4. Introducción:

En este último capítulo se presentará la formalización de la propuesta del Modelo de Responsabilidad Social, dicho modelo integrará a todos los grupos de interés y de influencia que tiene la empresa. También, se detallarán las etapas por las que este cumple un sistema de gestión sistemático y continuo.

Adicionalmente, se presentará la matriz de planificación con las estrategias, recursos, y responsables de cada una de las acciones a llevarse a cabo. Así como, el análisis de las fortalezas y elementos de mejora retroalimentados en la socialización ante expertos.

4.1 Descripción del modelo de gestión de Responsabilidad Social para la empresa Macropartes Cia. Ltda.

Para elaborar el modelo de Gestión de Responsabilidad para la empresa Macropartes, se ha partido previamente de un diagnóstico de la situación actual de la organización, junto con la apreciación de la RSE por parte de sus clientes más representativos. Tomando como referencia el Modelo de los Stakeholders, considerada una teoría integrativa que consiste en captar las demandas de los grupos que tienen intereses en la empresa en la tarea de toma de decisiones Toro (2006); articulando la compleja red de relaciones que se ponen en juego en las empresas, donde interviene un amplio espectro de actores sociales con distintos objetivos.

Adicionalmente, se ha realizado un análisis de la Norma ISO 26000, la Guía de Implementación para Pymes de la ADEC y en la Guía Ceres de Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial, logrando de esta manera captar las acciones pertinentes a la realidad de Macropartes, así como la viabilidad de llevarlas a cabo de acuerdo a sus recursos y prioridades.

La elaboración del Modelo de Gestión de RSE, cuenta con varios objetivos los cuales se detallan a continuación ADEC (2009):

- Detectar las carencias de una organización tiene respecto a su RSE y lo que ello conlleva. (Transparencia, Relación con las partes interesadas, cumplimiento de la legislación, derechos humanos).
- Integrar en las decisiones de gestión empresarial los aspectos de RSE.
- Dar a la RSE un carácter estratégico en los procesos y áreas de la empresa, donde existan ciclos de mejora continua.
- Mantener y mejorar el interés por status social y empresarial.
- Abordar un sistema de gestión integrado en donde se reflejen ámbitos de actuación en: Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo, Público Interno, Medio Ambiente, Proveedores, Consumidores y Clientes, Comunidad, Gobierno y Sociedad.

4.1.1 Etapas del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial de Macropartes

1. Preparación

Implica identificar los beneficios que la RSE puede aportar, que la gerencia y el personal comprendan lo que se espera de ellos, se comprometan con el proyecto y se disponga de una buena planificación que facilite su ejecución y control.

2. Diagnóstico

Busca facilitar la adquisición del conocimiento necesario para identificar las áreas de intervención, las oportunidades de mejora de la empresa, para elaborar un plan de acción. Para ello es necesario un análisis interno y externo.

3. Planificación Estratégica y Operativa

Su finalidad es que la empresa pueda jerarquizar sus áreas de intervención en función de sus líneas estratégicas, de su impacto y de sus capacidades técnicas y económicas para llevarlas a cabo.

4. Implantación

Su objetivo es que la RSE sea integrada en las decisiones y operaciones diarias de la empresa.

