

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA  
ESCUELA MULTILINGÜE DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

---

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADA MULTILINGÜE EN NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**ESTUDIO DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE R.S.C. 2.0 PARA LA  
OBTENCIÓN DEL CERTIFICADO S2M. CASO DE ESTUDIO ACERÍAS DEL  
ECUADOR ADELCA C.A. (PERIODO 2008-2014)**

**JENNIFER VANESSA COBO DONOSO**

**JUNIO, 2016  
QUITO – ECUADOR**

*DEDICATORIA:*

*Para las personas más importantes en mi vida:  
mis padres, Patricio y Margarita.  
Para mi hermana Gissela, mi mejor amiga  
y compañera de vida.*

## AGRADECIMIENTO:

*Expreso mi agradecimiento a mis padres, quienes han hecho lo imposible por alcanzar mi bienestar, y me han dado la oportunidad de acceder a una formación académica. A mi hermana, quien ha sido un gran apoyo en todo este proceso. Sin ellos no habría sido posible culminar esta etapa de mi vida.*

*A mis maestros, por haber sido parte fundamental en el aprendizaje durante mi carrera universitaria, y por haber aportado con sus valiosos conocimientos a la elaboración de esta investigación. De manera especial, a Pablo López M.B.A., Director de este Trabajo de Titulación; y a Diego Gordón Mgt. y Paola Lozada Mgt., Lectores para el mismo.*

*A mis amigos, Estefanía, Andrea, Fernando, Daniela, Evelin y Giovanni, por su amistad verdadera, sus consejos y apoyo, por compartir estos momentos especiales y simplemente por formar parte de mi vida.*

## ÍNDICE GENERAL

I.	TEMA	1
II.	RESUMEN	1
III.	ABSTRACT	1
IV.	RÉSUMÉ	2
V.	INTRODUCCIÓN	4
	CAPÍTULO I	12
	FUNDAMENTOS Y EVOLUCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (R.S.C.)	12
1.1.	Conceptos y tendencias	12
1.1.1.	Historia de la R.S.C.	12
1.1.2.	Contexto mundial y Desarrollo Sostenible	16
1.1.3.	La creación de valor en la empresa y los beneficios de la R.S.C.	19
1.2.	Herramientas de gestión y comunicación de la R.S.C.	21
1.2.1.	Normativa internacional	22
1.2.2.	Memorias de Sostenibilidad	25
1.2.3.	Variables para medir los resultados de R.S.C.	28
1.3.	La R.S.C. 2.0, una nueva forma de gestión para las empresas	31
1.3.1.	Fallas en los enfoques tradicionales de la R.S.C.	31
1.3.2.	Características y enfoques de la R.S.C. 2.0	34
1.3.3.	Pasos a seguir para la integración real de la R.S.C. 2.0 en modelos de gestión	39
	CAPÍTULO II	43
	RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LATINOAMÉRICA	43
2.1.	Alcance de la R.S.C. en la región	43
2.1.1.	Estado de la R.S.C. y sus dimensiones en Latinoamérica	43
2.1.2.	Capacidad de las empresas latinoamericanas en la implementación de la R.S.C.	47
2.1.3.	Obstáculos para el alcance de la R.S.C. 2.0 en la región	51
2.2.	R.S.C. en Latinoamérica, clave para alcanzar los objetivos del desarrollo en la región	55
2.2.1.	Rol empresarial en la consecución de los ODS en Latinoamérica	55
2.2.2.	Un enfoque de los Derechos Humanos y negocios	58
2.2.3.	Límites y oportunidades para la inclusión de empresas en el desarrollo	60
2.3.	R.S.C. en Ecuador	63
2.3.1.	Cultura de R.S.C. en el Ecuador	63
2.3.2.	Marco legal o normativas de la R.S.C. en Ecuador	66
2.3.3.	Iniciativas, redes y reconocimientos sobre R.S.C. en Ecuador	71
	CAPÍTULO III	75
	CASO DE ESTUDIO, ACERÍAS DEL ECUADOR ADELCA C.A.	75
3.1.	Experiencia de ADELCA C.A. previo a la implementación de R.S.C. 2.0 en su gestión	75
3.1.1.	Modelo de gestión anterior	75
3.1.2.	Efectos a nivel interno y externo de la gestión empresarial	77
3.1.3.	Certificación S2M	80
3.2.	Medidas adquiridas por la empresa ADELCA C.A.	84
3.2.1.	Sistema de Gestión Integral	85
3.2.2.	Responsabilidad con el medio ambiente	89
3.2.3.	Compromiso con sus <i>stakeholders</i>	92
3.3.	Alcance de la Certificación S2M Internacional	99

3.3.1.	Misión Comercial y de Negocios Responsables Ecuador-Reino Unido	99
3.3.2.	Resultados obtenidos y logros alcanzados	104
3.3.3.	Continuidad de la responsabilidad de ADELCA C.A.	110
VI.	ANÁLISIS	115
VII.	CONCLUSIONES	123
VIII.	RECOMENDACIONES	133
	LISTA DE REFERENCIAS	142
	ANEXOS	162

## ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS Y GRÁFICOS

GRÁFICO 1	MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE ARCHIE CARROLL	14
IMAGEN 1	PILARES PARA ALCANZAR EL DESARROLLO SOSTENIBLE	18
GRÁFICO 2	TIPOS DE <i>STAKEHOLDERS</i>	29
TABLA 1	VARIABLES PARA LA MEDICIÓN DE RESULTADOS DE R.S.C.	31
IMAGEN 2	ETAPAS Y VERSIONES DE LA R.S.C.	35
IMAGEN 3	ADN DE LA R.S.C. 2.0	38
TABLA 2	CAMBIOS A SER REALIZADOS DE LA R.S.C. 1.0 A LA R.S.C. 2.0	39
TABLA 3	ELEMENTOS QUE LOS PAÍSES LATINOAMERICANOS POSEEN EN TEMA DE LA R.S.C.	45
GRÁFICO 3	PIRÁMIDE DE R.S.C. PARA PAÍSES EN VÍAS DE DESARROLLO	46
IMAGEN 4	IMPULSORES DE LA R.S.C. EN AMÉRICA LATINA	47
IMAGEN 5	PERCEPCIÓN DE CORRUPCIÓN EN LATINOAMÉRICA (2015)	54
GRÁFICO 4	OPINIÓN SOBRE LA POSIBILIDAD DE QUE EL ESTADO REGULE LA R.S.C.	68
TABLA 4	PRIORIDADES Y ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS DE ADELCA C.A.	87
GRÁFICO 5	PROCESO DE PRODUCCIÓN DE ADELCA C.A.	89
GRÁFICO 6	GRUPOS DE INTERÉS DE ADELCA C.A.	95
GRÁFICO 7	PILARES ESPECÍFICOS PARA INVOLUCRAR A LOS <i>STAKEHOLDERS</i> DE ADELCA C.A.	99
TABLA 5	SUBCATEGORÍAS DEL RECONOCIMIENTO GENERAL RUMIÑAHUI QUE SE EVALUARON A LA EMPRESA ADELCA C.A. DURANTE LA ETAPA DE SOSTENIBILIDAD DE LA CERTIFICACIÓN S2M	100

