



**UNIVERSIDAD ANDINA  
SIMÓN BOLÍVAR  
Sede Ecuador**

**ÁREA DE GESTIÓN**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE UN MODELO DE  
GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL  
EMPRESARIAL  
CASO: EMPRESAS ECUATORIANAS  
COMPROMETIDAS CON RSE”**

**DAYSE VIRGINIA ESPINOSA PALOMEQUE**

**2010**

## **AUTORIZACIÓN**

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

---

Dayse Virginia Espinosa Palomeque  
Septiembre 2010



**UNIVERSIDAD ANDINA  
SIMÓN BOLÍVAR  
Sede Ecuador**

**ÁREA DE GESTIÓN**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE UN MODELO DE  
GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL  
EMPRESARIAL  
CASO: EMPRESAS ECUATORIANAS  
COMPROMETIDAS CON RSE”**

**DAYSE VIRGINIA ESPINOSA PALOMEQUE**

**DIRECTORA:  
Soc. Eulalia Flor**

**Quito, 2010**

## RESUMEN

La presente disertación tiene como objetivo la realización de un análisis que permita determinar la existencia o no de un alineamiento entre estrategia empresarial y prácticas de Responsabilidad Social que llevan a cabo empresas enroladas en dicha área. Adicional se plasma la propuesta en un modelo de gestión que sirva de orientación para lograr este alineamiento.

El primer capítulo describe las generalidades de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), diferencias entre criterios y conceptos comunes como marketing social, marketing con causa y filantropía; además de un análisis de la guía de la norma ISO 26000 y comparación con normas similares.

El segundo capítulo del trabajo presenta una exploración hacia el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES) y sus miembros. Adicional se procede con el análisis entre la alineación de estrategia y prácticas de Responsabilidad Social para lo cual se utilizó la aplicación de encuestas que permiten llegar a conclusiones de dicho estudio. Se realiza también un estudio de los modelos de gestión actuales con el fin de determinar si suplen o no la necesidad de la alineación.

En el tercer capítulo se realiza la presentación del modelo de gestión de Responsabilidad Social Empresarial desde la estrategia empresarial, con su respectivo enfoque y detalle de sus componentes, actores, supuestos y riesgos para su ejecución y puesta en marcha.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegaron luego del desarrollo de este estudio.

## **DEDICATORIA**

A mi esposo y madre por su apoyo incondicional en todos mis emprendimientos.

***Dayse Espinosa***

## **AGRADECIMIENTO**

A mi Padre Celeste por sus infinitas bendiciones cada día de mi vida.

A la Universidad Andina por su excelente cuerpo docente que aportaron a mi crecimiento personal y profesional.

A mis compañeros de aula de los cuales no solo aprendí por sus aportes profesionales, sino también por sus aportes personales que me han permitido ser un mejor ser humano.

***Dayse Espinosa***

## ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>4</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>5</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>6</b>
<b>ÍNDICE.....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPITULO I .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Antecedentes .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Generalidades de Responsabilidad Social Empresarial .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.1 Conceptos generales.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.2 Diferencia entre Marketing Social, Marketing con causa, Filantropía y RSE .....</b>	<b>16</b>
<b>1.3 Revisión general de la norma de Responsabilidad Social desde la SA8000 y de la norma ISO 26000.....</b>	<b>20</b>
<b>1.3.1 Análisis de la norma y alcance de la certificación.....</b>	<b>21</b>
<b>1.3.2 Beneficios .....</b>	<b>25</b>
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>27</b>

<b>2.1 Antecedentes de CERES .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2 Empresas miembros de CERES.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3 Análisis de estrategia empresarial y prácticas de RSE .....</b>	<b>28</b>
<b>2.4 Análisis de la desalineación entre Estrategia y RSE .....</b>	<b>32</b>
<b>2.4.1 Aplicación de técnica.....</b>	<b>33</b>
<b>2.4.2 Análisis e interpretación de resultados.....</b>	<b>35</b>
<b>2.5 Análisis de modelos de gestión de RS existentes .....</b>	<b>45</b>
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>52</b>
<b>3.1 Generalidades del modelo de gestión RSE .....</b>	<b>52</b>
<b>3.2 Modelo de Gestión .....</b>	<b>53</b>
<b>3.3 Dinámica del modelo .....</b>	<b>58</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>64</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>67</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXO 1.....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXO 2.....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXO 3.....</b>	<b>75</b>



<b>ANEXO 4.....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO 5 .....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXO 6.....</b>	<b>79</b>

## INTRODUCCIÓN

A finales del siglo XIX, en EEUU aparecen las primeras obras de caridad empresariales cuyas actividades se hacen públicas, sin embargo el mayor desarrollo del concepto de Responsabilidad Social (RS) se concibió a finales del siglo XX cuyo detonante estuvo enmarcado por los escándalos que protagonizaron compañías reconocidas como Enron y Parmalat quienes evidenciaron el uso de ciertas prácticas ortodoxas en procesos productivos así como el incumplimiento de los derechos humanos y laborales, lo que presionó al establecimiento de nuevas reglas que permitan encaminar a las empresas a promover un comportamiento más ético, sostenible y respetuoso con la sociedad y sus empleados (Saucedo Soto Ana, 2007).

Debido a que las compañías deben comenzar a gestionar la RSE, aparece la norma SA8000 (enfocada hacia derechos de los trabajadores) la cual fue formalizada internacionalmente en 1997 como guía de RS que se encuentra vigente y es certificable. Posterior a este hecho y obedeciendo a la necesidad de incluir nuevos conceptos en la norma, aparece la norma ISO 26000 (enfocada hacia respeto a la dignidad de la persona humana, búsqueda del bien común, protección del medio ambiente y condiciones económicas de desarrollo) la cual aún está en estudio de sus borradores para su lanzamiento oficial a finales del 2010 o inicios del 2011. (Bahamonde, 2003).

A raíz de estos antecedentes, pareciera que el tema de moda en varias organizaciones es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) las cuales han efectuado varias praxis y han emprendido acciones para alinearse con esta tendencia o simplemente cumplir con algún requisito sugerido; sin embargo,

estas acciones aisladas pueden ser fácilmente confundidas con filantropía, marketing social o marketing con causa. Si no se concientiza a la RS con los diferentes actores del sistema, difícilmente se entenderá como usar la RSE a su favor y peor aún incluirla en la estrategia empresarial, por lo tanto no se podrá medir, determinar o definir la redituabilidad o beneficio económico para la empresa y la sociedad en general.

Considerando a la RSE como la savia que alimenta la razón de ser de las organizaciones, se establece que la RSE debe estar fusionada con la gestión económica de tal manera que se posibilite el equilibrio entre la organización y el entorno (Araque 2003). De esta manera se podría garantizar que la gestión organizacional se involucre en lo que se considera como socialmente responsable.

Las empresas actualmente, en su gran mayoría, trabajan sobre la base de una estrategia empresarial la cual refleja desde la situación actual de la empresa, hasta dónde quiere llegar y de qué manera va a realizarlo. De ahí se desprende la importancia de incluir a la RSE como eje fundamental en la estrategia empresarial.

El presente estudio ha considerado hipotéticamente, que existe una desalineación en las empresas ecuatorianas entre su estrategia empresarial y las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial que llevan a cabo, lo que puede obedecer a que las empresas no cuentan con un equipo de RSE con experiencia, existe una mala estructuración y establecimiento de una gerencia de RSE o simplemente no se ha asignado el presupuesto para acciones de RSE, lo que en conjunto genera un impacto mínimo en el desenvolvimiento

económico de la organización así como en el beneficio social, ambiental y de personal (O' Brien, 2001).

En Ecuador, las prácticas de RSE no están alejadas de temas como marketing social o acciones de carácter filantrópico, sin embargo son pocas las empresas que llevan un lineamiento formal al respecto como miembros activos de algunas organizaciones entre ellas el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES) ([redceres.org](http://redceres.org), 2009).

Este consorcio promueve tanto el concepto como las prácticas de RS mediante un grupo de organizaciones diversas de varias regiones del país. Para la ejecución de este trabajo se tomó como referencia a las empresas miembros del CERES las cuales mantienen trabajo de RSE con el fin de estudiarlas y analizarlas para determinar si dichas prácticas están consideradas dentro de su estrategia empresarial o no.

Una vez determinada la existencia o no de la desalineación, se hace necesaria la propuesta de un modelo de gestión de RSE para empresas que en Ecuador lleven prácticas RSE pero que aún no tienen claro la importancia medular que implica esto en sus organizaciones. Dicho modelo debe ser considerado como una guía práctica para que las empresas que están incursionando en temas de RSE con el fin de que logran alinear estas prácticas a su estrategia empresarial como un eje transversal que debería ser aplicado desde el área de marketing.

Cada vez más los consumidores exigen nuevas cualidades, los accionistas están considerando las prácticas sociales y medioambientales como indicador

de buena gestión, la sociedad civil demanda que las empresas alineen sus actividades a las regulaciones y marcos legales que incentivan la RSE.

# **CAPITULO I**

## **1.1 Antecedentes**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha tenido un campo de incidencia muy importante en la última década a nivel empresarial y ha escalado desde el concepto de defensa del trabajador hasta la conservación del medio ambiente.

Han aparecido varios criterios alrededor de este tema desde el siglo XIX hasta la actualidad cuando las empresas experimentan con varias prácticas empresariales y sociales que forman el marco perfecto para el análisis y revisión tanto de la estrategia empresarial como de las prácticas de RSE en las empresas Ecuatorianas.

Dentro de este contexto cabe realizar un análisis de las normas existentes y posibles certificaciones, como la norma vigente SA 8000 y la norma que aún se encuentra en estudio ISO 26000 así como también las prácticas más comunes que las empresas han adquirido, desde la perspectiva del marketing para poder diferenciar entre marketing social, filantropía y marketing con causa. Estos conceptos ayudarán a verificar el enrocamiento de la RS con la estrategia empresarial, el rol de los clientes externos, internos y demás partes involucradas.

## 1.2 Generalidades de Responsabilidad Social Empresarial

### 1.2.1 Conceptos generales

Para efectos de este trabajo se ha considerado el concepto de RSE presentado por el libro verde y la norma ISO 26000, el cual en su tercer borrador define: “la responsabilidad de una Organización por los impactos de sus decisiones, actividades, productos y servicios, en la sociedad y en el medio ambiente, a través de su comportamiento ético y transparente que: es coherente con el Desarrollo Sostenible y el bienestar de la sociedad; se responsabiliza por las expectativas de sus partes interesadas (stakeholders); es obediente en la aplicación de las leyes y consistente con las normas internacionales de conducta; y está arraigado al interior de su Organización”<sup>1</sup>

Según el libro verde la RSE está definida como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir a plenitud las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento, invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores”.<sup>2</sup>

Otro concepto importante a ser considerado en este trabajo para lograr la identificación de un alineamiento entre la formulación de la estrategia con la RS

---

<sup>1</sup> IRSE, Instituto de responsabilidad Social Empresarial, *APUNTES SOBRE RSE, Los fundamentos del IRSE para la RSE*, Quito, 2007 (página 2)

<sup>2</sup> LIBRO VERDE, *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social en las empresas*. Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas, 2001

es el de Marketing Social según Kotler sostiene que la organización debe determinar las necesidades, los anhelos y los intereses de los mercados que sean su meta con mayor eficiencia y eficacia que la competencia, conservando y mejorando el bienestar de los consumidores y de la sociedad.<sup>3</sup>

Aparecen también otras definiciones como es el marketing con causa y filantropía los cuales están asociados o tienen relación con RS o por lo menos así lo consideran algunas empresas, por lo cual es importante determinar su ámbito de acción e impacto de cada uno de ellos.

### **1.2.2 Diferencia entre Marketing Social, Marketing con causa, Filantropía y RSE**

Al revisar el concepto de mercadotecnia social se debe considerar si el mismo funciona para el momento actual en el cual se habla de problemas ambientales, escasez de recursos, problemas económicos, servicios sociales sin atención. Dicho concepto pasa por alto los conflictos que se pueden presentar entre los deseos de los consumidores a corto plazo y el bienestar a largo plazo. Adicional, muchas empresas confunden el marketing social como filantropía.

Ciertos grupos ambientalistas han propuesto la mercadotecnia verde la cual atenderá las necesidades de los consumidores con la intención de mejorar su

---

<sup>3</sup> Saucedo Soto, JM.; *DIFERENCIAS ENTRE MARKETING SOCIAL, Marketing con causa y Responsabilidad Social Empresarial*, Universidad Autónoma de Coahuila, México, 2007



calidad de vida en un ambiente organizacional que dirija su misión, ética y RS hacia el cumplimiento de sus objetivos comerciales, considerando que cada vez más las prácticas engañosas ya no son toleradas por el público.

Dentro de esta perspectiva se debe considerar también al marketing con causa cuyo fin es actuar como herramienta para generar conciencia y ayudar a solucionar problemas comunitarios. El que una empresa elija una causa, implica que ésta debe formar parte de sus objetivos estratégicos e involucrar en todas las áreas en especial en marketing para que la causa integre su estrategia.

Según Vivian Blair, respecto al marketing con causa indica que “se trata de aprovechar los presupuestos ya asignados para publicidad” promoviendo la participación social de la empresa, con su experiencia administrativa y creatividad para resolver problemas, además que engrandece la imagen corporativa, genera ventas mayores, promueve compra de productos y aumenta la recordación y reconocimiento de la marca lo que bien puede traducirse en el encuentro de nuevos segmentos de mercado gracias a que su base de consumidores se ve reforzada. (Saucedo Soto Ana, 2007: 11-12)

La filantropía en cambio, se refiere a la caridad, está enfocada a la donación de fondos o la realización de proyectos sociales o medio ambientales. Generalmente las empresas asignan en su presupuesto un rubro para estos fines o la donación a una entidad filantrópica lo que a su vez se transforma en una mejor imagen para la empresa debido a que los consumidores se sienten identificados con dichas causas.

Por otro lado, la RSE gana terreno, desde una dimensión interna y una dimensión externa. La primera está enfocada hacia las prácticas sociales que afectan a los trabajadores y se refieren a la inversión en recursos humanos, seguridad, capacitación, retribuciones; así como también el respeto por el medio ambiente gestionando adecuadamente los recursos naturales que usa para su producción, comercialización o prestación de servicios. La dimensión externa en cambio se extiende hacia la comunidad cuyos integrantes son socios comerciales, proveedores, consumidores, autoridades, así como también comunidades locales mediante el ofrecimiento de plazas, patrocinios, donativos, obras de beneficencia.

Todos los esfuerzos sociales, medio ambientales o comunitarios, quedan aislados si no se los encaja dentro de la RSE, la cual pretende convertirse en un cuerpo articulador de dichas acciones con un enfoque más integral que no deja de lado la parte interna de la empresa. Es importante que estos conceptos estén claramente diferenciados tanto para las empresas como para el estudio mismo con el fin de que no queden dudas respecto al tema importante que es la RSE. Adicional, la empresa debe tenerlos claros por el proceso de concientización de la RS con los actores de su entorno (Clientes, RRHH, comunidad y medio ambiente) y la utilización de prácticas siempre y cuando estén alineadas dentro de su Estrategia Empresarial, lo que les va a permitir medir e incluso monitorear redituabilidad financiera.

El cuadro No. 1 a continuación resume cada uno de los criterios con sus respectivas definiciones, ventajas y beneficios. En Anexo No. 1 en cambio se

encuentra más detalle, incluidos algunos casos ejemplo con su respectivo análisis para cada uno de los conceptos citados.

### CUADRO COMPARATIVO: Marketing social, marketing con causa, filantropía, RS

#### DIFERENCIAS CONCEPTOS CLAVE

	DEFINICIONES	VENTAJAS	BENEFICIOS
<b>Marketing Social</b>	Las metas de la organización se alcanzan definiendo las necesidades, anhelos e intereses de los mercados meta con mayor eficiencia que la competencia y conservando o mejorando el bienestar de los consumidores y de la sociedad. Requiere un equilibrio en 3 consideraciones: las utilidades de la empresa, los deseos de los consumidores y los intereses de la sociedad.	Se destaca la innovación en pro de diferentes causas y la respuesta de la gente es masiva al querer involucrarse con la empresa.	Promueve un cambio y una generación de transparencia comercial que puedan detectar los consumidores. Las prácticas engañosas ya no son toleradas por el público, éste se identifica con un proceder más correcto, con más calidad y mejor servicio. Establece altos estándares de calidad en sus productos y servicios a corto y largo plazo. Mejora el nivel de posicionamiento en la mente del consumidor y crea una imagen positiva y lealtad por parte de los clientes
<b>Marketing con causa</b>	Estrategia de marketing y publicidad orientada a mejorar la imagen empresarial. Actúa como herramienta importante para generar conciencia y ayudar a solucionar problemas comunitarios. Cuando se utiliza este concepto la empresa puede cumplir con su responsabilidad social, al mismo tiempo que atraen a los consumidores e incrementan sus ventas. Se elige una causa para lograr mayor influencia e identidad y por otro lado esta causa debe formar parte de sus objetivos estratégicos e involucrar a todas las áreas.	Engrandece la imagen corporativa, genera ventas mayores, promueve compra de productos y aumenta la recordación y reconocimiento de marca. Actúa como herramienta importante para generar conciencia y ayudar a solucionar problemas comunitarios.	Los consumidores se sienten satisfechos al apoyar la resolución de un problema, la empresa incrementa sus ventas, adquiere mejor imagen corporativa y cumple (parcialmente) con su RS, las organizaciones sociales cuentan con más recursos para realizar su labor y al mismo tiempo la comunidad entera se beneficia.
<b>Filantropía</b>	Caridad, donar fondos a proyectos sociales o mediambientales. Asignación de una cantidad determinada de su presupuesto para ayudar a ONG's o sociedad filantrópica.	Consumidores se identifican con causas benéficas y mejora notablemente la imagen de la empresa.	Organizaciones sociales cuentan con un flujo mayor de recursos para impulsar sus programas y proyectos a favor de la sociedad.
<b>Responsabilidad Social</b>	De carácter voluntario, refleja el compromiso de hacer negocios de forma que preserve o aumente en lugar de dañar a las comunidades cercanas, trabajadores, medio ambiente así como una conducta económica justa. Integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y mediambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Ser socialmente responsables no solo significa cumplir las obligaciones jurídicas, sino también inversión en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores.	Concientización de que las empresas tienen una responsabilidad con todos los actores del sistema. Debe incluirse en la Planeación Estratégica y ponerlo en práctica	Promueve un cambio notable en el marketing la RS y la ética en la mercadotecnia. Genera beneficios de imagen corporativa y de marca que a su vez redundan en un aumento de competitividad ya que mejora su posicionamiento en el mercado y permite el acceso a otros clientes o mercados.

