

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS DE GRADO
MODALIDAD LIBRE

ESTRATEGIA ORIENTADA A RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL COMO INSTRUMENTO PARA LA
GENERACIÓN DE MAYORES INGRESOS EN LA
EMPRESA

SECTOR GRAN INDUSTRIA
LA PAZ

UNIV. NANCY ANGÉLICA ALBERTO ARCANI

LA PAZ – BOLIVIA

INDICE

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN	2
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.4. HIPÓTESIS	5
1.4.1 VARIABLES	5
1.5 OBJETIVOS	6
1.6 TIPO DE INVESTIGACIÓN	6
1.7 LIMITES Y ALCANCE	7

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO	8
2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	8
2.1.1 CONCEPTO DE ESTRATEGIA	8
2.1.2 TIPOS DE ESTRATEGIA	10
2.1.3 MOTIVOS PARA UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	11
2.1.4 PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	12
2.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL RSE	22
2.2.1 DEFINICIÓN	22
2.2.2 DESARROLLO DE LA RSE	22
2.2.3 ÁREAS DE LA RSE	26
2.2.4 CARACTERÍSTICAS DE LA RSE	28
2.2.5 VENTAJAS DE LA RSE COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	32
2.3 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN BOLIVIA	34
2.3.1 CARACTERÍSTICAS DE LA RSE EN BOLIVIA	36

CAPITULO III	
MARCO INSTITUCIONAL	39
3.1 NORMATIVA INTERNACIONAL DE LA RSE	39
3.2 LA RSE EN EL MUNDO: LOS PILARES DE UNA EXITOSA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	44
3.3 MARCO INSTITUCIONAL DE LA RSE EN BOLIVIA	45
CAPITULO IV	
MARCO PRÁCTICO	48
4.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	48
4.1.2 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO, UNIDADES DE ANÁLISIS	48
4.1.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	49
4.1.4 OBJETIVO DE LAS PREGUNTAS DE CUESTIONARIO	51
4.1.5 ANÁLISIS FODA DE ACCIONES DE RSE	52
4.2 PRESENTACIÓN DE ESTUDIO DE CASOS	54
4.2.1 EMPRESA SOBOCE	54
4.2.2 EMPRESA CBN	57
4.3 INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	58
4.4 OPERATIVIZACIÓN DE LAS VARIABLES	63
4.5 DOCIMASIA DE LA HIPÓTESIS	63
4.6 CONCLUSIONES DEL MARCO PRÁCTICO	67
CAPITULO V	
PROPUESTA: MODELO DE ESTRATEGIA ORIENTADA A RSE	68
5.1 JUSTIFICACIÓN	68
5.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	69
5.2.1 OBJETIVO ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA	69
5.3 ALCANCES DE LA PROPUESTA	70
5.4 PROPUESTA GENÉRICA DE ESTRATEGIA ORINTADA A RSE	70

5.5 ESQUEMA DE LA PROPUESTA	70
5.5 DESARROLLO DE LA PROPUETA	71
5.5 APLICACIÓN DEL MODELO PROPUESTO	75
CAPITULO VI	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	90
ANEXOS	

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es resultado de un estudio de casos específicos, en que se tomaron a las empresas SOBOCE y CBN de Bolivia siendo estas las más grandes en el sector de la gran industria, y en las cuales se practica acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Al referirse a RSE, debe hacerse una diferencia entre la RSE en esencia y no confundirla con el marketing empresarial tampoco con la filantropía a fin de justificar su existencia en el mercado.

Por esta razón, se puede afirmar que en las empresas que se tomaron como Estudio de Caso, se pudo advertir el sentido con que se han llevado adelante estas acciones y determinar hasta qué grado se tiene conocimiento de la esencia de RSE.

En el presente trabajo se determinará si la RSE es considerada como parte de un modelo de gestión empresarial o no, también se busca evidenciar mediante entrevistas realizadas a ejecutivos de las empresas mencionadas, si las acciones de RSE deben ser rentables o no y determinar si es necesario contar con un presupuesto o con un excedente de utilidades para su aplicación.

Se ha desarrollado un marco teórico respecto a las variables que componen la hipótesis referido a la estrategia, la aplicación de la RSE, formas en que es conocida, como también las condiciones para su aplicación.

Seguidamente, se presenta la comprobación de la hipótesis, utilizando la técnica de la entrevista a los ejecutivos de las empresas SOBOCE y CBN.

La información fue extraída con base a información de primera mano con los argumentos propios de los entrevistados. También se utilizó información secundaria

extractada de documentos relacionados a la RSE y su aplicación tanto en Bolivia como en el mundo.

Finalizando se presenta una propuesta relativa a la aplicación de la RSE en la empresa como una inversión, si bien una inversión social, pero con la rentabilidad necesaria para la empresa.

1.2 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACION DEL TEMA

Actualmente, mucho hay escrito sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y, se puede afirmar que, el tema se ha centrado más en asuntos de tipo ambiental y producción más limpia.

El tema de la responsabilidad social en las empresas, aún no ha sido asimilado con la suficiente seriedad que se merece, pues su filosofía y la forma en que se ha venido tratando tiende a ir en contradicción con los intereses empresariales que es de generar lucro y que la actividad empresarial sea un ejercicio rentable.

Por lo expuesto, se presenta a la RSE con una serie de componentes para empresarios y unidades productivas, para que sea aplicada como un buen negocio y, que las acciones de la empresa con responsabilidad social no deben ser considerados como un gasto, sino como una inversión que genera ganancias y utilidades, en algunos casos, de forma inmediata y, en otros, a mediano y largo plazo.

Es poco probable que una empresa asuma una política de responsabilidad social si se la convierte en un gasto que va en contra de sus intereses y estados financieros pues, no se puede desconocer, que en el lenguaje empresarial todo se mide en costos de inversión y en la recuperación de la misma.

Cuando se adquiera conciencia de que la RSE es una inversión que produce retornos en utilidades, los empresarios y directivos asumirán un liderazgo positivo en el tema: *hacer de la responsabilidad social una acción de ganancias para la misma empresa.*

El objetivo principal de la presente investigación es aplicar los instrumentos de planificación estratégica y la estrategia misma para que la RSE se adecúe a los intereses empresariales de rentabilidad y de difundir su cumplimiento y aplicación por la empresa en nuestra sociedad.

Sin embargo, debido a que en este trabajo de investigación se pretende demostrar que la RSE debería ser considerada, como una Inversión, en lugar de Gasto; y, debido a que las Empresas Industriales Privadas son las que actualmente realizan RSE en nuestro país, más que todo como acciones sociales y de protección al Medio Ambiente, es en este Sector donde se encontrará la información necesaria para construir estrategias que modifiquen dicha visión, y para que la RSE sea considerada como Inversión rentable para la Empresa, de manera que vea ventajosa y aumente su aplicación en todos los sectores.

Por otro lado, considerando la amplitud que se tiene del concepto de la RSE a nivel mundial, y dado que en nuestro país su aplicación es relativamente baja, la presente investigación se justifica porque, si se demuestra que estas acciones son ventajosas empresarialmente y como instrumentos para generar ingresos, a través de una estrategia como instrumento de gestión, se permitirá incrementar su aplicación y entender su verdadera dimensión.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Bolivia, actualmente, existen empresas que están trabajando con Responsabilidad Social Empresarial (RSE), una de las más reconocidas es Sociedad Boliviana de Cemento (SOBOCE).

Las empresas, deben tener claro, que ser más amigable con el medio ambiente va a favorecer a su propia industria, porque va a disminuir costos en el sistema de producción (por ejemplo, con el ahorro de agua e insumos, reducción de desechos, etc.).¹ Todo esto debe verse como una oportunidad para ingresar a nuevos

¹ Página web: www.industriabolivia.blogspot.com, Revista: "Bolivia, Industria y Empresa", domingo 24 de agosto de 2008

mercados, que cada vez son más exigentes, que se constituyen en beneficios a futuro.

Es importante no confundir la RSE con filantropía y marketing; es lo primero, que la población y los medios deben considerar, ya que construir una plaza, regalar camisetas con el logotipo de la empresa, u otros similares, no es necesariamente RSE. Pero, reducir los niveles de contaminación, cumplir con la normativa laboral, velar por el bienestar de los trabajadores y, en definitiva, tener buen relacionamiento con el entorno más inmediato, que permita a la empresa disminuir sus conflictos laborales, con las autoridades y con la comunidad donde desarrolla sus actividades y donde se encuentran sus instalaciones, sí lo es.

En cuanto a quiénes son los indicados para evaluar los avances en RSE, corresponde tanto a las empresas como a la sociedad, aunque las primeras deberían tomar la iniciativa, no como una obligación sino, más bien, como una filosofía que les va a dar beneficios, como que crear conciencia en la población y en los trabajadores, para que ellos exijan sus derechos también reconocerán los esfuerzos de las empresas.

Bolivia se está uniendo a la creciente tendencia mundial que no sólo demanda productos de calidad, sino que, además, exige que en los procesos industriales no se afecte al medio ambiente y se respete los derechos humanos. Durante las últimas dos décadas se ha producido un aumento muy importante de las exportaciones de manufacturas desde países en vías de desarrollo a los países más desarrollados, lo que ha ocasionado una preocupación en diferentes grupos sociales desde diferentes ángulos: los sindicatos, queriendo defender los empleos en su país o los conservacionistas, queriendo impedir que el comercio pueda agredir al medio ambiente. La idea de las nuevas exigencias tiene que ver con verificar que los productos se hayan manufacturado en condiciones tales, que no alienten una competencia ruinosa en el país importador (interés comercial) pero, que tampoco deterioren la situación medioambiental y social en los países exportadores.

Sin embargo, un error que se ha cometido por parte de las empresas nacionales es confundir a la RSE con la filantropía, el asistencialismo y la publicidad para vender más, sin llegar a entender la magnitud de un comportamiento responsable y lo que ello implica. Además, gran cantidad de ellas, consideran que la RSE es una obligación que cumplir que implica erogación de recursos no recuperables, que no están dispuestos a asumir, esto conlleva a que los empresarios aplican, en su realización, criterios individuales y personales..

La RSE es un elemento diferenciador, es una gestión que tiene que ser sostenible y tiene que generar valor, tanto para la empresa como para la sociedad; el nombre, la definición y el énfasis que se le da a la RSE en los tiempos actuales es diferente. Siempre hubo empresarios que asumieron la RSE, primero hacia sus trabajadores y después hacia la sociedad. Pero no existía el esquema, la definición de lo que era, por esto hoy en día, es un concepto nuevo en el mundo y en Bolivia.

Por lo expuesto, la pregunta que estructura la investigación, es la siguiente:

¿De qué manera, el empresario boliviano considera las acciones de Responsabilidad Social Empresarial como inversión y, no como gasto?

1.4 HIPÓTESIS

La hipótesis que guía el presente trabajo es:

Un instrumento para generar mayores ingresos, en la empresa boliviana, es orientar una estrategia hacia Responsabilidad Social Empresarial.

1.4.1 VARIABLES

1.4.1.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

X: Estrategia hacia objetivos de Responsabilidad Social Empresarial como instrumento de gestión.

1.4.1.2 VARIABLE DEPENDIENTE

Y: Generación de mayores ingresos en la empresa

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

- Diseñar una estrategia orientada hacia responsabilidad social empresarial para generar mayores ingresos en la empresa.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Sobre la naturaleza y características de la Responsabilidad Social Empresarial identificar qué instrumentos administrativos permiten que las políticas de RSE sean atractivas financieramente para el empresario boliviano.
- Sistematizar los estudios de caso y resultados de empresas donde se aplica Responsabilidad Social Empresarial.
- Diseñar un modelo genérico de estrategias orientadas a la Responsabilidad Social Empresarial

1.6 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente de trabajo de investigación es de tipo descriptivo porque se analiza y describe las características, propiedades y naturaleza de la RSE aplicada por las empresas en nuestro país, tal como son o se presentan, sin intervenir ni modificar las variables analizadas.

Debido a que no se tiene información estructurada de los avances e indicadores cuantitativos sobre la RSE en nuestro país, además que, las políticas de RSE son muy específicas para cada empresa se recurre a la técnica de Estudio de Casos, que permite a través del análisis de unidades típicas, que en este caso serán aquellas empresas industriales representativas que realizan actualmente RSE, inducir conclusiones sobre el tema objeto de estudio, recolectando información a través de entrevistas al personal ejecutivo y analizar las posibles relaciones de las acciones de RSE en sus ingresos.

En este sentido, la investigación es eminentemente cualitativa, por cuanto se realizan entrevistas, en tanto tienen valor explicativo por la calidad de la información más que por la cantidad y relevancia estadística. Así el objeto de las entrevistas es el de

obtener información que permita determinar la conceptualización que tienen los empresarios de la RSE, cómo la consideran, cómo realizan estas acciones, cuáles son sus políticas al respecto, incluso una opinión de cómo podría mejorar su aplicación. Asimismo, la investigación reviste un carácter cualitativo, porque se realizan estudios de caso dada la especificidad de la realización de RSE por cada empresa, por tanto, el valor del análisis se funda en la cualidad de las variables más que en su cuantía o representatividad.

1.7 LÍMITES Y ALCANCE

1.7.1 LÍMITES

La investigación del presente trabajo se limita al sector de la Gran Industria, que realizan sus actividades en la ciudad de La Paz, por tratarse de una parte importante con relación a la Responsabilidad Social Empresarial, y que se trata de una gestión administrativa que implica obtener los mejores resultados, tanto económicos como sociales para la empresa como también para el entorno en que se desarrolla.

La temática desarrollada queda delimitada en los conceptos y teorías de la planificación estratégica como aplicación orientada a RSE.

1.7.2 ALCANCE

El presente estudio se desarrolla en las empresas Sociedad Boliviana de Cemento (SOBOCE) y Cervecería Nacional Boliviana (CBN) las cuales están dentro de la categoría de Gran Industria de acuerdo con la Cámara Nacional de Industrias², y que de acuerdo con la revista Nueva Economía³ están dentro de las diez mejores empresas de La Paz (con sede central en La Paz) que registran ventas mayores a Bs. 5.909 millones durante el año 2007 y que realizan acciones de RSE.

² Guía de Listado de Empresas, Cámara Nacional de Industrias La Paz.

³ Nueva Economía, Edición de 25 de octubre a 9 de noviembre de 2008.

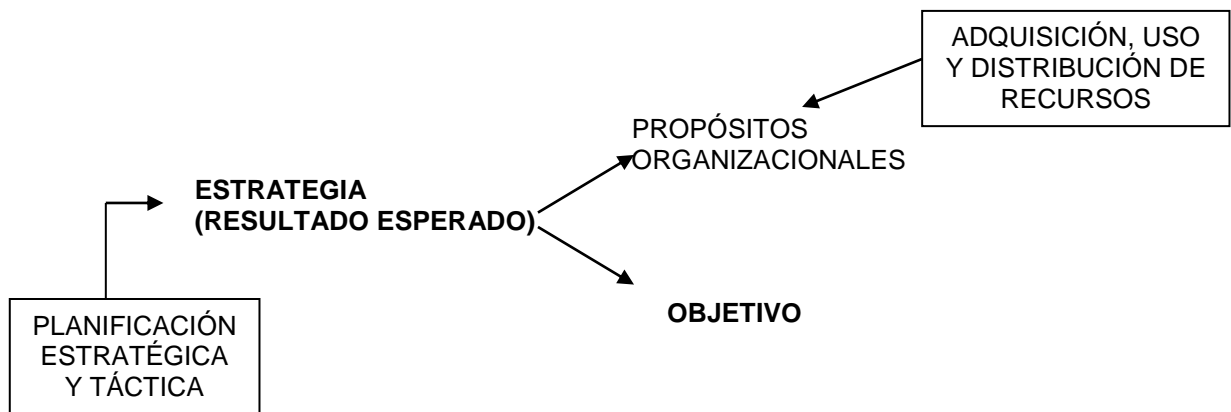
CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es un proceso de determinación de objetivos, elaboración de planes y toma de decisiones, donde la estrategia resultante determina el curso de una empresa.

GRAFICO No.1:



FUENTE: CRESPO, Gonzalo, "Planificación Estratégica", TD-807, Biblioteca Administración de Empresas.

En el gráfico No. 1, se resume el concepto de estrategia, entendida ésta como la determinación de los propósitos fundamentales de la organización o empresa y sus objetivos a largo plazo, los cursos de acción y adquisición de usos y recursos, así como, su distribución para llevar adelante dichos propósitos.

2.1.1 CONCEPTO DE ESTRATEGIA

En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto, en sus atributos como, en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una

situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

El propósito de una estrategia, entonces, es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente *cómo* debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores. Pero son una referencia útil para guiar el pensamiento y la acción de la empresa. Esta utilidad en la práctica y su importancia como guía en los planes justifican su consideración por separado como una especie de plan para fines analíticos.

Se define a la planificación estratégica como el proceso de seleccionar la misión, visión, los objetivos y las metas de una organización, determinar las estrategias, políticas, planes y programas necesarios para alcanzar los objetivos específicos y establecer métodos para asegurar la ejecución.

“La Planificación Estratégica es el proceso de determinar lo que una organización intenta ser en el futuro y, cómo logrará llegar ahí.”⁴ Esta planificación involucra elecciones fundamentales para el futuro de la organización a cerca de:

- a) La misión o propósito
- b) Los programas, servicios o productos que se ofrecerá para lograr la misión
- c) La captación y utilización de recursos humanos, financieros, instalaciones.

Estos puntos coadyuvarán en el diseño y la elaboración de la planificación estratégica, conociendo la esencia misma de la organización y aprovechando al máximo sus recursos.

La Planificación Estratégica requiere capacidad de observación asociada a la determinación de un objetivo, incorporación de recursos y acciones para el logro de

⁴ BARRY BRIAN, “Strategy Planning”. Word Book for nonprofit organization Amhest H. Wilder Foundation, 1994.

los primeros, para luego evaluar los resultados y las consecuencias de las decisiones.

“La Planificación Estratégica es el proceso de desarrollar y mantener un equilibrio estratégico entre las metas y capacidades de la organización y sus operaciones de mercadotecnia cambiantes en el desarrollo de una misión clara de la compañía, de objetivos de apoyo a la compañía, de una cartera de negocios sólida y de la coordinación de las estrategias funcionales”.⁵

En síntesis, se entiende a la planificación estratégica, en un sentido empresarial, como la movilización de todos los recursos de la empresa, dentro de un ámbito global, los cuales están en el largo plazo.

2.1.2 TIPOS DE ESTRATEGIAS

Los tipos de estrategias pueden ser varios, para efectos del presente trabajo se tomarán los tipos de estrategias citados por Mc Nichols, porque se basan en las fases de formulación, organización y control del proceso final de formulación de políticas, en donde cada conjunto de decisiones estratégicas se deriva y fluye del conjunto precedente.⁶

A) Estrategia Base.- En la base de la formulación se desarrolla una estrategia base para dar a la organización sus pautas básicas, en términos de la naturaleza y alcance de sus compromisos y la extensión del desarrollo y asignación de sus habilidades y recursos. Fija el carácter, la imagen y el dominio que se pretende alcanzar.

B) Estrategia Operativa.- En la fase de ejecución se desarrolla la estrategia operativa, que fluye de la estrategia base y guía a la empresa en su acción de compromiso con la sociedad. Son parte de ella, hacer frente a los cambios ambientales y dirigir las operaciones cotidianas.

⁵ KOTLER y AMSTRONG, “Fundamentos de Marketing”, Ed. Pearson, 1998, Pag. 38

⁶ Mc NICHOLS, T. “Política Empresarial con Análisis de casos”, Ed Mc Graw Hill, México, 1979, P 7

C) Estrategia Organizacional.- La fase organizacional fluye lógicamente de la fase ejecutiva; aquí se administran las pautas, el marco de referencia y la red de comunicaciones que completan y pongan por obra la estrategia operativa.

D) Estrategia de Control.- En la fase interpretativa es preciso desarrollar estrategias de control para definir la efectividad del comportamiento de la organización con relación a los objetivos predeterminados que se desarrollarán en las fases de formulación y ejecución.

Con este tipo de estrategia, se elige y ejercita un sistema de evaluación de la efectividad del comportamiento organizacional, en busca de los objetivos organizacionales. Lo que se pretende es efectuar un reciclaje del diseño estratégico, de tal manera que se establezca si hay o no necesidad de reformulación de las estrategias.