TABLA 6	APORTES A LA COMUNIDAD E INDICADORES FINANCIEROS DE ADELCA C.A. EN USD	106
IMAGEN 6	NÚMERO DE PACIENTES ATENDIDOS DESDE MAYO 2007 HASTA DICIEMBRE 2014	108
TABLA 7	RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL DE ADELCA C.A. (COMPARACIÓN AÑOS 2013-2014)	108

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	INICIATIVAS MUNDIALES PARA ALCANZAR LA R.S.C. Y PROMOVER EL DESARROLLO SOSTENIBLE	162
ANEXO 2	OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO VS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	163
ANEXO 3	DIEZ PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS	163
ANEXO 4	PRINCIPIOS DE LA NORMA ISO 26000	164
ANEXO 5	DIRECTRICES DE LA OCDE PARA EMPRESAS MULTINACIONALES	165
ANEXO 6	DIEZ PRINCIPIOS DE COMERCIO JUSTO DE LA WFTO	165
ANEXO 7	CATEGORÍAS DE LAS DIRECTRICES DE LA GRI EN MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD	166
ANEXO 8	PROCESO PARA DEFINIR EL CONTENIDO DE LAS MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD	167
ANEXO 9	INICIATIVAS E INSTITUCIONES QUE PROMUEVEN LA R.S.C. EN LATINOAMÉRICA	168
ANEXO 10	OBJETIVOS DEL DESARROLLO DEL MILENIO: LOGROS ALCANZADOS EN AMÉRICA LATINA (1990-2015)	170
ANEXO 11	CAMPOS DE ACTUACIÓN DE LAS EMPRESAS PARA ALCANZAR LOS ODS	171
ANEXO 12	OBJETIVOS DEL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR	172
ANEXO 13	ART. 59 DEL CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES	173
ANEXO 14	METAS DE LOS OCHO OBJETIVOS DEL DESARROLLO DEL MILENIO	174
ANEXO 15	PROMOTORES DE R.S.C. EN EL ECUADOR	175
ANEXO 16	FILOSOFÍA DE ADELCA C.A.	176

ANEXO 17	CENTROS DE DISTRIBUCIÓN O PUNTOS DE VENTA DE ADELCA C.A. EN ECUADOR	176
ANEXO 18	PRODUCTOS FABRICADOS POR ADELCA C.A.	177
ANEXO 19	DIÁLOGOS HEXAGONALES PARA LA CERTIFICACIÓN S2M EN PROCESO DE MEDIACIÓN	178
ANEXO 20	CONSIDERACIONES DEL CERTIFICADO S2M	179
ANEXO 21	PROCESO DE CERTIFICACIÓN S2M	180
ANEXO 22	ESTÁNDARES PARA LA CERTIFICACIÓN S2M NACIONAL E INTERNACIONAL	180
ANEXO 23	ORGANIGRAMA DE ADELCA C.A.	181
ANEXO 24	CÍRCULO DE DEMING	182
ANEXO 25	INFORME DE VERIFICACIÓN DE LA MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD DE ADELCA C.A. POR PARTE DE DINÁMICA UBUNTU	183
ANEXO 26	INFORME DE VERIFICACIÓN DE LA MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD DE ADELCA C.A. POR PARTE DE GLOBAL REPORTING INITIATIVE	185
ANEXO 27	PROYECTOS DE ADELCA C.A. QUE APOYAN LA PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE Y LA PREVENCIÓN DE DAÑOS A LA BIODIVERSIDAD	186
ANEXO 28	ESTRATEGIA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL DE ADELCA C.A.	186
ANEXO 29	ALIANZAS Y EVENTOS CORPORATIVOS DE ADELCA C.A.	187
ANEXO 30	PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE ADELCA C.A.	187
ANEXO 31	CENTRO DE ENTRENAMIENTO PERMANENTE DE ADELCA C.A. A LA COMUNIDAD	188
ANEXO 32	MAPEO DE <i>STAKEHOLDERS</i> DE ADELCA C.A.	190
ANEXO 33	SUB-DIMENSIONES DE SOSTENIBILIDAD EVALUADAS A ADELCA C.A. PARA LA OBTENCIÓN DEL CERTIFICADO S2M	191
ANEXO 34	SUB-DIMENSIONES EVALUADAS A ADELCA C.A. EN LA FASE DE MEDICIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL CERTIFICADO S2M	192
ANEXO 35	RESULTADOS ECONÓMICOS Y SOCIALES EN LA RELACIÓN ENTRE ADELCA C.A. Y SUS COLABORADORES	193
ANEXO 36	CERTIFICADOS OTORGADOS A ADELCA C.A.	194
ANEXO 37	RECONOCIMIENTOS DE ADELCA C.A.	195

## **I. TEMA**

### **ESTUDIO DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE R.S.C. 2.0 PARA LA OBTENCIÓN DEL CERTIFICADO S2M. CASO DE ESTUDIO ACERÍAS DEL ECUADOR ADELCA C.A. (PERIODO 2008-2014)**

## **II. RESUMEN**

Las prácticas empresariales se han basado en diferentes percepciones respecto a su responsabilidad. La mayoría de empresas, especialmente en Latinoamérica, continúan con la visión tradicional de la Responsabilidad Social Corporativa 1.0, en la cual se priorizan exigencias de los accionistas y mantienen prácticas con fines de marketing y filantropía. En la región, el Ecuador constituye uno de los países con mayores brechas entre empresas y sus grupos de interés o *stakeholders*. Ante esto, la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Británica y la Fundación S2M, proponen una nueva visión en los negocios mediante la Certificación S2M (Sostenibilidad, Medición y Mediación), basada en la Responsabilidad y Sostenibilidad Corporativa 2.0. Este tipo de responsabilidad, en lugar de satisfacer únicamente las demandas de los actores internos de la empresa, considera a todos sus *stakeholders* mediante el diálogo y publicación de Memorias de Sostenibilidad sobre sus efectos a nivel económico, social y ambiental de manera transparente. Con una investigación de tipo exploratorio y con los métodos de inducción y deducción, se pretende estudiar el caso de Acerías del Ecuador ADELCA C.A.; primera empresa ecuatoriana en obtener el Certificado Internacional S2M. Así la R.S.C. 2.0 propone no solamente la sostenibilidad de la gestión empresarial, sino que éstas constituyan actores fundamentales para la consecución de los Objetivos del Desarrollo Sostenible para el año 2030.