#### CUADRO No. 1

Fuente: Saucedo Soto, Doc., Universidad autónoma de Coahuila, México  
Elaborado por: autora

### **1.3 Revisión general de la norma de Responsabilidad Social desde la SA8000 y de la norma ISO 26000**

La norma SA8000 fue desarrollada en 1987 por un grupo consultor en la Agencia del Concilio de Acreditación de Prioridades Económicas. Su aparición responde como una Norma Universal para abordar los derechos de los obreros, su interés se basa en la necesidad de ser aplicable para todas las empresas de manufactura de servicios.

Dentro de sus principios fundamentales detalla el hecho de mejorar las condiciones del trabajador en todo el mundo, es una norma auditable por un tercero el cual debe poseer acreditación, la certificación aplica para organizaciones individuales y en cambio la certificación corporativa completa requiere la conformidad por parte de todas las compañías ó fábricas del grupo.<sup>4</sup>

Por otro lado, la norma ISO 26000 está siendo desarrollada por la Organización Internacional para la Normalización, ISO, la cual se constituye como una guía para la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). A la fecha aún se encuentra en revisión y probablemente será publicada a finales del 2010 o inicios del 2011, es de carácter voluntario y no se ha considerado que sea una norma certificable.

Además, está dirigida a todo tipo de organizaciones, independientemente de su tamaño o campo de actividad. Hay que considerar como importante el hecho de que se ha requerido que sea escrita en un lenguaje simple,

---

<sup>4</sup>SAI, Social Accountability Internacional, *RESPONSABILIDAD SOCIAL 8000 NORMA SA8000*, Norma Internacional 1997.

entendible y utilizable por personas que no sean especialistas (IRSE, 2007). Busca además incluir en todos los sectores la exigencia moral de la RSE no como marketing sino como una “práctica auténtica de respeto a la dignidad de la persona humana, de la búsqueda del bien común y de la protección del medio ambiente.” (Díaz Diógenes Alberto, Expresso, 2009).

### **1.3.1 Análisis de la norma y alcance de la certificación**

*Norma SA8000:* involucra en concepto Stakeholders o Partes interesadas que se constituyen las ONG's y otras organizaciones de tercera parte que realizan las Certificaciones de las empresas., así como también los Auditores de SA8000 quienes recogen información de los problemas laborales de la empresa a través de ONG's y sindicatos.

Incluye además los sistemas de gestión como herramienta de ayuda a la administración de la compañía los cuales no son tan rigurosos en la documentación a diferencia de ISO 9001 e ISO 140001.

El alcance de la norma SA800 está enfocado en que para realizar RS se debe basar en el formato de la Norma ISO 9001, la certificación puede aplicar a las compañías, sus proveedores y subcontratistas; para ser certificada la empresa debe asegurarse que también sus proveedores cumplan con los requisitos de la norma.

En cuanto a las condiciones de la certificación los solicitantes deben demostrar el cumplimiento con las leyes laborales nacionales y locales. Evaluar como las operaciones de la compañía respeta los requerimientos de la SA 8000 y finalmente deben comprometerse a solicitar la Certificación SA8000 dentro de un año y puede renovarse hasta por dos años. (SAI, 1997)

*NORMA ISO 26000*: propone que debe ayudar a las organizaciones a abordar su RS, a la vez que respeten las diferencias culturales, sociales, ambientales y legales, y las condiciones de desarrollo económico. Debe proporcionar una guía práctica tendiente a hacer operativa la RS, identificar y comprometer a los stakeholders y reforzar la credibilidad de los informes y reclamos, dar énfasis a los resultados de desempeño y a su mejora; aumentar la confianza y satisfacción de los clientes y otros stakeholders en las organizaciones; ser consistente y no estar en conflicto con documentos existentes, tratados y convenciones internacionales y otras normas ISO; no estar destinada a reducir la autoridad de los gobiernos para abordar la RS de las organizaciones; promover terminología común en el campo de RS y aumentar el conocimientos y conciencia sobre RS.

En cuanto a su contenido consta de varios capítulos: 1 el contexto de la RS en el cual opera la organización; 2 principios de RS importantes para las organizaciones; 3 orientaciones sobre los temas materias centrales de RS; 4 orientaciones para implementar la RS en organizaciones.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> FUNDIBEQ, Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, *Presente y futuro de la ISO 26000*, España, 2007, pág 1

Los temas fundamentales de Responsabilidad Social según el borrador “Guía sobre responsabilidad social” N80, de manera muy general, contempla lo siguientes partes desglosadas por sus contenidos principales:

- ✓ ISO 26000: GOBIERNO ORGANIZACIONAL
  - Inclusividad
  - Conducta ética
  - Revelación de información
  - Respeto a la ley
  - Rendición de cuentas o accountability
- ✓ ISO 26000: DERECHOS HUMANOS
  - Derechos civiles y políticos
  - Derechos económicos, sociales y culturales
  - Derechos laborales fundamentales
  - Derechos de la comunidad
- ✓ ISO 26000: INVOLUCRAMIENTO DE LA COMUNIDAD
  - Impactos del desarrollo
  - Desarrollo de la sociedad
- ✓ ISO 26000: PRACTICAS LABORALES
  - Salud y seguridad en el trabajo
  - Condiciones de trabajo dignas
  - Desarrollo de recursos humanos
  - El trabajador como ser humano
- ✓ ISO 26000: MEDIO AMBIENTE
  - Prevención de la contaminación

- Prevención del calentamiento global
  - Respeto por las generaciones futuras
  - Consumo sostenible y uso de la tierra
  - Preservación y restauración de ecosistemas y el medio ambiente natural
- ✓ ISO 26000: PRÁCTICAS OPERACIONALES JUSTAS
- Promoción de actividades éticas y transparentes
  - Promoción de la competencia abierta
  - Aplicación de prácticas justas y éticas de suministro y post
  - Respeto por la propiedad intelectual y otros derechos de propiedad y respeto por los intereses de los usuarios
  - Lucha contra la corrupción
- ✓ ISO 26000: TEMAS DE LOS CONSUMIDORES
- Suministro de información adecuada y exacta
  - Suministro y desarrollo de servicios y productos beneficiosos para el medio ambiente y la sociedad
  - Suministro y desarrollo de productos y servicios seguros y fiables
  - Protección a la privacidad del consumidor <sup>6</sup>

Considera además seis categorías de stakeholders que son: Industria, Gobierno, Consumidores, Trabajadores, Organizaciones no gubernamentales, y Servicios, apoyo, investigación, otros. (Ver detalle en Anexo No. 3)

---

<sup>6</sup> Alvear, Camila, Temas fundamentales de Responsabilidad social, Santiago, Chile, julio 2008



### 1.3.2 Beneficios

La norma SA 8000 trae consigo ciertos beneficios como son la definición clara de las normas laborales, además presenta la imagen de la empresa comprometida con la RS. Fija también mecanismos para la mejora continua de las condiciones de trabajo y por otro lado crea confianza en el personal de las organizaciones certificadas. (SAI, 1997).

ISO 26000 en cambio, al ser una norma no certificable sus beneficios estarán de acuerdo a definiciones cuantitativas y cualitativas. Puede ser considerada también como una herramienta que otorgará competitividad. Por otro lado al extender su alcance a otras áreas que la SA 8000 no contempla en materia cultural, ambiental, legal, así como condiciones económicas de desarrollo.

Adicional, la empresa entre sus beneficios más tangibles por la aplicación de la norma, podría considerar<sup>7</sup>:

- Incremento en la productividad
- Mejoramiento de las relaciones con los trabajadores
- Mejor manejo en situaciones de riesgo o crisis
- Sustentabilidad en el tiempo para la empresa
- Imagen corporativa y reputación
- Rentabilidad de sus negocios o performance financiera
- Reducción de costos operativos

---

<sup>7</sup> Alvear, Camila, Temas fundamentales de Responsabilidad social, pág. 18

➤ Acceso al capital

El cuadro No. 2 presenta un comparativo en cuanto a orientación, certificación, grupos de interés o stakeholders y áreas de actuación. (Anexo No.

2)

## COMPARATIVO ENTRE NORMA SA 8000 Y NORMA ISO 26000

	SA8000	ISO 26000
<b>General</b>	norma, forma aprobada	Guía ISO sobre RS
<b>Orientada hacia</b>	Derechos de los obreros y proveedores	Consumidores, proveedores y gobierno
<b>Certificación</b>	Certificable	No certificable, voluntaria
<b>Alcance</b>	Evaluación de grado de cumplimiento de los "debes" de la norma	Aplicable a todo tipo de empresas, independiente de tamaño, industria, servicios, pública o privada
<b>Stakeholders</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* ONG's y organizaciones de tercera parte</li> <li>* Organizaciones de tercera parte que realizan certificaciones de las empresas</li> <li>* Auditores de SA8000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Industria</li> <li>* Gobierno</li> <li>* Consumidores</li> <li>* Trabajadores</li> <li>* Organizaciones No Gubernamentales</li> <li>* Servicios, apoyo, investigación y otros</li> </ul>
<b>Areas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Requerimiento de RS</li> <li>* Política de seguridad y salud ocupacional</li> <li>* Planificación</li> <li>* Comunicación externa</li> <li>* Representantes de la compañía</li> <li>* Control de proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Actividad laboral, Niños</li> <li>* Labor Forzada</li> <li>* Higiene y Seguridad</li> <li>* Libertad de Asociación</li> <li>* Discriminación</li> <li>* Acción Disciplinaria</li> <li>* Horario Laboral</li> <li>* Remuneración y compensación</li> <li>* Sistema de Gestión</li> <li>* Iniciativas "Verdes"</li> <li>* Responsabilidad fiscal financiera</li> <li>* Obligatoriedad legal y regulatoria</li> <li>* Requisitos contractuales</li> </ul>

### CUADRO No. 2

Fuente: SA 8000, borrador ISO 26000

Elaborado por: autora

## **CAPITULO II**

Varias empresas en el país llevan a cabo prácticas de RS, muchas de las cuales son miembros de entidades que comparten criterios y objetivos similares. Motivo de este estudio es el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES) como entidad más representativa y de la cual se realizará un acercamiento hacia cada uno de sus miembros en el país con el fin de obtener información valiosa para el estudio.

### **2.1 Antecedentes de CERES**

El Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES) durante estos años ha tenido una inclusión directa y conjunta con empresas que buscan establecer en el país una conciencia de responsabilidad social desde la perspectiva empresarial. Esta entidad formal tuvo sus inicios en 1998, fecha desde la cual ha venido desarrollando varias actividades importantes y estratégicas hasta que en 2005 se constituye legalmente y con independencia.

En su perfil institucional indica que “es una red de empresas y organizaciones que promueven el concepto y las prácticas de responsabilidad social en el Ecuador”<sup>8</sup>

Dentro de sus principales funciones:

“1. Impulsar la interlocución y el establecimiento de acuerdos entre sectores públicos y privados, nacionales e internacionales, para definir y poner en marcha programas de responsabilidad social.

---

<sup>8</sup> Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social, página de inicio, Quito, abril 2010, <http://www.redceres.org/?ti=7>

2. Incidir en la legislación y en la formulación de políticas públicas que promuevan el ejercicio de responsabilidad social.

3. Fortalecer y desarrollar la capacidad de organizaciones interesadas en promover y practicar responsabilidad social en Ecuador.”<sup>9</sup>

## **2.2 Empresas miembros de CERES**

Varias empresas del país forman parte de esta corporación y es uno de los motivos por los cuales se las ha considerado en este estudio, a causa de que la mayoría de ellas llevan algunos años realizando prácticas de Responsabilidad Social lo cual permitirá un análisis más acertado. Actualmente cuenta con 27 miembros distribuidos en varias ciudades del país provenientes de diversas industrias y tamaños diversos, van desde empresas ecuatorianas como multinacionales. El listado de dichas empresas a detalle, consta en el No. Anexo 4.

## **2.3 Análisis de estrategia empresarial y prácticas de RSE**

La estrategia empresarial ha sido muy utilizada en los últimos años por empresas de varios sectores y actividad económica por brindar varios beneficios y ventajas frente a la administración de las empresas. Es tan necesaria que en muchas ocasiones se incluye a los mandos medios y operativos con el fin de obtener los mejores resultados.

---

<sup>9</sup> Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social, página de inicio (qué hacemos), Quito, abril 2010, [www.redceres.org](http://www.redceres.org)

En este punto es importante considerar algunos dictámenes. Según Bruce Henderson la estrategia empresarial “es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”. Según Michael Porter, en cambio, la estrategia competitiva trata sobre “Ser diferente, es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”.<sup>10</sup> Es decir que en ambos casos a la estrategia se la direcciona hacia que la empresa sea diferente, que genere su propia identidad y es ésta búsqueda la que lleva a las empresas a concentrar a la estrategia como eje de su función.

Es importante recalcar que la estrategia no debe estar orientada exclusivamente hacia las ventas y promoción del producto, debe completarse, cerrar el círculo e involucrar a todas las áreas de la compañía, en sí busca la maximización de beneficios a un menor costo, es por esto se debe incluirse a la Responsabilidad Social en este análisis como soporte fundamental de la estrategia debido a que interactúa en sus 4 ejes primordiales (clientes, empleados, comunidad y medio ambiente) lo que se constituye como la propuesta de este trabajo.

Por otro lado, un estudio realizado en la universidad de Groningen, Holanda, sostiene que la práctica de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) incrementa el valor de la empresa y mejora la rentabilidad a largo plazo, siempre y cuando esté bien gestionada. Las grandes empresas están comenzando a gestionar la RS no como filantropía sino más bien introduciéndola en el corazón de su estrategia (Lammertjan Dam).

---

<sup>10</sup> [http://www.degerencia.com/tema/estrategia\\_empresarial](http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial)

Sostiene además que si bien es cierto que las prácticas de RS requieren al inicio de inversiones importantes que afectan a la economía de la empresa en el corto plazo, hay ciertos beneficios que no tienen precio como el hecho de un medio ambiente saludable, buenas condiciones de trabajo, entre otras.

Adicional, según una encuesta llevada a cabo a 250 líderes empresariales mundiales, por IBM Global Business Services, el 68% de los encuestados comentan que “han asimilado que este tema es algo estratégico”.<sup>11</sup>

“Basándose en las conversaciones que tuvieron lugar para realizar la encuesta, los líderes dejaron entrever que la responsabilidad social era una estrategia para conseguir un crecimiento sostenible. Esta visión más alta (alejada de la filantropía) demanda compromisos a más largo plazo, así como “una redefinición de los valores corporativos”, dice el informe”.<sup>12</sup>

Por otro lado la Universidad de Georgetown en su artículo titulado “Naturaleza Estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial” revela que la empresa obedece a dos tipos de estrategia empresarial, por un lado la estrategia corporativa, encargada de determinar el negocio o negocios a los que se dedica la compañía y por otro, la estrategia competitiva, la que decide de qué manera se va a competir y la ventaja competitiva a ser utilizada. Incluye en su estudio el análisis de “qué medida la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) constituye un elemento integrante de la estrategia empresarial, tanto a nivel corporativo como de negocio (Fernández Gago, 2005)”, para lo cual

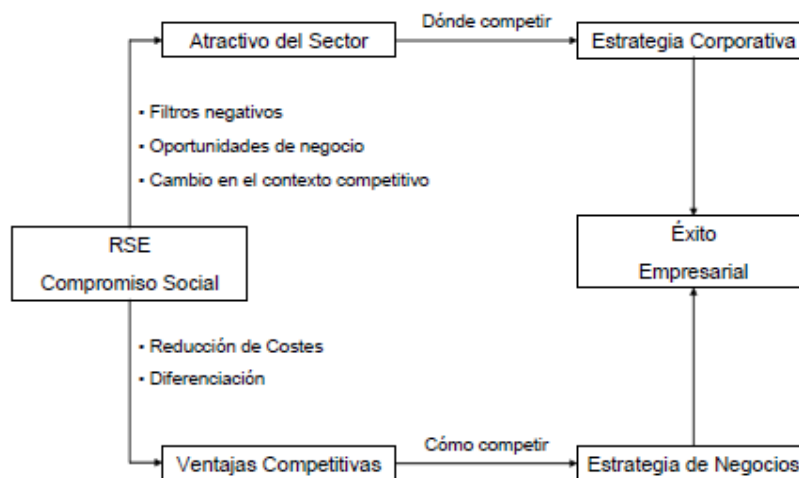
---

11 Morales, Raúl, La responsabilidad social corporativa aumenta el valor en las empresas, marzo 2008, [http://www.tendencias21.net/La-responsabilidad-social-corporativa-aumenta-el-valor-de-las-empresas\\_a2138.html](http://www.tendencias21.net/La-responsabilidad-social-corporativa-aumenta-el-valor-de-las-empresas_a2138.html)

12 (Morales, Raúl, pág. 2)

presenta el siguiente gráfico del impacto de la RSE e indica que “la asunción de responsabilidad social por parte de la empresa puede tener más que ver con la consecución de objetivos estratégicos y el éxito empresarial en el largo plazo que con el altruismo o cuestiones morales (Guerras Martín y López-Hermoso Agius, 2003)”<sup>13</sup>

### IMPACTO ESTRATÉGICO DE LA RSE



#### GRÁFICO No. 1

Fuente: Universidad de Georgetown

Elaborado por: Fernández Roberto, Martínez Almudena

Adicional, propone que la RSE puede convertirse en un elemento de diferenciación, partiendo desde el hecho de que la ventaja competitiva viene dada por una variable diferenciadora que permite al cliente o consumidor tomar la decisión de preferencia y compra frente a este elemento. Es decir, que si las

<sup>13</sup> Fernández Gago Roberto y Almudena Martínez Campillo, Naturaleza Estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial, Georgetown University, Universia, Verganza, España, 2008, pág. 116-118

iniciativas en temas de RSE que llevan a cabo las empresas, no son identificadas por el mercado como positivas o le genera la percepción de identificación con sus prácticas o valores, difícilmente puede considerarse como una ventaja competitiva.<sup>14</sup>

Varios autores concuerdan en que la RSE no puede estar divorciada de la estrategia empresarial por la naturaleza de ambas y debido a que por un lado es relevante el desarrollo sostenible siempre y cuando traiga consigo beneficios económicos también, así sean visibles en el largo plazo, lo que finalmente va a convertir a la empresas en atractivos para inversionistas y a su vez los consumidores estarán satisfechos en adquirir productos y servicios de empresas preocupadas no solo por el futuro mediato, sino por el de las próximas generaciones y no únicamente en el aspecto medio ambiental, sino en el comunitario, de personal y clientes.

## **2.4 Análisis de la desalineación entre Estrategia y RSE**

Con el fin de determinar la existencia de una desalineación entre la estrategia empresarial y RSE se han considerado analizar las empresas miembros de CERES, lamentablemente no se poseen registros ni datos publicados que proporcionen información de primera mano, en especial del tema en estudio, motivo por el cual se ha dispuesto usar una técnica de información indirecta a través de la recopilación de datos secundarios,

---

14 (Fernández y Martínez, pág. 120-121)



considerando un planteamiento de investigación final, para lo cual se ha preparado una encuesta directa estructurada con preguntas asociadas a iniciativas de RSE, utilización de estrategia empresarial y demás generalidades del estudio, con lo cual se pretende conseguir tanto datos cualitativos como cuantitativos.