2.1.3 MOTIVOS PARA UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Existen varios motivos por los cuales se debe hacer una planificación estratégica⁷, entre los más importantes están:

1. La Planificación aumenta la eficacia de la organización.
2. El proceso de Planificación Estratégica estimula sentimientos de autorrealización y satisfacción. A medida que los directivos y planificadores trabajan juntos para formular planes de estrategias e implementación, adquieren confianza en su capacidad para interpretar y hacer frente a la situación.
3. La Planificación Estratégica facilita la adaptación de los cambios.
4. Es un proceso mediante el cual pueden coordinarse los esfuerzos de funciones e individuos.
5. Cuando traducen importantes reorganizaciones o cambios en la gerencia de la empresa la planificación puede ayudar a formar el nuevo equipo de gerencia en

⁷ GLUEK, William "Política y Estrategia", Ed. Mc Graw Hill, 1982 Pag. 180

oportunidades y restricciones internas y externas que deberán afrontar los miembros del equipo.

6. Cuando una organización no está logrando buenos resultados, puede iniciarse una planificación estratégica para identificar los problemas y las soluciones a los mismos.

2.1.4 PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de la Planificación Estratégica consta de las siguientes etapas:

- a) Diagnóstico de Necesidades
- b) Misión de La Organización
- c) Análisis del Entorno
- d) Análisis Interno de La Organización
- e) Análisis FODA
- f) Determinación de Objetivos
- g) Diseño de la Estrategia
- h) Criterios para una Estrategia eficaz

a) DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES

Consiste en el análisis de la situación de las empresas en sus relaciones con el medio social, cultural y laboral así como la interacción de los escenarios (instituciones, empresa, familia, procesos productivos) en los cuales la persona se hace, es y vive, gana en amplitud, enriquece la comprensión de la situación y la valoración de sus aspectos favorables y adversos al cambio.⁸

b) MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La misión responde a la pregunta en qué consiste nuestro producto y cuál debería ser o para qué estamos trabajando, es como salir de la realidad para ir un poco más lejos. Explica la *finalidad socio económica* básica empresarial. La misión es la razón

⁸ ORGANIZACIÓN, "Metodología para el Diagnóstico", Bolivia, 1996, Pag. 8

de ser de la empresa, la razón por la que existe una empresa u organización, define la esencia por la que fue creada.

Peter Drucker menciona dos elementos que debe tener la misión:

- EL propósito, ¿Dónde estamos?
- La razón de ser, ¿Quiénes somos, qué hacemos y dónde queremos ir?

Su formulación demanda un esfuerzo, porque debe expresar el principal interés de todas las partes de la organización.

En la formulación de la Misión se deben responder a cuatro preguntas:⁹

- a) ¿QUÉ? necesidades de los clientes la organización trata de satisfacer.
- b) ¿PARA QUÉ?, es decir qué mercado o segmento de mercado intenta servir la organización.
- c) ¿CÓMO? La compañía tratará de lograr sus metas. La decisión sobre qué ruta específica debe seguir la organización en su trayectoria hacia el futuro ideal.
- d) ¿POR QUÉ? Existe la compañía. La pregunta existencial es importante para las compañías que buscan utilidades.

Se asumirá como misión el enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la compañía, la(s) necesidad(es) que desea satisfacer, su base principal de consumidores y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito.

Una vez establecido el concepto de Misión es necesario diferenciarlo del concepto de Visión.

La visión es un objetivo que se pretende alcanzar en el largo plazo, es decir, lo que se desea alcanzar en un tiempo, generalmente de cinco años o más, en procura del desarrollo y crecimiento de la empresa.

⁹ LEONARD Goodstein, Timothy M., "Planeación Estratégica Aplicada", Ed. Mc Graw Hill, Colombia, 1998, Pag. 193-206

La definición de visión a largo plazo es un proceso que implica sintetizar los objetivos, políticas y programas a partir de la identificación de potencialidades, obstáculos y restricciones para el desarrollo y la demanda.¹⁰

De esta definición sobre la visión a largo plazo se presenta una “Visión Estratégica que es un mapa de rutas del futuro de una compañía, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar.¹¹ Es definir hacia donde se quiere llegar, el ideal de cómo se imagina el líder el futuro de la organización como desearía que fuera.

Por lo tanto se puede diferenciar la visión y la misión en que la visión puede reformularse cada cierto tiempo determinado, ya sea habiendo logrado llegar a la visión o antes; en cambio la misión no se puede reformular ya que es la razón de ser de la empresa, la esencia misma de su existencia. Si se optara por cambiar la misión entonces se estaría cambiando la razón y por tanto el rubro de las actividades de la empresa.

c) ANALISIS DEL ENTORNO

Las organizaciones deben tomar conciencia de lo que sucede en su entorno y de que puede afectarles. El entorno es muy diverso y se han identificado tres entornos, los cuales son:

- i) Macroentorno**
- ii) Entorno industrial, y**
- iii) Entorno competitivo**

i) Macroentorno

Se considera como macroentorno todo lo que rodea a la organización y que afecta de manera directa o indirecta al desarrollo de sus actividades ante la sociedad; el macroentorno contiene los siguientes factores:

¹⁰ GACETA OFICIAL, SISPLAN, Cap. 1

¹¹ STRIKLAND, Thompson, “Administración Estratégica” Ed. Mc Graw Hill, 2000, Pag. 5

- Gobierno y Política, que a su vez son políticas relativas a política gubernamental.
- Economía, que también considera variables que reflejan las tendencias económicas.
- Tecnología, referido a adelantos tecnológicos y científicos.
- Sociedad, variables que pugnan por igualdad de grupos minoritarios.

ii) Entorno industrial

Se entiende por “industria” un grupo de organizaciones que generan productos o servicios que constituyen sustitutos cercanos entre sí. Comprender estas tendencias de la industria, le permite a una organización conocer lo que sucede y conocer sus factores, los cuales son:

- Tecnología
- Introducción de productos y servicios
- Nuevos mercados
- Cambios en los métodos de funcionamiento

iii) Entorno competitivo

El monitoreo del Entorno Competitivo consiste en el seguimiento de aquellos entes, organizaciones o personas que efectúen o puedan proporcionar bienes y servicios sustitutos del mismo mercado, incluye las consideraciones de los cambios en:

- Patrones de segmentación de mercados
- Compromiso para la investigación y el desarrollo

Para efectos del presente trabajo, la organización en su entorno, no sólo se enfrenta a la competencia sino también a las situaciones y las circunstancias que se presentan y se constituyen en amenazas.

d) ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

El Análisis interno es el proceso de examinar las debilidades y fortalezas internas de la empresa. El propósito es identificar las debilidades que se deberían manejar

cuando se formula el plan y las fortalezas que pueden aprovecharse para lograr el futuro deseado.

El Análisis Interno debe cubrir las siguientes áreas clave:

- El estado de cada una de las Líneas De Negocios (LDN) y sus recursos no aprovechados con relación a cualquier LDN que se pueda agregar y el cumplimiento de objetivos.
- Indicadores de desempeño respecto a sus objetivos.
- Recursos humanos, financieros, físicos, estructura organizacional.

e) ANÁLISIS FODA

Consiste en un análisis de la situación real del lugar donde se encuentra actualmente la organización; las Debilidades (D) y Fortalezas (F) de la empresa representan los elementos internos, las Oportunidades (O) y Amenazas (A) que confrontan, constituyen elementos externos.

El Análisis FODA es una forma importante de validar la estrategia diseñada. La manera de disminuir el margen de opciones que se expanden por medio de la identificación imaginativa de nuevas posibilidades, consiste en enfrentar la oportunidad y la fortaleza una vez que cada una de ellas ha sido definida de manera adecuada y que su importancia futura ha sido calculada. Esta combinación establece la misión económica de la organización, así como su posición en el medio ambiente. Tal combinación está diseñada para minimizar las debilidades organizacionales y para maximizar los puntos fuertes o fortalezas.

Para la formulación de las estrategias deben tenerse claros los objetivos a los cuales se desea llegar, estos objetivos deben cumplir ciertas condiciones que a continuación se menciona:

e) DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

La determinación de objetivos es un proceso que abarca:

- i) Definición de objetivos
- ii) Evaluación de objetivos
- iii) Metas. Concepto y características

i) Definición de objetivos

Koontz y O'Donnell señalan que para fijar objetivos deben estar identificados de tal manera que pueda determinarse el éxito o fracaso final.¹²

Los objetivos son fines concretos, generalmente cuantificables y con un horizonte temporal determinado, hacia los cuales se dirige la actividad de una organización. Son la brújula de la actividad empresarial, aquello a lo que se orientan todas las funciones administrativas, son los logros específicos que se pretenden alcanzar.

Normalmente se subordinan a la misión o propósito de la empresa y a su vez pueden subdividirse en subobjetivos o metas específicas que se pretenden alcanzar para cada nivel, departamento o nivel organizativo de la empresa.

ii) Evaluación de objetivos

En la evaluación de objetivos se debe tener presente los siguientes puntos:¹³

Factibilidad, es decir que sean posibles de realizar.

Oportunidad, dar prioridad a objetivos directamente relacionados con áreas que permitan el éxito.

Soporte administrativo, que contribuya al éxito de la gestión.

La organización debe tener presentes estos puntos para la formulación de los objetivos que pretende alcanzar, ya que de ello dependerá si son o no factibles de realizar.

¹² KOONTZ y O'DONELL, "Proceso Administrativo", Ed. Mc Graw Hill

¹³ VALERIAN, Luis, "Planeamiento Empresarial", Ed. San Marcos, Perú, Pág. 130-145

iii) Metas, concepto y características

La meta es la parte cuantificable del objetivo, deben ser definidas porque se expresan en números y en ningún caso son abstracciones.¹⁴ Las metas tienen las siguientes características:

- Son cuantificables, se expresan en términos numéricos.
- Son programáticos, sustentan costos y presupuestos.
- Son temporales, abarcan un periodo de tiempo determinado.
- Son funcionales, se aplican a todas las áreas de toda la empresa.

Si bien las metas se subordinan a los objetivos, también son parte fundamental en el logro de los objetivos o resultados siendo las que enumeran en detalle los que se persigue alcanzar.

g) DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

El proceso de Diseño de la Estrategia, implica establecer los objetivos mensurables de la organización. Este proceso busca obtener resultados que contenga cuatro elementos importantes:

- i) *Identificar las principales actividades estratégicas funcionales.* Son actividades estratégicas aquellas que generan productos o servicios diferentes o que se dirijan a mercados distintos (LDN en el sector privado) para cumplir la misión, es conveniente reexaminar con regularidad las actividades estratégicas a fin de tener la certeza de que la combinación sea apropiada y tenga peso suficiente.
- ii) *Establecer indicadores críticos de éxito,* los indicadores críticos son las METAS o medidas para determinar el progreso hacia el logro de la misión de la organización. Estos indicadores son una combinación de índices cuantificables y no cuantificables.

¹⁴ Idem 12, Pág. 147

iii) *Identificar Acciones Estratégicas*, las Acciones Estratégicas son formas de cumplir la misión. Pueden ser actividades concentradas a corto plazo o de gran alcance. Constituyen tareas, procesos que se consideren como pasos necesarios para lograr el Plan Estratégico total de la organización. La Estrategia responde a la pregunta del “Cómo” lograr la misión.

h) CRITERIOS PARA UNA ESTRATEGIA EFICAZ

Al diseñar una estrategia que tome en cuenta lo intangible, se deben considerar varios factores. Aún cuando cada situación estratégica sea única. El hecho de que una estrategia haya funcionado o no en una determinada situación o empresa, no es aval suficiente para juzgar cualquier otra estrategia. Por supuesto, hay otros factores, además de la estrategia – incluye la suerte, la abundancia en recursos, órdenes en maniobras excelentes o pésimas, los errores del enemigo – que contribuyen a determinar los resultados finales. Por otra parte, a la hora de formular una estrategia, el criterio de éxito final es inaplicable, dado que en ese momento es aún incierto.

Algunos estudios sugieren ciertos criterios básicos para evaluar una estrategia, destacan entre ellos: “claridad en el planteamiento, impacto motivacional, consistencia interna, compatibilidad con el entorno, disponibilidad de los recursos necesarios, grado de riesgo, congruencia con los valores personales de los directivos clave, horizonte temporal adecuado y aplicabilidad, además, ejemplos históricos, tanto en escenarios militares y diplomáticos como de negocios, permiten atisbar que las estrategias eficaces deben abarcar como mínimo algunos otros factores y elementos estructurales básicos...”¹⁵ que se detallan a continuación:

- *Objetivos claros y decisivos.*
- *Conservar la iniciativa.* la estrategia debe preservar su libertad de acción y estimular el compromiso.
- *Concentración,* la estrategia debe concentrar el poder superior en el lugar y en el momento decisivos.

¹⁵ TILLES, 1963, CHRISTENSEN y OTROS, 1978, extractado por Henry Mintzberg – James Brian Quinn; “El Proceso Estratégico”, Ed. Prentice Hall, 1993, Pag. 12,

- *Flexibilidad*, La estrategia debe fundamentar las reservas de recursos y las dimensiones necesarias para la flexibilidad y la maniobrabilidad.
- *Liderazgo comprometido y coordinado*. La estrategia debe engendrar un liderazgo responsable comprometido para cada una de sus metas principales.

Las estrategias exitosas requieren de compromisos propios de la empresa, no sólo de su aceptación, es en este sentido que la RSE corresponde a la sociedad.

2.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

2.2.1 DEFINICIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), también llamada **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**, puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor agregado.

La RSE va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto, su respeto y su estricto cumplimiento. En este sentido, la legislación laboral y las normativas relacionadas con el medio ambiente son el punto de partida con la responsabilidad ambiental. El cumplimiento de estas normativas básicas no se corresponde con la RSE, sino con las obligaciones que cualquier empresa debe cumplir simplemente por el hecho de realizar su actividad. Sería difícilmente comprensible que una empresa alegara actividades de RSE si no ha cumplido o no cumple con la legislación de referencia para su actividad.

Bajo este concepto de administración y de *management* se engloban un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresariales que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental.

La RSE pretende buscar la excelencia en el seno de la empresa, atendiendo con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la responsabilidad social de la empresa es “el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen” tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario.

La OIT menciona que se debe considerar también las condiciones de trabajo a los que someten a sus trabajadores y con la comunidad en que se desenvuelven, aplicando la ética empresarial como responsabilidad propia, dichas responsabilidades éticas de la empresa con los trabajadores y la comunidad son principalmente:

- Servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas.
- Crear riqueza de la manera más eficaz posible.
- Respetar los derechos humanos con unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad y salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores.
- Procurar la continuidad de la empresa y, si es posible, lograr un crecimiento razonable.
- Respetar el medio ambiente evitando en lo posible cualquier tipo de contaminación minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos.
- Cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos.
- Procurar la distribución equitativa de la riqueza generada.

2.2.2. DESARROLLO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Algunos autores señalan el origen del movimiento por la RSE en la década de los treinta y, otros en los setenta, pero, lo cierto es, que desde los años noventa este concepto ha ido cobrando fuerza y evolucionado constantemente, tras el advenimiento de la globalización, el aceleramiento de la actividad económica, la conciencia ecológica y el desarrollo de nuevas tecnologías.

Hay ciertos organismos de carácter internacional que se encargan de delimitar en lo posible el concepto teórico de la RSE, cuyas directrices sirven como orientación para las empresas que se deciden a transitar por este camino. Dentro de los más destacados se podría citar a los siguientes:

- *Global Compact* (Pacto Mundial) de Naciones Unidas.
- *Global Reporting Initiative* (Iniciativa para la Rendición de Cuentas Global).

Además, existen otras entidades e iniciativas nacionales con una especialización en el tema de la RSE, que están contribuyendo de forma determinante a la creación y difusión de una cultura responsable entre las organizaciones que forman el tejido empresarial de cada país.

El tema de la RSE se ha desarrollado como una trayectoria que va de la explotación salvaje, a la empresa responsable¹⁶, como se describe a continuación:

(i) Explotación salvaje.

La revolución industrial que surgió, primero, en Inglaterra y, luego, en otros países europeos, acentuó un proceso de explotación salvaje de los trabajadores y el medio ambiente. La ética empresarial prevaleciente no cuestionaba la forma de hacer los negocios y su duro impacto sobre la comunidad y los recursos naturales. El afán de acumular se desarrollaba sin demasiados límites o restricciones y, el empresario sólo sentía que debía rendir cuentas de gestionar con efectividad su unidad de producción. Al mismo tiempo, empresarios y directivos solían participar de

actividades comunitarias, asistían a servicios religiosos y cuidaban con severidad de sus propias familias.

Es claro que hubo excepciones, pero, en pocas palabras, la ética imperante toleraba la explotación salvaje.

(ii) Derechos del trabajador y protección del medio ambiente.

Con el transcurrir de los años, las luchas de los trabajadores y de la sociedad como un todo fueron poniendo límites a esa explotación salvaje. Paso a paso, fueron emergiendo los derechos laborales al interior de cada empresa y una mayor preocupación por el uso de los recursos naturales. Al mismo tiempo, los considerables excedentes económicos hacían posible introducir otras formas de producción menos destructivas de la fuerza de trabajo y del medio ambiente.

La ética empresarial acompañó el desarrollo de la legislación laboral y ambiental. La responsabilidad empresarial comenzó a incluir el respeto por ciertos derechos laborales que fueron evolucionando con el tiempo y las conquistas sindicales.

Este proceso no fue lineal ni universal, verificándose importantes diferencias entre países y, aún regiones, dentro de cada país. En muchas áreas, es un proceso que aún no alcanzó los umbrales de cumplimiento que rigen en algunas de las economías más desarrolladas. Más aún, en un comienzo las empresas transnacionales respetaban esos derechos y convenciones en sus países de origen, pero no en las economías emergentes donde también operaban, fuese en forma directa o, a través, de subsidiarias o contratistas. Con el proceso de globalización y los sistemas modernos de monitoreo y comunicación, esas diferencias tienden paulatinamente a aminorarse.

(iii) Las donaciones filantrópicas.

Inducidos por la opinión pública y mercados, cada vez más atentos, a la conducta social de las corporaciones, se multiplicó, durante el transcurso del siglo XX, la

¹⁶ SANSÓN Mizrahi, Roberto, Revista Opinión Sur, Montevideo, Uruguay, 20 de Julio de 2005

corriente de donaciones filantrópicas de las empresas. Estas donaciones venían de una tradición de más larga data que hacía de la caridad una dimensión importante de la conducta social e individual, tal como era pregonada por casi todas las religiones importantes. Pero, en el siglo pasado las donaciones empresariales fueron organizadas como parte del accionar corporativo, muy ligadas con la imagen que se deseaba proyectar sobre consumidores y reguladores públicos.

Los beneficiarios de esas donaciones fueron principalmente proyectos sociales para los sectores más carentes, como son hospitales, guarderías, escuelas, dispensarios, etc., pero también, para proyectos culturales (museos, festivales, etc.). Las empresas dedicaron a ello una fracción de sus excedentes siguiendo muy diversas motivaciones. Algunas estuvieron impulsadas por un genuino sentimiento de ayudar a los más desfavorecidos y al desarrollo cultural; otras, estuvieron más centradas en reforzar o mejorar su imagen corporativa.

En todo caso, lo más probable y legítimo para esa fase de desarrollo de la conciencia social de las empresas haya sido una mezcla de motivaciones: genuino deseo de ayudar a sus comunidades y propósito de reforzar la imagen corporativa, en un mercado, cada vez, más atento a la conducta corporativa.

(iv) La inversión filantrópica.

Un ulterior desarrollo apareció cuando comenzó a prevalecer la noción más desarrollista de *“enseñar a pescar, en lugar de entregar un pescado”*. Ciertas empresas orientaron una parte de sus recursos filantrópicos para financiar proyectos reproductivos o sustentables en lugar de asignarlos como simples subsidios a fondo perdido.

Así, surgieron una diversidad de organizaciones y proyectos dedicados a promover la actividad de pequeñas y micro unidades de producción, así como, proyectos culturales y ambientales sustentables. Empresas grandes y medianas acompañaron a organismos de desarrollo y al sector público en el establecimiento de programas de microcrédito, de asistencia técnica y de gestión empresarial, especializados en muy pequeñas actividades creadas para sacar de la pobreza a grandes sectores

poblacionales. También, apoyaron a proyectos sustentables de conservación y utilización racional del medio ambiente, así como, de fomento y sostenimiento de expresiones culturales de diversa índole.

Este enfoque filantrópico estaba más cerca de la cultura empresarial que las simples donaciones para fines benéficos. Si bien, implicaba una donación financiera, el aporte empresarial solía ir acompañado de un valor agregado, de una naturaleza similar a su propia experiencia corporativa: promover sostenibilidad y efectividad de gestión.

Hoy, la escala de estos programas tiende a crecer y, en muchos países, han sido ya adoptados como parte de las políticas públicas para abatir el desempleo y la pobreza, para sostenimiento ambiental y/o para desarrollo cultural. Sin embargo, la contribución empresarial conserva su vigencia al agregarle realismo y criterios modernos de gestión a programas medioambientales, culturales o surgidos de la necesidad de subsistencia de enormes segmentos poblacionales. Esto último, además, con un impacto directo sobre la gobernabilidad democrática de los países.