Palabras clave: Responsabilidad y Sostenibilidad Corporativa; Desarrollo Sostenible; Ecuador; ADELCA C.A.; grupos de interés.

## **III. ABSTRACT**

Business practices have been based on different perceptions regarding their responsibility. Most of companies, especially in Latin America, continue to use the traditional interpretation of Corporate Social Responsibility 1.0. These companies usually prioritize their shareholder's demands and keep practices to get marketing and philanthropy purposes. In the region, Ecuador is one of the

countries with the largest gaps between companies and their stakeholders. Given this, the Chamber of Industry and Commerce Ecuador & Great Britain and the S2M Foundation propose a new business vision through the S2M Certification (Sustainability, Measurement and Mediation), based on Corporate Sustainability and Responsibility 2.0. This kind of responsibility rather than satisfying the demands of only internal stakeholders of the company, also considers the external ones through dialogue and the publication of Sustainability Reports on their economic, social and environmental effects in a transparent manner. With exploratory research and induction and deduction methodology, the following investigation will address a case study of Acerías del Ecuador ADELCA C.A., the first Ecuadorian company to obtain the International S2M Certificate. Thus C.S.R. 2.0 suggests not only the sustainability of business management, but for companies to act like key players to achieve the Sustainable Development Goals by 2030.

Key words: Corporate Sustainability and Responsibility; Sustainable Development; Ecuador; ADELCA C.A.; stakeholders

#### **IV. RÉSUMÉ**

Les pratiques commerciales ont été fondées sur des différentes perceptions par rapport à leur responsabilité. La plupart des entreprises, en particulier en Amérique Latine, continuent avec la vision traditionnelle de la Responsabilité Sociale des Entreprises 1.0. Avec ce type de responsabilité, les entrepreneurs priorisent les demandes des actionnaires et maintiennent des pratiques attribuables au marketing et philanthropie. Dans la région, l'Équateur est l'un des pays avec des plus grands écarts entre les entreprises et leurs parties intéressées. Dans ces circonstances, la Chambre d'Industries et Commerce Équatorienne-Britannique et la Fondation S2M proposent une nouvelle vision dans les affaires avec le Certificat S2M (Soutenabilité, Mesure, Médiation), fondé sur la Responsabilité et Développement Durable de l'Entreprise 2.0. Cette responsabilité, au lieu de répondre uniquement aux demandes des parties prenantes internes, considère toutes les parties intéressées à travers du dialogue et de la publication de Rapports de Développement Durable sur leurs effets économiques, sociaux et environnementaux d'une manière transparente. Avec la recherche exploratoire et des méthodes d'induction et de déduction, on étudiera le cas d'Acerías del Ecuador ADELCA C.A., la première entreprise

équatorienne à obtenir le Certificat S2M International. Ainsi la R.S.E. 2.0 offre non seulement la durabilité de la gestion des affaires, mais que les entreprises constituent des acteurs clés pour atteindre les Objectifs de Développement Durable d'ici à 2030.

Mots clés: Responsabilité et Développement Durable des Entreprises; Développement Durable; Équateur; ADELCA C.A.; parties intéressées.

## V. INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Corporativa (R.S.C.) es un ámbito que adquiere mayor importancia en las empresas a nivel mundial. Con su surgimiento en los Estados Unidos en los años 50, y con la globalización, cada vez se desarrolla mayor conciencia sobre problemas existentes a nivel social, ambiental y económico. El acelerado crecimiento en el consumo de los recursos naturales ha causado graves consecuencias como el cambio climático, destrucción de la flora y fauna, violación de Derechos Humanos y condiciones laborales adversas. Las empresas han sido las principales responsables de estas condiciones, especialmente por las emisiones de dióxido de carbono. Estos casos por lo general han tenido mayor impacto en países en desarrollo debido a la insuficiente exigencia en las normas ambientales y sociales en relación a los países desarrollados. El entorno de las empresas se encuentra en constante cambio, y esto se refleja en las preocupaciones y expectativas de los grupos de interés o *stakeholders*.

Los empresarios no solamente deben hacer frente a las crisis a nivel interno de sus firmas, sino que deben tener la capacidad de adaptar sus modelos de gestión a los acontecimientos externos e impredecibles. Para ello, una de las principales vías que permita la aplicación de mejores prácticas empresariales es la R.S.C. Este tema ha evolucionado de ser entendida como una tradición filantrópica, a ser considerada como una herramienta estratégica que toma en cuenta los efectos sociales, ambientales y económicos de las acciones de la empresa. Lamentablemente, académicos e investigadores de la R.S.C. sostienen que la responsabilidad empresarial ha sido interpretada de diferentes maneras y existe debate en cuanto a su definición, tomando en cuenta la cultura y el país en donde se lo implementa. En la práctica todavía se observa diferentes percepciones y, por lo general, las firmas continúan operando con mentalidad basadas en tradiciones que priorizan la imagen corporativa, con responsabilidades económicas y filantrópicas, en lugar de integrar las dimensiones socio-ambientales y éticas en su gestión.

La rentabilidad no es el único beneficio u objetivo que debería tener una empresa, se debe considerar también las responsabilidades sociales y ambientales; por lo cual se exige respuestas más rápidas basadas en una nueva filosofía de los negocios. Existen dos maneras de implementar la

Responsabilidad Social Corporativa: la R.C.S. 1.0 y la R.S.C. 2.0. La primera se basa en la opinión interna de la empresa, en donde se publica memorias de responsabilidad enfocadas en temas filantrópicos para beneficio único de sus *shareholders* o accionistas y generalmente utilizadas para para promoción e imagen de la institución. En cambio, R.S.C. 2.0, ya no conocida como Responsabilidad Social Corporativa, sino como Responsabilidad y Sostenibilidad Corporativa, permite que los negocios generen valor compartido en la sociedad, a través del desarrollo económico, la buena gobernanza, la responsabilidad con los *stakeholders* y el cuidado del medio ambiente. La aplicación del Desarrollo Sostenible en los modelos de gestión es fundamental para la generación de una cultura que involucre proyectos con verdaderos efectos a nivel interno y externo.