5. Comunicación

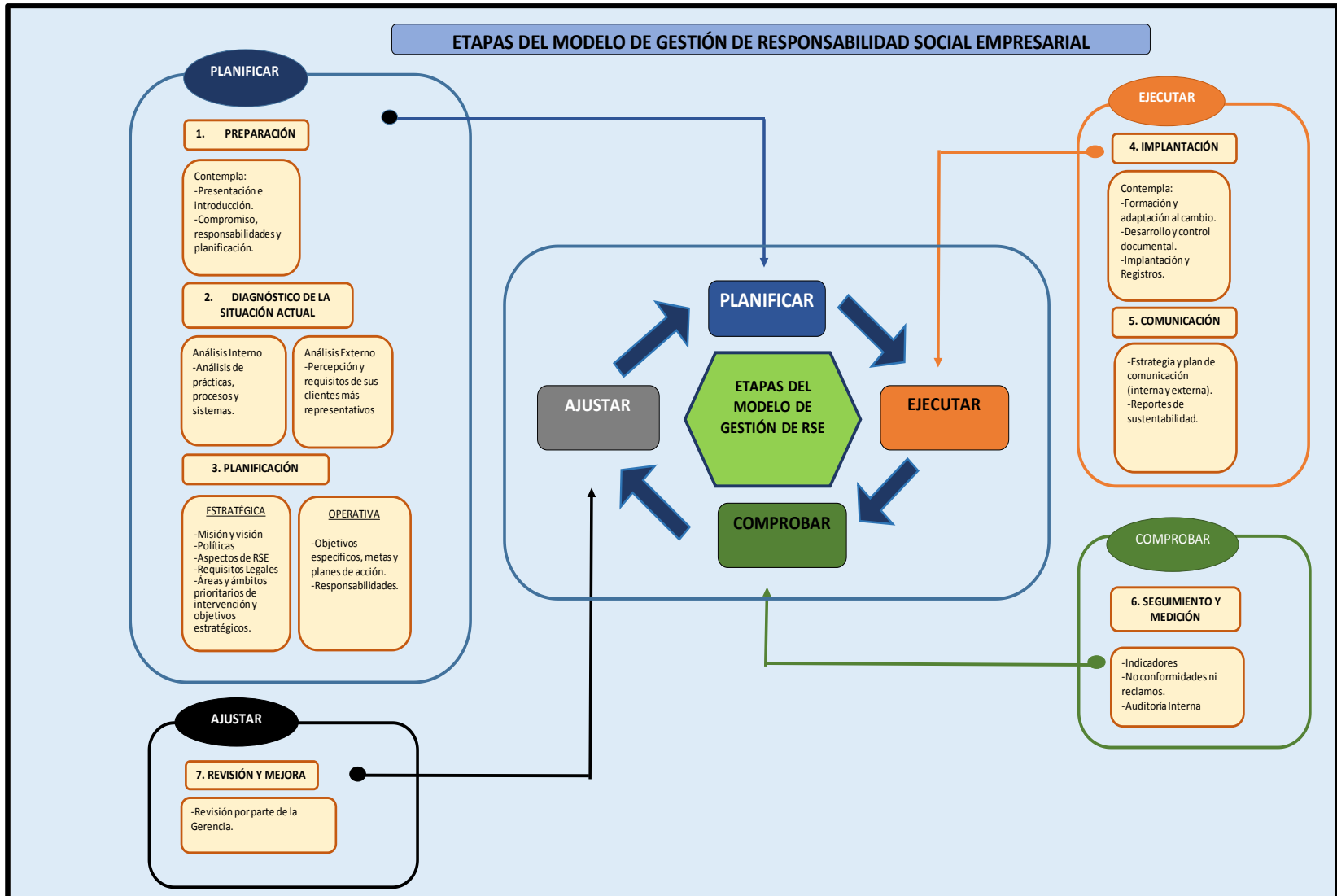
Busca cambiar el enfoque de comunicación hacia uno centrado en la relación entre la empresa y sus grupos de interés, a través del diálogo como proceso permanente y el desarrollo de reportes de sustentabilidad.

6. Seguimiento y Medición

Su finalidad es medir el avance de los procesos y la obtención de resultados para asegurar que el sistema es eficaz y que se alcanzan los objetivos.

7. Revisión y Mejora

Su propósito es aprender de la experiencia para eliminar o mitigar las debilidades detectadas y potenciar las fortalezas en el siguiente ciclo de gestión.



*Fuente: (VINCULAR)

4.1.2 Modelo de Responsabilidad Social para Macropartes y sus Beneficios



- Mejorará posicionamiento en el mercado laboral.
- Facilitará el acceso a los beneficios públicos (créditos, préstamos) gracias a la mejor imagen de la empresa.
- Mejorará los servicios y los procesos de comercialización: generando una mayor satisfacción y lealtad al cliente.
- Imprimirá una mayor motivación y fidelidad de los trabajadores: lo que aumenta su creatividad e innovación.
- Proporcionará un incremento del ahorro en costes y de la rentabilidad: mayor eficiencia en el uso de los recursos humanos y productivos.



VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO

- Cumplir con las leyes vigentes, pago de impuestos y con la normativa de seguridad social vigente.
- Alinear Misión, Visión, Valores, Objetivos y Planeación Estratégica bajo principios de RSE.
- Establecer un Código de Ético: en donde integre a todos los stakeholders.
- Formalizar un sistema de Gobierno Corporativo: en donde se incluya Políticas de RRHH, Perfiles de Puesto, Rangos Salariales, Reclutamiento y Selección de Personal.
- Generar transparencia en informes contables.
- Elaborar anualmente el Reporte de Sostenibilidad.



PÚBLICO INTERNO

- Cumplir con lo estipulado en la Constitución: de acuerdo al ámbito laboral.
- Establecer Programas de Igualdad de Oportunidades: valoración de la diversidad y la NO discriminación.
- Evaluar el valor económico generado: reconocimiento económico e inversión en su desarrollo profesional.
- Mantener una conciliación de la vida laboral, familiar y personal.
- Generar programas para estimular sugerencias entre los colaboradores: mejora continua para procesos internos.
- Establecer procesos formales de: selección, admisión, promoción, despido y jubilación.
- Mantener condiciones ambientales óptimas en el lugar de trabajo.