(v) Las empresas responsables

Un nuevo paso en el desarrollo de la conciencia empresarial consistió en extender la ética de los negocios, no sólo, al tratamiento dado a los propios trabajadores, sino, también, a proveedores y clientes. De esta forma, comenzó a emerger el concepto de empresa responsable tanto, en lo referido a su contribución para el desarrollo de la comunidad en la que desarrolla sus negocios, como en cuanto a las propias relaciones comerciales que establece con otros actores económicos con los que se vincula.

Una empresa es, entonces, responsable (o socialmente responsable) si practica negocios con criterios éticos que guían su relación con sus trabajadores, con sus proveedores, con sus clientes, con el medio ambiente y con la comunidad de la que es parte.

Hay mucha literatura sobre este tópico contemporáneo y, por tanto, una diversidad de opiniones y perspectivas. Pero, sin duda, este concepto de empresa responsable engloba e integra todas las instancias anteriores de desarrollo de la conciencia empresarial.

2.2.3 ÁREAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Según la Organización No Gubernamental Accountability,¹⁷ en un ranking de los 108 países, cuyas empresas tienen un mayor grado de desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial en Ecología y Desarrollo, se cree que las empresas deben jugar un papel activo en la resolución de los retos que plantea alcanzar un desarrollo económico, social y ambiental más sostenible. Por ello, en el año de 1999 se empezó a desarrollar proyectos en el campo de la responsabilidad social empresarial, con el objetivo de que las empresas y productos más respetuosos con el medio ambiente y la sociedad sean reconocidos por el mercado y, para que el compromiso con el desarrollo sostenible se convierta en un factor de éxito empresarial, de manera que, las empresas tengan incentivos éticos y económicos para actuar más responsablemente.

Desde la convicción, de que alcanzar este objetivo requiere contar con la corresponsabilidad, no sólo de las empresas, sino también, de los inversores, consumidores, administraciones públicas, sociedad civil y educadores, las iniciativas van dirigidas a que la empresa y aquellos que pueden influir sobre su comportamiento:

- ✓ **Sepan** por qué es necesario un desarrollo sostenible
- ✓ **Quieran** contribuir a ello
- ✓ **Puedan** actuar en la práctica

Para ello, se han definido seis áreas estratégicas en los que debería desarrollarse la responsabilidad social empresarial, que son:

¹⁷ ONG DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO EN AFRICA, LATINOAMERICA Y EUROPA, www.cesal.org.

- **Producción Sostenible.** Iniciativas dirigidas a facilitar que las empresas, a través de la autorregulación, adopten prácticas de gestión más sostenibles desde un punto de vista económico, social y ambiental.
- **Inversión Socialmente Responsable.** Iniciativas dirigidas a facilitar que los inversores incorporen criterios de responsabilidad social, económica y ambiental en sus decisiones de inversión.
- **Consumo Sostenible.** Iniciativas dirigidas a facilitar que los consumidores incorporen criterios de responsabilidad social, económica y ambiental en sus decisiones de consumo.
- **Políticas Públicas.** Iniciativas dirigidas a facilitar que las administraciones públicas apliquen políticas de fomento de la RSE y/o asuman la responsabilidad social en su propia gestión.
- **Incidencia de la Sociedad Civil.** Iniciativas dirigidas a facilitar que las organizaciones de la sociedad civil incentiven la RSE y/o asuman la responsabilidad social en su propia gestión.
- **Educación para la Sostenibilidad.** Iniciativas dirigidas a facilitar que las instituciones académicas incorporen la RSE en su oferta educativa y/o asuman la responsabilidad social en su propia gestión

Cada una de estas áreas contiene varios tipos de actividades:

- **Asistencia técnica.** Ofreciendo servicios a organizaciones del sector público, el sector privado y la sociedad civil para que adopten prácticas más sostenibles.
- **Formación.** Sensibilizando y capacitando a organizaciones del sector público, el sector privado y la sociedad civil para que adopten prácticas más sostenibles.
- **Análisis RSE.** Analizando las políticas y prácticas de empresas cotizadas y no cotizadas para ofrecer información sobre su sostenibilidad a los mercados financieros y de consumo.
- **Creación de conocimiento.** Con la elaboración de estudios, artículos de opinión y boletines especializados y divulgativos, difundiendo conocimiento conceptual y aplicado sobre RSE.

- **Incidencia.** Promover proyectos demostrativos y trabajando en red con otras organizaciones para ofrecer oportunidades de reflexión y de acción.

2.2.4 CARACTERÍSTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La responsabilidad social va más dirigida a lo que se llamaría el “*interés universalizable*”. No se trata de optar por una ética desinteresada, sino que se trata de una ética del *interés universalizable*, es decir, del interés de todos los afectados por la empresa. Por tanto, la responsabilidad social se distinguiría del derecho y también de la filantropía.

En la actualidad la Responsabilidad Social Empresarial, durante su proceso identifica las siguientes características¹⁸:

- Cuenta con recursos limitados.
- Es Iniciativa personal.
- Filantropía.
- Existe relación con la comunidad.
- Se busca mejor conocimiento.
- Asistencialismo y paternalismo
- Compromisos más personales que empresariales.
- Más altruismo y “auditoria” social que RSE.
- Impera la lógica de la caridad, no la de la planeación.
- El Balance Social se centra más en lo que se hace por los empleados (pago de parafiscales, capacitación y préstamos)
- La relación con la comunidad se concentra en el tema de “donaciones”.

¹⁸ **V SIMPOSIO LATINOAMERICANO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL** Seminario Comunicación, Participación y Responsabilidad Social Septiembre 3,4 y 5 de 2003, Santiago de Cali, Colombia

La RSE o en otros términos, la relación de la empresa con la sociedad, es uno de los temas más candentes de este siglo. No es posible pensar en un cambio social a favor del desarrollo humano si no se tiene en cuenta la potencialidad existente en el campo de las empresas para aportar a este cambio. El Estado, reducido a su mínima expresión, en los países llamados en vías de desarrollo y, la sociedad civil, más o menos organizada pero, también heterogénea, no pueden por sí solos torcer el rumbo de una historia que tiene a las empresas como protagonistas principales.¹⁹

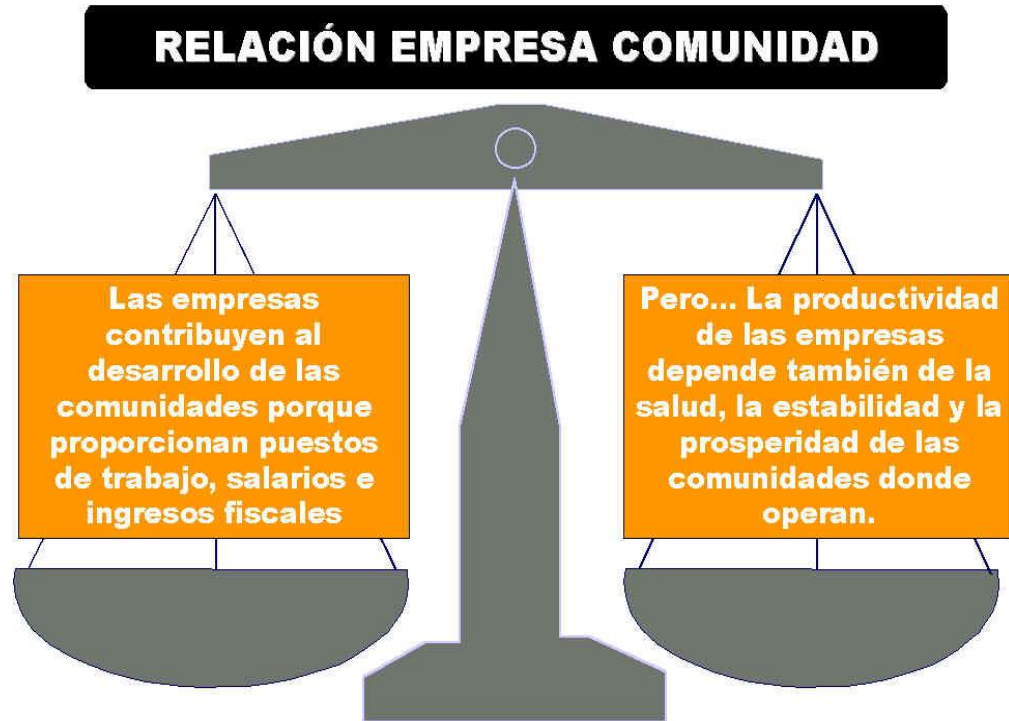
El concepto de RSE está evolucionando, así el profesor James Austin de Harvard Business School, afirmaba, en la revista "Dinero", lo siguiente: "Hemos pasado de una filantropía tradicional, en la que se hacía un cheque para quien venía a "pedir", a una relación en la cual las empresas y las Organizaciones No Gubernamentales empiezan a pensar en cómo pueden interactuar para generar más valor para cada lado y cómo producir mayor valor social para el país o la comunidad".

Las empresas están evolucionando en el concepto de responsabilidad social y migrar hacia nuevos tipos de relaciones que van mucho más allá de la pura filantropía y, que más bien, se centran en interacciones y alianzas entre diferentes sectores de la sociedad" En ese sentido como se muestra en el siguiente gráfico la RSE impone realizar un balance en las relaciones entre empresa y comunidad, cotejando una interrelación entre lo que las empresas contribuyen a la comunidad, pero que a su vez la productividad, rentabilidad y permanencia en el mercado están determinadas por el desarrollo de las comunidades, en el cual las empresas deben jugar un papel importante respecto a la RSE.

¹⁹Andrés Thompson. Director de Programas para América Latina y el Caribe de la Fundación. Revista de Fundación Kellogg. 2001.

GRAFICO No. 2

RELACIÓN EMPRESA - COMUNIDAD Y LA RSE



Fuente: V Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional, Santiago de Cali Colombia, 2006

De acuerdo con el gráfico anterior se puede determinar que:

- La empresa en el contexto actual adquiere una nueva tarea. No solamente es generadora de riqueza sino también una constructora de sentidos y realidades.
- La empresa puede aportar a la solución de una sociedad distinta.
- La nueva empresa moldea la forma en que la sociedad vive estableciendo la siguiente relación: vivimos.

La RSE es: “una conducta ética y responsable adoptada por una empresa en toda su red de relaciones incluyendo a los consumidores, proveedores, empleados, accionistas, gobierno, medio ambiente y comunidad”²⁰

De lo anterior se puede definir que:

- Una empresa socialmente responsable es aquella que, además de ofrecer productos y servicios de calidad, genera utilidades y empleos y paga impuestos, desafía su creatividad para identificar los problemas que aquejan a su comunidad y propone alternativas para su solución.
- La RSE es un modelo de trabajo y organización que permite retribuir a la sociedad lo que esta toma de ella. Es la forma de hacer negocios de manera sustentable.”²¹

Finalmente, los últimos trabajos de investigación de la RSE²² establecen que se entiende como una empresa socialmente responsable la que tiene las siguientes características:

- Sus productos y servicios contribuyen al bienestar de la sociedad,
- Su comportamiento va mas allá del estricto cumplimiento de la normativa vigente y las prácticas de libre mercado,
- Su equipo directivo tiene un comportamiento ético , realiza actividades respetuosas con el medio ambiente,
- El desarrollo contempla el apoyo a las personas más desfavorecidas de las comunidades en las que opera.

²⁰ Rebeca Raposo, Directora ejecutiva del GIFE (Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas del Brasil. V Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional 3, 4 y 5 de septiembre de 2003, Santiago de Cali, Colombia.

²¹ Centro Mexicano de Filantropía, Wikipedia la Enciclopedia Libre, es.wikipedia.org

²² Idem 21

2.2.5 VENTAJAS DE LA RSE COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA

Los estudios realizados por la Fundación ERICHBROST establecen que la articulación sistemática de los intereses comunitarios y empresariales como característica de la RSE, implica reconocer que las empresas quieren y deben obtener ventajas económicas de su compromiso comunitario. En este sentido, la RSE, bien entendida es motivada por intereses concretos de negocios: La búsqueda del beneficio para la empresa es una de las características que diferencia la RSE, en sentido moderno, de las formas tradicionales de beneficencia empresarial. Los expertos diagnostican «un marcado cambio en las prioridades: en vez de buscar un compromiso público altruista, las empresas tratan de articular estratégicamente los objetivos empresariales con los intereses comunitarios».²³ De esta manera, las ventajas de la empresa que aplica RSE son:

a) Beneficios de imagen

La RSE contribuye a una percepción positiva en la opinión pública: «Si piensa en ser visto, debe ser visto como pensando en los demás». Una condición previa para el efecto positivo en la imagen corporativa es que la actividad de RSE sea coherente con las políticas generales de la empresa. El compromiso local resultará poco creíble si apoya la protección del medioambiente en su entorno local por medio de donaciones de dinero o de tiempo, pero al mismo tiempo arrasa con la naturaleza en los países en desarrollo donde están radicadas sus plantas de producción, resultándole difícil mejorar su imagen a mediano y largo plazo. Este es otro argumento para que la RSE no deba considerarse como un apéndice decorativo sino que se integre sistemáticamente a la política de negocios.

b) Ventajas competitivas para ganar y fidelizar clientes

Las y los consumidores críticos compran no “sólo” productos, sino “también” valores. Cada vez más, las decisiones de compra dependen de la conducta social y ecológica

²³ BACKHAUS-MAUL, Holger 2003: Engagementförderung durch Unternehmen in den US. 2003. Traducido por **Katrin Zinsmeister. Argentina.** 2006, p. 85 a 147.

del productor. Sin embargo, se conocen pocos casos de consumidores que hayan aprovechado su poder de mercado para premiar a las empresas que evidencian responsabilidad social y/o ecológica, o inversamente, no comprar de empresas que no realizan RSE.

c) Motivación y calificación: la RSE retiene al personal y crea capital humano

En la actualidad, las empresas estadounidenses y británicas que compiten por los recursos humanos de alta calificación, observan que cada vez más las candidatas y candidatos más codiciados preguntan por los programas de RSE y evalúan a su potencial empleador, entre otras cosas, por su comportamiento social y ecológico.

d) La RSE crea capital social

Los mercados que funcionan se basan en condiciones extraeconómicas previas: un sustento natural y social básico para la vida de las personas, un orden social estable, la seguridad jurídica, etc. El simple compromiso de que los contratos firmados serán respetados, representa un recurso indispensable para todos los actores del mercado, pero el mercado mismo no puede ni generarlo ni garantizarlo. Debe originarse en otras instancias: la confiabilidad de las reglas, las normas y los valores compartidos, de los lazos de unión y de la comprensión mutua entre los miembros de una sociedad y, no menos importante, de la confianza en las instituciones del Estado. En resumen: **las economías de mercado necesitan capital social para funcionar, y el éxito de cada uno de los actores depende, entre otras cosas, de las condiciones extraeconómicas.** En este sentido, la RSE suele presentarse en «el arte de devolver a la comunidad» y se constituye en una inversión en el capital social y, desde la perspectiva de los actores del mercado, una inversión en las condiciones extraeconómicas indispensables para el éxito económico. Por supuesto, las inversiones en capital social van más allá del caso empresarial inmediato, ya que benefician a todos los actores del mercado. Sin embargo, los ejemplos negativos de economías de mercado que ya no cumplen estas condiciones, demuestran hasta qué punto estas condiciones sociales son existenciales para el éxito económico.

e) Todos ganan: los beneficios sociales de la ciudadanía corporativa

Gracias a las ventajas complementarias para la comunidad en su conjunto y para las organizaciones de la sociedad civil que reciben una asistencia puntual o una colaboración de mediano plazo de una empresa con compromiso ciudadano, la RSE se convierte en una situación en la que todos ganan. Es bastante obvio que hay una potencialidad de utilidad social, ya en el mero hecho de que las empresas disponen de recursos financieros importantes para ser canalizados hacia el bien de la comunidad a través de la RSE. En períodos de presupuestos públicos limitados, resulta cada vez más importante movilizar estos recursos económicos en favor de la comunidad. Sin embargo, las restricciones presupuestarias del sector público constituyen un contexto ambivalente: **no hay nada que afecte más persistentemente la predisposición al compromiso ciudadano de las empresas -y también de las ciudadanas y ciudadanos- que la sospecha de ser usado como suplente de un Estado social en decadencia** Sin embargo, las actividades de RSE no sustituyen sino complementan las políticas públicas ya sea simplemente porque las primeras son estructuralmente puntuales, selectivas y en última instancia imprevisibles por su dependencia de la coyuntura económica y los temas de agenda. Las empresas con compromiso comunitario no desean tapar los agujeros dejados por el Estado, sino elegir libremente entre distintas opciones y esquemas.

A su vez, las organizaciones de la sociedad civil deberán no ver las empresas únicamente como potenciales donantes, cuyos aportes podrían sustituir los menguantes fondos públicos. Los aportes que puedan hacer las empresas a la sociedad civil tienen un potencial considerable, no solamente en términos de financiamiento. **La transferencia de conocimientos desde el sector productivo a la sociedad civil se vuelve cada vez más importante: las organizaciones de la sociedad civil necesitan constantemente equipamiento más sofisticado, tecnologías de la comunicación más refinadas, competencias de gestión más complejas, esquemas de organización más sutiles, una creciente calificación de los voluntarios, en consecuencia, una multiplicidad de competencias.** Así, mientras a las empresas se les permite beneficiarse con las calificaciones (clave) que su personal adquiere y profundiza en sus actividades de compromiso ciudadano, las

organizaciones ciudadanas podrán recibir un importante asesoramiento a través de los voluntarios de las empresas, que los asistirán en su proceso de profesionalización, como ejemplo están las iniciativas de asesoramiento para emprendimientos sociales y de capacitación social para ejecutivos.

En última instancia, la importancia política de la RSE se origina como un contrapoder frente a la globalización y a la aparente pérdida de raíces de las empresas con las que se las asocia. Mientras que las empresas globalizadas parecen independizarse cada vez más de los límites nacionales, en el entorno local se perfila una creciente tendencia a la inserción –incluso por parte de las grandes empresas globales –.

2.3 LA RSE EN BOLIVIA

La RSE en Bolivia ha estado experimentando un crecimiento paulatino e importante en los últimos años. La Corporación Boliviana de Responsabilidad Social **COBORSE**, en un estudio realizado afirma que en Bolivia existe un notable interés y compromiso de parte de empresas y organizaciones en la RSE además de una demanda incremental de la sociedad civil por un desempeño empresarial más comprometido con el país.²⁴

Muchas empresas en Bolivia se encuentran en el comienzo del proceso incluso en una etapa básica todavía la cual se inicia con la preocupación empresarial respecto del entorno social y ambiental.

Algunas otras empresas han avanzado a una segunda etapa más comprometida apoyando a la comunidad principalmente con donaciones, aunque en la mayoría de los casos todavía no se trata de actividades integrales que respondan a una adecuación del conjunto organizacional en todos sus campos de acción.

Aunque la RSE está en marcha en todo el mundo, en Bolivia adquiere una significación particular, ahora que el país atraviesa varios años de crisis, un largo y duro debate respecto a la forma de organización y a las políticas más adecuadas

²⁴ CORPORACIÓN BOLIVIANA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, APROXIMACIÓN A LA SITUACIÓN ACTUAL, 2008, Pag. 5.

para encarar al siglo veintiuno de una forma exitosa, a diferencia de lo que ocurrió los siglos anteriores. Como parte de esta crisis, hoy en Bolivia se pone en cuestión el papel de la iniciativa privada en el desarrollo colectivo, y se tiende a clasificar todos los emprendimientos mercantiles como expresiones de un “capitalismo salvaje” que la mayoría de la sociedad rechaza. Esta situación constituye una limitación a la actividad privada, pero al mismo tiempo puede ser una oportunidad para que la RSE se extienda, se profundice y, entonces, muestre a la colectividad el aporte fundamental de las empresas no sólo al crecimiento del país, sino también a su mejoramiento social y humano.

Las empresas bolivianas tienen hoy la posibilidad de ser parte de un proceso de reestructuración de las relaciones sociales, adquiriendo así un papel colectivo más complejo y difícil de llevar a cabo, pero también mucho más sostenible, más integral y de un beneficio singular para accionistas, empleados, proveedores, consumidores y para la sociedad en su conjunto.

Tanto fuera como dentro del país, las empresas avanzan hacia la RSE. Sin embargo es muy difícil determinar cuánto lo hacen, en qué punto del camino se encuentran, cuál es la distancia que les falta recorrer y resulta crucial si se quiere usar la RSE como una herramienta práctica de modelación del entorno empresarial, de la economía y de la sociedad.²⁵

El concepto de RSE es conocido por la mayoría de los empresarios además de que está al día, es decir, está actualizado sobre los últimos avances que ha tenido aunque existe todavía una parte del empresariado boliviano que admite que no se aplica en el trabajo cotidiano, pero aún así sabe de qué se trata.