La R.S.C. presenta mayor importancia en los países latinoamericanos, llegando a establecer certificaciones que miden el efecto de dicha responsabilidad. No obstante, debido a condiciones políticas y socio-económicas, América Latina constituye la región que menos ha implementado el tema de R.S.C. en los modelos de gestión; agravando los problemas ambientales y sociales en la región. En el Ecuador este tema ha sido introducido a partir del año 2000. Con la Constitución del año 2008, se otorgan derechos a ciudadanos y naturaleza, promoviendo mediante su marco legal la aplicación de la responsabilidad empresarial. Sin embargo, todavía existe un reto para que las acciones empresariales se relacionen con sus grupos de interés, al existir simplemente algunas normas que regulan la R.S.C. A pesar de que la R.S.C. en el Ecuador ha avanzado considerablemente, en la práctica aún queda mucho por hacer. A nivel latinoamericano, debido al desconocimiento en el tema, el Ecuador constituye uno de los países con mayores brechas entre las empresas y sus *stakeholders*.

La R.S.C. 2.0 no solamente permite que las empresas enfrenten el incremento de la competitividad, mejoren su productividad y den viabilidad a su gestión, sino que constituye una parte fundamental tanto para el alcance de los Objetivos del Desarrollo Sostenible<sup>1</sup> (ODS) como en la reducción de efectos ambientales y sociales. Una de las iniciativas para alcanzar el desarrollo sostenible en el Ecuador ha sido propuesta por la Cámara de Industrias y

---

<sup>1</sup> En septiembre del año 2015, se realizó la Cumbre para el Desarrollo Sostenible en la cual se aprobó la Agenda 2030, que comprende 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), “para poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad y la injusticia, y hacer frente al cambio climático” para ir más allá de los Objetivos de Desarrollo del Milenio acordados en el año 2000 (PNUD, 2015).

Comercio Ecuatoriano-Británica (CICEB), conjuntamente con la Fundación S2M, mediante la Certificación S2M (Sostenibilidad, Medición y Mediación), basada en la RSC 2.0 con puntos de vista de los grupos de interés, con el fin de afianzar a los negocios en la sociedad y que impliquen efectos a nivel social, económico y ambiental.

Al tomar en cuenta que Latinoamérica es la región que menos ha implementado el tema de R.S.C., debido a problemas no solamente sociales sino económicos y ambientales, es importante destacar que en el Ecuador, la primera empresa en aplicar la R.S.C. 2.0 y en obtener el Certificado S2M a nivel internacional es Acerías del Ecuador ADELCA C.A. Esta empresa siderúrgica ecuatoriana ha involucrado a la comunidad en su producción a través de proyectos que permitieron obtener una licencia social que acepte mantener a la planta en Alóag en el sur de Quito, y a contribuir al desarrollo sostenible en el Ecuador. De esta manera se ha considerado como caso de estudio a ADELCA C.A., y como ejemplo a seguir por las demás empresas ecuatorianas. La presente investigación abarca el período comprendido en los años 2008-2014, periodo durante el cual, ADELCA C.A. comenzó sus procesos de fundición de chatarra ferrosa y enfrentó problemas relacionados con la comunidad y la producción de su planta en Alóag. Ante esto la empresa determinó la necesidad de implementar el programa de R.S.C. 2.0., alcanzando beneficios a nivel económico, social y ambiental.

Efectivamente debe existir una reorientación en cuanto al propósito de las empresas en las cuales se observa que, de manera general, sus fines son la rentabilidad y servir a sus *shareholders*. Sin embargo, el punto clave de la sostenibilidad se determina a partir de una R.S.C. 2.0 que cumpla con los requerimientos de los *stakeholders* a través de mecanismos que tomen en cuenta no solo aspectos económicos, sino al medio ambiente y a la sociedad. Esta implementación debe ser llevada a cabo con el único fin de contribuir a la sociedad y no convertirse en un tema de “marca” al otorgar una certificación que mide los efectos de la responsabilidad de cada empresa. En base a esto se ha planteado la siguiente hipótesis: La implementación de la R.S.C 2.0 como nuevo modelo de gestión en las empresas ecuatorianas reduciría la brecha existente entre empresas y sus *stakeholders*, y permitiría obtener la Certificación S2M para un desarrollo sostenible, mediante la disminución de efectos negativos a nivel ambiental y social en el país. En el Ecuador existe la necesidad de aplicar el

enfoque de R.S.C. 2.0 e ir más allá de lo implementado por la ley, involucrando a los grupos de interés y actores que se encuentran afectados directa o indirectamente por las prácticas de las empresas. Por esta razón se considera como objetivo general de la investigación, difundir la nueva visión de modelo de gestión de Responsabilidad Social Corporativa 2.0 en el Ecuador.

La investigación es de tipo exploratorio; esto se debe a que el objeto de estudio, en este caso ADELCA C.A., no ha tenido investigaciones previas en cuanto a su implementación de R.S.C. 2.0. Dicho método se aplicará en el estudio con el propósito de destacar los aspectos más relevantes de la problemática referente al tipo de implementación de la R.S.C., tanto a nivel latinoamericano y finalmente a nivel del Ecuador. A partir de ello se pretende aumentar el grado de familiaridad en cuanto al tema de R.S.C. 2.0 en el Ecuador; el mismo que alcanza reconocimiento a nivel teórico pero no se practica de manera integral con los grupos de interés. A través del tipo de investigación exploratorio, se dispone de componentes teóricos con los cuales se pretende indagar, recolectar datos, analizar y sintetizar las condiciones económicas, políticas, sociales, culturales y medioambientales a través de la recopilación de información con fuentes primarias y secundarias, entre ellas: libros, revistas, tesis, informes, entrevistas, presentaciones y publicaciones correspondientes al tema de R.S.C. y a las actividades realizadas por ADELCA C.A.