La encuesta se ha denominado como “Encuesta transparencia en RSE” y posee 10 preguntas, distribuidas en preguntas informativas, pregunta filtro, opción múltiple y preguntas con respuesta cerrada. Todas las preguntas responden al objetivo central de este estudio, así como datos representativos que permitan ampliar el estudio hacia conocer las principales iniciativas en términos de RSE, enfocadas a los cuatro ejes fundamentales: clientes, empleados, comunidad y medio ambiente. El formato de la encuesta se encuentra en el Anexo No. 5.

#### **2.4.1 Aplicación de técnica**

Para la aplicación del estudio de campo, se ha considerado como universo a las empresas que en Ecuador mantienen prácticas de RSE, focalizando la muestra hacia las empresas que efectivamente se conoce llevan a cabo dichas prácticas y que están formalmente agremiadas como miembros de CERES Las encuestas fueron imputadas a cada unidad de muestreo, para lo cual se procedió a utilizar un muestreo probabilístico, seleccionando el método de

muestreo aleatorio simple. El marco muestral está determinado por el listado de las 27 empresas miembros de CERES cuyo detalle consta en el Anexo No. 4.

Adicional, se ha considerado que el estudio está enmarcado en variables dicotómicas, las cuales según su concepto indican que “tienen sólo dos modalidades posibles, y en las que ni siquiera tiene sentido plantearse si son o no ordinales; El hecho de tener sólo dos modalidades les confiere características especiales. Cabe citar como ejemplos el ya citado del sexo, el pertenecer o no a una asociación, o en general cualquier situación que sólo admita una respuesta “sí o no”.<sup>15</sup>

Para este caso específico y por el hecho de que las unidades muestrales responden a esas características especiales de pertenecer a la asociación (si pertenecen) se consideró utilizar la fórmula de cálculo de tamaño de la muestra para variables dicotómicas.

$$n = \frac{0.25N}{\left(\frac{\alpha}{z}\right)^2 (N-1) + 0.25}$$

Donde:

N= tamaño de la población

$\alpha$  = es el valor del error tipo 1<sup>16</sup>

z= valor del número de unidades de desviación estándar para una prueba de dos colas con una zona de rechazo igual a alfa

0.25 valor de p2 que produce el máximo valor de error estándar, esto es p= 0.5

n = tamaño de la muestra

---

<sup>15</sup> Carmona Bolaños, M. Jorge, Estadística descriptiva de una variable, Facultad de Biblioteconomía y Documentación, Universidad de Granada, Colombia, 2007

<sup>16</sup> Error tipo I: Hay que establecer el riesgo de cometer un error de tipo I que se está dispuesto a aceptar. Normalmente de forma arbitraria se acepta un riesgo del 5%.

Como se mencionó anteriormente, el tamaño de la población corresponde a las 27 empresas miembros de CERES, el error alfa considerado para este estudio es el recomendado y corresponde al 5% (0.05) con un nivel de confianza de 95% (0.95), lo que equivale a un valor de z de 1.96, datos con los cuales se procede al cálculo del tamaño de la muestra.

N=27  
 $\alpha = 5\%$   
Nivel de confianza 95  
n = 25

$$n = \frac{0.25 * 27}{\left(\frac{0.05}{1.96}\right)^2 (27 - 1) + 0.25}$$

$$n = 25$$

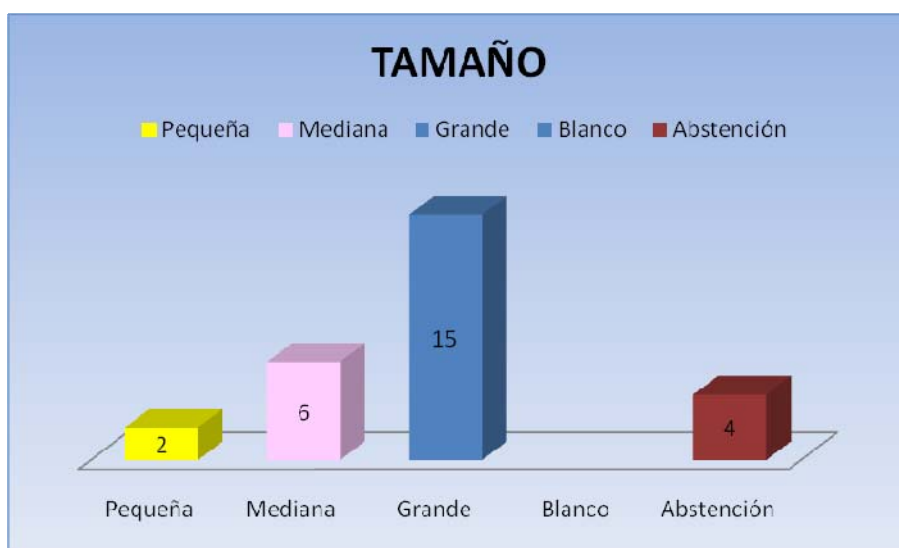
E tamaño de la muestra corresponde a 25. La aplicación se la realizó vía on-line en empresas de diversos tamaños, diferentes sectores económicos, ubicación geográfica, nacional y multinacional, miembros de CERES, las cuales fueron presentadas a detalle en el Anexo No. 4.

#### **2.4.2 Análisis e interpretación de resultados**

Una vez aplicada la encuesta se recopila la información y se inicia con la transcripción de los datos obtenidos, lo cual se realizó en el programa estadístico SPS'S, posterior se procede a realizar el análisis e interpretación de

los resultados que se muestran en resumen en las páginas siguientes. La información completa se encuentra en el Anexo No. 6:

- Del total de la muestra, se presenta como porcentaje de abstención el 14.18%.
- Tamaño de las empresas estuvo concentrado en un tamaño grande en un 55.56%, seguido por empresas de tamaño mediano en un 22.22%, las empresas pequeñas ocuparon el 7.41% que de manera general estaban ocupadas por fundaciones.



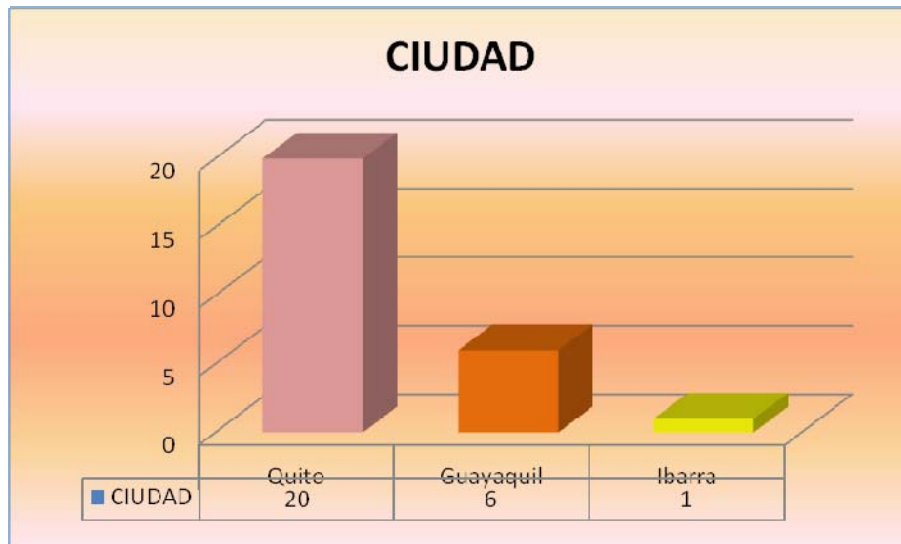
**GRÁFICO No. 2**

Fuente: Encuestas a empresas miembros CERES

Elaborado por: autora

- En cuanto al número de empleados, las respuestas van desde 1.000 hasta 200.000 para el caso de multinacionales que se consideran como una sola a nivel internacional. De manera general en la muestra se presentan en su mayoría empresas grandes que sobrepasan los 1.000 empleados, así como empresas pequeñas de menos de 500.

- El sector geográfico, la mayor concentración de las empresas con un 74.07% se ubican en la ciudad de Quito, mientras que el 22.22% se encuentran en la ciudad de Guayaquil, apenas un 3.7% corresponde a la ciudad de Ibarra. Esta tendencia obedece a que en la gran mayoría de empresas ecuatorianas grandes se ubican en la capital.



**GRÁFICO No. 3**

Fuente: Encuestas a empresas miembros CERES

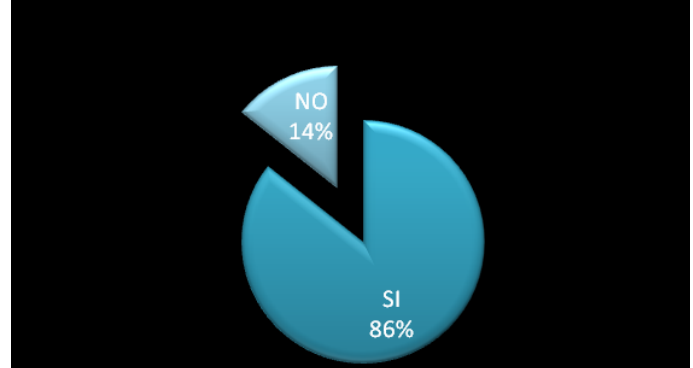
Elaborado por: autora

- En Industria, en cambio, se presenta una variedad interesante que va desde alimentación, educación, petrolera, consorcios, fundaciones, entre otras. Adicional se obtuvo información respecto a la naturaleza de las empresas como es el caso de las multinacionales quienes presentan un modelo más organizado y estructurado en cuanto a RSE de los cuales se pueden tomar varias aristas.
- La tercera pregunta se refiere a la difusión o comunicación de la empresa con los principales grupos de interés, lo resultados reflejan

que la gran mayoría, el 81.48% de las empresas encuestadas cuentan con un Código de Ética que rige sus labores cotidianas. Adicional se presenta un 3.7% que corresponde a una abstención.

- De manera similar a la pregunta anterior, el 81.48% de las empresas encuestadas, cuentan con Principios Filosóficos bien establecidos y son de carácter informativo entre sus principales grupos de interés.
- La pregunta respecto a comunicación de Estrategia Empresarial, el 62.96% de las empresas encuestadas la poseen. Es decir que del porcentaje restante, no todas las empresas divulgan su estrategia empresarial.
- La siguiente pregunta hace referencia a si se cuenta con una estrategia empresarial para la toma de decisiones en la empresa y tiene concatenación con la pregunta anterior. Si bien es cierto que muchas de las empresas no comunican su estrategia empresarial, el 86% de las mismas si la poseen y siguen sus directrices para la toma de decisiones, es decir que en su gran mayoría la estrategia empresarial se constituye como un eje fundamental para toma de decisiones por lo cual el modelo de gestión aplica totalmente según este condicionamiento.

## Estrategia empresarial para toma de decisiones



### GRÁFICO No. 4

Fuente: Encuestas a empresas miembros CERES

Elaborado por: autora

- Respecto a condiciones para los empleados, se obtuvo que el 83% de las empresas encuestadas, incluye a representantes sindicales de los trabajadores o empleados en su junta o consejo directivo, es decir que en la mayoría de las empresas el empleado tiene presente su voz en los mandos altos y de directorio. El 87% de las empresas encuestadas, cuenta con un programa de participación de resultados con sus colaboradores, se entiende que la ley Ecuatoriana obliga a la repartición de utilidades lo que justifica el índice. En cambio, el 52% de las empresas de la muestra poseen un plan de carrera bien estructurado para sus empleados y este índice está concentrado en las empresas grandes. Pese a esto, aún se considera como los índices más bajos en las empresas del país.

- En cuanto al tema de auditoría y rendición de cuentas, el 91% de las empresas encuestadas si realizan auditorías, excepto el 9% que corresponden a fundaciones. Cabe aclarar que en este tipo de auditorías, están consideradas en su mayor parte como auditorías contables y no de procesos u otras de impacto.
- El 96% de las empresas encuestadas respondió que no brinda incentivos económicos y no económicos a ejecutivos que consideran a la RSE en la toma de decisiones, es decir, que dicho tema en el país y con empresas que mantienen estas prácticas aún es muy disperso y no se le ha dado el impulso y la importancia que mereciera en cuanto a la motivación con sus empleados.
- Respecto a las prácticas más comunes de responsabilidad social, es importante indicar que en su gran mayoría las empresas presentan buenas prácticas enfocadas hacia sus empleados, clientes, comunidad, medio ambiente, siendo entre las más comunes campañas de reciclaje, tratamiento de aguas, proyectos comunitarios, aporte a la educación en especial de sectores rurales, entre otras. Se presenta un extracto de las respuestas en el cuadro No.3, el detalle completo se puede visualizar en el Anexo No. 6.



	EMPRESA	empleados	clientes	comunidad	medio ambiente
1	AGA S.A	Reducir riesgos de accidentes Mejores condiciones de trabajo Programas de desarrollo gerencial Programas técnicos de gestión Programas de Post Grado / Especializaciones	Transporte de gases según ADR Acuerdo internacional de sustancias peligrosas Calidad de las operaciones	generación de fuentes de trabajo	Estudios mediambientales en sus instalaciones Vende aplicaciones de gases
2	ASOCIACIÓN COORDINADORA DEL VOLUNTARIADO DEL GUAYAS - ACORVOL	Proyecto comunitarios Desarrollo integral de trabajadores Solidaridad de la empresa Habilidades de liderazgo y gerenciamiento	Fomenta inversión social en empresas Genera sentimiento de orgullo en los empleados hacia su empleador Mejora clima laboral	Voluntariado Corporativo Proyecto de gestión de Riesgo Voluntariado Juvenil Acorta brecha social entre personas de diferentes niveles socioeconómicos	
3	AURELIAN ECUADOR	Convenios con UTPL para pasantes	Minería responsable	Puertas abiertas a capacitaciones y conocimiento de proyectos Donación para un techo para mi país Realización de obras de infraestructura Apoyo a la investigación científica	Tratamiento de aguas y lodos
4	BANCO PICHINCHA - FUNDACIÓN CRISFE	plan de carrera	Programas de emprendimiento e incentivos	Progama Faro del Saber Ciudadano Fondo de becas Emprender Fe RSE- Grupo Bco Pichincha Donaciones	Campañas de reciclaje
5	CENTRO ECUATORIANO DE DERECHO AMBIENTAL- CEDA	Fortalecimiento en temas de derecho ambiental	asesoramiento en derechos ambientales Programas académicos	Participación ciudadana Programa de relaciones comunitarias y manejos de conflictos	Programas de conservación del medio ambiente Gobernabilidad ambiental y democracia Sostenibilidad y desarrollo Programa de litigio ambiental
6	COMPAÑÍA DE CERVEZAS NACIONALES Y CERVECERÍA ANDINA	Seguridad y salud ocupacional Sistema de gestión en control y salud física	Productos de calidad con los mejores procesos de producción	Planes de apoyo a comunidades Prevención de VIH Protección de ambiente Siembra futuro	sistema de gestión ambiental Planta de tratamiento de aguas residuales Producción mas limpia
7	DINERS CLUB DEL ECUADOR	Participa en acciones de apoyo a la comunidad Equidad interna salarial	Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes con valor agregado Psobilitar al cliente a alcanzar un nivel de vida superior	Inversión social elaboración y recolección de material didáctico para apoyar a escuelas Unidocentes Donaciones de material didáctico y juguetes en buen estado	campana de reciclaje

**CUADRO No. 3**

Fuente: Encuestas a empresas miembros CERES

Elaborado por: autora

- En cuanto a las mediciones de los impactos, las respuestas varían desde indicadores sociales, indicadores incluidos en el BSC (Balance Score Card), indicadores proporcionados por las normas ISO -9001. (Ver detalle en Anexo No.6)
- En la pregunta que se pide la especificación del compromiso de la empresa con la comunidad desde la perspectiva de la estrategia empresarial, se obtuvieron algunas respuestas entre las más relevantes se indica que se lleva a cabo un sistema de gestión integral (SGI) basado en la certificación ISO 9001 para el caso de Cervecería Andina, EBC indica que toda su cadena de valor está asociada al aporte a la comunidad, mejorar las condiciones de vida del empleado y cuidado del medio ambiente. Entre otras, que de alguna u otra manera tiene un nivel de involucramiento en su estrategia. (Ver detalle en Anexo No.6).

En el cuadro No. 4 a continuación se presenta un extracto de la información de las dos últimas preguntas para una visualización mínima, de igual manera el detalle de las mismas se encuentra en el Anexo No.6.

	<b>EMPRESA</b>	<b>9. De qué manera mide el aporte de impactos hacia su empresa</b>	<b>10. Especifique el compromiso de su empresa con la comunidad desde la perspectiva de Estrategia empresarial</b>
1	AGA S.A	Resultado del análisis de gases	Certificaciones ISO 9001:2000 Producción y distribución de CO2
2	ASOCIACIÓN COORDINADORA DEL VOLUNTARIADO DEL GUAYAS - ACORVOL	indicadores sociales	Trabajo social voluntario que ayuda y promueve programas de apoyo a los más necesitados
3	AURELIAN ECUADOR		Minería responsable con el medio ambiente y la comunidad
4	BANCO PICHINCHA - FUNDACIÓN CRISFE	indicadores sociales	compromiso con donantes, beneficiarios, aliados y contrapartes
5	CENTRO ECUATORIANO DE DERECHO AMBIENTAL- CEDA		Administración del fondo de becas Experiencia de turismo rural Runa Tupari
6	COMPAÑÍA DE CERVEZAS NACIONALES Y CERVECERÍA ANDINA	indicadores BSC	implementar un Sistema de Gestión Integral (SGI) basado en las certificaciones ISO 9001: 2000 Sistema de Gestión de la Calidad; HACCP Sistema de Análisis de peligros y puntos críticos de control, OHSAS 1800, sistemas administrativos de seguridad y salud ocupacional; ISO 14001: 2004 Sistema de gestión ambiental, y BASC Sistema de gestión en control y seguridad física.
7	DINERS CLUB DEL ECUADOR	Informe de resultados de los proyectos	Proyectos enfocados a la pasión por servir
8	DOLE - FUNDACIÓN DALE	indicadores ISO 9001	Servicios a productores
9	ECUADOR BOTTLING COMPANY CORP. - EBC	Marketing social	toda la cadena de valor está asociada al aporte a la comunidad y mejores condiciones de vida para empleados, cuidado del medio ambiente
10	EMAPA IBARRA		Trabajamos con calidad en la gestión integral del agua potable y saneamiento, con personal altamente calificado, comprometido con los intereses de la comunidad
11	EMPRESA ELECTRICA QUITO (EEQ)	Evaluación trimestral	apoyo al desarrollo integral de Quito y su región suministrando energía limpia a bajo costo
12	FONDO AMBIENTAL NACIONAL	impactos ambientales	apoyar al financiamiento de la gestión ambiental tendiente al desarrollo sustentable del Ecuador
13	FUNDACIÓN ESQUEL ECUADOR	auditorías anuales	contribuir al desarrollo humano sustentable, mejoramiento de la calidad de vida de los más pobres y la construcción de una sociedad democrática, responsable y solidaria

**CUADRO No. 4**

Fuente: Encuestas a empresas miembros CERES

Elaborado por: autora

En general, de las encuestas aplicadas se obtuvo información muy valiosa que permite en primera instancia trabajar desde la estrategia empresarial. Por otro lado, se visualiza que muchas de las acciones que realizan, en su gran mayoría son totalmente aisladas de su estrategia y en varios casos se ha enfocado el tema de RSE hacia un marketing social o filantropía, dejando de lado o considerando parcialmente a los cuatro componentes principales de RSE, por lo que se hace necesario la aplicación de un modelo de gestión que se enfoque directamente desde la Estrategia misma.