La mayoría de empresarios entrevistados en el estudio de COBORSE no considera muy importante el logro de rentabilidad financiera, mientras que lo más importante es actuar con ética. Podría decirse, en el extremo, que en la mentalidad de dichos

²⁵ Idem 25, Pag. 10

empresarios lo correcto debe hacerse aunque nadie se entere de ello, y por tanto que la Responsabilidad Social, es ante todo, responsabilidad con uno mismo.²⁶

2.3.1 CARACTERÍSTICAS DE LA RSE EN BOLIVIA

La Cámara Nacional de Industrias que concentra la información de la mayor parte de las empresas del país, en su Memoria 2005, identifica las características de la RSE que pueden ser sintetizadas de la siguiente manera:

La Responsabilidad Social no es algo novedoso en el mundo empresarial boliviano aunque, en estos últimos años, está adquiriendo una nueva dimensión por el especial interés que conlleva, ya que ha superado lo anecdótico o filantrópico.

Hasta hace algunos años, en Bolivia, la idea de empresa se asociaba únicamente a la producción y rentabilidad. Hoy en día, la moderna gestión de las industrias busca no solamente la maximización de las ganancias, sino que considera también la dimensión social de su rol productivo. Esto implica, asumir la responsabilidad con las generaciones futuras, con los clientes, con los trabajadores y el entorno social de su comunidad.

Para las empresas bolivianas, la RSE se refiere a las acciones que toda unidad productiva debe llevar a cabo adelante para trabajar en conjunto con sus empleados, con sus familias, la comunidad, el gobierno y la sociedad civil para garantizar la sostenibilidad del desarrollo y el acceso a una calidad de vida digna. En consecuencia, la RSE es un compromiso entre el sector empresarial y la sociedad civil, para crear una instancia de cooperación que permita mejorar las condiciones de vida tanto, de sus trabajadores como del resto de la población. La empresa hace una “contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y confianza con sus empleados y familias, la sociedad en general y la comunidad local en pos de mejorar su capital calidad de vida”.

²⁶ Idem 25, Pag. 13

El compromiso de la comunidad se relaciona a las diferentes acciones que toma una empresa para maximizar el impacto de sus contribuciones en dinero, tiempo, servicios, influencias, administración del conocimiento y, otros recursos que dirige hacia la comunidad en la cual opera.

Cuando estas iniciativas se diseñan y ejecutan en forma programada y estratégica, no sólo se entrega un valor agregado a los receptores, sino que, además, estas iniciativas refuerzan la imagen de las empresas, sus marcas y productos en las comunidades locales, donde ellas tienen intereses comerciales, así como, en el resto del mundo. Inclusive, muchas empresas también reconocen la oportunidad y necesidad de destinar recursos privados hacia problemas sociales, particulares, supliendo el rol del gobierno en distintas áreas.

Ser socialmente responsable no significa, solamente, cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. En ese camino se encuentra hoy en día la empresa boliviana.

En Bolivia la preocupación por lo social en la producción fue inicialmente introducida por el Centro de Promoción de Tecnología Sostenible (CPTS) en el año 2002, con el apoyo de la Secretaría de Economía de Suiza (SECO). Esta institución presentó en 2005 el documento “Principios y método para desarrollar un programa de Responsabilidad Social Empresarial”. El trabajo del CPTS fue inmediatamente aceptado por la Cámara Nacional de Industrias, que asumió el liderazgo político en el impulso de la responsabilidad social de los empresarios.²⁷

²⁷ Cámara Nacional de Industrias, Cámara Departamental de Industrias de La Paz, Memoria 2005, Pág. 9.

CAPITULO III

MARCO INSTITUCIONAL

3.1. NORMATIVA INTERNACIONAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

La normativa básica de la RSE se encuentra en las siguientes convenciones con organismos internacionales:

- Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la Organización Internacional del Trabajo Ginebra. 2007.
- Resolución del Parlamento Europeo, de 13 de marzo de 2007, sobre la responsabilidad social de las empresas: una nueva asociación
- Guía de recursos sobre responsabilidad social de la empresa (RSE), organización Internacional del Trabajo [22-11-2007]
- Norma SA 8000 (Social Accountability Standard 8000) impulsada por el Council on Economic Priorities y aplicada por SAI.²⁸
- ISO 26000 sobre Responsabilidad Social

Como documento decisivo acerca de la Responsabilidad Social Corporativa en Europa, destaca el llamado *Libro verde europeo*.²⁹ El artículo 116³⁰, de la ley francesa sobre nueva reglamentación económica del 2001, incluso impone la obligación jurídica a las empresas, de informar acerca de sus acciones de índole social.

La norma de RESPONSABILIDAD SOCIAL 8000 (SA8000) especifica los requisitos de responsabilidad social que permiten a una compañía: a) Desarrollar, mantener y aplicar sus principios y sus procedimientos con el objeto de manejar aquellos asuntos que están bajo su control o influencia; y, b) Demostrar a las partes interesadas que

²⁸ SOCIAL ACCOUNTABILITY STANDARD SITE OFFICIEL SA 8000.

²⁹ GUIA DE RECURSOS SOBRE RSE, OIT, de 22 de noviembre de 2007.

³⁰ Código de Comercio de Francia. Artículo 116 NRE. www.normasrese.net.

sus principios, procedimientos y prácticas están en conformidad con los requerimientos impuestos por esta norma.

Señala que sus requerimientos serán de aplicación universal en lo que respecta a emplazamiento geográfico, sector industrial y tamaño de la compañía. Asimismo, determina que: la empresa deberá acatar la legislación nacional y, cualquier otro derecho aplicable, cumplir con las obligaciones a las que la empresa se someta voluntariamente, y con lo establecido en dicha Norma. Cuando tanto la legislación nacional y los otros derechos aplicables, como las obligaciones a las que la empresa se someta, como esta Norma traten de la misma cuestión, se considerará aplicable la regulación más estricta.

La empresa deberá, también, respetar los principios establecidos en los siguientes instrumentos internacionales:

- Declaración Universal de los Derechos Humanos.
- Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño.
- La Convención de las Naciones Unidas sobre la Eliminación de toda forma de Discriminación contra la Mujer.
- Las siguientes Convenciones y Recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT):
 - Convenciones 29 y 105 (Trabajos forzados y esclavitud).
 - Convención 87 (Libertad de asociación).
 - Convención 98 (Derecho de negociación colectiva).
 - Convenciones 100 y 111 (Igual remuneración para trabajadores y trabajadoras, por trabajo de igual valor; Discriminación).
 - Convención 135 (Convención sobre los representantes de los trabajadores).
 - Convención 138 y Recomendación 146 (Edad mínima).
 - Convención 155 y Recomendación 164 (Salud y seguridad en el trabajo).

- Convención 159 (Rehabilitación vocacional y empleo de personas discapacitadas).
- Convención 177 (Trabajo en el hogar).
- Convención 182 (Peores Formas de Trabajo Infantil)

En junio del 2004 en Estocolmo, la INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARIZATION, conocida por su famosa marca ISO, consideró el tema de la RSE, estableciéndose las siguientes conclusiones:

Para la IOS, o ISO es de gran importancia crear mayor conciencia sobre el tema de la RSE, particularmente en los países en vías de desarrollo, principalmente en cuanto a la observancia tanto de los principios universales expresados en los instrumentos de la OIT y la ONU, como la Declaración en los Principios y los Derechos Fundamentales en el trabajo, la Declaración tripartita de los Principios Concernientes a las empresas Multinacionales y Políticas Sociales y la Declaración Universal de Derechos Humanos. ISO ha considerado importante, contribuir a buscar mayor conformidad con la legislación nacional. De ahí que considere la necesidad de crear una estructura que cubra un amplio rango de características de la RSE, así como facilitar la forma en que se reporta.

Reconoce que para desarrollar una norma existen una serie de dificultades y retos que deben ser superados, pues ISO no es un cuerpo político y muchos de los asuntos sobre RSE son políticos y, por consiguiente, sólo pueden ser manejados a través de procesos representativos democráticos, además que la credibilidad de ISO se podría afectar, ya que la RSE es un área donde no se tiene todavía mucha experiencia.

Considera importante estudiar las características de la RSE y tener una mejor definición, antes de proceder con la creación de una norma para la certificación o tan sólo una guía. En esta área hay *“una clase de anarquía”*, la cual queda demostrada tanto en la cantidad de definiciones que existen, como organismos que emiten directrices y recomendaciones sobre el tema. La intervención de ISO podría ayudar a traer convergencia de muchos sectores, la guía sería una herramienta útil tanto, para

estimular las actividades de RSE al interior de las empresas como, proveer en método para que las partes o públicos interesados entiendan las actividades y comparen organizaciones que practiquen o no RSE.

Existe un grado de urgencia, ya que los consumidores (o clientes) necesitan mayor información para tomar decisiones y puedan comparar organizaciones.

La meta es lograr la sostenibilidad, no sólo proveer una metodología a las organizaciones para implementar e informar de sus actividades en RSE. Es esencial la integración y los sistemas de gestión. Una norma o guía sobre RSE debe ser flexible, transparente y voluntaria con los requisitos mínimos esenciales, que involucre a todos los interesados los cuales se verían beneficiados, si cuentan con el patrocinio de ISO por ser una organización conocida, y respetada internacionalmente.

Algunos obstáculos que se plantean son la problemática de la diversidad socio – cultural, el poder definir un claro alcance, así como la posible resistencia a su adopción como ocurrió con las normas ISO 9000, para las normas de calidad y, la ISO 14000, para la normas del medio ambiente.

Posterior a la conferencia de Estocolmo, la ISO ha definido algunos de los lineamientos que debería tener la norma, entre ellos, los siguientes:

- Ayudar a las organizaciones a dirigir sus responsabilidades sociales respetando las diferencias culturales, sociales y legales así como las condiciones de desarrollo económico.
- Proveer una guía práctica relacionada con la operacionalidad de la responsabilidad social identificando y contactando las partes interesadas o públicos de interés, y destacando la credibilidad de las informaciones y los reclamos hechos sobre la responsabilidad social.
- Enfatizar en los resultados de desempeño y mejora; y aumentar la confianza y satisfacción en las organizaciones entre sus clientes y otros públicos interesados.

- No pretender reducir la autoridad del gobierno de ocuparse de la responsabilidad social de las organizaciones.
- Promover terminología común en el campo de la responsabilidad social; ampliar la conciencia de responsabilidad social.
- Considerar otros asuntos tales como: A) Diferencias regionales (respeto para la cultura y las costumbres, las diferencias de conciencia en las condiciones de desarrollo económico. B) La mejora del desempeño. C) La identificación de los asuntos críticos. D) Seguimiento después que la norma sea publicada (estableciendo un servicio de asistencia a la comunidad, promocionando la difusión, las herramientas de apoyo, el uso de la web, etc.): Ésta es una responsabilidad social de ISO.

Se está considerando en ISO, que el estándar sea aplicable para todo tipo de organizaciones, (indiferentemente de su tamaño, localización, naturaleza de sus actividades, productos y la cultura, sociedad y ambiente en el cual lleva a cabo sus actividades), tal y como, se aplica a la mayoría de las normas de sistema como ISO 9000. Adicionalmente, considera que el documento sea una norma que provea guía y no, para ser utilizada con propósitos de certificación por terceros. Busca que la norma posibilite a una organización, formular sus sistemas de RSE tomando en cuenta la comunicación con las partes interesadas.

La norma va a permitir un entendimiento común sobre RSE (descripciones, definiciones, terminología), así como un proceso de comunicación y métodos tanto para la mejora del desempeño como la identificación de indicadores para la mejora del desempeño. Además, es importante que esta norma sea consistente o compatible con requisitos existentes de RSE y otros requisitos como los ambientales, de calidad y evitar duplicación de normas.

ISO 26000 (Responsabilidad Social) será una guía que emitirá lineamientos en materia de Responsabilidad Social establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO por sus siglas en inglés). Debe identificar los elementos centrales de RS, que son los asuntos esenciales que deben ser considerados por una organización para implementar una gestión de Responsabilidad Social.

3.1.2 LA RSE EN EL MUNDO: LOS PILARES DE UNA EXITOSA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

La FUNDACION ERICHBROST, proporciona recomendaciones para el desarrollo y la implementación de estrategias concretas de RSE, señalando que no hay una receta establecida, sino contrariamente, que todo indica que cada empresa tiene que encontrar la forma de compromiso que mejor se le ajuste.

Sin embargo, a partir de las experiencias existentes en los países desarrollados se establecen las siguientes recomendaciones que podrán considerarse los siete pilares de la RSE. Pero si se basa en menos de cuatro de ellos, correrá peligro de derrumbe. Estos son:

1º- Integración sistemática de las actividades comunitarias a la estrategia de negocios. Es evidente que una empresa se comprometerá de manera sustentable con la comunidad e invertirá en este compromiso sus mejores recursos, únicamente si está segura de su utilidad en función de sus intereses genuinos.

2º- Procesos sistemáticos de desarrollo y aprendizaje: desde la filantropía ocasional a la estrategia de negocios. Los mejores programas son el resultado de un largo proceso de prueba y error, pero aún así un buen resultado no se obtiene por casualidad ni en forma espontánea. El proyecto necesita madurar sistemáticamente.

3º-La adecuación entre la empresa y su forma de compromiso: saber unir lo que es afín. Para que una empresa se comprometa a largo plazo, la forma y el contenido del compromiso tienen que ser acordes a la organización.

4º-Dejad que florezcan muchas flores, pero ¡que se conviertan en jardín y no en jungla! Las actividades deben articularse conceptual y sistemáticamente con el perfil individual e inconfundible de la organización.

5º- Involucrar al personal. El desarrollo de formas atractivas de voluntariado corporativo en especial beneficia a la empresa tanto en su imagen hacia adentro como hacia afuera, frente a clientes (potenciales) y a la opinión pública.

Hacia adentro, la integración de los empleados prepara el camino para su identificación con las actividades de RSE como un componente de la cultura e identidad de la organización. En su proyección externa, el personal de la empresa se vuelve la cara visible de su compromiso ciudadano

6º- Basarse estrictamente en las demandas sociales. El compromiso comunitario de la empresa debe relacionarse con las demandas y los problemas sociales planteados por la misma comunidad.

Y finalmente debe encontrar campos de acción donde realmente existan posibilidades de cambio -incluso para mejorar el propio entorno-, es decir, donde se haya producido una ruptura con las prácticas y rutinas tradicionales e iniciado una búsqueda de nuevos senderos.

7º- Considerar la RSE como una nueva tendencia en la gestión empresarial. La RSE representa una nueva tendencia en la gestión empresarial. Es sinónimo de **sostenibilidad** y **responsabilidad** – que además del económico, en su balance también considera el desempeño social y ambiental de las empresas. Esta tendencia se relaciona con el aprovechamiento del poder de mercado para sancionar con la decisión de consumo la irresponsabilidad social y ecológica demostrada por un proveedor; también con nuevas redes y asociaciones, por ejemplo Global Compact, como una de muchas alianzas entre instituciones políticas, organizaciones de la sociedad civil y empresas. La RSE conforma un conjunto con estos métodos, instrumentos e iniciativas innovadores para lograr «intentos por todo el globo para dar lugar a un mejor ajuste entre los objetivos empresariales y la salud y la sostenibilidad de nuestras familias, los lugares de trabajo y las comunidades»

3.2 MARCO INSTITUCIONAL DE LA RSE EN BOLIVIA

En Bolivia se ha conformado la red multi *stakeholder* denominada Consejo Boliviano de la Responsabilidad Social Empresarial COBORSE, con el propósito de alentar el movimiento de la RSE, creada en noviembre del 2004 por instituciones, organizaciones empresariales, organismos no gubernamentales, fundaciones, cooperación internacional, entidades educativas y empresas involucradas en el

desarrollo, difusión y práctica de la RSE en Bolivia y ejecuta sus programas planificados mediante la Fundación Emprender (FE).

COBORSE tiene como líneas de acción, las siguientes:

- a) **Articulación e Investigación.** Reconocimientos al respecto durante el 2006 se crearon la Red universitaria en RSE, el Premio a la investigación en RSE, el Proyecto: Consultoría curricular y la Tesis en RSE.
- b) **Capacitación.** Con Cursos de Alta Gerencia y Foros de RSE.
- c) **Divulgación.** Con la publicación de un Manual de primeros pasos, que constituye una herramienta para ser utilizada por las empresas bolivianas que buscan formas de integrar la responsabilidad social a la cultura de sus actividades. Ofrece líneas de programas, políticas e ideas útiles para el proceso de formación de una empresa estructurada y respetada por sus valores sociales, y demostrar acciones que tienen por objetivo crear y proporcionar un ambiente de trabajo productivo y participativo.
- d) **Formalización.** Se crearon Indicadores como una herramienta de aprendizaje y evaluación de la gestión de la empresa respecto a la incorporación de prácticas de responsabilidad social empresarial, a la planificación de estrategias y el monitoreo del desempeño general de la empresa.
- e) **Investigación.** La Fundación Emprender (FE), organización técnica del COBORSE, ha realizado una investigación referente a Modelos de Gestión Empresarial Sostenible (MEGES). La publicación cuenta los estudios de caso de catorce empresas representativas del medio que se encuentran ejecutando el modelo de gestión de la responsabilidad empresarial.

Cámara Nacional de Industrias

El 28 de febrero de 1931, en medio de la crisis internacional derivada de la Bolsa de Valores de Nueva York y en un empeño coordinado del sector productivo, se organiza la Cámara de Fomento Industrial, habiéndose aprobado sus estatutos y

reconocido su personalidad jurídica mediante Resolución Suprema del 8 de mayo del mismo año.

Posteriormente, el año 1937 se determinó el cambio de nombre de la institución por “Cámara Nacional de Industrias”. Al año siguiente y con la participación de representantes del sector industrial de los diferentes departamentos, se acordó otorgar a la institución, carácter nacional. En este sentido, acuerdan:

“CONSTITUIR LA CÁMARA NACIONAL DE INDUSTRIAS DE LA REPÚBLICA, CON EL OBJETIVO DE UNIR A TODA LA INDUSTRIA DEL PAIS, EN UNA SOLA ENTIDAD CUYOS PERSONEROS ASUMAN LA DEFENSA DE SUS PROPIOS INTERESES Y COOPEREN EN NOMBRE DE ELLA A LA POLÍTICA ECONÓMICA DEL GOBIERNO DE LA NACIÓN”

A la fecha, la CNI “es una persona jurídica con derecho privado que no persigue fines de lucro ni desarrolla actividad política partidaria alguna” (*Estatutos: Título 1. Artículo 1º*), agrupa a las empresas industriales privadas del país según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme CIIU.

La Cámara Nacional de Industrias (CNI) tiene el objetivo de difundir el enfoque de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), ofreciendo exposiciones sobre la visión de la Entidad en esta temática, en diferentes foros respecto a este tema., explicando la visión estratégica 2001-2015, “Empresas socialmente responsables y competitivas para un desarrollo industrial sostenible”, frase con la que la CNI resume su estrategia, en el marco de su misión estatutaria que establece fomentar el desarrollo manufacturero. Puntualiza que el concepto de Responsabilidad Social, desde el punto de vista de la CNI, implica superar la preocupación del empresariado por los resultados económicos de su gestión y proyectar la empresa a su sociedad.

Asimismo, se remarca que la Responsabilidad Social, como rasgos de conducta de los industriales, abarca cuatro grandes ámbitos: responsabilidad con los clientes, proveedores y competidores; responsabilidad con los trabajadores, responsabilidad con las generaciones futuras y responsabilidad con la sociedad que la cobija.

CAPITULO IV

MARCO PRÁCTICO

4.1. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Los métodos utilizados en la investigación son: observación, inductivo y deductivo. Se aplica la observación sistemática y el método deductivo en el análisis de la información documental, de carácter primario y secundario, de las acciones de RSE realizadas por las empresas industriales en nuestro país; y el método inductivo, porque al utilizar la técnica de estudios de caso se induce el comportamiento general de las empresas, a partir del análisis de unidades típicas de observación.

La investigación de campo se realizó en la ciudad de La Paz, siendo que la unidad de análisis de la investigación fueron las empresas que realizan acciones de RSE, específicamente las empresas elegidas como estudios de caso.

Como instrumentos de recolección de información se utilizó la entrevista directa. La entrevista directa se aplicó a los directivos y ejecutivos de las empresas elegidas, debiendo señalarse que por la dificultad de acceder a éstos en la mayor parte de las ocasiones se la tuvo que realizar solo al personal encargado de las acciones de RSE;

La información obtenida de las entrevistas, dada su estructura cualitativa se interpretó de acuerdo con el promedio y/o mayor frecuencia, haciendo énfasis en las respuestas aisladas.

4.1.2. DETERMINACION DEL UNIVERSO, UNIDADES DE ANALISIS.

El universo está compuesto por el sector de la gran industria establecida en la ciudad de La Paz, y, afiliada a la Cámara Nacional de Industrias CNI.