Además es importante aplicar el método de deducción al considerar que se partirá de afirmaciones generales a particulares con referentes empíricos para así dar lugar a la comprobación de la hipótesis. Por lo tanto, la investigación se emprenderá de lo general con hechos históricos para describir su evolución en el tema y los aspectos más relevantes que abarca la R.S.C. Posteriormente se indagará el estado de la R.S.C. y cómo se la practica a nivel latinoamericano, abordando la realidad en el Ecuador; y finalmente se pasará a lo particular, profundizando la información recopilada en el caso de estudio como es el caso específico de la experiencia de ADELCA C.A. en el Ecuador.

Teóricamente, la R.S.C. tiene tres enfoques: La Responsabilidad Social Corporativa, *Tripple Bottom Line* (TBL) o Líneas de Base Triple y la *Stakeholder Theory* o Teoría de los Grupos de Interés; las mismas que serán utilizadas como fundamento teórico para esta investigación. La Responsabilidad Social Corporativa como teoría específica propone cuatro obligaciones basadas en la

Pirámide de Archie Carroll: responsabilidades económica, legal, ética y filantrópica. La responsabilidad económica propone que las empresas deben ser rentables y generar beneficios para sus accionistas (Brusseau, 2015). Las empresas deben cumplir también con la ley establecida, adhiriéndose a las normas y reglamentos. Sin embargo, las firmas tienen la responsabilidad de hacer lo correcto, incluso cuando no sea requerido por la ley, con la aplicación de normas y valores sociales. Además la empresa debe hacer frente a los problemas sociales, aportar con recursos a la comunidad y mejorar su calidad de vida. (Garriga et al, 2004). Esta última responsabilidad filantrópica ha tenido críticas en cuanto a su aplicación debido a que por lo general son de carácter asistencialista, sin generar mayores efectos a nivel social. Por esta razón se propone utilizar la Teoría de los Grupos de Interés, como responsabilidad a nivel social, en lugar de filantrópica.

La *Stakeholder Theory* es una estrategia empresarial que comenzó a mediados de los años 80s (Mc Vea, 2002: 5) con la publicación del libro "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*" de Edward Freeman (1984). Freeman aseguraba que las teorías existentes eran inconsistentes con la cantidad y medios de cambio que ocurrían en el ambiente laboral; por lo tanto se requería de una nueva conceptualización en donde se incluya a los *stakeholders*. De esta manera se determinan nuevos conceptos en las gestiones estratégicas que van más allá de los procesos tradicionales, al definir a los *stakeholders* como cualquier grupo o individuo que es afectado o puede afectar a las prácticas o a los objetivos de una empresa (Mc Vea, 2002: 13). El concepto de *stakeholder* ha tomado gran relevancia en los aspectos de R.S.C. A nivel global se puede constatar que muchas empresas consideraban que los únicos actores de una empresa eran los propietarios, accionistas, empleados, y clientes. A través de la *Stakeholder Theory*, se determina que los actores de una empresa pueden ser cualquier grupo o individuo (interno o externo) que influya en la actividad y objetivos de la misma (Medina et al, SF).

De acuerdo a la Teoría de los Grupos de Interés, el apoyo de los *stakeholders* es fundamental para el éxito de una empresa (Mc Vea, 2002: 32). La idea de un negocio generalmente es crear mayores beneficios y utilidades para los accionistas. La *Stakeholder Theory* sugiere que existen otras partes involucradas, o nuevos actores a considerar, incluyendo organismos gubernamentales, grupos políticos, asociaciones comerciales y financieras,

proveedores, empleados, consumidores e incluso competidores (Freeman, 2014). A través de esta teoría, se puede identificar un modelo que incluye la rendición de cuentas de las empresas a todos sus stakeholders, determinando así su transparencia. Mediante la publicación de esta información, se puede obtener una retroalimentación por parte de actores externos a la empresa y a su vez, determina las necesidades y los parámetros bajo los cuales la firma debe regirse para la aprobación de sus prácticas (Medina et al, SF). La *Stakeholder Theory* juega un papel importante en las instituciones al considerar que los actores que permiten el desarrollo de la empresa incluye también a la comunidad, la misma que representa un actor social que puede o no ser afectado por las prácticas de la organización. El diálogo es un eje fundamental para la relación más realista entre las empresas y comunidades; y a través de ello, una cooperación oportuna e interés por la responsabilidad, determina el éxito económico de la institución (Medina et al, SF).

La *Tripple Bottom Line* constituye una forma de R.S.C. que establece que los líderes corporativos tabulan los resultados finales no sólo en términos económicos (costos versus los ingresos), sino también en términos de efectos de la empresa en el ámbito social, y con el respeto al medio ambiente. Para alcanzarlo, dos aspectos son importantes. En primer lugar, las tres bases de responsabilidad deben mantenerse separadas, con resultados reportados de forma independiente. En segundo lugar, la empresa debe obtener resultados sostenibles en estas tres áreas (Brusseau, 2015). De acuerdo al teórico John Elkington (2004), la noción de sostenibilidad se refiere al mantenimiento del equilibrio en un largo plazo. Es así que se plantean las tres áreas de sostenibilidad:

- 1) Económica: De acuerdo al modelo de Tripple Bottom Line, las empresas tienen la responsabilidad de crear planes de negocio que permiten la acción estable y prolongada. La sostenibilidad como una virtud significa valorar los planes de negocio que puedan no solamente conducir a la riqueza y beneficios, sino también evitar pérdidas.
- 2) Social: La sostenibilidad social propone el balance en la vida de las personas y la forma en que éstas viven. El movimiento de comercio justo desarrollado en Europa en la década de 1960 se ajusta a este imperativo ético. La sostenibilidad social también requiere el respeto humano y exige que las empresas mantengan una relación sana con la comunidad.

3) Ambiental: La sostenibilidad ambiental comienza a partir de la afirmación de que los recursos naturales son limitados. Si dichos recursos se deterioran, generaciones futuras no podrán disfrutar de la misma calidad de vida que tenemos ahora. La conservación de los recursos, por lo tanto, se vuelve importante, al igual que el desarrollo de nuevas fuentes de energía que puedan sustituir a los que se utilizan actualmente por las empresas. De esta manera, sostenibilidad ambiental se refiere a las acciones que se deben tomar para facilitar la renovación de nuestro mundo natural.