Por otro lado, se presentan casos como los de las multinacionales los cuales trasladan un modelo de RSE desde sus casas matrices considerando que muchas de las cuales se encuentran en Europa o América del Norte, lugares donde la RSE presenta un avance significativo respecto de nuestro medio.

Adicional, se presenta también el caso de empresas que tratan de incluir prácticas de RSE en la cadena de valor desde la cual se adaptan a sus procesos internos así como en la razón de ser de la empresa; sin embargo aún queda disperso el establecimiento transversal de la RSE que se propone como un modelo de gestión.

Según estas consideraciones, se puede concluir que en Ecuador, las empresas que mantienen prácticas e iniciativas de RSE, están realizando actividades sea de manera aislada o según su cadena de valor, de acuerdo a los requerimientos de una norma (OHSAS 18001, gestión del medio ambiente), como marketing social o filantropía y difícilmente se ha procedido a alinear

dichas prácticas a la estrategia empresarial, según la cual hasta en la toma de decisiones gerenciales estaría involucrada la RSE.

## **2.5 Análisis de modelos de gestión de RS existentes**

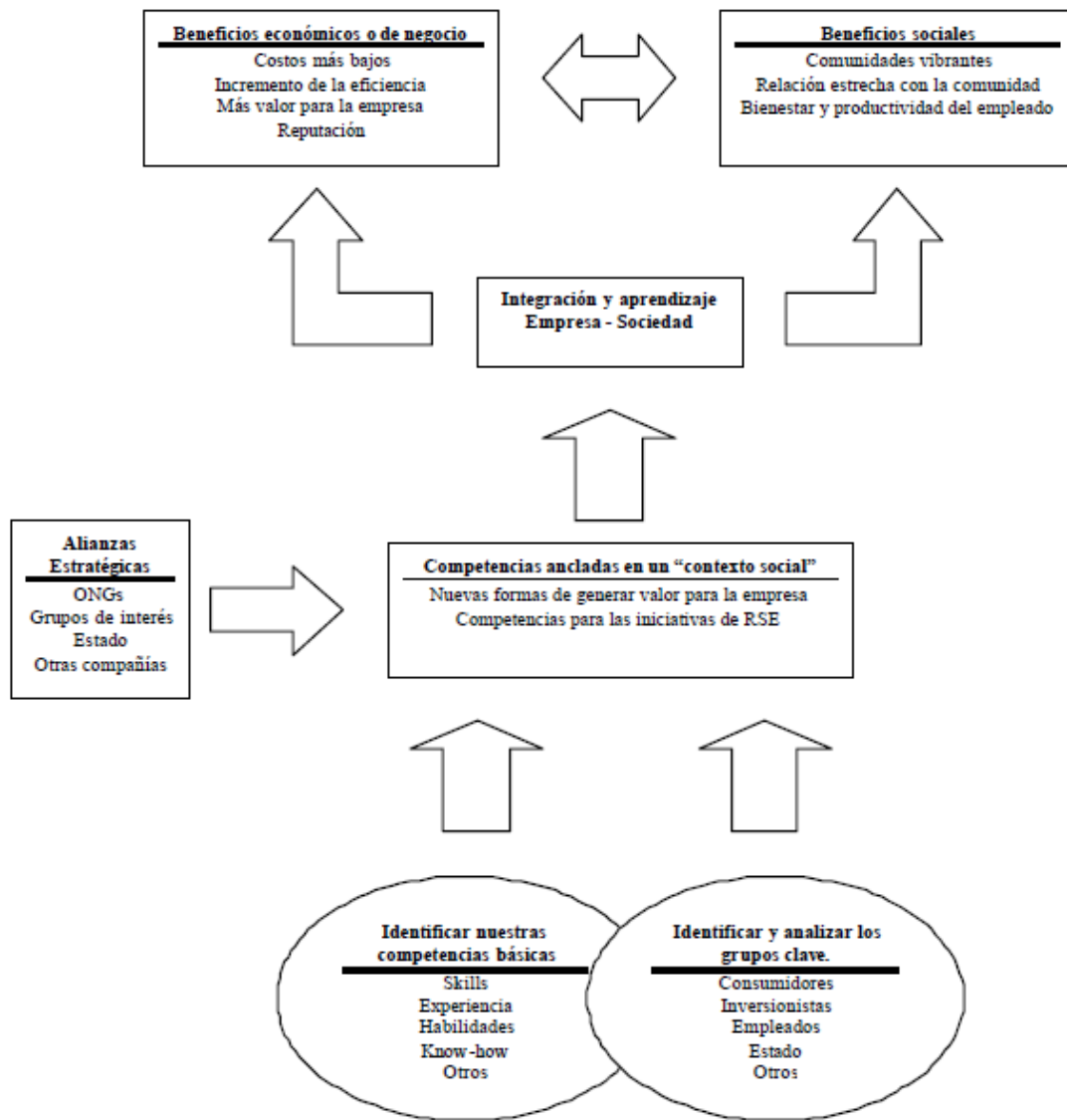
Una vez determinada la existencia de una desalineación entre la estrategia empresarial y las iniciativas sociales, medioambientales, derechos humanos o del trabajador más comunes se hace necesario la propuesta de un modelo de gestión que se considere como una guía para las empresas con el fin de que puedan alinearse a esta propuesta.

Según este antecedente, se presentan algunos modelos de gestión planteados en torno a RS, de los cuales se procederá a analizar si responden o no a la necesidad de que puedan convertirse en guía específicamente para lograr la alineación entre la estrategia empresarial y RSE.

El autor César Mora Contreras, en su trabajo publicado “La Responsabilidad Social Empresarial, Razón de ser del Marketing como Sistema de Pensamiento Organizacional”, hace referencia a un modelo de gestión presentado por O’Brien del Boston College en el 2001, cuyo título original en inglés “Integrating Corporate Social Responsibility with Competitive Strategy” propone el Modelo SAC (por sus siglas en inglés “Socially Anchored Competency Model” – Modelo de competencias socialmente ancladas), el cual permite identificar ciertas oportunidades, que pueden ser consideradas como relevantes o no y de las

cuales tanto la empresa como la sociedad pueden salir beneficiadas. <sup>17</sup> El gráfico No.5 esquematiza el modelo SAC.

### MODELO SAC (O' Brien, 2001)



**GRÁFICO No. 5**  
 Fuente: Boston College  
 Elaborado por: O'Brien

17 Mora Contreras, César, La Responsabilidad Social empresarial: Razón de ser del Marketing como Sistema de Pensamiento Organizacional, Mérida, Venezuela, Visión Gerencial, diciembre 2005, pág. 174.

En resumen el modelo propone en primera instancia la identificación de los grupos de interés, así como también las competencias básicas de la empresa, con el fin de crear un puente mediante alianzas estratégicas y lograr iniciativas de RSE. El desarrollo de estas competencias desde una perspectiva social, se traduce en beneficio económico y social, de tal manera que los objetivos se establezcan para alcanzar impacto económico y social. La manera como se busca alcanzar dichos objetivos debe estar sobre la base de las competencias y habilidades así como las de los socios también, es importante el gestionar estos componentes con equipos interdisciplinarios que participen en todo el proceso de diseño, seguimiento y evaluación de proyectos sociales generados y el impacto que los mismos tendrán para la empresa. Es de esta manera como se pretende alinear la RSE con la estrategia empresarial, convirtiéndola “en una herramienta, con carácter netamente estratégico, dentro de la gestión de la empresa”.<sup>18</sup>

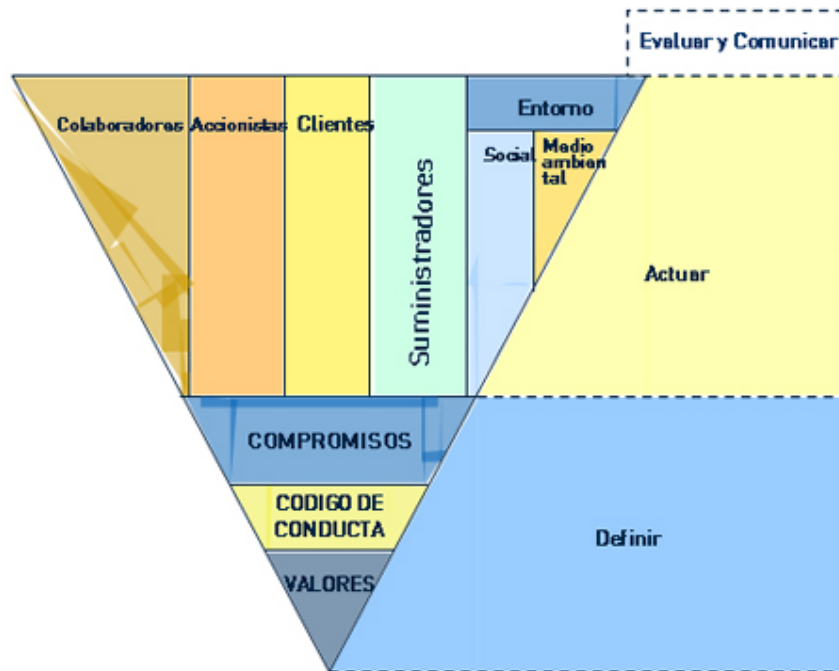
El modelo es muy interesante por su planteamiento, sin embargo como se explicó anteriormente, solo considera el levantamiento de proyectos sociales, dejando de lado las 3 áreas adicionales de la RSE como son: clientes, medio ambiente y recurso humano (rrhh). Adicional, no contempla una reformulación en caso de encontrar no conformidades en las etapas de seguimiento y evaluación, lo que podría convertirlo en un modelo obsoleto al poco tiempo de implementado, pese a que transforma los beneficios en económicos y sociales.

---

18 (Mora Contreras, pág. 174 – 175)

Otro de los modelos de gestión en términos de RSE, lo presenta la Unión Fenosa que es una empresa panameña proveedora de energía, por lo cual propone la importancia de un desarrollo sostenible y el respeto al medio ambiente, para lo cual presentan un modelo de Responsabilidad Social que se sustenta en valores corporativos y cuya estructura responde a tres compromisos: con las personas, las ideas y el entorno. Dicho modelo está articulado a través de dos líneas de gestión como son: la acción social y la promoción cultural mediante patrocinios.<sup>19</sup> El gráfico No.6 esquematiza el modelo.

### MODELO UNIÓN FENOSA DE RSC



**GRÁFICO No. 6**

Fuente: Unión FENOSA (web)  
Elaborado por: Unión FENOSA

<sup>19</sup> FENOSA, Unión, Responsabilidad social, modelo RSC, Panamá 2007, <http://www.pa.unionfenosa.com/canales.aspx?seccion=5&sw=2>



La importancia del modelo radica en sus tres compromisos: compromiso con las personas: debido a que es importante el desarrollo integral de las personas tanto en lo humano como en lo profesional, por lo cual incentiva la formación y participación activa de sus colaboradores. En cuanto al compromiso con las ideas, en cambio, propone potenciar la innovación en orientación hacia la creación de valor para los clientes y accionistas en el ámbito de la responsabilidad social corporativa. El compromiso con el entorno, se refiere al compromiso con el medio ambiente y con la acción social. <sup>20</sup>

El modelo ha sido propuesto exclusivamente para la empresa en mención y se acopla a sus necesidades puntuales. No establece relación con la estrategia empresarial, ni llega a identificar los beneficios económicos o sociales. Por otro lado está orientado exclusivamente a su core de negocio, considerando parcialmente las 4 áreas fundamentales de RSE.

Se ha revisado una tercera propuesta de modelo denominado como “Modelo Conceptual de la RSE”, propuesto por la entidad IntegraRSE, el cual tiene como premisas el fijar el direccionamiento estratégico de la empresa, optimizar los procesos, sistemas y estructura de la empresa, cambiar la cultura de la empresa desarrollando las capacidades individuales y organizacionales (Integrarse, 2009).

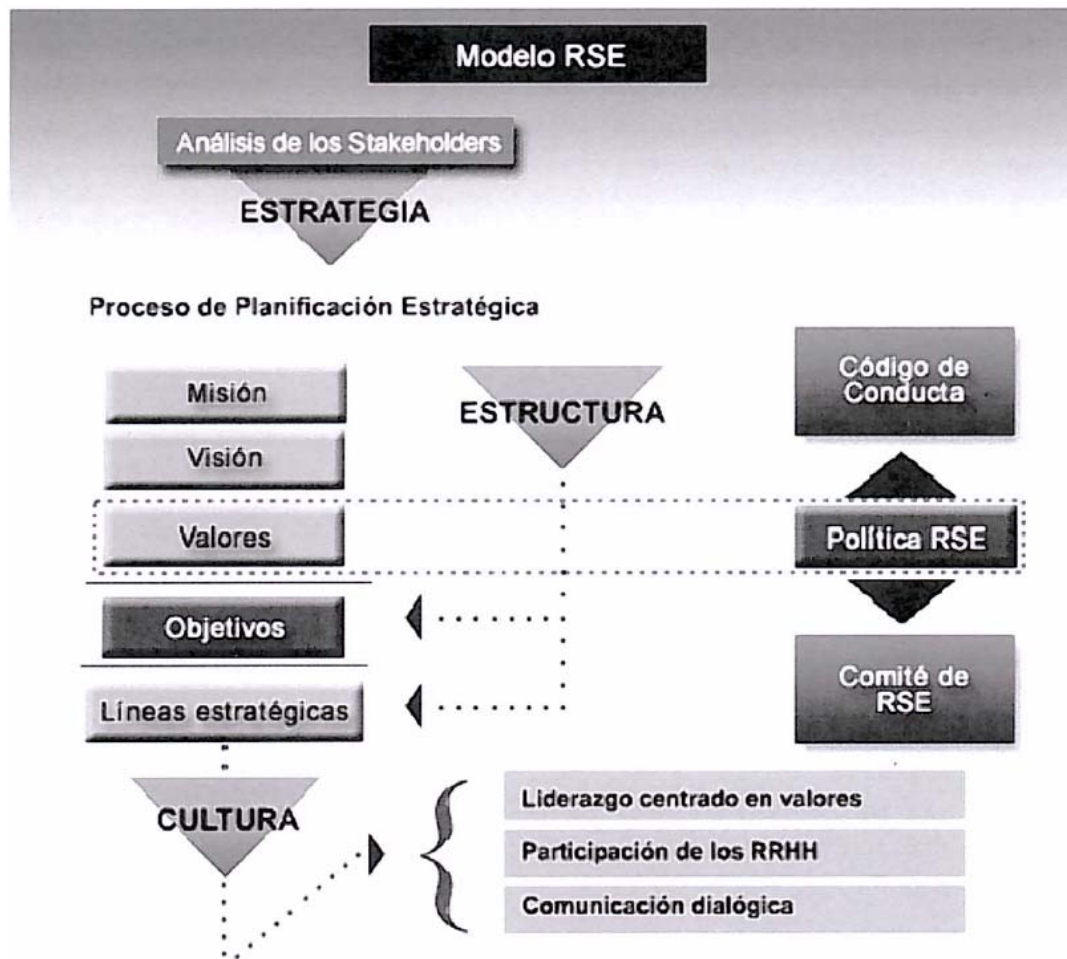
“Este modelo se enfoca en el análisis de los stakeholders como punto de partida en la dirección estratégica del negocio, integrando los valores y obligaciones éticas, sociales y legales, total y transversalmente en todos los procesos de gestión y toma de decisiones de la empresa. Estos valores, a través

---

20 (FENOSA, home)

de la formulación de políticas y buenas prácticas de RSE, guían las acciones y relaciones con todos los grupos de interés y constituyen la espina dorsal de la estrategia de la organización.”<sup>21</sup>

### MODELO UNIÓN FENOSA DE RSC



**GRÁFICO No. 7**

Fuente: Integra RSE

Elaborado por: Integra RSE

21 IntegraRSE, Modelo Conceptual de la RSE, incorporarse, Panamá, 2009, <http://www.integrarse.org.pa/rse/modelo/htm>, abril 2010.

Este modelo está más enfocado a la parte de estrategia empresarial, sin embargo quedan por fuera ciertos criterios importantes como es el proceso de mejora continua, la claridad del enfoque a los 4 ejes fundamentales de la RSE, sin embargo por su aporte desde la filosofía empresarial, se ha tomado como referencia ciertas iniciativas del mismo para la propuesta de un modelo integral que responda a varias características.

El objetivo del modelo de gestión ha ser propuesto, es conseguir un desarrollo sostenible en las dimensiones medio ambiental, social y económica, así como del recurso humano y que responda a ciertos requerimientos esenciales de mejora continua, principios filosóficos, cadena de valor y lo más importante a los 4 ejes fundamentales de RSE; clientes, comunidad, medio ambiente y recurso humano.

## **CAPITULO III**

### **3.1 Generalidades del modelo de gestión RSE**

El modelo de gestión de RSE propuesto cumple con el requisito básico del sistema de gestión basado en el modelo de mejora continua el cual considera las etapas de planificar, ejecutar, comprobar y corregir o ajustar.

Dentro de sus protagonistas internos, se considera la estructura básica de la planificación estratégica partiendo de un código de ética, principios filosóficos, la planificación estratégica propiamente dicha, procesos hasta el establecimiento de la cadena de valor.

Los protagonistas externos en cambio son considerados los stakeholders o principales grupos de interés detallados los cuales según el borrador de la ISO 26000 se organizan en seis categorías: consumidores, Gobierno, industria, trabajadores, ONG's y Servicios, apoyo, investigación y otros.<sup>22</sup>

Adicional se consideran a los cuatro ejes fundamentales de la RSE, cliente, empleados (RRHH), comunidad y medio ambiente, como actores principales del modelo.