Debido a que el objetivo de esta investigación es analizar la posibilidad de que la RSE pueda considerarse como una estrategia de negocios que genere mayores ingresos, requiere de un análisis eminentemente cualitativo y se aplica la técnica de

Estudio de Casos, para lo cual se ha elegido dos empresas como unidades de análisis, según el tiempo y la magnitud de acciones de RSE que desarrollan en nuestro país. Así, se analizan a las empresas: Sociedad Boliviana de Cemento SOBOCE y Cervecería Boliviana Nacional CBN, como empresas pertenecientes al sector de la gran industria y que aplican acciones de RSE. SOBOCE y CBN son empresas que se consideran unidades típicas o representativas del sector, según la revisión documental en la Cámara de Industrias y COBORSE, son las principales que realizan durante un periodo significativo acciones de RSE.

4.1.3. TÉCNICAS DE INVESTIGACION

El relevamiento de información, según Mohamad Naghi N., se realiza en fuentes de información primaria y/o secundaria, donde “los datos primarios provienen de las fuentes originales (entrevistas) y se recopilan de las fuentes originales y, en el campo específico”.³¹ En cambio, “los datos secundarios provienen de información recopilada por terceros y que generalmente puede tener múltiples propósitos de investigación” (revisión documental). En la presente investigación se han utilizado ambas fuentes.

A) Entrevista Directa

Se aplican entrevistas estructuradas al personal ejecutivo y mando intermedio (a gerentes y jefes de área o división) de las empresas SOBOCE, EMBOL Y CBN de la ciudad de La Paz para determinar la manera y los medios con que se aplica Responsabilidad Social Empresarial y los criterios utilizados para su práctica. Estas entrevistas permitieron obtener información acerca de la conceptualización de la RSE en cada empresa, las políticas aplicadas, las acciones desarrolladas y a desarrollarse, así como de la naturaleza de estas acciones para cada empresario. El formulario de entrevista se encuentra en el ANEXO A.

B) Estudio de caso

Debido a que la RSE se caracteriza por la amplitud de su concepto y se aplica en las empresas de manera muy específica, se utiliza la técnica de estudios de caso,

³¹ MOHAMAD Naghi N. Namakforoosh, Op. Cit. Pag. 115

determinando dentro de la muestra aquellas empresas industriales más importantes en cuanto a sus ventas y que realizan acciones de RSE, que en nuestro caso son: SOBOCE, EMBOL y CBN, constituyéndose éstas en las unidades típicas que permiten el análisis de las variables de la investigación.

C) Análisis de revisión documental

Se realiza el análisis de la información documental existente relacionada con el tema de RSE, su normativa y la existencia de instituciones que promocionan y difunden estas acciones en nuestro país; y de la información contenida en manuales, memorias y documentos de las empresas elegidas, con respecto a su caracterización institucional e histórica y la referente a sus acciones y políticas de RSE. El análisis de esta información permitió caracterizar la gestión de las empresas seleccionadas y confrontar los resultados obtenidos en los casos seleccionados.

COBORSE, publicó una relación de acciones de RSE que pudo ser determinada gracias a diversas entrevistas realizadas a personal ejecutivo de varias empresas entrevistadas. Con base en esta relación, se realizó la entrevista a los ejecutivos de las empresas sujetos de estudio.

Relación de las acciones más adecuadas a la RSE

A continuación se presenta una relación de las acciones que las empresas consideran más adecuadas a la aplicación de RSE.

1. Cuidar la seguridad de los empleados
2. Cumplir las leyes
3. Proveer productos y servicios confiables
4. Colaborar con la comunidad
5. Contratar proveedores socialmente responsables
6. Desarrollar la imagen corporativa
7. Armonizar la vida laboral y familiar

En las empresas elegidas como estudio de caso que son SOBOCE y CBN se determinó realizar las entrevistas al siguiente personal:

En Sociedad Boliviana de Cemento SOBOCE:

Jefe de División de RSE

Jefe de Comunicación de RSE

En Cervecería Boliviana Nacional CBN:

Jefe de Comunicación Social

El universo de la investigación son tres personas.

A continuación se presenta un cuadro en el que se explica el objetivo de cada una de las preguntas del cuestionario de entrevistas realizadas para la sistematización de la información.

CUADRO No. 2

OBJETIVOS DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO DE ENTREVISTAS

PREGUNTA	OBJETIVO DE LA PREGUNTA
1. Qué concepto tiene su empresa sobre RSE?	1. Para conocer el nivel de difusión de este concepto en el ámbito empresarial.
2. Aplica su empresa RSE?	2. Conocer el grado de su aplicación.
3. Cómo aplica su empresa el concepto? a) Como un instrumento de marketing b) Como ayuda social c) Como ejecución normas ambientales d) Como cumplimiento de sugerencias de organismos dedicados a RSE e) Como inversión para la empresa f) Como gasto g) Otros	3. Esta pregunta ayudará a determinar el sentido en que está siendo aplicado el concepto que se tiene a cerca de RSE en la empresa.
4. En caso de haber respondido como inversión, explique brevemente sus políticas y estrategias.	4. Ayudará a determinar si la empresa, en su fin de buscar lucro aplica la RSE en beneficio tanto de la empresa como de su entorno.

5. Siguiendo con la pregunta anterior, de qué manera recuperó tal inversión?	5. Para conocer qué beneficios ha dado la RSE a la empresa que la aplica.
6. Qué actividades se han realizado respecto a RSE dentro de su empresa?	6. Determinará si el concepto de RSE se confunde o no con otros conceptos.
7. Qué actividades respecto a RSE se han realizado fuera de su empresa o con la comunidad donde se desenvuelve?	7. De igual manera determinará si todavía se confunde o no el concepto de RSE con filantropía o marketing.
8. Señale las ventajas y/o desventajas que ofrece la RSE	8. Para conocer si el empresario ha evaluado la RSE aplicada en la empresa
9. Considera que la aplicación de RSE coadyuva en el desarrollo sostenible de la empresa y de su entorno social?	9. Para conocer si el empresario está consciente del impacto de la aplicación de RSE.
10. Su empresa cree que aplicar políticas en función de RSE pueden ser rentables?	10. Determinar si el empresario aplica RSE como una inversión o como un gasto obligatorio.
11. Su empresa considera imprescindible tener utilidades excedentarias para poder aplicar RSE?	11. Ayudará a determinar las condiciones bajo las cuales aplica RSE y su importancia.

Fuente: Elaboración Propia.

ANÁLISIS FODA DE ACCIONES DE RSE

Para llevar adelante acciones de RSE y será necesario realizar un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de estas acciones en razón de construir una estrategia que tenga una base firme en su propósito, que es la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas.

FORTALEZAS Las personas de la comunidad y de la empresa se involucran en un proyecto común. Acciones de RSE contribuye a una percepción positiva en la opinión pública.	OPORTUNIDADES Las acciones de RSE está creando consumidores críticos, los cuales compran no sólo productos, sino también valores.
DEBILIDADES Las acciones de RSE pueden distraer a la empresa de sus principales actividades.	AMENAZAS No se tiene conocimiento de la RSE en esencia.

FUENTE: Elaboración propia.

Con este análisis el modelo de la estrategia orientada a RSE debe partir de la inclusión del personal de la empresa y de la comunidad en las acciones de RSE, de ello dependerá que la estrategia tome un curso positivo en la sociedad, además la aplicación de estas acciones genera una cultura de concientización por la sostenibilidad de la empresa y de la comunidad, la sociedad civil adquiere conocimiento a cerca del significado de la RSE y comienza a darle el valor que merece y prefiere comprar de empresas que aplican estas acciones.

Sin embargo, de acuerdo con el análisis, aplicar acciones de RSE en la empresa tiene una debilidad que es la de confundir el negocio de la empresa, debe tenerse en cuenta que estas acciones deben ser planificadas de acuerdo con la actividad a la que se dedica la empresa. La empresa debe tener claro que tiene un negocio que atender y que ese negocio es el que la sustenta, con las acciones de RSE se busca retribuir los esfuerzos de una sociedad que compra de la empresa y reducir los efectos que pudiera causar el negocio; más todavía prevenir dichos efectos.

Otro punto que se debe tener en cuenta y que no está bajo el control de la empresa es que, gran parte de la sociedad civil no tiene un conocimiento exacto de la RSE y la podría confundir como una obligación de la empresa, en este sentido se crearía un

conflicto entre la empresa y la comunidad pues ésta estaría asumiendo que la empresa debe retribuir a la comunidad ya no en sus necesidades esenciales, sino como un abuso de la comunidad a la empresa. Este conflicto sólo llevaría a que la empresa ya no se preocupe por la sostenibilidad del mercado o de la sociedad civil.

Todos estos aspectos serán la referencia para estructurar la estrategia para llevar adelante acciones de RSE.

4.2. PRESENTACION DE ESTUDIO DE CASOS

La presentación se estructura de la siguiente manera: se parte de la sistematización de los estudios de caso, estableciendo los antecedentes y características de las empresas seleccionadas; seguidamente, se sistematiza la información primaria y secundaria sobre la naturaleza y características de la aplicación de las acciones de la RSE en Bolivia, para establecer, si dichas acciones son consideradas como un gasto obligado, una ayuda filantrópica o como un instrumento que genera ingresos, es decir, como una inversión, y si éstas se constituyen en un instrumento administrativo en dichas empresas. Finalmente, se presenta la interpretación de los resultados obtenidos.

4.2.1 EMPRESA SOBOCE: SOCIEDAD BOLIVIANA DE CEMENTO

A) ANTECEDENTES

SOBOCE es una empresa que, además de ofrecer productos y servicios de calidad, generar utilidades, empleos y pagar impuestos, desafía su creatividad para identificar problemas que aquejan a su comunidad y propone alternativas para su solución.

Tiene como Misión “Satisfacer con excelencia las necesidades de nuestros clientes con productos y servicios asociados al cemento y sus aplicaciones, siendo para ellos la mejor opción. Comprometiéndonos a Garantizar, Promover, Contribuir, Desarrollar nuestros valores Integridad Respeto, Conciencia Social, Compromiso”.

Visión para el 2010 “Hemos fortalecido nuestro liderazgo en la industria boliviana del cemento; somos una organización rentable y competitiva; vivimos una cultura de alto

desempeño y somos una empresa socialmente responsable. Nuestra empresa es el mejor lugar para trabajar en Bolivia.”

SOBOCE, manifiesta su compromiso con el desarrollo sostenible de Bolivia, tiene la misión de mejorar las condiciones de vida de las comunidades donde se encuentran sus operaciones productivas y proveedores de materias primas, basándose en el principio de que todos los bolivianos tienen derecho a una vida digna con oportunidades en educación, salud, vivienda y trabajo. SOBOCE tiene la política de destinar el 10% de sus utilidades y el 10% del tiempo de sus ejecutivos para cumplir con su misión.

B) POLITICAS Y ESTRATEGIAS DE RSE

Líneas de Acción

Los proyectos y actividades de Responsabilidad Social Empresarial se llevan adelante bajo tres líneas de acción:

- **La primera línea de acción** orientada a revalorizar el patrimonio cultural y natural del país y apoyar el desarrollo del turismo.
- **La segunda línea de acción** enfocada en apoyar a microempresarios productivos y generar empleo.
- **La tercera línea de acción** dedicada a promover niños y jóvenes competitivos.

C) LA RSE EN SOBOCE

SOBOCE busca ser una empresa sostenible que opera en comunidades sostenibles aportando al desarrollo de un país sostenible.

Entiende como Empresa Sostenible a una Empresa con operación rentable, responsable con sus colaboradores, considerada con sus clientes, proactiva con su vecindario y protectora del medio ambiente.

La Comunidad Sostenible como una Sociedad productiva que vive en armonía, satisface sus necesidades básicas, toma conciencia de sus derechos y obligaciones y tiene oportunidades para crecer.

País Sostenible como País que prioriza el desarrollo humano, promueve el crecimiento económico, valora el medio ambiente y garantiza paz, libertad y equidad.

SOBOCE ha definido una política de trabajo en función de RSE, que es de asignar un 10%, tanto de utilidades logradas anualmente en la empresa como del tiempo de los principales ejecutivos para desarrollar estrategias en el ámbito de la RSE. Cuenta con una unidad dedicada exclusivamente a la aplicación de actividades relacionadas con RSE.

De esta política de trabajo surgen las siguientes líneas de actividades:

- **La cultura y el turismo**, promocionando los 30 destinos turísticos más importantes de Bolivia y junto con la Universidad Católica, se ha creado la carrera de Técnico Medio de Turismo.
- **Microempresarios productivos**, con el proyecto Anatina Toys, que consiste en la fabricación y comercialización de juguetes de madera y tela para mercados de exportación.
- **Niños y jóvenes competitivos**, estimulando el desarrollo y la integración de nuevas generaciones bolivianas a través del deporte como el Club de Corredores, la educación con el proyecto RECICLA, y la cultura con la Fundación JISUNU.

Aparte de estas actividades también se han desarrollado otras actividades como Gente Brillante, que es un trabajo con niños y jóvenes lustrabotas para mejorar su calidad de vida y elevar su autoestima, Estación Central que acoge niños y jóvenes de la calle en un punto de encuentro deportivo cultural, Sembrando Gas en coordinación con otras instituciones para poner gas en escuelas.

Debe considerarse que SOBOCE es una empresa que ha logrado un crecimiento económico considerable, está incluida entre las mejores diez empresas de Bolivia por el nivel de ventas que alcanza cada año, su estabilidad ha hecho que pueda aplicar la RSE sin mayores dificultades y al mismo tiempo ha desarrollado proyectos en función de la RSE que están generando utilidades los que indirectamente benefician a la empresa, indirectamente porque además de generar empleos y apoyar en el

desarrollo de la comunidad, son proyectos adheridos a la empresa con capital de la misma y que deben ser recuperados con las utilidades correspondientes. Se considera en la empresa que RSE sí es una inversión pero una Inversión Social que no necesariamente debe generar utilidades para la empresa pero sí para procurar su sostenibilidad.

4.2.2 EMPRESA CBN: CERVECERIA BOLIVIANA NACIONAL

A) ANTECEDENTES

Cervecería Boliviana Nacional opera con seis plantas sumando un total de 802 empleados. Sus principales marcas son Paceña, Huari, Ducal y Bock. La marca líder Paceña se exporta a Estados Unidos, España, Chile, Inglaterra, Japón, Australia y Suiza. El 2004 CBN S.A. recibió el premio “Ecoeficiencia” otorgado de manos del Presidente de la República Carlos Mesa G. por las obras de preservación del Medio Ambiente.³²

B) POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE RSE

CBN ejecuta sus acciones de RSE mediante el Departamento de Comunicación social, en este se coordinan las actividades de Donación de Equipos Médicos a Hospitales y Clínicas y programas de prevención de consumo de bebidas alcohólicas en menores de edad y prevención de accidentes de Tránsito por consumo excesivo de bebidas alcohólicas.

C) LA RSE EN CBN

CBN es una empresa también considerada una de las más grandes del país por el alto nivel de ventas que alcanza cada año y se caracteriza por llevar adelante actividades de RSE como el fundamento para el desarrollo de un país, la Cervecería Boliviana Nacional S.A. continuará con su firme Compromiso Social para lograr una mejor sociedad.

³² Página web: cbn@paceña.com

Actualmente efectúa donaciones como ayuda a la comunidad, y mantiene programas en que prioriza la salud y la educación.

De acuerdo con la entrevista realizada a la empresa, CBN se ha dedicado a actividades de RSE principalmente en función de la prevención y concientización a menores de edad en el consumo de bebidas alcohólicas, mejorar la calidad de vida y la convivencia en sociedad de los jóvenes a través de charlas educativas en las que se promueven actitudes positivas como responsabilidad, apoyo a la comunidad, tolerancia y superación como finalidad del programa, campañas con la Policía Nacional y la Unidad Operativa de Tránsito para el consumo responsable de bebidas alcohólicas y la prevención de accidentes de tránsito.

También realiza donaciones de equipos médicos a hospitales y establecimientos educativos, dotación de medicamentos tanto a hospitales como a clínicas de la ciudad de La Paz, todo esto como un aporte a la sociedad y su salud.

Dentro de la empresa se está desarrollando un programa de valoración del personal procurando su promoción de acuerdo con su desempeño laboral.

CBN no ha dado a conocer abiertamente sus prácticas de RSE, sin embargo ha asumido que no es necesario contar con un presupuesto para su aplicación como tampoco la generación de utilidades o de mayores ingresos para la empresa con este tipo de actividades, sólo es una tarea que debe hacerse.

4.3. INTERPRETACION DE LA INFORMACIÓN

De acuerdo, con las respuestas de las entrevistas realizadas y según la respuesta de los ejecutivos de estas empresas, todavía no es posible establecer un indicador susceptible de medición, ajuste y verificación de los resultados de acciones de RSE, no se ha establecido con exactitud sus objetivos y naturaleza para el empresario boliviano debido a que todavía no se ha considerado a la RSE como un modelo de gestión empresarial.

Para los empresarios, la práctica de la RSE se asocia con varias actividades que van desde el cumplimiento de la normativa laboral hasta una inversión empresarial en la

que la rentabilidad todavía no es importante y busca que la empresa logre desarrollar mayor confianza de la sociedad, aunque de una manera principista más que consecuencialista en la que no se pide obrar en función de los resultados posibles, sino de los principios asumidos, se considera más importante la ética empresarial que lograr rentabilidad en la empresa.

En las entrevistas realizadas no se considera muy importante contar con un presupuesto para llevar adelante actividades de RSE, el empresario asume que es una tarea que debe hacerse como una obligación, la que sí demanda más tiempo, mecanismos de implementación y herramientas de gestión para trabajar en este asunto.

SOBOCE S.A. tiene un sistema de gestión integrado y considera que parte de la Responsabilidad Social es la preocupación que debe tener por clientes, la seguridad industrial, la salud ocupacional, el medio ambiente, todo lo que significa una gestión de calidad.

Para SOBOCE la aplicación de la RSE genera competitividad lo que conlleva a realizar más proyectos, desarrollando de esta manera mayor competitividad con otras empresas logrando mayor financiamiento y que la empresa sea sostenible y solvente en el sector de la industria.

Respecto a la pregunta referida a que si se considera necesario tener utilidades excedentarias para poder aplicar RSE, la empresa respondió que en el entorno interno de la empresa no sería necesario pues es una tarea de todos los días y con sus propios recursos, en cambio fuera de la empresa sí es necesario ya que es la empresa la que ayuda a dar soluciones a los problemas de la sociedad.

Si bien la RSE se constituye en la respuesta de las empresas a la sociedad, las empresas existen para generar lucro necesariamente por esencia, sin embargo, al realizar sus actividades principales no deben distraerse en otras actividades que pueden surgir por la aplicación de RSE, las actividades de RSE que son aplicadas deben ser en función de la línea de producción que tienen las empresas.