MEDIO AMBIENTE

- Cumplir con los requisitos ambientales exigidos por la legislación nacional, aplicados al área comercial.
- Implementar prácticas de reciclaje dentro de las instalaciones de la empresa.
- Viabilizar programas con clientes, proveedores y comunidad para mejorar los procesos de gestión ambiental.
- Implantar prácticas para la optimización de energía, agua y residuos sólidos.
- Cumplir con las ordenanzas municipales aplicadas a su sector.
- Fomentar una sensibilización medioambiental y social (en la venta y la post-venta)



PROVEEDORES

- Establecer normas de selección, evaluación y asociación con proveedores.
- Contar con normas explícitas para que los proveedores cumplan con la ley y con regulaciones ambientales.
- Dar prioridad a proveedores que posean prácticas de RSE.
- Establecer una política de pagos a proveedores: fijando fechas y plazos de pago.
- Actualizar el material de comunicación destinado a clientes/ proveedores como: rótulos, manuales de operación, instrucciones de uso.



CONSUMIDORES Y CLIENTES

- Establecer políticas y normas de relaciones con clientes y consumidores aplicadas por sus empleados.
- Implementar un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de los clientes.
- Apoyar el entrenamiento continuo de sus colaboradores en cuanto a “atención al cliente”.
- Evaluar anualmente el número de reclamaciones: estableciendo estrategias de mejora continua.
- Manejar una responsabilidad comunicativa del producto.
- Fomentar programas de retención y fidelización del cliente.
- Promover campañas publicitarias alineadas con los valores de la empresa.



COMUNIDAD

- Establecer políticas de apoyo a la comunidad dentro de su planificación anual.
- Participar en alianzas con otras empresas u organizaciones: para el desarrollo de acciones de apoyo a la comunidad.
- Prever de fondos en el presupuesto anual empresarial para programas comunitarios.
- Apoyar a entidades por medio del financiamiento de proyectos comunitarios: divulgando experiencias exitosas.



GOBIERNO Y SOCIEDAD

- Apoyar el debate y el voto consciente.
- Generar iniciativas que favorezcan el desarrollo del país, mercado, empresariado y sociedad.
- Desarrollo de actividades: en donde se fortalezcan derechos y deberes de los ciudadanos.

4.1.3 Matriz de Planificación Estratégica para Macropartes

EJE 1: VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO

ACCIONES PROPUESTAS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES EN LIDERAR LA ACCIÓN	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS	OBJETIVO ESPERADO
Alinear la Misión, Visión, Valores, Objetivos y Planeación estratégica bajo principios de RSE.	-Involucrar a los colaboradores en la definición de los principios de RSE de la empresa. -Socializar y mantener la Visión y Misión empresarial en un recuadro para que permanezca expuesta en un lugar visible ante los colaboradores y la sociedad.	Gerencia General Coordinador de Mercadeo y Ventas	3 meses	Humanos (2)	Orientar la gestión cotidiana y futura de la empresa bajo principios de RSE.
Establecer un Código Ético.	-Identificar los valores, principios y normas éticas de la organización con sus grupos de interés.	Gerencia General Asesores y especialistas en Códigos y Políticas	3 meses	Humanos (Interno y Externo) Económicos (Partida presupuestaria)	Desarrollar relaciones sólidas con sus stakeholders.
Formalizar un sistema de Gobierno Corporativo.	-Levantar políticas de RRHH, perfiles de puesto, rangos salariales, reclutamiento y selección de personal.	Gerencia General Asesores Externos	3 meses	Humanos (Interno y Externo) Económicos (Partida Presupuestaria)	Favorecer una comunicación clara respecto a los sistemas de gestión de la empresa.
Generar transparencia en los informes contables.	-Mantener actualizados los libros contables. -Integrar informes financieros en el Balance General.	Gerente General Contadora General	2 meses	Humanos (2)	Asegurar la veracidad de la información financiera y la comunicación de sus resultados.