---

22 Norma ISO 26000: guía sobre Responsabilidad Social; Boletín; junio 2006.

## **3.2 Modelo de Gestión**

Se procede a continuación con el detalle de cada uno de los componentes del modelo según muestra la gráfica a continuación:

### **3.2.1 Estrategia empresarial**

El modelo está fundamentado en el establecimiento de la estrategia empresarial de la firma, la cual debe tener como requisitos básicos: código de ética, principios filosóficos, planificación estratégica, procesos (mapa de procesos). La propuesta es que la estrategia empresarial en conjunto involucre dentro de sus componentes objetivos e indicadores estratégicos que estén alineados totalmente a los cuatro componentes principales de la RSE (cliente, medio ambiente, comunidad y RRHH) de tal manera que su orientación esté enfocada a este fin.

Adicional, la estrategia busca que la empresa realice las cosas correctamente buscando una diferenciación que traiga consigo beneficios para todos los agentes en ella involucrados, criterio que se pretende ensanchar llegando a la comunidad y medio ambiente.

### **3.2.2 Cadena de valor**

Concepto básico en las empresas hoy por hoy por su amplia cobertura de gestión y funciones. La propuesta de Michael Porter (1987) a este modelo se

basa en las actividades primarias como las de apoyo y cada una de las cuales producen y van agregando valor a la organización, constituyéndose como el marco interno de gestión que permite identificar fuentes existentes y potenciales de ventajas competitivas, así como comprender mejor el comportamiento de los costos.

Al buscar generar el mayor valor posible en cada una de las actividades y al tiempo que minimiza costos en cada una de éstas, pretende de esta manera obtener el mayor margen de utilidad posible. Por este concepto básico es que se busca enraizar las actividades de RSE en los procesos que componen la cadena de valor.

### **3.2.3 Stakeholders**

Los stakeholders o grupos de interés buscan asegurar un equilibrio en la participación y desarrollo de las normas y actividades de RSE. Son considerados además como grupos con poder real o potencial para influir en las decisiones gerenciales<sup>23</sup>. Según la norma borrador ISO 26000 están divididos en seis categorías<sup>24</sup>:

Consumidores: pueden ser miembros o representantes de organizaciones de consumidores y generalmente están especializados en temáticas particulares respecto a legislación, estándares, protección a los derechos de los consumidores, entre otros.

---

23 XX congreso de ADENAG, El enfoque de los Stakeholders para la alta dirección. Ponente Isaac Bleger.

24 Norma ISO 26000: Guía sobre Responsabilidad Social.

Gobierno: incluye a organismos del sector público o a su vez pueden nominar a un organismo nacional de normalización para ser representado así como también a un funcionario o individuo.

Industria: incluye a empresas o representantes de empresas que manufacturan productos o entregan servicios con intereses comerciales. Son empresas de cualquier tamaño y tipo legal, con operaciones a nivel local, regional e internacional. Incluye también a gremios, asociaciones de varias industrias y demás mecanismos de asociación relacionados. Se deben excluir a empresas relacionadas a consultorías, SRI, de fiscalización y norma que puedan constituirse como juez y parte de las mismas.

Trabajadores: para ser considerado dentro de la categoría de stakeholders los trabajadores o grupos de trabajadores deben referirse a representantes de asociaciones, sindicatos, gremios y deben excluirse a representantes de los departamentos de RRHH, talento humano o que presenten servicios de consultoría relacionados.

ONG's: constituye la asociación de individuos u organización sin fines de lucro que persigue objetivos de interés público. No deben representar los intereses de ninguno de los grupos de interés mencionados anteriormente, adicional no deben estar enmarcados en desarrollo de estándares o servicios relacionados.

Servicios, apoyo, investigación y otros: se constituyen en organizaciones o grupos de organizaciones que no se encuentren en ninguno de los grupos anteriores y que inquieran un acercamiento hacia la RSE.

### 3.2.4 Mejora continua

La propuesta del modelo cumple con el requisito principal de un sistema de gestión, la existencia de un proceso sistemático y cíclico de mejora continua, dividido en cuatro etapas o fases las cuales cada una de ellas contiene sub fases consideradas como requisitos básicos dentro del modelo.

**Planificar:** generalmente es la parte que toma más tiempo por ser compleja y muy importante, de esta etapa va a depender las otras etapas. Dentro del modelo en esta etapa se registran y levantan:

1. Objetivos de stakeholders
2. Objetivos estratégicos de la empresa

**Ejecutar / Hacer:** es la puesta en marcha o la transformación en acciones de todo aquello que se llegó en la etapa anterior mediante un bien estructurado plan de acción que de forma ordenada y sistemática lleve el control de la realización de las actividades. En el modelo a esta etapa se le adjudica:

3. Objetivos tácticos
4. Indicadores estratégicos



**Comprobar / Verificar:** es la verificación de los resultados en comparación con los objetivos planteados. Para la verificación del modelo se utilizará el “Protocolo de los indicadores G3 (IP)” en el marco del GRI que estén enfocados hacia el giro de negocio. Adicional dentro del modelo en esta etapa se han considerado al triple bottom line según los siguientes puntos:

5. Beneficio económico
6. Beneficio social
7. Beneficio medioambiental

#### Triple bottom line



#### GRÁFICO No. 8

Fuente: google.com  
Elaborado por: autora

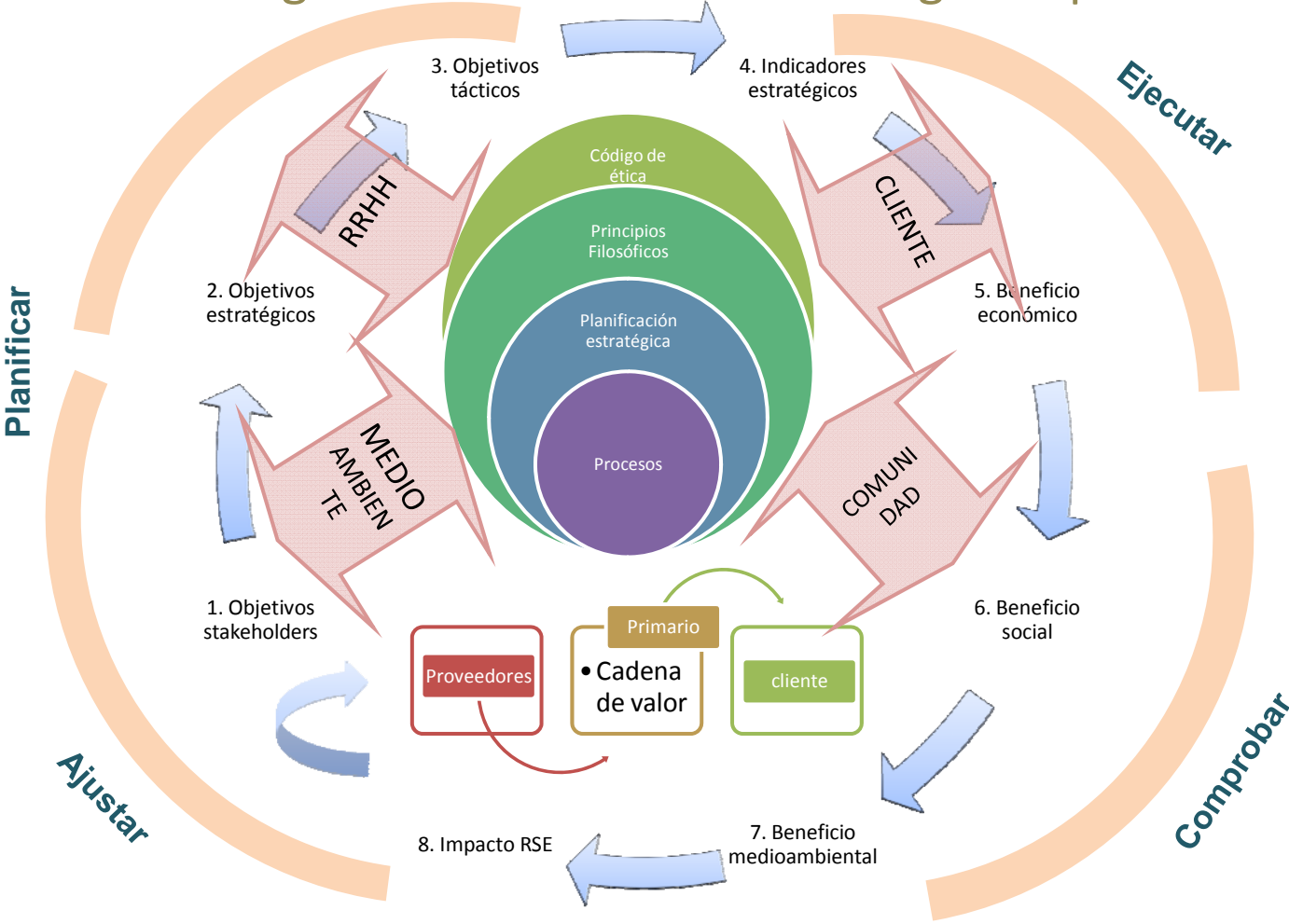
**Ajustar / Actuar:** consiste en la identificación de lo que se debe mantener y lo que se debe corregir. Adicional se establece la comunicación con los grupos de interés y la preparación de planes futuros. Dentro del modelo se establece:

8. Impacto de la RSE

### **3.3 Dinámica del modelo**

Una vez explicados los componentes, se presenta la dinámica del modelo de gestión propuesto en el gráfico No. 9 denominado “Modelo de gestión RSE desde la Estrategia Empresarial” elaborado por la autora.

# Modelo de gestión RSE desde la Estrategia Empresarial



1. El modelo inicia con la recolección de los objetivos tanto de los stakeholders como los estratégicos de la empresa previa a la etapa de planificación. Es en este momento donde se conjugan tanto las expectativas internas como empresa (maximización de utilidades, minimización de costos), así como las de los organismos externos representados por los stakeholders.

2. Se realiza la planificación del modelo en consideración con los lineamientos internos de la empresa que vienen dados por la Cadena de valor (desde los proveedores, pasando por las actividades primarias y secundarias hasta llegar al cliente) y su Estrategia empresarial (código de ética, principios filosóficos, planificación estratégica, procesos). Adicional se involucran y se da peso de importancia a las cuatro áreas preponderantes de la RS: RRHH, cliente, comunidad, y medio ambiente. Es en este momento en el cual se debe establecer la alineación de las prácticas de responsabilidad social a implementarse con los objetivos estratégicos establecidos, con el único fin de convertirlos como sostenibles en el tiempo.

3. Posterior, en la etapa de ejecución, se considera un plan de acción enfocado en cada una de las cuatro áreas de RS considerando que el mismo cumpla con los objetivos tácticos y los indicadores estratégicos establecidos por la empresa. Se debe establecer un plan de ejecución por RRHH, Clientes, Medio Ambiente y Comunidad.

4. En la etapa de comprobación, una de las más importantes, es donde se establecen los aciertos y las correcciones del modelo. Para esto se deben usar los IP establecidos en el GRI, los cuales se constituyen en un mapa de indicadores completo y enfocado hacia todas las áreas de RS. Los indicadores

a usarse deben provenir de un análisis y estudio profundo de su contenido de acuerdo con el giro de negocio de la empresa, no todos se aplican, dependerá de los objetivos, planificación y naturaleza del negocio.

5. En la etapa de ajuste lógicamente se procederá con el reconocimiento de los indicadores en rojo y amarillo, se realizarán las correcciones tanto en la planificación como en la ejecución y en caso de que se requiera, el modelo pide que se revise tanto la cadena de valor como la estrategia misma de la empresa con el fin de alinearlos al modelo de RSE cuyas aristas siempre están enfocadas a los cuatro ejes principales. De ser necesario que se realice un cambio en los procesos es importante considerar que estos deben estar debidamente documentados y aprobados, los responsables del proceso deben poder participar en cualquier discusión de mejora y deben trabajar sobre la base de procesos parecidos. Una mejora continua aparece en la medida en que se reduce la complejidad así como puntos potenciales de fracaso, se mejora la comunicación, se procede con automatización de las herramientas, colocando puntos de control y salvaguardas para proteger la calidad en un proceso.

### **3.4 Análisis de riesgos y supuestos**

Con el fin de garantizar el funcionamiento del modelo, se presenta un análisis de riesgos y supuestos.

Los requisitos mínimos para el funcionamiento del modelo de gestión basado en mejora continua son:

- Principios filosóficos claramente establecidos
- Planificación estratégica en ejecución y seguimiento
- Definición e identificación de stakeholders y sus objetivos
- Apoyo en la gestión
- Feedback (retroalimentación) y revisión de los pasos en cada proceso.
- Claridad en la responsabilidad de cada acto realizado.
- Poder para el trabajador.
- Forma tangible de realizar las mediciones de los resultados de cada proceso
- Claridad de que se requiere de inversión a corto plazo, cuyos resultados muy probablemente, solo serán visibles a un mediano o largo plazo.

El modelo de gestión propuesto debe visualizarse como una actividad sostenible en el tiempo y regular y no como un arreglo rápido frente a un problema puntual o una moda.

Los riesgos en cambio pueden darse a medida que:

- No se realiza un correcto seguimiento de planes y proyectos a corto plazo.
- No se escogen adecuadamente los indicadores del IP
- No se considera de manera objetiva e imparcial los objetivos de los stakeholders y los objetivos estratégicos.
- No se equilibra los beneficios esperados en los cuatro componentes de RS.
- No se obtiene el compromiso de la alta dirección.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo aborda la identificación de la importancia sobre el uso y aplicación de la norma de Responsabilidad Social ISO 26000, las diferencias entre los conceptos similares, la identificación o no de una desalineación entre la estrategia empresarial y las iniciativas de RS y finalmente la propuesta de un modelo de gestión que supla esta carencia. Posterior a la realización del estudio, análisis e investigación de los temas se ha llegado a las conclusiones que se presentan en los siguientes párrafos.

Existen varias diferencias entre la norma anterior SA 8000 y la Guía de la norma ISO 26000, mientras la primera está orientada exclusivamente hacia los derechos de los obreros y proveedores, la otra se enmarca hacia seis grupos de interés claramente establecidos. Adicional la norma ISO 26000 no tendría el carácter certificable más bien es considerada como una guía de orientación.

Frecuentemente se genera una confusión entre los conceptos de marketing social, marketing con causa, filantropía y Responsabilidad Social Empresarial, por lo que las prácticas de las empresas generalmente se enmarcan en los tres conceptos primeros.



En el país, relativamente existen pocas empresas que llevan a cabo prácticas de Responsabilidad Social de una manera formal y agremiadas, de estas empresas y según datos del estudio levantado, ninguna alinea dichas prácticas a su estrategia empresarial, en su gran mayoría son aisladas o enfocadas únicamente hacia cadena de valor o por cumplimiento de ciertas normas certificadas.

Las empresas que generalmente llevan a cabo prácticas de RS no tienen claro cuáles son los cuatro ejes fundamentales a ser considerados en RSE, lo que les dificulta ampliar su visión para ser consideradas socialmente responsables y por lo general orientan sus iniciativas solo a temas medio ambientales descuidando aspectos importantes para su gestión responsable con la sociedad.

Los modelos de gestión que actualmente se presentan, en sociedades americanas, no responden del todo a la necesidad de la alineación entre estrategia empresarial y Responsabilidad Social, son parcializados o no consideran aspectos básicos para que el modelo sea sustentable en el tiempo.

Se hace necesaria la orientación a las empresas mediante un modelo de gestión que surja desde la estrategia empresarial y se dirija hacia las diferentes prácticas de Responsabilidad Social Empresarial de tal manera que

se convierta en un soporte transversal que les permita abarcar los cuatro ejes fundamentales.

El modelo de gestión propuesto, obedece al círculo de mejora continua según la consideración de los cuatro ejes fundamentales de la Responsabilidad Social Empresarial, así como los objetivos de los stakeholders. Adicional establece ciertos supuestos y riesgos que deben considerarse para que su ejecución y cumplimiento sea el más idóneo.

## RECOMENDACIONES

Posterior a la realización del estudio, se proponen las siguientes recomendaciones.

Considerar que las normas establecidas mundialmente tienen varios enfoques y criterios diversos que no necesariamente pueden ser aplicables a la empresa o su giro de negocio como tal, en especial aquellas que son certificables, por lo que se debe realizar un acoplamiento considerando las particularidades de cada compañía.

Identificar claramente las diferencias de criterios en cuanto a marketing social, marketing con causa, filantropía o RS, respecto a las prácticas que las empresas realizan con el fin de enmarcarlas en el modelo de Responsabilidad Social Empresarial.

Se debería establecer con claridad si las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial responden a la estrategia de la empresa o caso contrario se recomienda el uso del modelo de gestión para lograr este alineamiento.

Se sugiere dar a conocer y concientizar a las empresas respecto a los 4 ejes de RSE: clientes, rrhh, comunidad y medio ambiente, lo que les llevará a ser consideradas como socialmente responsables en un ámbito completo y no parcializado como se acostumbra en la práctica.

Se propone un modelo de gestión cuyo requisito básico para las empresas es disponer de una estrategia empresarial bien establecida y que la misma sea considerada para la toma de decisiones gerenciales.

El modelo propone la priorización de las necesidades de los stakeholders y el análisis de su aplicación hacia la estrategia de la empresa, así como la medición se llevará acabo mediante los indicadores establecidos en “Protocolo de los indicadores G3 (IP)” según el marco del GRI.

## BIBLIOGRAFIA

- ❖ Alonso V. Marisol, **MARKETING SOCIAL CORPORATIVO**, Madrid, España, 2006.
- ❖ Alvear, Camila, **TEMAS FUNDAMENTALES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**, Santiago, Chile, julio 2008.
- ❖ Araque Padilla, R.; **LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA EN EL ÁMBITO DEL MARKETING, Algunas reflexiones y propuestas**, Revista Papeles de ética, Economía y Dirección, España, Coaut, 2003.
- ❖ Bahamonde V., **ANÁLISIS DE LA NORMA RESPONSABILIDAD SOCIAL, SA8000: 1997**, Quito, I&C, 2003.
- ❖ Carmona Bolaños, M. Jorge, **ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE UNA VARIABLE**, Facultad de Biblioteconomía y Documentación, Universidad de Granada, Colombia, 2007
- ❖ Comisión de las Comunidades Europeas, **LIBRO VERDE, Fomentar un marco Europeo para las Responsabilidad Social de las Empresas**, Bruselas, 2001.
- ❖ Fernández Gago Roberto y Almudena Martínez Campillo, **Naturaleza Estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial**, Georgetown University, Universia, Verganza, España, 2008.
- ❖ Flor Eulalia, **Gestión para organizaciones sociales de desarrollo**, Universidad Andina Simón Bolívar, Corporación Editora Nacional, Quito Ecuador, 2007.
- ❖ FUNDIBEQ, Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, **Presente y futuro de la ISO 26000**, España 2007

- ❖ IRSE, Instituto de Responsabilidad Social Empresarial, **APUNTES SOBRE RSE**, Los fundamentos del IRSE para la RSE, 2007
- ❖ Kotler, P. y Armstrong, G.; **MERCADOTECNIA**, México, Prentice Hall, 1996.
- ❖ LIBRO VERDE, **Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social en las empresas**. Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas, 2001
- ❖ Mora Contreras, César, **La Responsabilidad Social empresarial: Razón de ser del Marketing como Sistema de Pensamiento Organizacional**, Mérida, Venezuela, Visión Gerencial, diciembre 2005.
- ❖ Norma ISO 26000: guía sobre Responsabilidad Social; Boletín; junio 2006.
- ❖ SAI, **Social Accountability Internacional, RESPONSABILIDAD SOCIAL 8000 NORMA SA8000**, Norma Internacional 1997.
- ❖ Porter, Michael; **ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA**, España Ediciones Deusto, 2006.
- ❖ Rivas, J.A.; **COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR, Decisiones y Estrategia de Marketing**, Madrid, ESIC, 2001.
- ❖ Saucedo Soto, JM.; **DIFERENCIAS ENTRE MARKETING SOCIAL, Marketing con causa y Responsabilidad Social Empresarial**, Universidad Autónoma de Coahuila, México, 2007.
- ❖ XX congreso de ADENAG, **El enfoque de los Stakeholders para la alta dirección**. Ponente Isaac Bleger.