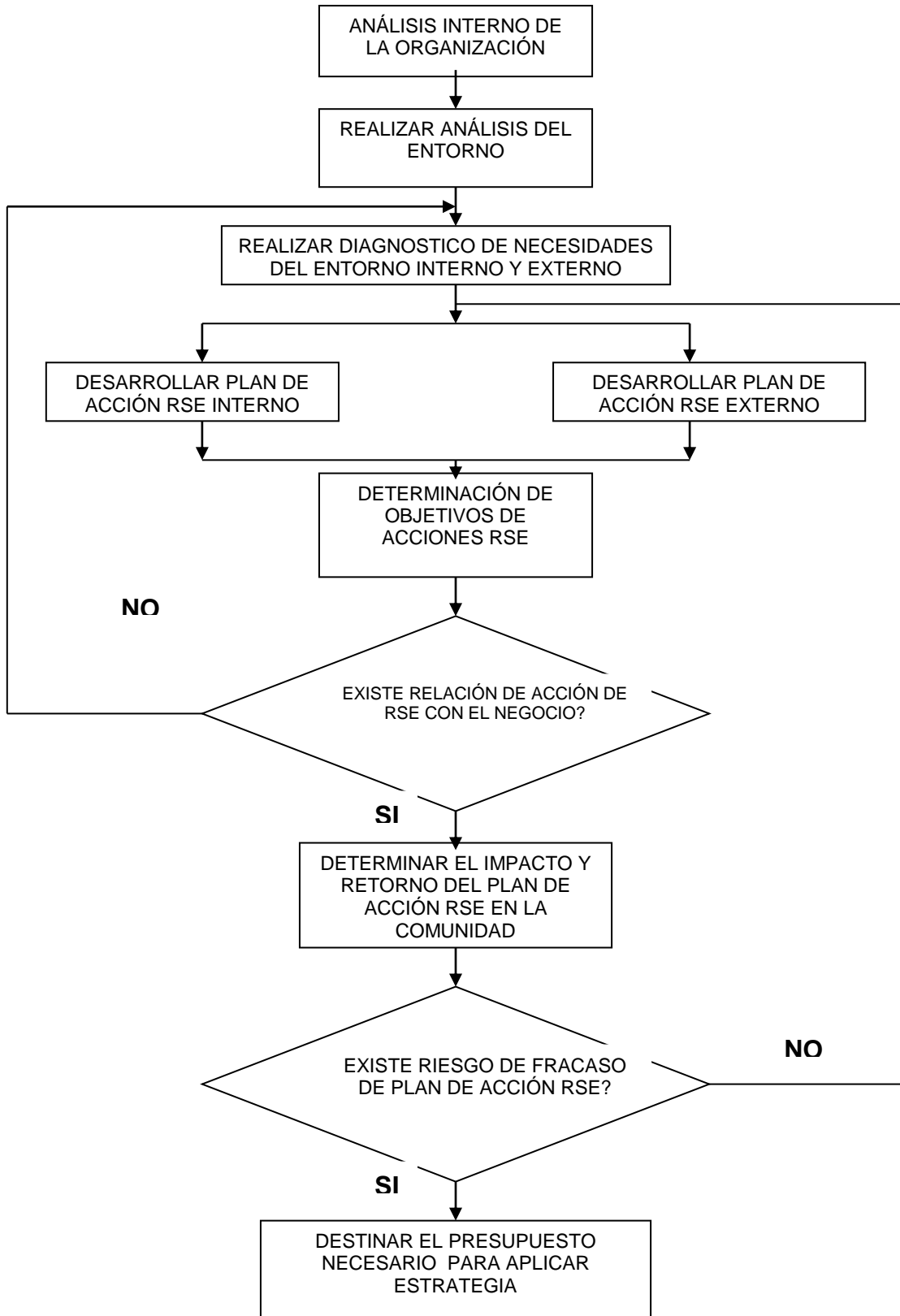
Para CBN la RSE es la forma en que las empresas se vinculan con la sociedad de manera positiva, es decir, un aporte de la empresa a la sociedad considerada como una inversión para la empresa así como también ayuda social, inversión que se ve recuperada con el aporte a una mejor sociedad en conjunto que los lleva a crecer juntos.

Sin embargo, la empresa no considera que aplicar políticas en función de RSE deban ser rentables directamente, aunque es posible que se la genere aplicándola. Tampoco considera necesario tener utilidades excedentarias para aplicar RSE, asume que siempre se debe aplicar.

En CBN la RSE es una forma de inversión la cual se recupera con el apoyo y el desarrollo de la comunidad.

A continuación se presenta el siguiente proceso para iniciar acciones de RSE:

4.4 MODELO ESTRUCTURAL DE LA PROPUESTA



De acuerdo con el diagrama anterior, la propuesta tendrá su base en la realización de un análisis interno de la organización para conocer primero el grado de compromiso de los integrantes de la empresa con ella, que será medible por los resultados obtenidos en su trabajo, el grado de compromiso mostrará si cada integrante de la empresa se siente satisfecho con su trabajo que lo lleva a cumplir con su trabajo con esmero.

También se realizará un análisis del entorno externo para conocer al grado de fidelidad de los clientes de la empresa. Esta medida se hace necesaria para determinar si la empresa está dando la respuesta que la comunidad busca de ella y si actúa en procura de su sostenibilidad en el tiempo y el espacio.

Con este análisis se identificarán las necesidades del entorno interno y externo de la organización con lo cual se determinará el camino por el cual se dirigirán las acciones de RSE tanto para el interior de la organización como para el entorno externo de la organización, de los cuales deberá determinarse los objetivos que cada plan persigue en función de RSE y cuantificar los recursos requeridos.

Al desarrollar los planes de acción y la determinación de objetivos es necesario establecer claramente si existe o no relación directa de las acciones de RSE con la esencia de la empresa, es decir, si tienen relación o no con el negocio.

De existir esta relación, deberá determinarse el impacto que generaría el plan de acción de RSE, en qué medida afecta positivamente al interior de la organización como también en la sociedad civil. El efecto también podría ser negativo, este es un riesgo para el cual será necesario determinar la medida de tal riesgo, y desarrollar ya sea un plan de contingencias o reformular el plan de acción de RSE o en último caso, rechazar el plan de acción

El impacto deberá reflejarse en el retorno económico del plan de acción de RSE desarrollado por la empresa, ya que la esencia de toda empresa es generar lucro.

Una vez determinado los diferentes aspectos mencionados, desde la relación del plan de acción de RSE con el negocio hasta su retorno, se podrá destinar el presupuesto necesario para su aplicación.

4.5 OPERATIVIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE

Estrategia orientada RSE

Objetivos

¿Qué hacer?

¿Cuándo hacer?

Expresados en Cantidad, Calidad, Tiempo y Espacio

Políticas

Límites dentro de lo que debe ocurrir la acción.

Programas

Especificación de la secuencia de acciones.

Asignación de recursos para el logro de los objetivos.

Orientación a RSE

Sostenibilidad del mercado

Procurar el bienestar de la comunidad (calidad de vida)

Sostenibilidad de la empresa

VARIABLE DEPENDIENTE

GENERAR MAYORES INGRESOS

Proporción de ventas

Nivel de ventas comparado con gestiones anteriores

Confianza del cliente

4.6 DOCIMASIA DE LA HIPÓTESIS

Para realizar la comprobación de la hipótesis, se considera que sólo se tomará en cuenta las respuestas de las empresas SOBOCE Y CBN, en la empresa EMBOL no

se realizó la entrevista correspondiente. En primera instancia se tiene que la hipótesis:

“Un instrumento para generar mayores ingresos en la empresa boliviana es orientar la estrategia hacia Responsabilidad Social Empresarial”

Será Ho...

y una hipótesis alterna será que orientar la estrategia hacia Responsabilidad Social Empresarial no genera mayores ingresos en la empresa boliviana

y será *H1*.

Entonces tenemos:

Ho: Estrategia RSE genera mayores ingresos

H1: Estrategia RSE no genera mayores ingresos

De acuerdo con los datos proporcionados en la respuesta de los entrevistados se presenta el siguiente cuadro:

Cuadro No 3

PREGUNTA	CBN	SOBOCE
1. Concepto de RSE?	Vínculo positivo con la sociedad	Filosofía: dar soluciones a la comunidad
2. Aplica RSE?	Sí	Sí
3. Cómo aplica?	Como inversión	Como inversión social
4. Políticas para aplicar?	No responde	Con ejecución de proyectos
5. Cómo recuperó Esa inversión?	Aporte a mejor sociedad En conjunto/crecer juntos	Mejora relación con la comunidad.
6. RSE en empresa?	Trato justo a trabajadores Programas de incentivo Concientización	Organización de alto desempeño. Factor Humano el más importante.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
MARCO TEÓRICO

7. RSE fuera de emp?	Donaciones, consumo Responsable, aportes Sociales.	Jisunú, Gente brillante, Anatina Toys, Centros Culturales.
8. Ventajas y Desventajas de RSE	Aporte a sociedad lo que lleva al desarrollo	Mejora la competitividad y la imagen
9. RSE coadyuva al Desarrollo sostenible?	Sí	Sí
10. Efectos de empresa	Crea empleos Buen ambiente trabajo	Satisface necesidades Crea empleos Buen ambiente de trabajo Fidelidad del cliente
10. Efectos negativos	No responde	Afecta el medio ambiente Afecta salud física
11. RSE es rentable?	No	Sí
12. Es necesario tener Utilidades para RSE?	No	A nivel interno No A nivel externo Sí

De acuerdo con el cuadro anterior, para ambas empresas, la aplicación de RSE no es necesariamente para generar mayores ingresos en la empresa, pero sí puede generarlos además es considerada como una inversión social la cual tiene su retorno en el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad que conlleva a mejorar la imagen de la empresa y a aumentar su competitividad.

Para llevar adelante una propuesta la cual sí responda a la interrogante sobre si aplicar RSE puede ser rentable o no, se debe tener en cuenta que la generación de mayores ingresos está implícita en esta aplicación sin tener que ser evidente. Su aplicación puede generar más ingresos pero no en su propósito sino en su esencia, ya que, de acuerdo con las respuestas de los entrevistados se puede notar que la RSE crea un vínculo positivo con la sociedad y crea fidelidad del cliente, estos

aspectos repercuten en las ventas de la empresa, es decir genera mayores ingresos para la empresa.

A continuación se presenta una relación de los niveles de venta logrados cada año en ambas empresas.

VENTAS NETAS SOBOCE PERIODO 2003-2007 (Expresado en Bolivianos)

	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009
Ventas netas	505.837.122	572.202.827	1.919.530.287	1.487.000	990.700.000

Fuente: Revista Nueva Economía 26 de octubre a 1 de noviembre de 2010.

VENTAS NETAS CBN PERIODO 2003-2007 (Expresado en Bolivianos)

	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009
Ventas netas	286.352.931	342.592.978	1.630.748.038	2.117.350.827	2.149.500.000

Fuente: Revista Nueva Economía 26 de octubre a 1 de noviembre de 2010.

En los cuadros anteriores se puede observar un crecimiento importante en el nivel de las ventas de cada empresa, sobre todo en las dos últimas gestiones.

En cada una de ellas la aplicación de acciones de RSE se realiza de manera constante, estos datos reflejan que estas acciones han influido de manera discreta en este crecimiento. Al reconocer que la RSE crea un vínculo de confianza y lealtad con la comunidad se determina que las acciones de RSE sí generan mayores ingresos en la empresa.

Después de revisar la posible conclusión de la aplicación de RSE, se debe tomar en cuenta que para realizar la propuesta como respuesta de posible solución de la hipótesis, es necesario tener presente las bases sobre las cuales se fundamentará dicha propuesta.

Entonces, ***H₀*** que significaría que la RSE generaría mayores ingresos a la empresa **se acepta** y ***H₁*** que significa que la aplicación de RSE no generaría mayores ingresos a la empresa **se rechaza**; ya que de manera implícita sí se da esta afirmación.

La RSE es generadora de mayores ingresos en la empresa en el sentido de que su aplicación conlleva la contribución a una sociedad sostenible, esta sociedad elevará su nivel de confianza con la empresa y su imagen y sus ingresos serán mayores.

4.6. CONCLUSIONES DEL MARCO PRÁCTICO

- Se pudo determinar que las acciones de RSE son una Inversión, tanto social como rentable de la empresa, aunque la empresa no lo ha reconocido así.
- Comienzan a aparecer compromisos y liderazgos fuertes e importantes que contribuyen a trasladar la RSE de la teoría a la práctica.
- Se puede determinar como posibles indicadores para medir los efectos de las acciones de RSE mejor posicionamiento de la empresa en su imagen y la creación de fidelidad o lealtad en el consumidor y en sus empleados.
- Se subestima el alcance del comportamiento socialmente responsable asignando poco interés a la necesidad de contar con presupuesto y personal dedicados exclusivamente a RSE.

CAPITULO V

PROPUESTA

MODELO DE ESTRATEGIA ORIENTADA A RSE

5.1 JUSTIFICACIÓN

Toda empresa, de acuerdo con su definición, es una entidad que debe generar lucro y que al mismo tiempo también debe dar una respuesta a los problemas de la comunidad con la cual convive. Se podría afirmar que la nueva tendencia de gestión empresarial es sinónimo de sostenibilidad y responsabilidad, que la empresa además de ser rentable económica y financieramente, debe incrementar su relación colaborativa con la sociedad y cuidar y respetar el medio ambiente creando valor agregado.

Una empresa se comprometerá de manera sustentable con la comunidad e invertirá en este compromiso sus mejores recursos, únicamente si está segura de su rentabilidad en función de sus intereses genuinos. Este beneficio puede tener múltiples facetas: beneficios de imagen pública, un personal más motivado y calificado con espíritu de equipo y una reducción en las inasistencias, ventajas competitivas de cara a las clientas y clientes, entre otras.

La RSE no es un agregado decorativo en las empresas, requiere de la integración sistemática de las actividades comunitarias a la estrategia de negocios. **Decisivo** será que el compromiso se base en los intereses propios, claramente definidos, que por regla general, constituyen un impulso más confiable y sostenible para la acción humana que las convicciones idealistas.

Con la perspectiva de poder contribuir al desarrollo de la gestión empresarial, con la nueva tendencia en la que se incluye RSE, se plantea como propuesta el diseño de una estrategia genérica orientada a las acciones de RSE para que el empresariado boliviano la considere como una fase más importante a la actual, que es básicamente de filantropía ocasional, hacia aquella en la que el empresario en función a los

intereses sociales e intereses propios realice acciones de RSE exitosas, entendiéndose por exitosas las acciones que beneficiando a la sociedad sean sustentables financieramente para la empresa.

5.2 OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA

Proponer directrices generales para el diseño de estrategias que permitan realizar acciones de RSE exitosas para la empresa boliviana.

5.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aplicar instrumentos administrativos que permitan aplicar políticas de RSE atractivos financieramente para el empresario.
- Demostrar que con la aplicación de RSE la empresa sí responde a las necesidades de la sociedad y de sí misma.
- Lograr que la RSE sea considerada, por el empresario boliviano, en una acción superior a la filantropía ocasional, como un instrumento empresarial generador de ingresos a largo y corto plazo.

5.3 ALCANCES DE LA PROPUESTA

En virtud de que la RSE es una tarea compleja que en la tendencia actual es necesaria en toda empresa para su sustentabilidad y permanencia en el mercado, pero que determina su específica relación con la comunidad en que se desenvuelve, todo indica que cada empresa tiene que encontrar la forma de lograr un compromiso social que mejor se le ajuste. El modelo que se propone establece en general los instrumentos administrativos y los elementos que, de acuerdo con una planificación estratégica, se deberían aplicar para realizar acciones de RSE autosustentables no sólo en empresas industriales sino a cualquier empresa.

5.4 PROPUESTA GENÉRICA DE ESTRATEGIA ORIENTADA A RSE

La RSE constituye un PROCESO, no un resultado predeterminado. Proceso de escucha activa de los diversos grupos de interés.

Los grupos de interés que se menciona son los actores que rodean a la empresa, que intervienen en su funcionamiento, dichos actores son: los accionistas o inversores, Clientes, Trabajadores, Proveedores, Comunidades locales, Impacto en el medio ambiente.

De este proceso y la identificación de los actores o grupos de interés se determinarán las acciones a realizarse en función de RSE partiendo del establecimiento de políticas para diseñar una estrategia y el plan de acción necesarios para acciones de RSE.

La estrategia genérica será: **Establecer una relación directa con los actores que rodean a la empresa a través de acciones de RSE.**

5.4.1 ESQUEMA DE LA PROPUESTA

- La definición del negocio al que se dedica la empresa, la cual orientará la acción de RSE que se aplicará.
- Identificar el plan de acción de RSE con el negocio de la empresa.
- Determinar el impacto de dicha acción expresado en resultado.
- Realizar el presupuesto de las actividades que se realizarán en función de RSE, para destinar los recursos necesarios en la aplicación y realización de estas actividades

5.5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La empresa al definir su negocio determinará el impacto que genera en la población, la cual incluye desde los clientes, proveedores, trabajadores e inversionistas y sus posibles consecuencias, lo cual será la base para determinar acciones de RSE.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
MARCO TEÓRICO

Una vez definido el negocio de la empresa a continuación se presenta el planteamiento de políticas que la empresa adoptará, las estrategias para aplicar RSE y la identificación del plan de acción de RSE en una matriz que abarca a todos los actores con que interactúa la empresa

ACTORES	POLÍTICA
ACCIONISTAS O INVERSORES	Practicar acciones de RSE como parte de La gestión empresarial.
CLIENTES	Ofrecer productos y/o servicios con RSE.
TRABAJADORES	Brindar apoyo moral a trabajadores.
PROVEEDORES	Trabajar con empresas que practiquen RSE.
COMUNIDADES LOCALES	Generar y/o mantener la confianza entre empresa y comunidades.
IMPACTO MEDIO AMBIENTAL	Respetar y preservar el medio ambiente.

Fuente: Elaboración propia

DISEÑO DE ESTRATEGIAS

ACTORES	ESTRATEGIA
ACCIONISTAS	Renovar la cultura empresarial hacia acciones de RSE
CLIENTES	Llevar adelante campañas de información de RSE
TRABAJADORES	Elaborar un sistema de apoyo a Trabajadores
PROVEEDORES	Exigir RSE a proveedores
COMUNIDADES LOCALES	Coadyuvar en la solución de problemas en la comunidad
IMPACTO MEDIO AMBIENTAL	Realizar campañas de respeto y preservación del medio ambiente

Fuente: Elaboración Propia

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
MARCO TEÓRICO

MATRIZ PARA PLANES DE ACCION						
A C C I O N I S T A S	ESTRATEGIA	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuándo?	¿Quién?
		Programas	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo	Responsable
	Renovar la cultura empresarial hacia RSE	Invertir parte de las utilidades de cada gestión en RSE	Destinar el 1% de las utilidades Establecer costos financieros	Financieros	Al cierre de gestión de cada año	Gerente de la Empresa
C L I E N T E S	Llevar adelante campañas de información de RSE	Capacitación al personal sobre productos y/o servicios con RSE	Determinación de jornadas para talleres de capacitación Establecer costos financieros	Humanos Financieros Materiales	Determinar Fechas de acuerdo con cada Departamento	Jefe de División de RSE
T R A B A J D O R E S	Elaborar un sistema de apoyo a trabajadores	Evaluar informes de desempeño laboral de los empleados con baja productividad	Identificar causas de baja productividad Establecer costos financieros	Humanos Financieros Materiales	Determinar el tiempo de acuerdo con el número de empleados evaluados	Jefe de Personal
P R O V E E D O R E S	Exigir RSE a proveedores	Informar a proveedores de la exigencia de RSE	Realizar compras de proveedores con RSE Establecer costos financieros	Humanos Financieros	A partir de la aplicación de RSE en la empresa	Gerente General

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
MARCO TEÓRICO

C O M U N I D A D E S	Coadyuvar en la solución de problemas de la comunidad	Identificar problemas de la comunidad	Encuentros Empresa - Comunidad Establecer costos financieros	Humanos Financieros Materiales	Constante	Jefe de División de RSE
I M P A C T O A M B.	Realizar campañas respeto y preservación de medio ambiente	Ejecución de programas prevención medio ambiental Capacitación acerca de prevención medio ambiental	Determinar acciones de prevención medio ambiental Establecer costos financieros	Humanos Financieros Materiales	Constante	Jefe de División de RSE

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con las matrices presentadas, se puede determinar el curso de acción de la empresa con la aplicación de Responsabilidad Social Empresarial, como se mencionó anteriormente, cada empresa es específica en su funcionamiento, pero con las matrices se presentan directrices generales para su aplicación de manera programada y con relación a una inversión generadora de ingresos más que como un gasto y se toma en cuenta a todos los actores que la RSE considera para una gestión responsable como se describe a continuación:

Los accionistas o inversores de la empresa esperan su rentabilidad, la estrategia será la inversión del 1% de sus utilidades en acciones de RSE. La rentabilidad de la empresa se funda en la inversión que se realiza en la empresa, esta inversión debe ser recuperada necesariamente sino no sería inversión, las acciones de RSE conllevan la sostenibilidad de la empresa, pero esta sostenibilidad sólo puede darse con la generación de ingresos por las ventas y utilidades que logre la empresa. El 1% que se propone será una política adoptada por toda empresa que sea responsable socialmente para procurar su sostenibilidad en el tiempo y el espacio.

Otro de los actores principales se refiere a los clientes; ellos esperan productos o servicios de calidad de las empresas, la estrategia empresarial será llevar adelante un programa de educación a cerca de RSE, su concepto, sus prácticas, su naturaleza, su importancia, su impacto y sus beneficios. Será también una labor de marketing para difundir la RSE y las prácticas que la empresa lleva adelante en función de RSE.

Los Trabajadores son parte imprescindible de las empresas; su promoción y capacitación constantes así como el apoyo moral que se les brinde en la solución de problemas personales que se les presente tendrá como recompensa la lealtad del empleado con la empresa y un nivel de rendimiento superior al estimado logrando un nivel de producción alto para la empresa, por lo tanto vender más.