EJE 2: PÚBLICO INTERNO

ACCIONES PLANEADAS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES EN LIDERAR LA ACCIÓN	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS	OBJETIVO ESPERADO
Establecer programa de igualdad de oportunidades	-Declarar el carácter no discriminatorio de sus criterios de contratación (con relación a raza, etnia, sexo, edad).	Gerencia General	2 meses	Humanos (2)	Defender los derechos humanos y llevarlos a la práctica.
Invertir en el desarrollo profesional de sus colaboradores, como incentivo al valor económico generado.	-Analizar las competencias potenciales de los colaboradores que aún no han sido desarrolladas.	Gerencia General	Macropartes ya cumple con esta acción y se planifica sostenerla en el tiempo.	Humanos (2) Económicos (Partida Presupuestaria)	Generar incentivos no económicos como parte de un programa motivacional interno.
Mantener una conciliación de la vida laboral, familiar y personal.	-Determinar necesidades familiares a las que se pueda aplicar este beneficio. -Crear programas de integración para los hijos de los colaboradores.	Todo el personal de Macropartes.	2 meses (planificación) Sostenibilidad de esta acción en el tiempo.	Humanos (4)	Fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso por parte de los colaboradores.
Generar programas para estimular sugerencias entre los colaboradores.	-Planificar reuniones semanales en donde se analicen los conflictos internos y se propongan estrategias de mejora.	Todo el personal de Macropartes.	Macropartes ya cumple con esta acción y se planifica sostenerla en el tiempo.	Humanos (4)	Alcanzar una participación activa del personal asegurando su compromiso con los objetivos de la empresa.
Establecer procesos formales de: selección, admisión, promoción, despido y jubilación.	-Analizar los perfiles de puesto levantados en la empresa para establecer los procesos formales de selección/admisión. -Evaluar todas las opciones de reducción de costos antes de optar por los despidos.	Gerencia General	2 meses	Humanos (2)	Formalizar los procesos de gestión de la empresa y dar cumplimiento con lo que estipula la ley.
Mantener condiciones ambientales óptimas en el lugar de trabajo.	-Mantener buena calidad del aire. -Monitorear la limpieza y la organización de los puestos de trabajo. -Analizar la posibilidad de mejorar la infraestructura de las oficinas y bodegas de la empresa.	Todo el personal de Macropartes.	Macropartes ya cumple con esta acción y se planifica sostenerla en el tiempo.	Humanos (4) Económicos (Partida Presupuestaria)	Velar por la salud y bienestar íntegro de los colaboradores de la empresa, yendo más allá de los derechos laborales.

EJE 3: MEDIO AMBIENTE

ACCIONES PROPUESTAS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES EN LIDERAR LA ACCIÓN	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS	OBJETIVO ESPERADO
Implementar prácticas de reciclaje dentro de las instalaciones de la empresa.	-Ubicar los depósitos de material orgánico, inorgánico y residuos sólitos en la empresa. -Usar los dos lados del papel para fotocopias.	Todo el personal de Macropartes.	1 mes	Partida Presupuestaria.	Reducir las agresiones al medio ambiente y promover la mejora de las condiciones ambientales.
Viabilizar programas con clientes, proveedores y comunidad para mejorar los procesos de gestión ambiental.	-Verificar con representantes de clientes, proveedores y comunidad los temas en los que pueden colaborar. -Analizar el material de oficina y empaques que puede sustituirse por productos que reduzcan el índice residual, sin comprometer costos, calidad y confiabilidad.	Gerencia General Coordinador de Mercadeo y Ventas	6 meses	Humanos (2)	Trabajar en conjunto con los grupos de interés el concepto de re- utilización y reciclaje.
Implantar prácticas para la optimización de energía, agua y residuos sólidos.	-Utilizar iluminación inteligente. -Incentivar a los colaboradores a apagar las luces, desconectar fotocopiadoras y otros dispositivos cuando no estén siendo utilizados. -Establecer alianzas con los recolectores municipales (gestores) de residuos sólidos, asegurándose de que la actividad que se vaya a realizar con dichos insumos sea ambientalmente responsable.	Todo el personal de Macropartes.	1 mes (Implantar campaña) y sostenerla en el tiempo.	Humanos (4)	Aportar más allá de lo que la ley obliga en el ámbito del medio ambiente, e instaurar en todos los colaboradores una cultura socialmente responsable.
Fomentar la sensibilización medioambiental y social (en la venta y la post- venta)	-Informar sobre los aspectos medioambientales y sociales contemplados en el producto o servicio suministrado.	Gerencia General Coordinador de Mercadeo y Ventas	3 meses	Humanos (2) Documentación (Manuales)	Ser responsables con la adecuada distribución del producto y transparentar la calidad de sus servicios.

EJE 4: PROVEEDORES

ACCIONES PROPUESTAS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES EN LIDERAR LA ACCIÓN	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS	OBJETIVO ESPERADO
Establecer normas de selección, evaluación y asociación con proveedores.	-Implementar una base de datos de proveedores: priorizando a los que posean prácticas de RSE. -Estructurar una matriz de evaluación de proveedores basado en normas de cumplimiento (no utilización de mano de obra infantil en la cadena de valor, trato a colaboradores, cumplimiento de normas de calidad).	Gerencia General Coordinador de Mercadeo y Ventas	6 meses	Humanos (2)	Trabajar con proveedores que estén alineados a los valores e ideología de la empresa.
Contar con normas explícitas para que los proveedores cumplan con la ley y regulaciones ambientales.	-Monitorear el cumplimiento de los contratos establecidos, en base a criterios preestablecidos.	Gerencia General Coordinador de Mercadeo y Ventas	6 meses	Humanos (2)	Mejorar la asociación con proveedores, incentivando un ambiente de colaboración.
Establecer una política de pagos a proveedores.	-Fijar fechas y plazos de pago.	Gerencia General Coordinador de Mercadeo y Ventas	3 meses	Humanos (2)	Transparentar las acciones de la empresa a través del cumplimiento de los contratos establecidos.
Actualizar el material de comunicación destinado a clientes/ proveedores.	-Diseñar y redactar los mensajes publicitarios en base a criterios de RSE.	Gerencia General Coordinador de Mercadeo y Ventas	6 meses	Humanos (2) Partida presupuestaria	Fomentar la ética y el respeto a los derechos humanos a través de un marketing transparente y desinteresado.