## Artículos de internet

- ❖ CERES, Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social, 2010, página web: <http://www.redceres.org/?til=7>
- ❖ FENOSA, Unión, Responsabilidad social, modelo RSC, Panamá 2007, <http://www.pa.unionfenosa.com/canales.aspx?seccion=5&sw=2>
- ❖ Fernández VR., “**La Mercadotecnia Social**”, Revista Entrepreneur. Publicado en: [www.soyentrepreneur.com/imprimir.hts](http://www.soyentrepreneur.com/imprimir.hts). Nov. 2000”.
- ❖ IntegraRSE, Modelo Conceptual de la RSE, incorporarse, Panamá, 2009, <http://www.integrarse.org.pa/rse/modelo/htm>
- ❖ Morales, Raúl, La responsabilidad social corporativa aumenta el valor en las empresas, marzo 2008, [http://www.tendencias21.net/La-responsabilidad-social-corporativa-aumenta-el-valor-de-las-empresas\\_a2138.html](http://www.tendencias21.net/La-responsabilidad-social-corporativa-aumenta-el-valor-de-las-empresas_a2138.html)
- ❖ Rangel, M.; “**¿Filantropía o Responsabilidad Social Empresarial?**”. Publicado en: [www.cemefi.org/empresa/martha3.htm](http://www.cemefi.org/empresa/martha3.htm).
- ❖ Responsabilidad Social Empresarial. **La Empresa Responsable**. Publicado en: [www.comunidar.org/responsabilidad.htm](http://www.comunidar.org/responsabilidad.htm). Abril 2002.

# ANEXOS



**ANEXO No. 1**

**DIFERENCIAS CONCEPTOS CLAVE**

	<b>Marketing Social</b>	<b>Marketing con causa</b>	<b>Filantropía</b>	<b>Responsabilidad Social</b>
<b>DEFINICIONES</b>	Las metas de la organización se alcanzan definiendo las necesidades, anhelos e intereses de los mercados meta con mayor eficiencia que la competencia y conservando o mejorando el bienestar de los consumidores y de la sociedad. Requiere un equilibrio en 3 consideraciones: las utilidades de la empresa, los deseos de los consumidores y los intereses de la sociedad.	Estrategia de marketing y publicidad orientada a mejorar la imagen empresarial. Actúa como herramienta importante para generar conciencia y ayudar a solucionar problemas comunitarios. Cuando se utiliza este concepto la empresa puede cumplir con su responsabilidad social, al mismo tiempo que atraen a los consumidores e incrementan sus ventas. Se elige una causa para lograr mayor influencia e identidad y por otro lado esta causa debe formar parte de sus objetivos estratégicos e involucrar a todas las áreas.	Caridad, donar fondos a proyectos sociales o mediambientales. Asignación de una cantidad determinada de su presupuesto para ayudar a ONG's o sociedad filantrópica.	De carácter voluntario, refleja el compromiso de hacer negocios de forma que preserve o aumente en lugar de dañar a las comunidades cercanas, trabajadores, medio ambiente así como una conducta económica justa. Integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y mediambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Ser socialmente responsables no solo significa cumplir las obligaciones jurídicas, sino también inversión en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores.
<b>VENTAJAS</b>	Se destaca la innovación en pro de diferentes causas y la respuesta de la gente es masiva al querer involucrarse con la empresa.	Engrandece la imagen corporativa, genera ventas mayores, promueve compra de productos y aumenta la recordación y reconocimiento de marca. Actúa como herramienta importante para generar conciencia y ayudar a solucionar problemas comunitarios.	Consumidores se identifican con causas benéficas y mejora notablemente la imagen de la empresa.	Concientización de que las empresas tienen una responsabilidad con todos los actores del sistema. Debe incluirse en la Planeación Estratégica y ponerlo en práctica
<b>BENEFICIOS</b>	Promueve un cambio y una generación de transparencia comercial que puedan detectar los consumidores. Las prácticas engañosas ya no son toleradas por el público, éste se identifica con un proceder más correcto, con más calidad y mejor servicio. Establece altos estándares de calidad en sus productos y servicios a corto y largo plazo. Mejora el nivel de posicionamiento en la mente del consumidor y crea una imagen positiva y lealtad por parte de los clientes	Los consumidores se sienten satisfechos al apoyar la resolución de un problema, la empresa incrementa sus ventas, adquiere mejor imagen corporativa y cumple (parcialmente) con su RS, las organizaciones sociales cuentan con más recursos para realizar su labor y al mismo tiempo la comunidad entera se beneficia.	Organizaciones sociales cuentan con un flujo mayor de recursos para impulsar sus programas y proyectos a favor de la sociedad.	Promueve un cambio notable en el marketing la RS y la ética en la mercadotecnia. Genera beneficios de imagen corporativa y de marca que a su vez redundan en un aumento de competitividad ya que mejora su posicionamiento en el mercado y permite el acceso a otros clientes o mercados.
<b>CASO EJEMPLO</b>	Banco Santander ofrece todos los años becas para alumnos universitarios.	Levi's Care tag, etiqueta con sustentabilidad. Alianza entre LeviStrauss y Goodwill. Se añade a las instrucciones de la etiqueta una última indicación sobre que hacer con la prenda cuando ésta ya se haya utilizado. En el último renglón de la etiqueta dice: "Dónala a Goodwill cuando ya no la necesites y cuida así nuestro planeta". Goodwill recicla y vende ropa.	Montblanc realiza donaciones a UNICEF para campañas de programas de alfabetización.	Alianza IBM-Oracle: contribuyen con la educación formando chicos desde la secundaria en temas de programación. Luego de terminada la secundaria en un año más obtienen certificado de especialistas en programación y Oracle los recluta para trabajar con personal capacitado.
<b>ANALISIS EJEMPLO</b>	Lamentablemente no se ha definido la estrategia correctamente ni el objeto primordial de estas donaciones.	Mediante esta alianza se consigue reciclar miles de prendas y textiles los cuales son tratados y en algunos casos se convierten en otras prendas, muebles u otros enseres para el consumo.	Cada año se dona cierta cantidad de dinero para impulsar programas específicos, sin embargo no está alineada hacia la estrategia de la empresa, es simplemente un acto caritativo.	Esta alianza estratégica tiene definido claramente el objeto de la ayuda social que esta enfocada a la educación como importancia primordial y por otro lado ellos pueden contar con personal capacitado para realizar su trabajo especializado.

**ANEXO 1**

## ANEXO No. 2

### COMPARATIVO ENTRE NORMA SA 8000 Y NORMA ISO 26000

	SA8000	ISO 26000
<b>General</b>	norma, forma aprobada	Guía ISO sobre RS
<b>Orientada hacia</b>	Derechos de los obreros y proveedores	Consumidores, proveedores y gobierno
<b>Ceritificación</b>	Certificable	No certificable, voluntaria
<b>Alcance</b>	Evaluación de grado de cumplimiento de los "debes" de la norma	Aplicable a todo tipo de empresas, indepentiente de tamaño, industria, servicios, pública o privada
<b>Stakeholders</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* ONG's y organizaciones de tercera parte</li> <li>* Organizaciones de tercera parte que realizan certificaciones de las empresas</li> <li>* Auditores de SA8000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Industria</li> <li>* Gobierno</li> <li>* Consumidores</li> <li>* Trabajadores</li> <li>* Organizaciones No Gubernamentales</li> <li>* Servicios, apoyo, investigación y otros</li> </ul>
<b>Areas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Requerimiento de RS</li> <li>* Política de seguridad y salud ocupacional</li> <li>* Planificación</li> <li>* Comunicación externa</li> <li>* Representantes de la compañía</li> <li>* Control de proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Actividad laboral, Niños</li> <li>* Labor Forzada</li> <li>* Higiene y Seguridad</li> <li>* Libertad de Asociación</li> <li>* Discriminación</li> <li>* Acción Disciplinaria</li> <li>* Horario Laboral</li> <li>* Remuneración y compensación</li> <li>* Sistema de Gestión</li> <li>* Iniciativas "Verdes"</li> <li>* Responsabilidad fiscal financiera</li> <li>* Obligatoriedad legal y regulatoria</li> <li>* Requisitos contractuales</li> </ul>

## ANEXO 2

## ANEXO No. 3

### STAKEHOLDERS

<b>INDUSTRIA</b>	Incluye a empresas o representantes de empresas que manufacturan productos o entregan servicios con intereses comerciales. Son empresas de cualquier tamaño y tipo legal, con operaciones a nivel local, regional e internacional. Incluye también a gremios, asociaciones de varias industrias y demás mecanismos de asociación relacionados. Se deben excluir a empresas relacionadas a consultorías, SRI, de fiscalización y norma que puedan constituirse como juez y parte de las mismas.
<b>GOBIERNO</b>	Incluye a organismos del sector público o a su vez pueden nominar a un organismo nacional de normalización para ser representado así como también a un funcionario o individuo.
<b>CONSUMIDORES</b>	Son o pueden ser miembros o representantes de organizaciones de consumidores y generalmente están especializados en temáticas particulares respecto a legislación, estándares, protección a los derechos de los consumidores, entre otros.
<b>TRABAJADORES</b>	Para ser considerado dentro de la categoría de stakeholders los trabajadores o grupos de trabajadores deben referirse a representantes de asociaciones, sindicatos, gremios y deben excluirse a representantes de los departamentos de RRHH, talento humano o que presenten servicios de consultoría relacionados.
<b>ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES</b>	Constituye la asociación de individuos u organización sin fines de lucro que persigue objetivos de interés público. No deben representar los intereses de ninguno de los grupos de interés mencionados anteriormente, adicional no deben estar enmarcados en desarrollo de estándares o servicios relacionados como apoyo o consultoría.
<b>SERVICIOS, APOYO, INVESTIGACIÓN, OTROS</b>	Se constituyen en organizaciones o grupos de organizaciones que no se encuentren en ninguno de los grupos anteriores y que inquieran un acercamiento hacia la RSE.

## ANEXO 3

## ANEXO 4

### MIEMBROS CERES

	EMPRESA	WEB	DIRECCIÓN	TELÉFONO
1	AGA S.A	<a href="http://www.aga.com.ec">http://www.aga.com.ec</a>	Av. Pedro Vicente Maldonado 10499 y Ayapamba	1800-242427
2	ASOCIACIÓN COORDINADORA DEL VOLUNTARIADO DEL GUAYAS - ACORVOL	<a href="http://www.acorvol.org">http://www.acorvol.org</a>	Kennedy Norte, calle República Mz. 126, solar 22. (Junto Iglesia San Gabriel de la Dolorosa)	(593-4) 2-680042, 2-682440
3	AURELIAN ECUADOR	<a href="http://www.aurelianecuador.com">http://www.aurelianecuador.com</a>	Av. Amazonas N37-29 y UNP; Edificio Eurocenter, Piso 5	(593) 2-299-6400
4	BANCO PICHINCHA - FUNDACIÓN CRISFE	<a href="http://www.crisfe.org">http://www.crisfe.org</a>	Av. Venezuela Espejo 985 y Venezuela, Agencia Plaza Grande del Banco del Pichincha, Piso 1	02 228-0255 / 02 2282-764
5	CENTRO ECUATORIANO DE DERECHO AMBIENTAL- CEDA	<a href="http://www.ceda.org.ec">http://www.ceda.org.ec</a>	Av. Eloy Alfaro N32-650 y Rusia, 3er. Piso	(593-2) 223410 / 2231411 / 2238609
6	COMPAÑÍA DE CERVEZAS NACIONALES Y CERVECERÍA ANDINA	<a href="http://www.cenecerianacional.com.ec">http://www.cenecerianacional.com.ec</a>	ANTIGUO CAMINO A TUMBACO KM CUATRO Y MEDIO FRANCISCO DE ORELLANA S/N Barrio La Mandarina	(593 - 2) 2 98 31 04 / 2 98 31 05
7	CORPORACIÓN DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES E INVERSIONES	<a href="http://www.corpei.org">http://www.corpei.org</a>	Av. Amazonas # 4430, y Villalengua Edf. Amazonas Piso 8.	(593-2) 246 0606
8	DINERS CLUB DEL ECUADOR	<a href="http://www.dinersclub.com.ec">http://www.dinersclub.com.ec</a>	Av. Amazonas 4545 y Pereira, Edificio Centro Financiero Diners Club	593-2-2981400
9	DOLE - FUNDACIÓN DALE	<a href="http://www.ubesa.com.ec">http://www.ubesa.com.ec</a>	Av. Las Monjas 10 y Carlos Julio Arosemena	(593) 4-2204850
10	ECUADOR BOTTLING COMPANY CORP. - EBC	<a href="http://www.coca-cola.com.ec">http://www.coca-cola.com.ec</a>	Vía Cayambe Tabacundo Pq. San Mateo	(593) (2) 2360007
11	EMAPA IBARRA	<a href="http://www.emapa-i.com">http://www.emapa-i.com</a>	Sucre 7-77 y Pedro Moncayo Plazoleta Francisco Calderón Ibarra	
12	EMPRESA ELECTRICA QUITO (EEQ)	<a href="http://www.eeq.com.ec">http://www.eeq.com.ec</a>	Avenida 10 de Agosto y las Casas	593) (02) 3964 - 700
13	FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES, SEDE ECUADOR - FLACSO	<a href="http://www.flacso.org.ec">http://www.flacso.org.ec</a>	La Pradera E7-174 y Av. Diego de Almagro	(593 2) 3238888
14	FONDO AMBIENTAL NACIONAL	<a href="http://www.fan.org.ec">http://www.fan.org.ec</a>	Av. Amazonas N34-311 y Atahualpa Edificio Financiero Amazonas, piso 9	2246 116 / 2246 020 / 2920 501
15	FUNDACIÓN ESQUEL ECUADOR	<a href="http://www.esquel.org.ec">http://www.esquel.org.ec</a>	República de El Salvador N34-229 y Moscú Edificio San Salvador, Oficina 7 y 8	+(5932) 245-3800
16	GENERAL MOTORS	<a href="http://www.chevrolet.com.ec">http://www.chevrolet.com.ec</a>	Av. Galo Plaza Lasso	1800-243-876
17	GRUPO FUTURO - FUNDACIÓN FUTURO	<a href="http://www.fundacionfuturo.org.ec">http://www.fundacionfuturo.org.ec</a>	Shyris N 41-151 e Isla Floreana, Edif. Axios, PH 1	2941-600 ext. 1400
18	HOLCIM - FUNDACIÓN HOLCIM ECUADOR	<a href="http://www.holcim.com/ec">http://www.holcim.com/ec</a>	Urbanización San Eduardo I, Av. Barcelona, Edificio El Caimán, piso 2, 09-01-04243 Guayaquil	(593-4) 2871900
19	ITABSA	<a href="http://www.pminft.com">http://www.pminft.com</a>	Km 4 1/2 vía Durán-Tambo	(593 - 4) 229 4048
20	NOBIS - FUNDACIÓN NOBIS	<a href="http://www.consorcionobis.com.ec">http://www.consorcionobis.com.ec</a>	Junín 114 y Panamá Edificio Torres del Río Piso 8	(593 - 4) 2567320
21	PINTURAS CÓNDOR	<a href="http://www.pinturascondor.com">http://www.pinturascondor.com</a>	Cusubamba Oe1-365 y Manglar Alto, guajaló	2671115
22	PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.	<a href="http://www.plasticaucho.com.ec">http://www.plasticaucho.com.ec</a>	Panamericana Norte Km 2 ½, Ambato - Ecuador	Telf: 00593-3-2998500
23	PRONACA	<a href="http://www.pronaca.com">http://www.pronaca.com</a>	Los Naranjos N44-15 y Av. de los Granados,	3976400
24	REPSOL - FUNDACIÓN REPSOL-YPF	<a href="http://www.fundacionrepsolyypf.org.ec">http://www.fundacionrepsolyypf.org.ec</a>	AV. 12 DE OCTUBRE N24-593 Y FRANCISCO SALAZAR, EDF. EXPOPLAZA 2000, P. 1 AL 5	(593 - 2) (593-2) 2 976-600 EXT. 3505
25	TELFÓNICA - MOVISTAR	<a href="http://www.movistar.com.ec">http://www.movistar.com.ec</a>	República y Pradera Esquina	02-2227700
26	UNIBANCO	<a href="http://www.unibanco.ec">http://www.unibanco.ec</a>	República 500 y Pasaje Carrión	2906555
27	UNIVERSIDAD CASA GRANDE	<a href="http://www.casagrande.edu.ec">http://www.casagrande.edu.ec</a>	Frente a la puerta 6 del C.C. Albán Borja	5934 2202180

## ANEXO 5

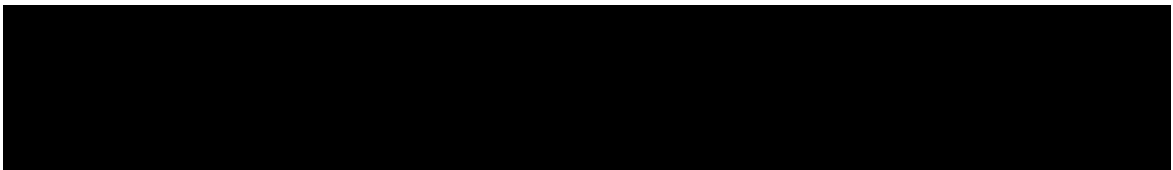
### ENCUESTA TRANSPARENCIA EN RSE

El presente cuestionario, tiene como objetivo conocer acerca de las prácticas comunes de Responsabilidad Social realizadas en su empresa y sus implicaciones internas y externas. Permítame realizarle algunas preguntas relacionadas al tema; los datos que nos proporcione nos servirán para establecer un diagnóstico al respecto.