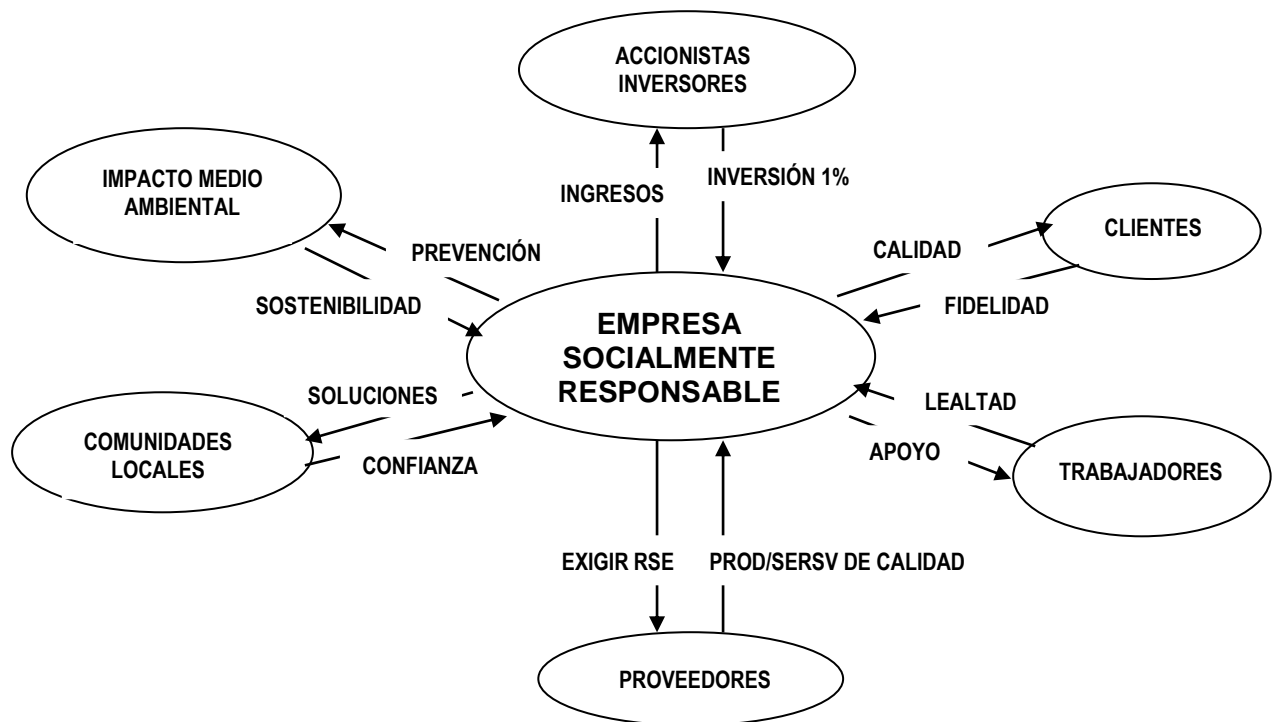
Por otro lado, la empresa al asumir acciones de RSE en su funcionamiento también busca que sus proveedores asuman la RSE. Los productos y/o servicios que se requiera de los Proveedores de la empresa, los cuales también son empresas, que asuman acciones de RSE, tendrán prioridad por las empresas que requieran de sus productos o servicios que ofrecen. Las grandes empresas tienen, con sus largas cadenas de proveedores, una oportunidad única de incentivar el cambio hacia la RSE en las pequeñas y medianas empresas.

La empresa debe tomar conciencia de que no existe sola, existe una comunidad en la cual realiza sus operaciones y de la cual ha extraído sus fuerzas y oportunidades y son las Comunidades Locales, las cuales esperan la respuesta a problemas que les preocupa, la empresa adoptará la estrategia de apoyar a la comunidad donde se desenvuelve, en la solución de sus problemas. Este apoyo y solución en la comunidad local tendrá como respuesta la protección de la población y su fidelidad, factores con los cuales se está procurando la sostenibilidad de la empresa a través de ingresos de la misma población de las comunidades locales.

Un tema de relevante importancia también es el Medio Ambiente y el impacto que la empresa ocasiona en él. La empresa tiene como obligación determinar el impacto del funcionamiento de la empresa en el medio ambiente, identificar las causas y efectos

que ocasiona, y buscar las alternativas para detener un impacto negativo. El medio ambiente en general es el medio en que toda actividad empresarial debe fundar sus esfuerzos para su sostenibilidad y por tanto el de la empresa y el todos los actores con los que la empresa realiza sus actividades.

A continuación se presenta un cuadro de la relación de la empresa socialmente responsable y los actores con los cuales realiza sus actividades:



FUENTE: Elaboración propia

En el cuadro anterior se muestra la relación de una empresa responsable socialmente con los grupos de interés o actores con que se desenvuelve y las estrategias que debe realizar para llegar a ser una empresa generadora de mayores ingresos y lograr sus sostenibilidad.

5.5 APLICACIÓN DEL MODELO PROPUESTO

A continuación se aplica el modelo en el grupo de interés de Comunidades Locales. Al definir el negocio de la empresa se determina cómo afecta, de manera directa o indirecta, en la cultura de la sociedad civil, sea de manera positiva o incluso de

manera negativa de manera muy particular en la población hasta la generación de utilidades o recuperación de la inversión.

La estrategia genérica será: **Cuidar a la comunidad (familia, salud, educación y medio ambiente) para que se fortalezca, generando beneficios para dicha comunidad y lograr mayor rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.**

MISIÓN DE LA ESTRATEGIA

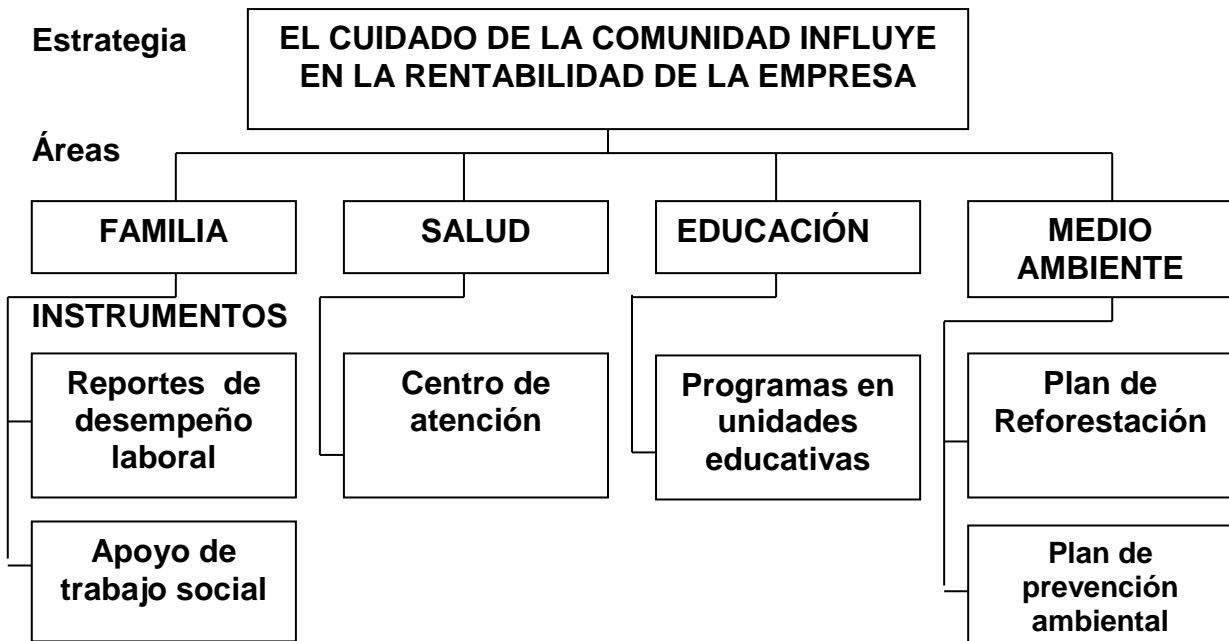
Procurar la armonía en la vida laboral y familiar de la comunidad donde se desenvuelven las actividades de la empresa, mejorando la calidad de vida de sus pobladores y mantener la sostenibilidad de la empresa junto con su comunidad.

VISION DE LA ESTRATEGIA

Ser los pioneros en la aplicación de una estrategia orientada a RSE para generar mayores ingresos en la empresa.

De acuerdo con esta identificación se construye el siguiente cuadro de estrategia, las áreas en que se desarrollará y los instrumentos necesarios para su ejecución.

5.5.1.3 CUADRO DE ESTRATEGIA



FUENTE: Elaboración propia.

Áreas e instrumentos que se aplicarán en la estrategia:

Área	Instrumentos
a) Familia	Informes de desempeño laboral Trabajo Social
b) Salud	Creación de Centro de Atención a enfermos renales
c) Educación	Programas con Unidades Educativas.
d) Medio ambiente	Plan de reforestación Plan de prevención de medio ambiente y reciclaje

5.6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

a) ÁREA FAMILIA

➤ **INFORMES DE DESEMPEÑO LABORAL**

El área de la familia es importante para el buen desempeño laboral en toda empresa.

Objetivo: Contar con personal con el cien por ciento de su dedicación para trabajar.

Acción: Se evaluará los informes de desempeño laboral de acuerdo con la Evaluación de desempeño que se realiza de manera regular dentro de la empresa por el departamento de Recursos Humanos.

Este informe servirá para conocer el nivel de desempeño laboral, en caso de que este nivel sea bajo, conocer las causas. La familia, por constituirse en el núcleo de la sociedad debe estar protegida tanto por la misma sociedad como por los que la sustentan, la empresa al encontrar las causas para la deficiencia en el desempeño laboral contribuirá a la solución para que esa deficiencia sea convertida en eficiencia.

El personal necesario para realizar esta acción tendrá la tarea específica de controlar el desempeño laboral, identificar las causas de bajo nivel en el desempeño en caso de existir, programas de seguimiento de las causas hasta encontrar la solución y lograr que el desempeño aumente su nivel. Este personal deberá estar formado en especialidades en este aspecto. El presupuesto necesario será:

CARGO	SALARIO	TIEMPO
Evaluador de desempeño	Bs. 2.500.-	5 años

FUENTE: Elaboración Propia

De acuerdo con el cuadro anterior, se estima que será necesario contar con un soporte de Bs 30.000 anuales, y para un periodo de 5 años el costo será de Bs. 150.000.-. Considerando que el nivel del desempeño aumentará con esta acción, el costo de este personal será recuperado en los cinco años de contrato.

Resultado: contar con personal altamente motivado para trabajar en la empresa.

➤ **APOYO DE TRABAJO SOCIAL**

Objetivo: la unidad de Trabajo Social que estará bajo la supervisión del Departamento de Recursos Humanos tendrá como objetivo:

Realizar el seguimiento de casos del personal con bajo nivel de desempeño, conocer las causas o problemas que le afectan y su solución para mejorar su desempeño.

Acción: Mediante los reportes de desempeño laboral, se hará un estudio de cada empleado que esté presentando una reducción en su rendimiento laboral, se entablará conversación con ellos hasta encontrar la causa de su bajo nivel de desempeño. Una vez determinada la causa para dicha reducción, se realizará un programa de apoyo, el cual contempla una orientación verbal o una acción de ayuda social.

Con esta acción cada empleado de la empresa tendrá la confianza de contar con el apoyo de la empresa en un sentido personal lo cual conlleva la creación de lealtad con la empresa que puede ser plasmada con su productividad.

El departamento de Recursos Humanos cuenta con profesionales en Psicología que ya dispone la empresa; y en Trabajo Social, este último será contratado por la empresa por un lapso de 5 años y ambos realizarán el seguimiento de los casos

observados con bajo nivel de desempeño laboral bajo la supervisión del departamento de Recursos Humanos.

Cuadro de presupuesto

CARGO	SALARIO	TIEMPO
Trabajador(a) Social	Bs. 2.200.-	4 años

FUENTE: Elaboración propia

El presupuesto anual para este cargo será Bs. 26.400.- por año, para los cuatro años que será contratado será de Bs. 105.600.-, se considera 4 años en razón de que la empresa cuenta con 820 empleados, se asume que el trabajo para cada empleado tomará un día promedio, no todos los empleados presentarán dificultades de desempeño laboral y requerirán menos de un día para su evaluación, sin embargo el caso de cada empleado con bajo nivel de rendimiento tomará más de un día, por lo que se contrarrestaría este tiempo y el trabajo de apoyo social será el adecuado para realizar esta acción.

Este trabajo tendrá como lugar principal de trabajo las oficinas de la Av. Montes, evaluará al personal de la empresa en sus seis plantas y la inversión será recuperada con el alto nivel de desempeño laboral en la empresa, la producción aumentará en calidad y cantidad por lo que se la considera una inversión rentable.

Resultado: Con este trabajo se procurará que todos y cada uno de los integrantes de la empresa aumenten su confianza y fidelidad por el apoyo recibido en la solución de problemas fuera de la empresa y el nivel de desempeño laboral será incrementado.

b) ÁREA DE SALUD

➤ DONACIÓN DE EQUIPOS MÉDICOS

Objetivo: contribuir en la prevención y tratamiento de enfermedades y de Insuficiencia Renal

Actualmente se lleva adelante la acción de Donación de equipos médicos a hospitales y clínicas; a la empresa le interesa la salud de la población. Se continuará con dicha donación de acuerdo con el siguiente cronograma:

Acción: La empresa realizará una convocatoria cada año de gestión para Centros de Salud, Hospitales y clínicas privadas con una cobertura que aumente cada gestión e ingresar a un estudio social del cual podrán ser beneficiadas una incluso dos de los postulantes, con un equipo requerido, el monto a ser destinado será de \$us 10.000.-.

Cada año se entregará el equipo requerido al beneficiario de acuerdo con el estudio realizado con base en las necesidades del centro, hospital o clínica, la atención de pacientes, la cobertura brindada y la labor de apoyo a la comunidad que realiza.

Esta acción de RSE se llevará continuamente, pues la salud de la población es prioridad para la empresa, procurando así que las enfermedades puedan ser tratadas oportunamente con éxito.

Resultado de la acción: la población gozará de una atención médica con los instrumentos necesarios oportuna y eficazmente.

➤ **CREACIÓN DE CENTRO DE ATENCIÓN PARA PACIENTES CON INSUFICIENCIA RENAL**

La creación de este Centro de Salud tendrá como función principal la atención de pacientes con insuficiencia renal de acuerdo con un estudio social.

Objetivo: “Velar por la buena salud de la población en general “,

En los últimos años la enfermedad de insuficiencia renal ha estado afectando a la población de manera progresiva, su tratamiento es alto y largo.

Acciones:

- Instalar un centro de salud para enfermos renales.
- Realizar trabajos de ayuda social para acceder a este centro de salud.
- Tanto la empresa como la comunidad deben obtener beneficios.

La instalación de un Centro de Salud para Enfermos Renales tiene como fin constituirse en un centro especializado de esta enfermedad ya que en otros centros la atención a esta deficiencia se ve limitada en cobertura. Esta enfermedad será tratada con mayor alcance y oportunamente para lograr una población que goce de una atención adecuada a esta enfermedad.

El tratamiento de esta enfermedad llega a tener un alto costo por el tiempo y los equipos necesarios para muchos casos incluso para el transplante de un órgano vital. El centro realizará el estudio necesario para que el costo de su tratamiento sea lo más bajo posible, dicho estudio consistirá en analizar los ingresos de la familia del paciente, número de integrantes, situación económica actual como premisas.

Esta acción se realizará en un plazo de cinco años en los cuales la localización del centro de salud, la implementación de los equipos médicos, reclutamiento de personal médico y el funcionamiento del centro de salud será de seis a ocho meses, y la recuperación de la inversión será en los siguientes cuatro años.

Para ilustración de los costos del Centro de Salud para Enfermos Renales se tiene el siguiente cuadro:

ESTRUCTURA DE INVERSIÓN
(Expresado en Bolivianos)

CAPITAL PROPIO		
ACTIVO FIJO		
Maquinaria y equipo	1.555.400.-	
Terreno	141.400.-	
Edificio	1.094.922.-	
TOTAL ACTIVO FIJO		2.791.722.-
ACTIVO CIRCULANTE		
Caja	30.000.-	
Inventarios	35.000.-	
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE		65.000.-
ACTIVO DIFERIDO		
Gastos de organización	12.000.-	
TOTAL ACTIVO DIFERIDO		12.000.-
TOTAL ACTIVO		2.868.722.-

Para concretar esta acción debe considerarse los siguientes aspectos:

- Contratar personal médico especializado en el área así como también personal de enfermería y administrativo para el manejo del Centro.
- Provisión de medicamentos necesarios para la atención de dichos enfermos.
- Atención permanente logrando cubrir las necesidades de los pacientes que acudan a él.
- El Centro será construido con capacidad de atender a 20 pacientes por día. (Ver Anexo B).

La obra gruesa tendrá un costo aproximado de Bs. 1.033762.30.

La obra fina, hasta el amoblado del Centro como adecuación del mismo para su puesta en marcha será de Bs. 61.160.

El equipo médico necesario tendrá un costo aproximado de Sus 30.000.- por cada equipo de hemodiálisis, se instalará un equipo en cada habitación lo que significa un monto de \$us 150.000 o Bs. 1.060.500; el equipo para trasplante renal tiene un costo

aproximado de \$us 70.000 o Bs. 494.900.- haciendo un total de Bs. 1.555.400.- en la instalación del equipo médico.

Se tiene pronosticado atender entre 5 y 10 consultas diarias, también se pronostica atender 3 tratamientos de hemodiálisis cada día, en los cinco equipos de hemodiálisis se tendrá una cobertura de 18 pacientes por semana, el cuadro de ingresos se detallan en Anexo B

Resultado de la acción.

La comunidad cuenta con un centro de atención para enfermos renales como una alternativa más para el tratamiento de esta enfermedad con un costo de acuerdo con las posibilidades de cada paciente.

c) ÁREA EDUCACIÓN

➤ PROGRAMAS CON UNIDADES EDUCATIVAS

Objetivo: trabajar conjuntamente la empresa con unidades educativas en la prevención de consumo de bebidas alcohólicas en menores de edad.

Acción: Se desarrollarán charlas y talleres acerca de la importancia que tiene la comunidad en la sociedad, desarrollar una sociedad civil con valores y vivir responsablemente,.

40 unidades educativas serán programadas para una jornada de charlas y talleres en cada unidad, de temas referidos a la integridad personal (valores, cultura, respeto mutuo, superación personal), cada trimestre de la gestión escolar; esto con el fin de formar una ciudadanía responsable y valorada en todos los aspectos (familiar, social, laboral, educacional, ambiental).

Para dichos talleres se requiere de material didáctico respecto a valores e integridad personal como videos, cartillas de información, demostraciones químicas y físicas, estudios de casos familiares, del entorno, cartillas de información del impacto social y económico como ambiental, el costo se estima en el siguiente cuadro:

MATERIAL	CANTIDAD	COSTO (Bs)
Videos didácticos	1000 u	750.-
Cartillas información/impacto	1000 u	1.000.-
Demostraciones física	40 demostraciones	1.500.-

Elaboración propia

El costo en total será de Bs. 3.250.- en un año de talleres, para un periodo de 5 años será de Bs. 16.250.-

Resultado: formar una sociedad comprometida y responsable.

La unidad de Recursos Humanos cuenta con el personal requerido para llevar adelante las charlas y los talleres necesarios, es decir ya se cuenta con ítemes para esta acción. Esta acción no requiere de más costo que el destinado al material requerido.

d) AREA MEDIO AMBIENTE

➤ PLAN DE REFORESTACIÓN

Para proteger el medio ambiente se implantará un plan de reforestación.

Objetivo: fabricar aire.

Acción: Para el plan de reforestación se acudirá a una empresa dedicada a la inversión forestal, donde se invertirá un monto de \$us 8.300.- por una plantación de árboles en una determinada zona asignada por la empresa, cada plantación tendrá un retorno aproximado de \$us 177.913.- entre 15 y 20 años, de acuerdo con información de la empresa forestal Se dispondrá del 10% de un monto determinado para acciones de RSE.

Cada plantación tiene un valor inicial de Bs. 56.000.- las plantaciones tendrán un tiempo de vida entre 15 a 20 años, transcurrido este tiempo la madera será detenida

para su fabricación en distintos rubros como ebanistería, muebles, construcción de barcos, de acuerdo con la opciones que ofrece la empresa. Esta es una inversión de largo plazo siendo su retorno ampliamente superior de las expectativas, ya que la empresa ofrece un retorno de 20 veces más de lo invertido.

Resultado: el medio ambiente cuenta con aire limpio.

Esta acción contribuirá al cuidado del medio ambiente y su sostenibilidad en el tiempo y el espacio que es lo que busca la RSE.

➤ **PLAN DE PREVENCIÓN AMBIENTAL**

Objetivo: generar en la población la cultura de prevenir y cuidar el medio ambiente.

Acción: Esta acción tiene su comienzo dentro de la empresa, la responsabilidad de la persona mayor comenzando por el cuidado del agua hasta el reciclaje genera estabilidad en el trabajo, ya que todo material, suministro utilizado no será desperdiciado sino que estará generando ahorro para la empresa, es decir mayores ingresos y mejor calidad de vida laboral.