EJE 5: CONSUMIDORES/ CLIENTES

ACCIONES PROPUESTAS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES EN LIDERAR LA ACCIÓN	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS	OBJETIVO ESPERADO
Establecer políticas y normas de relaciones con clientes y consumidores aplicados por los empleados.	-Identificar las tipologías de clientes, el grado y razones de su fidelidad. -Crear una base de datos por clientes para tener un registro de relación con los mismos.	Coordinador de Mercadeo y Ventas	6 meses	Humanos (2)	Ofrecer calidad no solamente durante el proceso de venta, sino en toda la rutina de trabajo.
Implementar un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de los clientes.	-Realizar encuestas periódicas. -Establecer preguntas directas en las negociaciones o procesos de venta. -Establecer canales de comunicación (teléfono de atención al cliente, buzón de sugerencias, correo electrónico)	Todo el personal de Macropartes.	Macropartes ya cumple con algunas de estas estrategias y se planifica sostenerla e implementarla formalmente en el tiempo.	Humanos (4) Documentación (Encuestas elaboradas)	Obtener información valiosa para evaluar el desempeño de la empresa, y transformar las críticas y sugerencias en planes de mejora para la atención al público.
Manejar una responsabilidad comunicativa del producto.	-Establecer principios éticos en materia de comercialización y publicidad y en los derechos de los consumidores.	Coordinar de Mercadeo y Ventas	6 meses	Humanos (2) Material Publicitario	Promover acciones que mejoren la credibilidad, la eficiencia y la seguridad de los productos y servicios.
Fomentar programas de retención y fidelización del cliente.	-Mantener alianzas con los clientes para trabajar conjuntamente en aspectos de RSE. -Ofrecer productos que respondan a las expectativas de los clientes en cuanto a calidad y fiabilidad.	Gerencia General Coordinar de Mercadeo y Ventas	1 año	Humanos (2)	Mantener relaciones con los clientes más allá del interés comercial sino en busca de mejoras socialmente responsables conjuntas.

EJE 6: COMUNIDAD

ACCIONES PROPUESTAS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES EN LIDERAR LA ACCIÓN	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS	OBJETIVO ESPERADO
Establecer políticas de apoyo a la comunidad dentro de su planificación anual.	<ul style="list-style-type: none"> -Revisión de la Planificación Estratégica Anual. -Levantar información de las necesidades comunitarias. -Analizar los medios con los que dispone la empresa para participar en la solución de las necesidades detectadas. 	Todo el personal de Macropartes.	6 meses	Humanos (4) Documentación (políticas)	Participar de una manera dinámica y respetuosa con los grupos representativos locales en la búsqueda de soluciones conjuntas a los problemas comunitarios.
Participar en alianzas con otras empresas u organizaciones: para el desarrollo de acciones de apoyo a la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> -Analizar y gestionar el desarrollo de proyectos comunitarios propuestos por sus clientes u otras empresas comerciales. - Apoyar a programas emprendidos por la misma comunidad local. -Verificar que dichos proyectos persigan principios socialmente responsables. 	Gerencia General	6 meses	Humanos (2) Partida Presupuestaria	Transparentar los valores de Macropartes a través de acciones sustentables y sostenibles en el tiempo.

EJE 6: GOBIERNO Y SOCIEDAD

ACCIONES PROPUESTAS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES EN LIDERAR LA ACCIÓN	TIEMPO	RECURSOS NECESARIOS	OBJETIVO ESPERADO
Generar iniciativas que favorezcan el desarrollo del país, mercado, empresariado y sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> -Conformar escuelas de emprendimiento para jóvenes de escasos recursos. -Establecer alianzas para la implementación de programas sociales. 	Gerencia General Coordinador de Mercadeo y Ventas	1 año	Humanos (2) Partida Presupuestaria	Nivelar los intereses de la empresa con los de la sociedad.
Desarrollo de actividades eventuales: fortaleciendo derechos y deberes de los ciudadanos.	-Asociar los proyectos comunitarios con el fortalecimiento de derechos y deberes de los ciudadanos.	Gerencia General	1 año	Humanos (2)	Participar desinteresadamente en el desarrollo de la región y del país.