#### 1. Datos de Identificación



#### 2. Generalidades



3. Su empresa cuenta y ha difundido entre sus principales Grupos de interés (Clientes, proveedores, empleados, Gobierno) su (s):

Código de ética \_\_\_\_\_ Principios Filosóficos \_\_\_\_\_

Estrategia empresarial \_\_\_\_\_

4. Cuenta con Estrategia Empresarial para toma de decisiones en su empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5. En cuanto a sus colaboradores, su empresa:

\_\_\_\_\_ Incluye a representantes sindicales de los trabajadores o empleados en su junta o consejo directivo

\_\_\_\_\_ Cuenta con un programa de participación en resultados con sus colaboradores

\_\_\_\_\_ Posee un plan de carrera bien estructurado para sus empleados

6. Audita regularmente el desempeño de su empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_

7. Brinda incentivos económicos y/o no económicos a los ejecutivos que consideran a la RSE en la toma de decisiones?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Cuáles \_\_\_\_\_

8. Mencione algunas de las prácticas de RS que tiene su empresa, hacia?

Sus empleados \_\_\_\_\_

Sus clientes \_\_\_\_\_

La comunidad (sociedad) \_\_\_\_\_

El medio ambiente \_\_\_\_\_

9. De qué manera mide el aporte de dichos impactos hacia su empresa?

\_\_\_\_\_

10. Especifique el compromiso de su empresa con la comunidad desde la perspectiva de Estrategia Empresarial.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración, su información es muy valiosas para la realización de este trabajo de investigación.

## ANEXO 6

### EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### ENCUESTA TRANSPARENCIA EN RSE

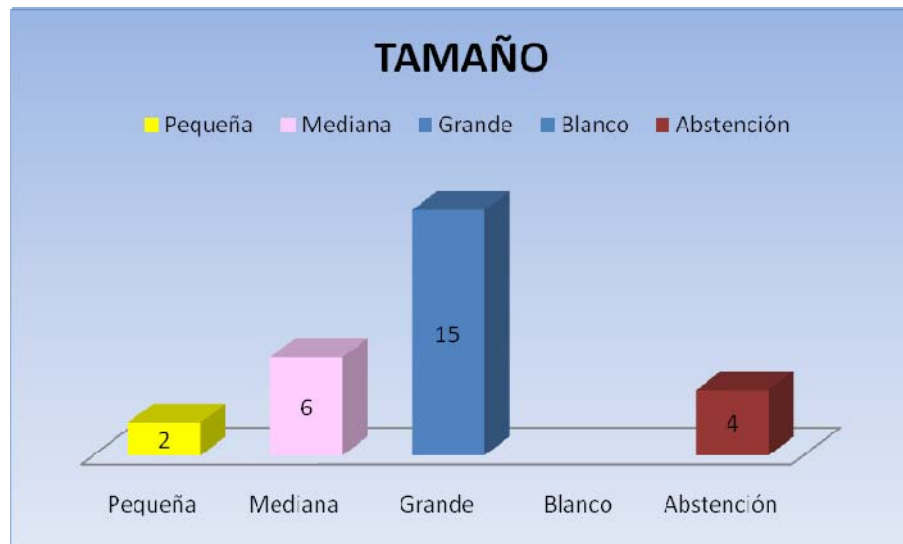
##### Generalidades

**Objetivo de la investigación:** Determinar la existencia o no de una desalineación entre la estrategia empresarial y las prácticas comunes de Responsabilidad Social realizadas en las empresas, así como sus implicaciones internas y externas.

**Desarrollo de la investigación:** Se aplicaron 27 encuestas de una muestra de 25, de las cuales se obtuvo información de 23 encuestas. Entre las generalidades se analizaron los siguientes resultados:

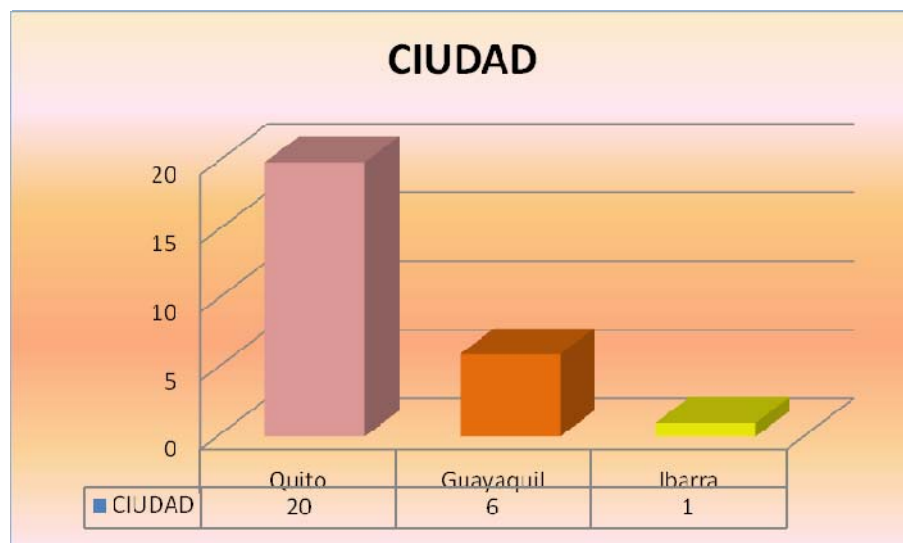
De manera general el 14.18% se presenta como porcentaje general de abstención.

- Tamaño de las empresas estuvo concentrado en un tamaño grande en un 55.56%, seguido por empresas de tamaño mediano en un 22.22%, las empresas pequeñas ocuparon el 7.41% que de manera general estaban ocupadas por fundaciones.



- En cuanto al sector geográfico, la mayor concentración de las empresas con un 74.07% en la ciudad de Quito, mientras que el 22.22% se ubicó en la ciudad de Guayaquil, apenas un 3.7% corresponde a la ciudad de Ibarra.

Esta tendencia obedece a que en la gran mayoría de empresas grandes se ubican en la capital.





- En número de empleados, las respuestas van desde 1000 hasta 200000 para el caso de multinacionales que se consideran como una sola a nivel internacional. De manera general en la muestra se presentan en su mayoría empresas grandes que sobrepasan los 1000 empleados, así como empresas pequeñas de menos de 500. Como dato interesante en promedio general de los datos de la muestra se presentan 18085 empleados, sin embargo no todas las empresas llenaron la información por lo que se presenta un 48% de abstención.
- En Industria en cambio, se presenta una variedad interesante que va desde alimentación, educación, petrolera, consorcios, fundaciones, entre otras. A continuación se presenta el cuadro detalle de las empresas y las industrias a las que pertenecen que por cierto amplió el ámbito de estudio y de aplicación de la propuesta.

	<b>EMPRESA</b>	<b>Industria</b>
1	AGA S.A	Producción y distribución de gases
2	ASOCIACIÓN COORDINADORA DEL VOLUNTARIADO DEL GUAYAS - ACORVOL	Voluntariado
3	AURELIAN ECUADOR	Minería
4	BANCO PICHINCHA - FUNDACIÓN CRISFE	Ayuda social
5	CENTRO ECUATORIANO DE DERECHO AMBIENTAL- CEDA	Derechos ambientales
6	COMPANÍA DE CERVEZAS NACIONALES Y CERVECERÍA ANDINA	Cervecera
7	DINERS CLUB DEL ECUADOR	Tarjetas de crédito
8	DOLE - FUNDACIÓN DALE	Agrícola
9	ECUADOR BOTTLING COMPANY CORP. - EBC	Alimentos y Bebidas no alcohólicas
10	EMAPA IBARRA	Servicios básicos - agua
11	EMPRESA ELECTRICA QUITO (EEQ)	Servicios básicos - energía eléctrica
12	FONDO AMBIENTAL NACIONAL	Social - ecológico
13	FUNDACIÓN ESQUEL ECUADOR	Fundación social - ambiental
14	GENERAL MOTORS	Automotriz
15	HOLCIM - FUNDACIÓN HOLCIM ECUADOR	Construcción
16	NOBIS - FUNDACIÓN NOBIS	Consortio
17	PINTURAS CÓNDOR	Pinturas
18	PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.	Calzado
19	PRONACA	Alimenticia
20	REPSOL - FUNDACIÓN REPSOL-YPF	Petrolera
21	TELEFÓNICA - MOVISTAR	Comunicaciones móviles
22	UNIBANCO	Banca
23	UNIVERSIDAD CASA GRANDE	Educación superior

La distribución y variedad de la muestra escogida permite tener un panorama amplio respecto de las principales industrias, incluso de la naturaleza de las empresas como es el caso de las multinacionales quienes presentan un modelo más organizado y estructurado en cuanto a RSE de los cuales se pueden tomar varias aristas.

### Preguntas de estudio

3. Su empresa cuenta y ha difundido entre sus principales Grupos de interés (Clientes, proveedores, empleados, Gobierno) su (s):

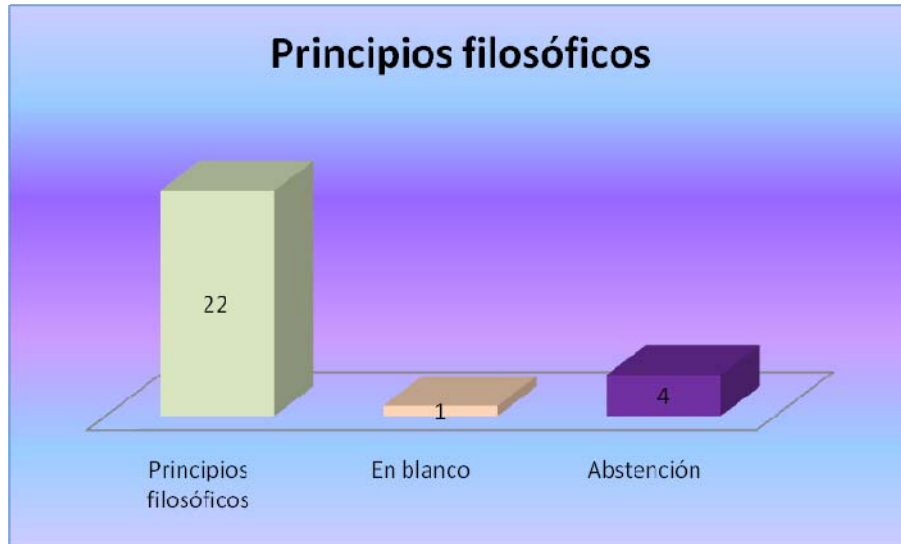
Código de ética \_\_\_\_\_ Principios Filosóficos \_\_\_\_\_

Estrategia empresarial \_\_\_\_\_

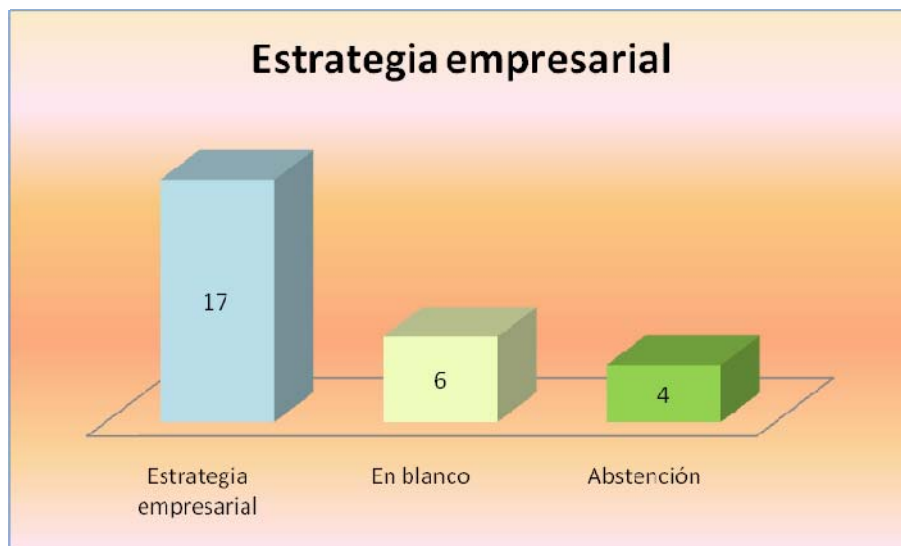
En cuanto a la tercera pregunta que se refiere a la difusión o comunicación de la empresa con los principales grupos de interés, los resultados reflejan que la gran mayoría, el 81.48% de las empresas encuestadas cuentan con un Código de Ética que rige sus labores cotidianas. Adicional se presenta un 3.70% que corresponde a una abstención.



De manera similar a la pregunta anterior, el 81.48% de las empresas encuestadas cuentan también con Principios filosóficos bien establecidos y son de carácter informativo entre sus principales grupos de interés.



En cuanto a la pregunta respecto de Estrategia Empresarial el 62.96% de las empresas encuestadas la poseen. Es decir que no todas las empresas divulgan su estrategia empresarial.



4. Cuenta con Estrategia Empresarial para toma de decisiones en su empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Esta pregunta hace referencia a si se cuenta con una estrategia empresarial para la toma de decisiones de la empresa y tiene concatenación con la pregunta anterior. Si bien es cierto que muchas de las empresas no comunican su estrategia empresarial, el 86% de las mismas si la poseen y siguen sus directrices para la toma de decisiones, mientras que únicamente el 14% no la considera en su toma de decisiones o simplemente no posee una estrategia formal.



5. En cuanto a sus colaboradores, su empresa:

\_\_\_\_\_ Incluye a representantes sindicales de los trabajadores o empleados en su junta o consejo directivo

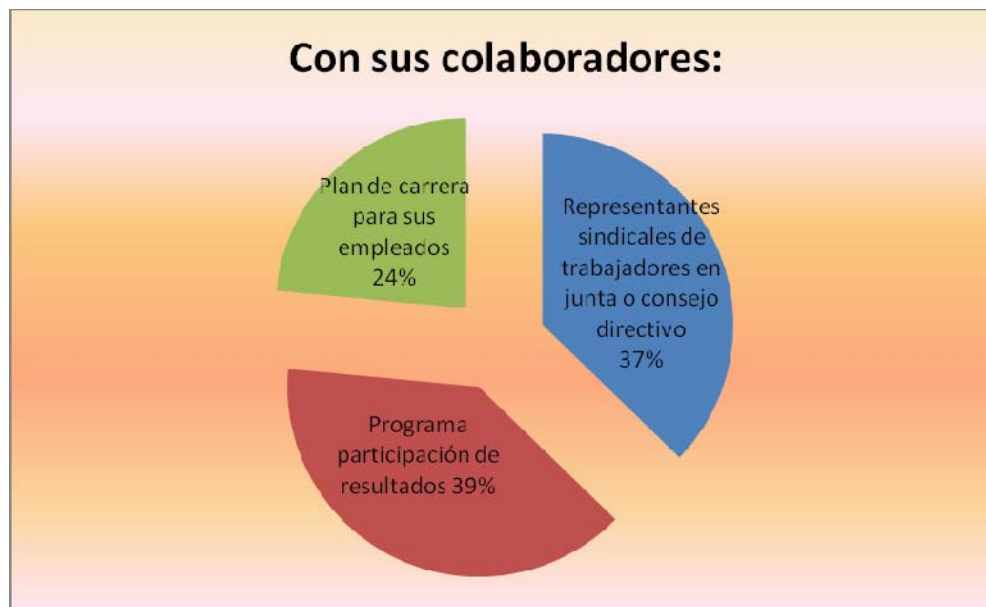
\_\_\_\_\_ Cuenta con un programa de participación en resultados con sus colaboradores

\_\_\_\_\_ Posee un plan de carrera bien estructurado para sus empleados

El 83% de las empresas encuestadas, incluye a representantes sindicales de los trabajadores o empleados en su junta o consejo directivo, es decir que en la mayoría de las empresas el empleado tiene presente su voz en los mandos altos y de directorio.

Por otro lado, el 87% de las empresas encuestadas, cuenta con un programa de participación de resultados con sus colaboradores, se entiende que la ley Ecuatoriana obliga a la repartición de utilidades lo que justifica el índice.

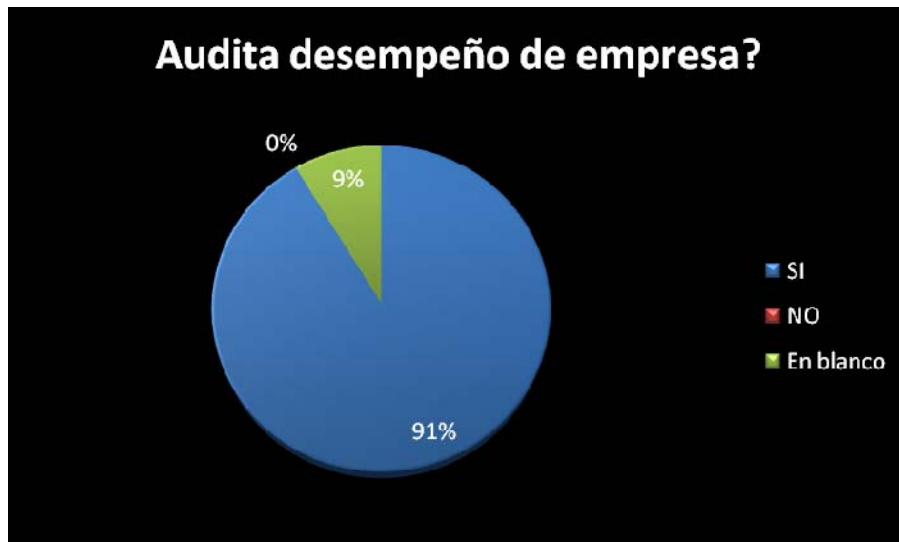
Adicional, únicamente el 52% de las empresas de la muestra poseen un plan de carrera bien estructurado para sus empleados, lo que se encuentra entre los índices más bajos.



6. Audita regularmente el desempeño de su empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_

En cuanto al tema de auditoría y rendición de cuentas, el 91% de las empresas encuestadas si realizan auditorías, siendo únicamente el 9% que corresponden a fundaciones. Cabe aclarar que en este tipo de auditorías, están consideradas en su mayor parte auditorías contables y no de procesos u otras de impacto.



7. Brinda incentivos económicos y/o no económicos a los ejecutivos que consideran a la RSE en la toma de decisiones?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Cuáles \_\_\_\_\_

El 96% de las empresas encuestadas respondió que no brinda incentivos económicos y no económicos a ejecutivos que consideran a las RSE en la toma de decisiones, es decir, que el tema de RSE en el país y con empresas que mantienen estas prácticas aún es muy disperso y no se le ha dado el impulso y la importancia que mereciera.