Se llevarán adelante programas de ahorro de agua y energía, reciclaje de material de escritorio, de suministros dentro de la empresa a todo el personal con que se cuenta, esta acción generará la reducción innecesaria de desperdicio en material y suministros y se generará el sentido de ahorro en cada integrante de la empresa con el fin de generar responsabilidad con el medio ambiente, además, como efecto de esta acción la empresa experimentará una reducción en el costo de material y suministros, lo cual implica generación de recursos dentro de la misma.

Los programas con unidades educativas serán aprovechados para crear y fortalecer en la niñez y adolescencia la cultura de limpieza de la ciudad, comenzando por la casa, la escuela o colegio y las calles. Crear un sentido de conciencia de no desperdiciar, ahorrar energía eléctrica y agua, como principales hábitos de vida.

Se desarrollarán talleres de información en las unidades educativas para demostrar el impacto de la prevención ambiental y las consecuencias del descuido del medio

ambiente. Para este taller es necesario contar con material didáctico que se detallan en el siguiente presupuesto:

MATERIAL	CANTIDAD	COSTO (Bs.)
Videos didácticos	1000 u	750.-
Cartillas información/impacto	1000 u	1500.-
Demostraciones química	40 demostraciones	2000.-

Fuente: Elaboración propia.

El costo total del material necesario será de Bs. 4.250.-

Resultado: desarrollar una cultura responsable y comprometida con el medio ambiente.

La aplicación de estas acciones se hará efectiva en la empresa CBN la cual cuenta con respaldo económico, la empresa adoptará la política de destinar el 1% de los ingresos logrados por ventas a acciones de RSE.

El siguiente cuadro muestra una relación del nivel de ventas y utilidades de las gestiones 2004 a 2008, como se observará estos ingresos son altos por lo que sí se puede disponer de un monto considerable para las acciones de RSE.

CUADRO No. 12

VENTAS NETAS CBN PERIODO 2003-2007 (Expresado en Bolivianos)

	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008
Ventas netas	431.315.780	505.837.122	572.202.827	1.919.530.287	2.117.350.827

Fuente: Revista Nueva Economía 26 de octubre a 1 de noviembre de 2009.

El cuadro anterior muestra que las ventas de la empresa han tenido un crecimiento cada gestión, de esta manera también se puede observar en el siguiente cuadro el nivel de utilidades alcanzado en las gestiones de 2007 y 2008.

CUADRO DE UTILIDADES NETAS GESTIONES 2007 Y 2008

	2007	2008
UTILIDADES NETAS	897.268.542	957.324.820

Fuente: Revista Nueva Economía 26 de octubre a 1 de noviembre de 2009.

PRESUPUESTO REQUERIDO PARA EJECUTAR ACCIONES DE RSE

De acuerdo con el cuadro anterior, las utilidades del año 2008 fueron de Bs. 957.324.820, se destinará el 1% de estas utilidades después de impuestos, y se contará con Bs. 7.179.936,15 que será destinado y distribuido para acciones de RSE que se detallan a continuación:

a) Para el área de familia:

- Reporte de desempeño laboral Bs. 150.000.-
- Apoyo social Bs. 105.600.-

b) Para el área de salud:

- Donación de equipos médicos Bs. 70.700.-
- Centro de Atención Deficiencia Renal Bs. 2.939.422.-

c) Para el área de Educación

- Convenio con unidades educativas Bs. 16.250.-
- Convenio con Policía Nacional Bs. 4.500.-

d) El área de Medio ambiente

- Plan de reforestación Bs. 71.799.36
- Plan de prevención ambiental Bs. 4.250.-

El total del monto a ser requerido para estas acciones en CBN es de Bs. 3.362.521,36, estas acciones de RSE que se proponen, no cubren el total del presupuesto destinado para éstas. Sin embargo estas acciones demuestran que sí pueden generar retornos atractivos para la empresa realizando acciones en procura de la sostenibilidad de la empresa y de la comunidad como del medio ambiente.

También se puede notar que la empresa puede actuar con responsabilidad con un costo relativamente bajo, considerando que se cuenta con un presupuesto más alto de acuerdo con las utilidades de la empresa.

La empresa recuperará la inversión realizada en estas acciones desde los empleados con que cuenta, con el cuidado de la familia de cada uno de ellos ha generado la confianza y lealtad necesarias para contar con un personal altamente motivado y productivo dentro y fuera de la empresa. Este personal generará más ingresos para la empresa por compromiso y lealtad.

También se puede generara ingresos para la empresa con el ahorro de insumos, lo cual, en la actualidad muchas empresas no están poniendo en práctica por lograr un alto nivel de producción, sin tomar conciencia del efecto negativo que causa, pues el desperdicio de los insumos y su desecho están afectando tanto al medio ambiente como a la rentabilidad de la empresa. La generación de los ingresos para la empresa debe ser invertida y recuperable, y no así en un gasto como lo es en el uso desmedido y desechable de insumos. El ahorro genera disponibilidad efectiva, por lo que la generación del sentido del ahorro y uso racional de insumos sí genera ingresos para la empresa.

Por otro lado, al cuidado de la población en su salud lleva una acción más allá de la generación de ingresos para la empresa, se está procurando la sostenibilidad de la población a la que se debe la empresa en su existencia. La población es para todo los efectos la base de sostenibilidad de la empresa.

El cuidado del medio ambiente es un tema que se involucra en todos los actores que rodean a la empresa, y las maneras para cuidarlo pueden ser inversiones atractivas para la empresa, tomando en cuenta que ser socialmente responsable con estas inversiones genera ingresos para la empresa.

Todos estos aspectos hacen ver que actuar con Responsabilidad Social Empresarial puede ser un buen negocio y rentable, tomando en cuenta el enfoque positivo que se de al modelo de estrategia de RSE por cada empresa.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo con todo el estudio realizado se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se confirma la hipótesis planteada, pues en las empresas estudios de caso, se aplica acciones de RSE y se mantiene la esencia de la empresa que es el lucro. Aunque no se reconoce este último, que es de generar más ingresos de manera clara y directa.
- Para la aplicación de RSE se utiliza instrumentos administrativos como la Estrategia, Planificación Estratégica, el Marketing y la realización de Presupuestos para costos de aplicación.
- A través de la investigación se elaboró la Planificación estratégica, se diseñó una estrategia genérica en función de RSE como parte de la gestión empresarial que sí generen ingresos en la empresa.
- Las empresas en Bolivia necesitan contar con personal especializado en RSE.
- Se diseñó un plan de acción para uno de los actores que forman parte del entorno de la empresa en función de RSE.
- La RSE se está convirtiendo en un instrumento útil y lucrativo para las empresas llevándolas más allá de la práctica de generosidad a la inversión rentable tanto para la empresa como para la población en general.

RECOMENDACIONES

- A partir de este proceso debe existir un compromiso e iniciativa por parte de la gerencia de cada empresa, constituyéndose ésta en responsable de la aprobación y fomento de la implantación de la estrategia, ya que este compromiso constituye la

primera fase para la aplicación de la RSE y confiere legitimidad a cualquier acción que se pretenda realizar.

- El compromiso deberá ser extensivo a la comunidad, porque ellos contribuirán en la aplicación de acciones de RSE.
- La práctica de RSE debe partir de los principios de compromiso y correspondencia, para promover acciones de sostenibilidad de la empresa y de la comunidad en general.
- Al establecer directrices generales para el diseño de estrategias orientadas a RSE es necesario que tanto la población como la misma empresa identifiquen una idea precisa, clara y general del significado de RSE.
- Las empresas del sector industrial deben procurar un acuerdo en el que todas ellas se comprometan a difundir acciones de RSE y ponerlas en práctica comprando y vendiendo productos y/o servicios con RSE.
- Se considera necesario establecer un acuerdo, propiciado por la Cámara Nacional de Comercio, la Cámara Nacional de Industrias, en acuerdo con la Asociación de Empresarios Privados de Bolivia, consistente en producir y consumir de empresas que aplican RSE. Para llevar adelante este acuerdo será necesario elaborar proyectos de RSE conjuntos, desde proveedores hasta consumidores finales en todo el sector de la industria boliviana.

Al término del presente documento se considera que la aplicación de RSE no debe ser considerado como una imposición sino como una necesidad para procurar la sostenibilidad tanto de la empresa, del medio ambiente y de la sociedad con quienes interactúa y se desenvuelve. Actuar responsablemente desde la empresa tendrá como resultado su sostenibilidad y también de aquellos por quienes existe.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Biblioteca Cámara Nacional de Industrias,
- Corporación Boliviana de Responsabilidad Social Empresarial, COBORSE, <http://www.coborse.org>
- CHIAVENATO, Idalberto, “Administración”, 1993, Edit. Mc Graw Hill. México.
- Fernández Kranz, D. y Merino Castillo, A. (2005): “Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores”, *Universia Business Review*, núm. 7, pp. 38-53.
- Fernández Gago, R. (2005): *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. Thomson. Madrid.
- Caceta Oficial, SISPLAN
- Guerras Martín, L.A. y López-Hermoso Agius, J.J. (2003): “La responsabilidad social de la empresa. Perspectivas desde la dirección estratégica de la empresa”, *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, núm. 1, pp. 263-275.
- HERNANDEZ Sampieri, Roberto, “Metodología de la Investigación”, 1997, Edit. Mc Graw Hill, Colombia.
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial, www.iarse.org
- KOONTZ y O´DONELL, “Proceso Administrativo. Ed Mc Graw Hill.
- KOTLER, Philip, “Dirección de Mercadotecnia”, 1987, Edit. Diana, México.
- La Responsabilidad Social Empresarial en la era de la Globalización, www.labor.org.bo, 2006.
- La Responsabilidad Social Empresarial, un buen negocio. www.gestiopolis.com
- LEONARD Goodstein, Timothy M. *Planeación Estratégica Aplicada*, Ed. Mc Graw Hill, Colombia. 1998.
- Mc Nichols, T. “Política empresarial con análisis de casos”, Ed. Mc Graw Hill, México, 1979.
- MINTZBERG, BRIAN, VOYER, “El Proceso Estratégico”, Ed. Prentice Hall, 1993, México.
- Porter, M.E. (1982): *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. CECSA. México. (original en inglés, 1980).

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
MARCO TEÓRICO

- SANSON, Mizrahi, Roberto, Opinión sur, Montevideo, Uruguay
- STANTON, William J., FUTRELL, Charles. "Fundamentos de Mercadotecnia", 1989, Edit. Mc Graw Hill. México.
- STRIKLAND, THOMPSON, "Administración Estratégica", Edit. Mc Graw Hill, México, 2001.
- TERRY, George R. y FRANKLIN, Stephen G, "Principios de Administración", 1985 Compañía Editorial Continental S.A. de C:V México.
- TILLES, 1963, CHRISTENSEN Y OTROS, 1978 "El Proceso Estratégico", Ed Prentice Hall. 1993
- VALERIAN, Luis, "Planeamiento Empresarial", Ed. San Marcos, Perú.

ANEXO A

CUESTIONARIO DE ENTREVISTAS

DIRIGIDO AL PERSONAL EJECUTIVO DE EMPRESAS INDUSTRIALES

Este cuestionario tiene por objetivo la recopilación de información para la realización del Marco Práctico de la Tesis a ser elaborada por la postulante: Nancy Angélica Alberto Arcani, de la carrera de Administración de Empresas de la U.M.S.A. sobre la temática: "Responsabilidad Social Empresarial".

En el presente cuestionario no se incluirán nombres ni datos personales del encuestado, simplemente se requerirá una seña de recepción de la empresa, para certificar la entrevista realizada.

DATOS DE LA EMPRESA

Empresa:

Rubro o actividad principal:

Actividad secundaria:

Cargo del encuestado:

Fecha:/...../.....

CUESTIONARIO

1. ¿Qué concepto tiene su empresa sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?

R.

.....

2. ¿Aplica su empresa el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?

SI () NO ()

Por NO, pase a la pregunta 8.

3. ¿Cómo aplica su empresa el concepto de RSE?

- a) Como un instrumento de marketing ()
- b) Como ayuda social ()
- c) Como ejecución de las normas ambientales ()

- d) Como cumplimiento a las sugerencias de Organismos dedicadas a RSE ()
- e) Como inversión para la Empresa ()
- f) Como gasto ()
- g) Otros () Por favor aclare:

.....
.....

4. En caso de que en la anterior pregunta hubiese indicado que la RSE se aplica como inversión, explique brevemente sus políticas y estrategias. Si NO, pase a la pregunta 6.

R.....
.....

5. Siguiendo con la pregunta anterior, de qué manera recuperó tal inversión?

R.....
.....

6. ¿Qué actividades se han realizado respecto a RSE dentro de su empresa?

R.....
.....

7. ¿Qué actividades respecto a RSE se han realizado fuera de su empresa o con la comunidad donde se desenvuelve?

R.....
.....

8. Señale las ventajas y/o desventajas que ofrece la aplicación de la RSE

R.....
.....

9. ¿Considera que la aplicación de la RSE coadyuva para el desarrollo sostenible de la empresa y de su entorno social?

SI ()

NO ()

Por qué?.....
.....

10. ¿Cree su empresa que aplicar políticas en función de RSE pueden ser rentables?

SI ()

NO ()

Por qué?.....
.....

11. ¿Su empresa considera imprescindible tener utilidades excedentarias para poder aplicar RSE?

SI ()

NO ()

Por qué?.....
.....

12. ¿Sabe si en Bolivia hay otras empresas que aplican RSE? Cuáles?

R.....
.....

13.Cuál es la misión de su empresa?

R.....
.....

14. Cual es la visión de su empresa?

R.....
.....

ANEXO B

PRESUPUESTO PARA CONSTRUCCIÓN DE CENTRO

El Centro de Atención de pacientes con insuficiencia renal será construido en un espacio de 300m² que la empresa dispone en sus instalaciones ubicadas en la Avenida Ismael Montes de la ciudad de La Paz.

Tendrá 15 espacios distribuidos de la siguiente manera:

1 espacio para Dirección del Centro de 2.5x3 m²

1 espacio para Secretaria y Recepción del Centro de 2.5x3 m²

1 sala de espera de 9x6 m²

2 salas de consulta y atención de 3x3 m²

5 habitaciones para internación de pacientes de 2.5x3 m² con su respectivo baño

1 espacio para baño de personal del Centro de 2x3 m²

1 sala de cirugía para trasplante renal de 3x3.5 m²

1 sala de recuperación de 2.5x3 m²

Pasillo alrededor de las habitaciones de internación y cirugía de 2m

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
MARCO TEÓRICO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo de aires acondicionado y Repuestos de alta calidad. 2. Infraestructura propia. 3. Ubicación geográfica céntrica. 4. Servicio de calidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El personal no tiene grado académico en el área técnica ó en la especialización de electricidad, mecánica y mantenimiento de aires acondicionado. 2. El personal no cuenta con suficiente profesionalismo. 3. No se tiene la información financiera oportuna para proyecciones o la toma de decisiones.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar la participación en el Mercado Regional. 2. Aprovechar la experiencia laboral en el área de trabajo de los empleados actuales. 3. Capacitar al personal en las respectivas áreas de trabajo y en atención al cliente. 4. Adquirir software de sistemas de registro y control de servicios y finanzas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa tiene bastante competencia de otras empresas que ofrecen servicios similares al de la empresa MEGA AIRE, en el mercado regional. 2. La empresa no puede competir con los precios que se manejan en el mercado ya que no cuenta con un stop completo de equipos y repuestos de aires acondicionado. 3. La empresa está limitada con respecto a los recursos financieros y materiales para poder invertir y así obtener mayor participación en el mercado.

C- DISEÑO DE POLITICAS PARA LA EMPRESA MEGA AIRE

DEPARTAMENTO	POLITICA
Depto. De Servicios, reparación y mantenimiento de aires acondicionado.	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar cronológicamente los registros de servicios prestados a los clientes. - Brindar servicio inmediato a los clientes.
Depto. De Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr incrementar las ventas en un 100% en relación a las ventas del año anterior. - Incentivar al mercado meta para que sean clientes potenciales y leales de la empresa.
Depto. De Administración Financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar los registros financieros de la empresa. - Motivar a los clientes a que efectúen pagos puntuales.
Área de Gerencia	Capacitar, evaluar y supervisar el desempeño laboral de los empleados de la empresa.

C- DISEÑO DE ESTRATEGIAS

1- DEPARTAMENTO DE SERVICIOS, REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE AIRES ACONDICIONADO.

POLITICA	ESTRATEGIA
<ul style="list-style-type: none"> • 1. Controlar cronológicamente los registros de servicios prestados a los clientes. • 2. Brindar servicio inmediato a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un formato para el control y seguimiento de las solicitudes realizadas por los clientes. • Elaborar un expediente por cada cliente, con su respectivo historial de servicios solicitados. • Mejorar la calidad en la atención a los clientes actuales y potenciales de la empresa. • Implementar un sistema de servicio inmediato, de un mínimo de 1 hora y un máximo de 24 horas de acuerdo a la solicitud de los clientes.

1- DEPARTAMENTO DE SERVICIOS, REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE AIRES ACONDICIONADO					
Estrategias	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuándo?	¿Quién?
	Programas	Acciones Inmediatas	Recursos Necesarios	Plazo (Fecha de Inicio y Finalización)	Responsable
Elaborar un formato para el control y seguimiento de las solicitudes realizadas por los clientes.	Capacitación sobre manejo de software y hojas de cálculo.	-Determinación de la institución a quién se requerirán las respectivas capacitaciones. -Establecer costos financieros.	Humanos Financieros Materiales Tecnológicos	Del 01 al 31 de Julio de 2008.	Jefe de Departamento de Servicios, reparación y mantenimiento de aires acondicionado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- a. A través de la **investigación** se elaboró el **planeamiento** Estratégico y Desarrollo empresarial a la empresa MEGA AIRE.
- b. **La Investigación** de este trabajo para la empresa MEGA AIRE contiene todas las partes relevantes del plan estratégico.
- c. Se reestructuró la Misión, Visión y los Valores de la empresa.
- d. La empresa no cuenta con suficiente personal especializado en las áreas de **Electricidad, Refrigeración** y Ventas.
- e. La empresa no cuenta con un área exclusiva para el uso de taller.
- f. Se diseño un plan de acción para cada departamento.

2. RECOMENDACIONES

- a. Es importante que la Empresa ejecute la implementación del Planeamiento Estratégico y Desarrollo Empresarial elaborado.
- b. Todas las partes que conforman la estructura organizativa deben colaborar con respecto al cumplimiento de las estrategias, funciones y responsabilidad que se enuncian en el plan estratégico.
- c. Recomendamos la colaboración é identificación del personal con respecto a la Misión, Visión y los Valores Empresariales.
- d. Es de suma importancia que la empresa implemente programas de capacitación, entrenamiento y especialización para los empleados de las áreas de Electricidad, Refrigeración y Ventas.
- e. La empresa debe realizar inversión en la adecuación del taller de revisión y reparación de equipos de aires acondicionados.
- f. Es de suma importancia la implementación y ejecución del plan de Acción elaborado.

CUADRO DE INGRESOS CENTRO DE ATENCIÓN PARA ENFERMOS RENALES

(Expresado en bolivianos)

	Bs.	SERVICIOS VENDIDOS					
		PACIENTES DIA	INGRESOS Bs.	PACIENTES MES	INGRESOS Bs.	PACIENTES SEMESTRE	INGRESOS Bs.
PRECIO COSULTA	20	8	160	192	3840	1152	23040
LABORATORIO	120	6	720	120	14400	720	86400
HEMODIALISIS	20	15	300	360	7200	432	8640
TRASPLANTE RENAL	56560		0		0	1	56560
TOTAL INGRESOS							174640
INGRESOS PROMEDIO/AÑO							349280

CUADRO DE GASTOS CENTRO DE ATENCIÓN PARA ENFERMOS RENALES

(Expresado en bolivianos)

GASTOS/SEMESTRE	2011		2012		2013		2014		2015	
	SEM. I	SEM II	SEM. I	SEM II	SEM. I	SEM II	SEM. I	SEM II	SEM. I	SEM II
SUELDOS Y SALARIOS	86000	86000	86000	86000	86000	86000	86000	86000	86000	86000
ENERGÍA ELECTRICA	5700	6300	5880	6000	5640	5700	6200	5760	8880	7800
AGUA	6190	5600	6000	5920	5400	5600	6120	6240	5120	5200
MEDICAMENTOS	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000
SERV. TELEFONO	9800	9000	9500	10100	10200	11050	10300	9900	10500	10800
MANTENIMIENTO	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000
TOTAL	167690	136900	137380	138020	137240	138350	138620	137900	140500	139800

INGRESOS PROM/AÑO	349280	349280	349280	349280	349280
GASTOS POR AÑO	304590	275400	275860	276520	280300
UTD BRUTA	44690	73880	73420	72760	68980
UTD DESP IMPS	11172,5	18470	18355	18190	17245
UTD NETA POR AÑO	33517,5	55410	55065	54570	51735