De esta forma la investigación utilizará como fundamento para su marco teórico a los tres enfoques de la Responsabilidad Social Corporativa: la R.S.C., *Tripple Bottom Line* y *Stakeholder Theory*. En primer lugar, se considera que estas raíces teóricas fundamentan a la Responsabilidad Social Corporativa y dan inicio a lo que se conoce como R.S.C. 2.0 al tomar en cuenta aspectos no solamente económicos sino legales, éticos, sociales y medioambientales. En segundo lugar, la R.S.C. determina la transparencia y rendición de cuentas de las prácticas empresariales basadas en la TBL, tomando en cuenta a la economía, sociedad y ambiente. La gestión de una empresa debe estar vinculada a los intereses no solo de las personas y organizaciones pertenecientes a las empresas, sino también a los que se encuentran fuera de ella; es decir, a los agentes que afectan y son afectados por las prácticas de una empresa. Así, la escuela se ajusta perfectamente con el objetivo general que se plantea, debido a que ADELCA C.A., al constituir la primera empresa ecuatoriana que recibió un certificado internacional que mide el efecto de sus responsabilidades en la comunidad de Alóag, se basa en los principios, aportes, fundamentos y contextos con los que los tres enfoques teóricos de la R.S.C. han aportado al desarrollo de la forma de pensamiento de los empresarios a nivel global.

Este trabajo de investigación se encuentra estructurado en tres secciones. La primera abarca los fundamentos de la R.S.C. mediante la evolución de su concepto, las herramientas de gestión y también da a conocer los elementos de la R.S.C. 2.0. La segunda parte se centra en la realidad de este tema en la región latinoamericana, determinando el alcance que ha tenido la R.S.C. tanto a nivel regional como en el Ecuador y la necesidad de aplicarla como clave para la consecución de los ODS. La última sección se refiere

específicamente al caso de estudio de ADELCA C.A., con su experiencia previa a la aplicación de la R.S.C. 2.0 en su modelo de gestión, las medidas adquiridas por la empresa y el alcance que ha tenido mediante la Certificación S2M internacional. A través de esta estructura se plantean los objetivos particulares relacionados a determinar los fundamentos de la R.S.C. con su evolución en el contexto mundial y la creación de la normativa internacional; establecer la influencia de las iniciativas voluntarias, comportamientos ético-morales, y problemas sociales, ambientales y económicos en el rol de las empresas latinoamericanas para implementar la R.S.C. 2.0; y analizar los principales resultados logrados por la empresa ADELCA C.A. con la implementación de la R.S.C. 2.0 y el alcance de la Certificación S2M internacional.

La Responsabilidad y Sostenibilidad Corporativa 2.0, al ser una propuesta innovadora para el sector empresarial, se interrelaciona con las ramas multidisciplinarias que dispone la Escuela Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales. Además la influencia de la situación socio-económica, política y cultural, permitirán tener una perspectiva nacional y regional del estado de la R.S.C. en el Ecuador y Latinoamérica respectivamente, en un mundo globalizado. Existe la confianza de que este trabajo investigativo cumpla plenamente con las expectativas de quienes lo tomen como referencia.

# **CAPÍTULO I FUNDAMENTOS Y EVOLUCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (R.S.C.)**

## **1.1. Conceptos y tendencias**

El concepto de Responsabilidad Social Corporativa (R.S.C.) ha tenido una larga trayectoria a partir de los años 50 con la publicación del libro “*Social Responsibilities of the Businessman*”, de Howard R. Bowen. Con el presente estudio se pretende conocer las diferentes perspectivas de la R.S.C. y cómo ésta ha evolucionado desde un contexto conceptual y teórico, hasta su importancia en el alcance del Desarrollo Sostenible. Con ello se determinarán las ventajas que representa implementar la R.S.C. en los modelos de gestión de las empresas. Cabe resaltar que el conocimiento de su evolución permitirá posteriormente identificar las causas de las fallas en la aplicación del modelo tradicional y la propuesta de pasar de la R.S.C. 1.0 a la R.S.C. 2.0.

### **1.1.1. Historia de la R.S.C.**

#### **Décadas 1950 – 1970**

Según Schulze y Pszolla (2011: 5), la R.S.C. inició en el siglo XX en los Estados Unidos con el concepto de *Corporate Social Responsibility (C.S.R.)*. En los años 50, surgieron críticas referentes a limitadas actividades sociales que se desarrollaban a nivel empresarial (Fernández, 2009: 31-34). Howard R. Bowen fue pionero en la cuestión de R.S.C. y ética profesional en los Estados Unidos (Acquier, 2007; Visser, 2012) y a través de la publicación de su libro “*Social Responsibilities of the Businessman*” en 1953, se trató explícitamente el tema de la R.S.C. En dicha publicación, Bowen considera que esta responsabilidad es una necesidad fundamental en el aspecto moral con la cual la compañía se desempeña dentro de una sociedad con un comportamiento ético hacia los *stakeholders* o grupos de interés y reconoce el espíritu del ambiente regulador y legal (Bowen, 1953: 17).

Con los pensamientos de Bowen (1953), la R.S.C. se convirtió en un aspecto académico de discusión en los negocios (Ghobadian, Money y Hillenbrand, 2015). Así, diferentes percepciones sobre responsabilidad social han sido estipuladas por otros pensadores como Theodore Levitt (1958: 46),

argumentando que la implementación de la R.S.C. y su crecimiento en los negocios llevarían a la destrucción del sistema capitalista. Conjuntamente Milton Friedman (1962: 112), asegura en su libro “*Capitalism and Freedom*” que los gerentes de una empresa trabajan para sus *shareholders* o accionistas, por lo cual, tienen una *responsabilidad* de incrementar sus lucros. De esta manera, el principal argumento del economista es que la única forma de lograr una R.S.C. es usando recursos que permitan maximizar utilidades.

A finales de los años 60, se dio un cambio en la política y cultura empresarial ya que las compañías se vieron obligadas a pagar por costos sociales asociados a las operaciones como resultado directo del activismo de *stakeholders*. Dicho activismo pretendía intensificar la conciencia sobre problemas sociales en general; además los consumidores se volvían cada vez más conscientes de dónde se destinaba su dinero, los inversionistas igualmente tomaban conciencia del destino de sus inversiones, dando lugar a la Inversión Socialmente Responsable (ISR) (Kristoffersen, Gerrans y Clark-Murphy, 2005; Ghobadian et al, 2015).