Realizado Por: Priscila Moscoso

4.2 Socialización del modelo de gestión de Responsabilidad Social ante expertos

En primer lugar, el Modelo propuesto fue socializado con el personal de Macropartes, integrado por el Gerente General, Coordinador de Mercadeo y Ventas, Contadora General y Secretaria; en donde a través de una presentación integral se les dio a conocer la importancia de la Responsabilidad Social en la actualidad, beneficios de implantar un modelo y el diagnóstico inicial de Macropartes, con las actividades de cumplimiento y otras actuaciones no realizadas por la empresa que podrían contribuir a mejorar la situación competitiva y las relaciones con la sociedad.

Al finalizar la presentación, se realizó un conversatorio en donde se retroalimentó los conceptos presentados, el personal relacionó a la Responsabilidad Social con un sinónimo de transparencia y confianza, que según expresaron, han sido valores instaurados, predicados y practicados desde un principio por el dueño de la empresa; entendiendo finalmente, que la RSE no se limita a los consumidores, sino aborda también las relaciones con el resto de actores que influyen o son influidos por su negocio. *Ver anexo 4 Socialización al personal de Macropartes.*

El fin último de la presente tesis, fue socializar ante expertos en el tema, por ello se contactó a personas que conocen los principios y conceptos de la Responsabilidad Social de una manera más amplia, logrando así tener un acercamiento hacia elementos de mejora o de reforzamiento para el Modelo planteado.

En base a esto, la presentación oficial se la realizó a:

- **La Ing. Ximena Sempértegui:** Ex Directora Ejecutiva de la Cámara de la Pequeña Industria y actual Gerente General de FARMASOL, quien fue coordinadora de algunos proyectos de Responsabilidad Social en la zona del Austro. *Ver anexo 5 Oficio de constancia de la socialización.*

- **La Ing. Ginna Crespo:** Jefe Financiera en Nova Credit; quien levantó de igual manera el “Diseño de un Modelo de Responsabilidad Social Empresarial aplicado al Banco del Austro S.A”, para la obtención del título de Máster en Administración de Empresas. *Ver anexo 6 Oficio de constancia de la socialización.*

Análisis de las Fortalezas del Modelo de Responsabilidad Social propuesto, según los expertos:

- La aplicabilidad a la realidad de la empresa, ya que es un modelo planteado en base a la revisión e identificación del contexto, las condiciones, los recursos y los intereses de las partes interesadas.
- El valor integrativo del mismo, ya que incluye a todos los grupos con los que tiene relación la empresa tanto interna como externamente, proponiendo acciones socialmente responsables con cada uno de ellos.
- La solidez de la planificación del Modelo; ya que es un diseño basado en distintas etapas que integran un seguimiento y futuro monitoreo.

Análisis de los elementos de mejora del Modelo de Responsabilidad Social propuesto:

- Enfatizar en una concienciación rigurosa y profunda dirigida al personal de Macropartes en conceptos de RSE.
- Priorizar en la interiorización del eje de Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo, como el que activa el cumplimiento de todos los demás.
- Entender que la responsabilidad social debería ser un compromiso de todos los integrantes de Macropartes, a pesar que por temas logísticos y estratégicos se hayan nombrado a uno o dos responsables.

4.3 Conclusiones del Capítulo:

Este capítulo cumple con la formalización de la propuesta del Modelo de Responsabilidad Social, objetivo final de la presente tesis; dicho modelo integra a todos los grupos de interés y de influencia que tiene la empresa. De igual manera, se ha presentado las etapas por las que el modelo diseñado cumple un sistema de gestión, mediante un proceso sistemático y cíclico de mejora continua.

Posteriormente se ha presentado, la matriz de planificación con las diferentes estrategias, recursos, responsables para cada una de las acciones. Así como, el análisis de las fortalezas y elementos de mejora retroalimentados en la socialización ante las expertas.

De acuerdo a estos lineamientos, este Modelo responde a la realidad de Macropartes, integrando a todos los grupos de interés; sin embargo hay que priorizar en la interiorización del eje de Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo, como el que activa el cumplimiento de todos los demás.

Es importante, reconocer el compromiso de todos los integrantes de Macropartes, ya que la responsabilidad social es un accionar que se logra con el aporte de todos más no de unos pocos.

CONCLUSIONES GENERALES:

La Responsabilidad Social Empresarial invita a considerar y evaluar las acciones, como factores que incidan en la construcción de un país, en donde se promueva el desarrollo humano sostenible, la protección al medioambiente y la justicia social. Para ello, hay que entender es totalmente voluntaria por parte de las empresas; no basta solamente con cumplir con sus normas y obligaciones jurídicas; hay que priorizar su capital humano, las relaciones con el entorno y con su grupo de interés, en el que se incluyen todos los actores que de una u otra manera intervienen en el proceso de distribución de bienes y/o servicios.