8. Mencione algunas de las prácticas de RS que tiene su empresa, hacia?

Sus empleados

Sus clientes

La comunidad (sociedad)

El medio ambiente

Las prácticas de responsabilidad social que realizan las empresas comprometidas con la misma van desde acciones aisladas, pasando por marketing social, en los siguientes cuadros se adjuntan las respuestas:

	EMPRESA	empleados	clientes	comunidad	medio ambiente
1	AGA S.A	Reducir riesgos de accidentes Mejores condiciones de trabajo Programas de desarrollo gerencial Programas técnicos de gestión Programas de Post Grado / Especializaciones	Transporte de gases según ADR Acuerdo internacional de sustancias peligrosas Calidad de las operaciones	generación de fuentes de trabajo	Estudios mediambientales en sus instalaciones Vende aplicaciones de gases
2	ASOCIACIÓN COORDINADORA DEL VOLUNTARIADO DEL GUAYAS - ACORVOL	Proyecto comunitarios Desarrollo integral de trabajadores Solidaridad de la empresa Habilidades de liderazgo y gerenciamiento	Fomenta inversión social en empresas Genera sentimiento de orgullo en los empleados hacia su empleador Mejora clima laboral	Voluntariado Corporativo Proyecto de gestión de Riesgo Voluntariado Juvenil Acorta brecha social entre personas de diferentes niveles socioeconómicos	
3	AURELIAN ECUADOR	Convenios con UTPL para pasantes	Minería responsable	Puertas abiertas a capacitaciones y conocimiento de proyectos Donación para un techo para mi país Realización de obras de infraestructura Apoyo a la investigación científica	Tratamiento de aguas y lodos
4	BANCO PICHINCHA - FUNDACIÓN CRISFE	plan de carrera	Programas de emprendimiento e incentivos	Progama Faro del Saber Ciudadano Fondo de becas Emprender Fe RSE- Grupo Bco Pichincha Donaciones	Campañas de reciclaje
5	CENTRO ECUATORIANO DE DERECHO AMBIENTAL- CEDA	Fortalecimiento en temas de derecho ambiental	asesoramiento en derechos ambientales Programas académicos	Participación ciudadana Programa de relaciones comunitarias y manejos de conflictos	Programas de conservación del medio ambiente Gobernabilidad ambiental y democracia Sostenibilidad y desarrollo Programa de litigio ambiental
6	COMPAÑÍA DE CERVEZAS NACIONALES Y CERVECERÍA ANDINA	Seguridad y salud ocupacional Sistema de gestión en control y salud física	Productos de calidad con los mejores procesos de producción	Planes de apoyo a comunidades Prevención de VIH Protección de ambiente Siembra futuro	sistema de gestión ambiental Planta de tratamiento de aguas residuales Producción mas limpia
7	DINERS CLUB DEL ECUADOR	Participa en acciones de apoyo a la comunidad Equidad interna salarial	Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes con valor agregado Psobilitar al cliente a alcanzar un nivel de vida superior	Inversión social elaboración y recolección de material didáctico para apoyar a escuelas Unidocentes Donaciones de material didáctico y juguetes en buen estado	campana de reciclaje

8	DOLE - FUNDACIÓN DALE	adquisición de fincas que benefician y mejoran la vida de los empleados y sus familias	ISO 9001 principal, satisfacción de los clientes como mejor comercializadora de frutas a precios justos	Fundación Dale desarrollo e implementación de programas tendientes a mejorar las condiciones de vida de sus colaboradores, sus familias y las comunidades en las cuales opera	programas medioambientales para un desarrollo agrícola responsable
9	ECUADOR BOTTLING COMPANY CORP. - EBC	Buenas condiciones de trabajo Salarios justos	Excelente producto con la mejor cadena de distribución	Proyecto Misión Felicidad, aporta a proyectos específicos como Misión Solidaria Manuela Espejo, Cruz Roja Ecuatoriana, Operación sonrisa, Un Techo para mi País	camiones híbridos para la distribución uso eficiente del agua Tratamiento de agua residual
10	EMAPA IBARRA	Satisfacción laboral	Satisfacción en el servicio	Servicios de agua potable y alcantarillado a cantón Ibarra	sistema de aguas servidas
11	EMPRESA ELECTRICA QUITO (EEQ)	condiciones de trabajo excelentes	clientes satisfechos en distribución, comercialización, transmisión, planificación	energía suficiente y sustentable	
12	FONDO AMBIENTAL NACIONAL			Eco fondo, apoyo a esfuerzos comunitarios a preservar y conservar el patrimonio natural	co financiamiento de gastos operativos del Sistema Nacional de Áreas protegidas Programa de áreas protegidas Proyecto - conservación de la Biodiversidad del Corredor Cóndor
13	FUNDACIÓN ESQUEL ECUADOR	Emprendimientos	Microfinanzas	Desarrollo local Migración y desarrollo Mejoramiento educación intercultural bilingüe	Turismo sostenible
14	GENERAL MOTORS	Capacitación Seguridad industrial Programas de desarrollo Compromiso con la gente y profundo respeto a la diversidad Buenas prácticas éticas Planes de bienestar social Salud ocupacional	Nuestros procedimientos y políticas se enfocan a la satisfacción de los consumidores bajo un marco ético	Voluntariado corporativo fundación ABEl children Internacional Olimpiadas Especiales Fundación Junior Achievement Fundación Cecilia Rivadeneira Cruz Roja Ecuatoriana Hábitad para la Humanidad Campañas de navidad Proyecto Habitacional en la ciudad de Quito Casa abierta RSC	ISO 14001 Procesos de reciclaje Ahorro de energía Disposición adecuada de residuos sólidos Tratamiento de agua

15	HOLCIM - FUNDACIÓN HOLCIM ECUADOR	mejorar la calidad de vida de nuestros empleados, sus familias	Producto garantizado de acuerdo al cumplimiento de las normas	Programa de Desarrollo comunitario: Eduacación Salud Agua y gestión ambiental Capacitación y organización social Iniciativas productivas y de empleo	Productos certificados normas ISO 9001, Gestión de Calidad ISO 14001, Gestión de Medio Ambiente y OHSAS18001 de Gestión de salud y Seguridad Ocupacional Reducción de impactos ambientales y aprovechamiento de recursos
16	NOBIS - FUNDACIÓN NOBIS			Fundación Nobis Mejoramiento de salud en escuelas Proyecto de Salud comunitaria Atención a familias de emigrantes Desarrollo sustentable Autoconstrucción de viviendas Estimulación temprana Desarrollo local "Tiendas Solidarias" Jóvenes emprendedores	
17	PINTURAS CÓNDOR	Planes de capacitación Programas de reconocimiento Sistema de Remuneración variable	Gobierno Corporativo: Reuniones cuatrimestrales informativas por parte de la Gerencia Desarrollo de sistema de políticas y procedimientos administrativos Compromiso con responsabilidad Integral	Becas escolares "El color del mañana" Campañas de mejoramiento de imagen de barrios aledaños: fachadas, sedes sociales, parques infantiles, aceras y bordillos Ayuda para cirugías (empleados y familiares) Apoyo en educación y medicinas a familiares discapacitados Apoyos a instituciones Donación de pintura	
18	PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.	Mejorar la satisfacción del cliente interno	Mejorar la satisfacción del cliente interno		
19	PRONACA	Lidera en forma competente, justa y ética. Tiene un compromiso solidario y respetuoso con el bienestar de cada uno de ellos y no tolera la deshonestidad. Reconoce el talento y ofrece remuneración equitativa. Promueve el trabajo en equipo y delegación de responsabilidad en condiciones laborales de limpieza, orden y seguridad. Ofrece igualdad de oportunidades de empleo, desarrollo y promoción. Motiva y acoge sugerencias y recomendaciones de sus colaboradores para el bien de la compañía	Proveer productos innovadores, saludables y de calidad que alimenten bien a sus consumidores y contribuyan al bienestar y satisfacción de sus familias. Innova sus procesos y productos para liderar los mercados en los cuales está presente. Atiende los pedidos de sus clientes con un servicio rápido y prolijo.	Generación de fuentes de trabajo directas e indirectas Mejoramiento de la educación Asistencia a sectores más vulnerables Programas para juventud Donación de alimentos a organizaciones de ayuda social Charlas de asesoría nutricional y cursos de cocina	Plantas de tratamiento de aguas residuales para las plantas industriales. En faenadoras de aves y cerdos se han construido plantas de elaboración de subproductos

20	REPSOL - FUNDACIÓN REPSOL-YPF	reto es impulsar al máximo la organización humana y las formas de trabajo de la compañía estamos trabajando en un reposicionamiento de nuestra marca como empleador integrar en nuestro equipo humano a personas con capacidades diferentes Para brindar a todos los empleados acceso a las mismas oportunidades contamos con herramientas como la gestión por compromisos, sesiones de "people review", el sistema de gestión por competencias y los itinerarios de formación técnica	Excelencia en el servicio Atención al cliente	Fundación Repsol Diálogo con la comunidad Comunidades indígenas Contribución a la comunidad Minimizar nuestro impacto	Emissiones al aire Gestión del agua Gestión de residuos Gestión de Derrames
21	TELEFÓNICA - MOVISTAR	Diversidad, inclusión a personas con discapacidad, diálogo con empleados, desarrollo profesional entre otros	Inclusión digital, servicios para personas con discapacidad, tarifas inclusivas, uso responsables de las TIC, protección de datos e información, diálogo con clientes, reciclaje de equipos, entre otros	Erradicación de trabajo infantil, calidad educativa - conectividad entre otras	programa ambiental de reforestación, concienciación ambiental para reducir las emisiones GEI, monitorear la huella de carbono con el objetivo de reducirla anualmente, de igual manera papel, energía y manejo adecuado de los desechos, contamos con una oficina de cambio climática
22	UNIBANCO		Consejos para tu diario vivir y <i>Cuida tu futuro, usa bien tu dinero</i> son dos iniciativas que ofrecen herramientas para mejorar la calidad de vida, a través de la planificación, la organización, el ahorro, la priorización de gastos y el endeudamiento responsable. Unibanco trabaja en el desarrollo y promoción de una cultura de buen uso y administración del dinero	Apoyamos proyectos de inclusión social como son: Acceso Digital, Fundación Operación Sonrisa, y el Centro del Muchacho Trabajador	
23	UNIVERSIDAD CASA GRANDE	Cumplimiento de reglamentos de normas internas y externas	Calidad en el Servicio al Cliente	Proyectos de Vinculación con la Colectividad, Capacitación en distintas áreas	Proyectos de beneficio y apoyo al medio ambiente

9. De qué manera mide el aporte de dichos impactos hacia su empresa?

10. Especifique el compromiso de su empresa con la comunidad desde la perspectiva de Estrategia Empresarial.

En la matriz a continuación se consolidan la variedad de respuestas otorgadas por las empresas en las cuales se visualizan que algunas no poseen respuestas en cuanto a indicadores y por otro lado varios de los indicadores usados son los ya establecidos como desempeño o los que corresponden a la certificación de las normas ISO-9001.

En cuanto al compromiso de la empresa con la comunidad, se visualizan varias prácticas siendo las más alineadas aquellas que corresponden a las fundaciones cuya razón de ser esta totalmente enfocada a esta práctica.

	<b>EMPRESA</b>	<b>9. De qué manera mide el aporte de impactos hacia su empresa</b>	<b>10. Especifique el compromiso de su empresa con la comunidad desde la perspectiva de Estrategia empresarial</b>
1	AGA S.A	Resultado del análisis de gases	Certificaciones ISO 9001:2000 Producción y distribución de CO2
2	ASOCIACIÓN COORDINADORA DEL VOLUNTARIADO DEL GUAYAS - ACORVOL	indicadores sociales	Trabajo social voluntario que ayuda y promueve programas de apoyo a los más necesitados
3	AURELIAN ECUADOR		Minería responsable con el medio ambiente y la comunidad
4	BANCO PICHINCHA - FUNDACIÓN CRISFE	indicadores sociales	compromiso con donantes, beneficiarios, aliados y contrapartes
5	CENTRO ECUATORIANO DE DERECHO AMBIENTAL- CEDA		Administración del fondo de becas Experiencia de turismo rural Runa Tupari
6	COMPAÑÍA DE CERVEZAS NACIONALES Y CERVECERÍA ANDINA	indicadores BSC	implementar un Sistema de Gestión Integral (SGI) basado en las certificaciones ISO 9001: 2000 Sistema de Gestión de la Calidad; HACCP Sistema de Análisis de peligros y puntos críticos de control, OHSAS 1800, sistemas administrativos de seguridad y salud ocupacional; ISO 14001: 2004 Sistema de gestión ambiental, y BASC Sistema de gestión en control y seguridad física.
7	DINERS CLUB DEL ECUADOR	Informe de resultados de los proyectos	Proyectos enfocados a la pasión por servir
8	DOLE - FUNDACIÓN DALE	indicadores ISO 9001	Servicios a productores
9	ECUADOR BOTTLING COMPANY CORP. - EBC	Marketing social	toda la cadena de valor esta asociada al aporte a la comunidad y mejores condiciones de vida para empleados, cuidado del medio ambiente
10	EMAPA IBARRA		Trabajamos con calidad en la gestión integral del agua potable y saneamiento, con personal altamente calificado, comprometido con los intereses de la comunidad

11	EMPRESA ELECTRICA QUITO (EEQ)	Evaluación trimestral	apoyo al desarrollo integral de quito y su región suministrando energía limpia a bajo costo
12	FONDO AMBIENTAL NACIONAL	impactos ambientales	apoyar al financiamiento de la gestión ambiental tendiente al desarrollo sustentable del Ecuador
13	FUNDACIÓN ESQUEL ECUADOR	auditorías anuales	contribuir al desarrollo humano sustentable, mejoramiento de la calidad de vida de los más pobres y la construcción de una sociedad democrática, responsable y solidaria
14	GENERAL MOTORS	IPC	comprometidos con el desarrollo de nuestra gente, el progreso de la comunidad y el entusiasmo de nuestros proveedores, clientes y accionistas
15	HOLCIM - FUNDACIÓN HOLCIM ECUADOR	Indicadores desempeño normas ISO	El compromiso de nuestra empresa con el desarrollo sostenible se ve reflejado en nuestras políticas de seguridad y salud ocupacional y nuestro compromiso con el cuidado del ambiente.
16	NOBIS - FUNDACIÓN NOBIS	Indicadores sociales, mediambientales	Sólo con fe, principios, energía y en equipo lograremos nuestros triunfos.
17	PINTURAS CÓNDOR	Indicador del Balance scorecard, tablero de dirección estratégico de la Organización	Dedicados a servir al cliente que actúa con responsabilidad social y asegura a todos los involucrados a un nivel superior de satisfacción.
18	PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.	Norma ISO 9001	sustentados en nuestros principios y valores, talento humano, experiencia, innovación y tecnología, para satisfacer a nuestros clientes y accionistas
19	PRONACA	Indicadores de gestión, BSC	PRONACA existe para alimentar bien generando desarrollo en el sector agropecuario
20	REPSOL - FUNDACIÓN REPSOL-YPF	Indices de sostenibilidad	La Fundación Repsol perseguirá fines de interés general de carácter cultural, así como otros de carácter social, medioambiental y científico, educativo y de fomento de la investigación



21	TELEFÓNICA - MOVISTAR	A través de indicadores de desempeño en RSC y de reputación. al igual que indicadores claves de percepción de los grupos de interés como ISC, ICC	Veo que en el punto 8. no incluyó la cadena de suministro que es clave en la gestión de la RSC. Telefónica alinea su estrategia de RSC con la estrategia del negocio, así que todo nuestro accionar está enfocado no solamente hacia comunidad sino a todos los grupos de interés: Clientes, Empleados, Proveedores, Sociedad, Accionistas y Medio Ambiente.
22	UNIBANCO		Apoyamos el mejoramiento de la calidad de vida de las familias y personas a las cuales atendemos. Ese es nuestro negocio y ese nuestro principal aporte al País. Vivimos la responsabilidad social igualmente en las relaciones con nuestra gente, con nuestros proveedores, con nuestros clientes, y con la comunidad
23	UNIVERSIDAD CASA GRANDE	Resultados y cumplimiento de objetivos Institucionales	Realizar proyectos de Vinculación con la Colectividad para mejorar la calidad de vida de nuestros habitantes

### CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- En resumen, se estableció un tamaño de muestra respecto a las empresas miembros del CERES (Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social) por estar involucradas en prácticas o modelos de RSE, requisito fundamental para este estudio.
- De la muestra establecida, el 85% del total respondieron vía on line a la encuesta realizada.
- La mayor parte de empresas están concentradas en la ciudad de Quito, siendo en su mayoría grandes empresas, provenientes de grandes industrias.

- La mayor parte de las empresas poseen y divulgan su Código de Ética, Principios Filosóficos pero solo el 62.96% divulgan su Estrategia Empresarial. Sin embargo el 86% de las empresas encuestadas cuentan con una Estrategia Empresarial, es decir que la mayoría de las empresas en el país trabajan bajo este esquema por lo cual se justifica, por ese lado, la generación del modelo de gestión de RSE desde la estrategia.
- En cuanto a prácticas con los colaboradores, en su mayoría las empresas incluyen a los trabajadores en grandes comités y en la participación de los resultados, es decir, que de manera general las empresas le dan un protagonismo importante a los empleados tanto en toma de decisiones como en participar sus resultados. Sin embargo respecto a planes de carrera, únicamente el 52% lo posee y lo lleva a cabo, lo que se considera como un porcentaje bajo.
- Respecto a la rendición de cuentas, el 91% de las empresas participan en procesos de auditoría, sin embargo este resultado se enfoca al hecho de que está regido por la ley por lo menos la auditoría contable, sin embargo no se ha considerado auditorías de otras áreas, excepto las que según las normas que las empresas poseen, las exigen.

- La mayoría de empresas no brinda ningún tipo de incentivos a empleados que promuevan prácticas de responsabilidad social, por lo que aún en las culturas empresariales dichas prácticas han sido vistas exclusivamente como políticas internas o disposiciones ya establecidas que deben cumplirse cuyas retribuciones son imperceptibles.
- En gran parte, las empresas mantienen ciertas prácticas de responsabilidad social si no son en los cuatro ejes, por lo menos en uno de los ejes (clientes, empleados, comunidad, medio ambiente) y van desde iniciativas hasta procesos formales establecidos que son medidos.
- Los medios de verificación e indicadores también están repartidos entre internos pasando por indicadores de desempeño de las normas hasta indicadores sociales y medioambientales, lo cual supone que deben considerarse varios ejes o bases para la medición.
- Muchas empresas establecen sus compromisos de acuerdo a la estrategia desde varias aristas, siendo la más común la que está enfocada a su misión, sin embargo se visualiza una confusión entre la estrategia misma y las prácticas que llevan a cabo, lo que supone que se requiere formalizar de alguna manera estos conceptos.