### **Décadas 1970 – 1990**

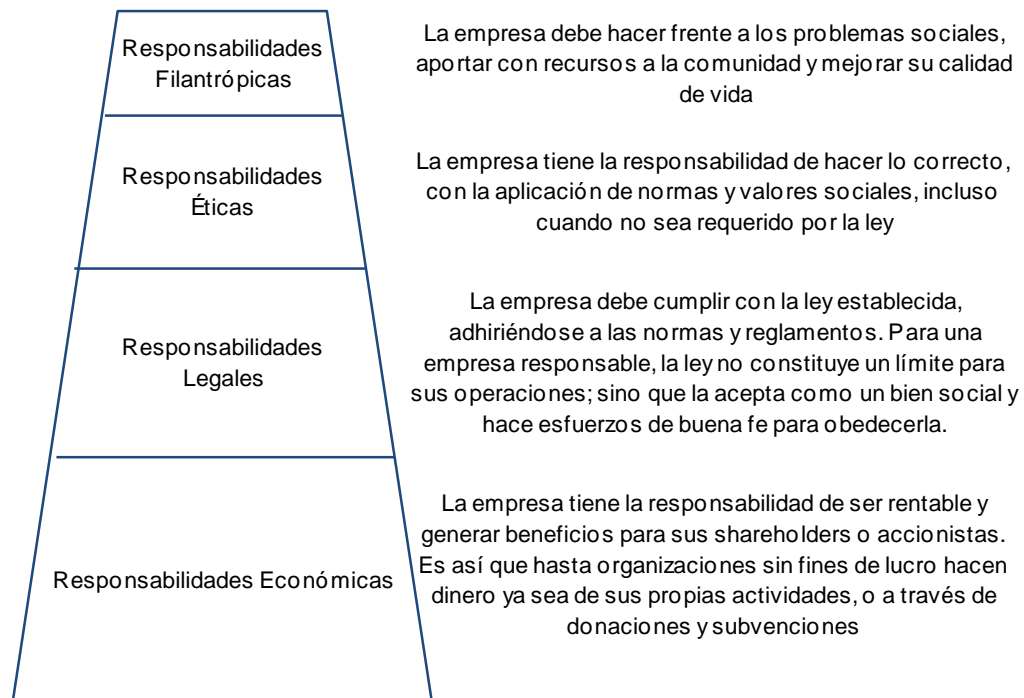
En 1979, Archie Carroll estableció el concepto de *Corporate Social Performance* (C.S.P.) y fue el primer académico en crear un modelo multidimensional como teoría específica de la R.S.C. que propone la interacción entre las empresas con la comunidad a través de cuatro obligaciones: “*económica, legal, ética y filantrópica*” (Ver Gráfico 1) (Carroll, 1979: 29). Posteriormente se creó el Código de Conducta de la R.S.C. con los Principios Sullivan<sup>2</sup> (Visser, 2010). Además, en este periodo se utilizó por primera vez el término *desarrollo sostenible* a través del Informe de Brundtland (ONU, S/F), razón por la cual, la Fundación CODESPA, el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES) y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (2012) argumentan que los gobiernos de los países industrializados reforzaron las regulaciones medioambientales, y de esta manera las empresas mejoraron

---

<sup>2</sup> Los Principios de Sullivan fueron creados en 1977 por León Sullivan, quien luchaba contra el sistema de Apartheid en Sudáfrica. En 1999, Sullivan y Kofi Annan, ex Secretario General de las Naciones Unidas, diseñaron los Códigos de Conducta a través de los Principios Globales Sullivan con el fin de que las empresas participen en el alcance de los derechos humanos y la justicia social, económica y política a nivel mundial (University of Minnesota, S/F). Posteriormente estos códigos se relacionaron directamente con los estándares internacionales (Bondy, 2014).

sus prácticas en relación al medio ambiente y a la seguridad y salud de sus trabajadores.

GRÁFICO 1  
MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE ARCHIE  
CARROLL



Fuente: Brusseau, 2015; Carroll, 1999; CEBC, 2005: 13; Fernández, 2009: 31-34; Frederiksen y Juul, 2013; Garriga y Melé, 2004; Kristoffersen et al, 2005.  
Elaborado por: Jennifer Cobo Donoso

En los años 80, la globalización trajo consigo la liberalización del comercio y la reducción de la intervención del Estado; varios centros de producción de bienes y servicios se trasladaron de países desarrollados a países en vías de desarrollo, promoviendo así la inversión extranjera. La comunicación global permitió desarrollar una conciencia sobre los problemas sociales, ambientales y económicos, debido a una falta de regulación en el marco legal para controlar el comportamiento empresarial (Dashwood, 2007; Fernández, 2009:9-11; CEBC - Center for Ethical Business Cultures, 2005:9). Las nuevas expectativas en Estados Unidos y Europa para que las empresas mejoren su desempeño en la sociedad dieron lugar al valor de la imagen y reputación corporativa. Lamentablemente se ha utilizado el término de R.S.C. como pretexto para seguir con las actividades de las empresas más contaminantes pero que otorgan programas sociales como compensación. (CEPAL - Comisión Económica para América Latina, 2004: 9).

A mediados de los años 80 surgió la Teoría de los Grupos de Interés o la *Stakeholder Theory* en la estrategia empresarial (Mc Vea, 2002: 5). Un punto clave para ello fue la publicación del libro "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*" de Edward Freeman, en la cual se menciona que las teorías tradicionales eran inconsistentes con los cambios que ocurrían en el ambiente laboral, por lo tanto se requería de una nueva conceptualización en donde se incluya a los *stakeholders* (Freeman, 2010). De esta manera se determinan nuevos conceptos en las gestiones estratégicas que ven más allá de los procesos tradicionales, al definir a los *stakeholders* como cualquier grupo o individuo que es afectado o puede afectar a las prácticas o a los objetivos de una empresa (Mc Vea, 2002: 13; CEBC, 2005: 13).

### **Década 1990 – 2000**

Desde los años 90 en adelante, académicos han incluido a la integración de los *stakeholders* en los modelos teóricos (Mc Vea, 2002: 5). Wood y Jones (1995) mencionan esta necesidad demostrando que los conceptos de la R.S.C. se relacionan con las expectativas de los grupos de interés. Como resultado, la *Stakeholder Theory* es considerada desde entonces como un modelo de investigación dominante en los negocios. Por otro lado, en la década de los 90, John Elkington planteó un marco que permite medir el desempeño de las empresas y su rendición de cuentas a través de tres dimensiones: económica, social y ambiental, las mismas que se conoce ahora como el *Tripple Bottom Line* (T.B.L.) o Líneas de Base Triple (Elkington, 2004). Este modelo utiliza los indicadores "*3P: profits, people and planet*" que pertenecen al lucro, personas y planeta, los mismos que permiten medir el "*lucro, el retorno a la inversión realizada por la empresa y el valor agregado del negocio*". (Fundación CODESPA et al, 2013).