La propuesta del Modelo de Responsabilidad Social elaborado, responde a la característica esencial de la responsabilidad social que ejemplifica la Norma ISO 26000, en incorporar consideraciones sociales y ambientales en la toma de decisiones y de rendir cuentas por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente. Esto implica un comportamiento transparente y ético que contribuye al desarrollo sostenible, cumple con la legislación aplicable y que es coherente con la normativa internacional del comportamiento empresarial.

Como se ha mencionado a lo largo de este documento, existen empresas, sean estas pequeñas o medianas, que de manera natural direccionan sus acciones con enfoques y prácticas promovidas desde la RSE, pero no la tienen catalogada como tal y desconocen esta realidad. Esta afirmación, se evidenció en el diagnóstico de Macropartes, en donde existen grandes oportunidades de mejora en el ámbito de RSE, porque la actual gestión de la empresa recae dentro de las primeras etapas del accionar socialmente responsable; sin embargo, está pendiente la asimilación de conceptos, formalización de sus prácticas a través de normas, políticas y códigos de buen gobierno corporativo.

Una razón muy importante para iniciar la sistematización de los procesos y dar a conocer la gestión responsable por parte de esta pequeña empresa, es su relación con grandes organizaciones a nivel del Austro. Al actuar como proveedora, interviene en algún punto de la cadena de valor de los productos y servicios que ofrecen. Las nuevas líneas de acción de la RSE están enfocadas a una gestión responsable de la cadena de

suministro, lo cual supone que estas reconocidas empresas demanden la aplicación de criterios de RSE a sus proveedores.

Así es como la presente propuesta se basa en la revisión e identificación del contexto, las condiciones, los recursos y requerimientos de las partes interesadas de la empresa, proponiendo acciones socialmente responsables con cada uno de ellos.

Finalmente, el modelo diseñado cumple el requisito principal de un sistema de gestión, es decir la existencia de un proceso sistemático y cíclico de mejora continua, que se efectúa en cuatro fases: Planificación, Ejecución, Comprobación y Ajuste de la gestión, asegurando con ello niveles de comportamiento cada vez mejores. La primera etapa, es la que se deja instaurada en el este trabajo investigativo, siendo la más importante y compleja del ciclo, ya de las demás dependerán del éxito de esta.

RECOMENDACIONES:

A lo largo del desarrollo de este proyecto, entendí que la Responsabilidad Social inicia en casa, es decir si es que la filosofía y la cultura organizacional no se orienta a un fin responsable, se hace imposible llegar al verdadero valor de esta y entonces las acciones quedarán olvidadas en la mera filantropía o caridad eventual.

Existe una frase popular que dice: “lo que hace tu mano derecha que no lo sepa tu izquierda”; la verdad que se esconde tras este dicho es muy grande. Es momento de volvernos más humanos, éticos y menos marketeros e interesados.

Macropartes es una pequeña empresa que ha priorizado sus acciones en fuertes valores de servicio, honestidad, calidad y excelencia, principalmente a sus clientes; sin embargo, es importante considerar que todos sus grupos de influencia pueden ser impactados con estos mismos valores ya que la empresa existe por ellos y para ellos.

Finalmente, es el Talento Humano el que pone en marcha estas acciones, somos las personas las que encendemos el motor del cambio positivo. Al ser individuos dotados de capacidades e inteligencia, podemos liderar la implementación de estos proyectos que generan valor para las generaciones futuras, quienes tienen iguales derechos que las presentes.

“Nunca dudes que un pequeño grupo de ciudadanos pensantes y comprometidos pueden cambiar el mundo. De hecho, son los únicos que lo han logrado”

(Margaret Mead- Antropóloga)

BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, M. (2012, Noviembre 2012). El Éxito en las empresas familiares. *Revista EKOS*.
- Arnal, J. L. (2011). Qué es la Responsabilidad Social Empresarial. *EL TIEMPO*, p. 24.
- ADEC. (2009). Responsabilidad Social Empresarial (RSE) Guía de Implementación para Pymes http://www.empresa.org/doc/Libro_RSE.pdf
- ADELCA Aceria del Ecuador. (2011). Responsabilidad Social. Retrieved 13-05-2014, 2014, from http://www.adelca.com/sitio/esp/respsoc_social.php
- CERES. (2010). Guía Ceres de Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial (pp. 70). Quito- Ecuador.
- Corrales, L. d. M. (2011). La Responsabilidad Social Empresarial en la Pequeña y Mediana Empresa. *Proyecto Impulsa RSE- PYME*, 118.
- Corujo, A. (2013). La empresa familiar y la gestión de la reputación en Internet. *Revista EKOS: Guía de Grandes Emprendedores 2013*, 235, 174.
- Caldas, M. E., & Murias, M. I. (2008). *Iniciativa Emprendedora* S. A. EDITEX (Ed.) (pp. 144). Retrieved from <http://books.google.com.ec/books?id=2YIOvFbju94C&pg=PA57&dq=ley+de+l+pareto+iniciativa+emprendedora&hl=es&sa=X&ei=uVeFU9XnD-XfsATR7oCoDg&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q=ley%20del%20pareto%20iniciativa%20emprendedora&f=false>
- Carroll, A. B. (1979). A three- dimensional conceptual model o corporate performance Academy of Management. *The Academy of Management Review*. www.academia.edu/419517/Corporate_Social_Responsibility_Evolution_of_a_Definitional_Construct
- CentraRSE. (2012). Qué es RSE. Retrieved 05-03-2014, 2014, from http://centrarse.org/?page_id=42
- Panorama social de América Latina 2008 (2008).
- COLINEAL. (2013). Historia de Colineal. Retrieved 01-05-2014, 2014, from <http://www.colineal.com/acercade.html>
- EKOS. (2012, Noviembre 2012). Las Pymes, un segmento estratégico para Ecuador. *EKOS Negocios* 223, 160.

- Enguix, T. Prácticas de responsabilidad social en las Pymes. *La colaboración como modelo de negocio*, 37.
- FORUM, E. (2009). Qué es la RSE. Retrieved 13-04-2014, 2014, from http://www.empresa.org/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=56
- Graiman. (2012). Empresa. Retrieved 01-05-2014, 2014, from <http://www.graiman.com/empresa.html>
- Instituto de la Empresa Familiar. (2005). Guía: Buen Gobierno en la empresa familiar (Vol. 128, pp. 59). España.
- Jácome, W. A. La Ética Empresarial en el Desarrollo y Crecimiento de las PYMES. *Perfilando la Empresa Ecuatoriana del Futuro, Fascículo 5*, 15.
- La Fabril. (2011). Responsabilidad Social Corporativa. from http://www.lafabril.com.ec/resp_social.php
- Morales, K. (2012). Sostenibilidad Empresarial *Experiencias de Responsabilidad Social en Empresas Ecuatorianas*, 111.
- Morán Latorre, R. (2011). Responsabilidad Social: Una cultura del sentido común. *EL TIEMPO*, p. 24.
- Moscoso, J. A. (2009). *Planeación Estratégica para Macropartes Cia. Ltda.* (Tesis de Ingeniería no publicada), UPAC.
- Guía de Responsabilidad Social (2010).
- Perspectiva, R. d. I. (2007). Todo queda en Familia. 4, 11. <http://investiga.ide.edu.ec/images/pdfs/2007abril/2007abril.pdf>
- Prósper, B., & Songel, G. (2004). *Factores de innovación para el diseño de nuevos productos en el sector juguetero* U. P. d. Valencia (Ed.) (pp. 440).
- Raufflet, E., Lozano, J.-F., Barrera, E., & García de la Torre, C. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial* (Vol. Primera Edición). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Sempértegui, X. (2013). *Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la agencia cuencana para el desarrollo e integración regional -ACUDIR- y la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay -CAPIA- para la facilitación y promoción del centro de responsabilidad social en Cuenca y su zona de influencia*. CAPIA.
- Soto, E., & Cárdenas, J. A. (2007). *Ética en las organizaciones* (McGRAW-HILL/INTERAMERICANA Ed. Primera Edición ed.). México.

- Strandberg, L. (2010). La Medición y la Comunicación de la RSE: Indicadores y Normas. *Cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, 9, 24.
http://www.iese.edu/en/files/Cuaderno%20No%209_tcm4-57352.pdf
- Toro, D. (2006). El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica. *Intangible Capital*, 2(14), 338-358.
- Torresano, M. (2012). Estudio de Responsabilidad Social de Empresas del Ecuador. *Estudio de Responsabilidad de Empresas del Ecuador 2012*, 63.
- Urcelay, J. (2007). *La responsabilidad de la empresa en gestión de las PYMES F. EOI* (Ed.) (pp. 192).
- VINCULAR. Modelo de Gestión de RSE (pp. 8).
- Vintimilla, M. I. (2013). Sistematización de Buenas Prácticas de Responsabilidad Social Corporativa en Cuenca y su Región (pp. 50). Cuenca:

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de indicadores aplicado a la empresa Macropartes.

Anexo 2: Entrevistas aplicadas a empresas familiares a nivel local.

Anexo 3: Entrevistas aplicadas a los clientes de Macropartes.

Anexo 4: Socialización del Modelo de Responsabilidad Social a Macropartes.

Anexo 5: Oficio de constancia de la socialización: Ing. Ximena Sempértegui.

Anexo 6: Oficio de constancia de la socialización: Ing. Ginna Crespo.