Una de las críticas en el desarrollo del concepto de la R.S.C. se enfoca en la expresión de la palabra *social* dentro de la Responsabilidad Corporativa antes de la década de los 90. Es así que Clarkson (1995: 98) sugiere que gran parte de los malentendidos en la definición de estos términos se puede atribuir al significado de la palabra *social*. De allí se abordaron estas cuestiones haciendo referencia a conceptos como *Corporate Citizenship* o la Ciudadanía Corporativa. La introducción de estos términos extendió el debate a finales del siglo XX al considerar que las obligaciones sociales son muy reducidas para realizar un análisis efectivo en las responsabilidades de los negocios y que es

importante la incorporación de los grupos de interés de forma explícita (Freeman, 2010; Ghobadian et al, 2015; CEBC, 2005: 13).

### 1.1.2. Contexto mundial y Desarrollo Sostenible

Como respuesta a la necesidad de implementar la R.S.C. se han propuesto iniciativas a través de principios reconocidos a nivel mundial con el fin de promover el desarrollo sostenible (Ver Anexo 1). Para comprender el rol de la R.S.C en el desarrollo sostenible se debe partir del concepto del mismo. El término se deriva del Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de 1987 conocido también como el Informe de Brundtland. En dicho informe se define al desarrollo sostenible como «*la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades*» (ONU, S/F; World Commission on Environment and Development, 1987: 41; OGEL, 2007). De igual manera, Ban Ki-moon, Secretario General de las Naciones Unidas, considera que el desarrollo sostenible podrá generar crecimiento económico, justicia social y gestión ambiental; lo cual corresponde el camino hacia el futuro (UN, 2014).

Al conocer que el desarrollo sostenible es necesario para el bienestar del planeta a largo plazo, ¿de quién es la responsabilidad para que se dé esta implementación? A partir del informe de Brundtland, organizaciones intergubernamentales, empresas privadas y ONGs han tomado la iniciativa para responder al reto del desarrollo sostenible (Hetherington, 2014). Después de la Conferencia de Estocolmo realizada en 1972, se estableció el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y luego de la primera Cumbre de la Tierra de 1992, se estableció la Comisión de Desarrollo Sostenible de la ONU. La creación de estas agencias ha sido la clave para establecer una gobernanza corporativa<sup>3</sup>. (Hetherington, 2014).

Por otro lado, la propuesta de John Elkington (2004) sobre el término *Tripple Bottom Line*, conocido en inglés como las “*3P: People, Planet and Profit*” o en español como los aspectos sociales, ambientales y económicos, se ha convertido en los tres pilares del desarrollo sostenible (OGEL, 2007; University of Bath, 2014; ONU, S/F). Para alcanzar lo determinado en T.B.L., es importante:

---

<sup>3</sup> El término *Corporate Governance* o Gobernanza Corporativa se refiere a “*las estructuras, procesos y relaciones involucradas en el ejercicio de la autoridad dentro de una organización*” (Bondy, 2014).

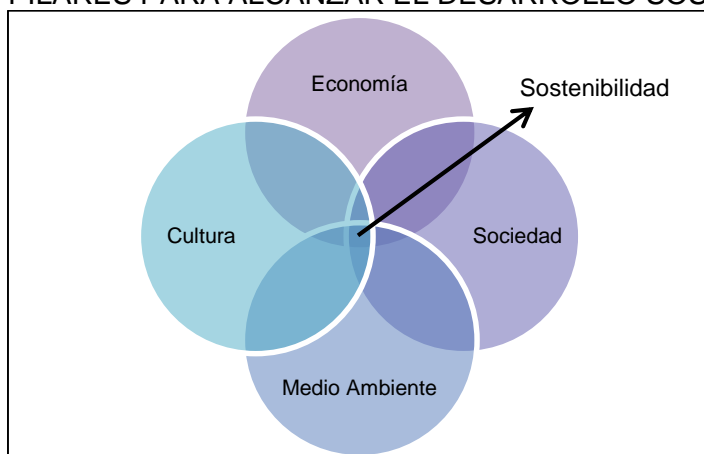
en primer lugar, las tres bases de responsabilidad deben mantenerse separadas, con resultados reportados de forma independiente; en segundo lugar, la empresa debe obtener resultados sostenibles en estas tres áreas (Brusseau, 2015):

- 1) Económica: las empresas tienen la responsabilidad de crear planes de negocio que permitan una acción estable y prolongada. La sostenibilidad como una virtud significa valorar los planes de negocio que puedan no solamente conducir a la riqueza y beneficios, sino también evitar pérdidas.
- 2) Social: La sostenibilidad social propone el balance en la vida de las personas y la forma en que vivimos. La sostenibilidad social también requiere el respeto humano, que se otorguen las mismas oportunidades y exige que las empresas mantengan una relación sana con la comunidad.
- 3) Ambiental: La sostenibilidad ambiental reconoce que los recursos naturales son limitados. Si dichos recursos se deterioran, las generaciones futuras se verían afectadas en su calidad de vida. De esta manera la sostenibilidad ambiental implica tomar acciones que faciliten la preservación en el planeta.

Al considerar los tres pilares del T.B.L., con el Art. 3 de la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural de la UNESCO (2001) se propone la diversidad cultural como un cuarto pilar para alcanzar el desarrollo (Ver Imagen 1) (UNESCO - Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2001).

*Artículo 3 – La diversidad cultural, factor de desarrollo: La diversidad cultural amplía las posibilidades de elección que se brindan a todos; es una de las fuentes del desarrollo, entendido no solamente en términos de crecimiento económico, sino también como medio de acceso a una existencia intelectual, afectiva, moral y espiritual satisfactoria (UNESCO, 2001).*

## IMAGEN 1 PILARES PARA ALCANZAR EL DESARROLLO SOSTENIBLE



Fuente: Phelps, 2014; UNESCO, 2001  
Elaborado por: Jennifer Cobo Donoso

Es importante mencionar que la política y la legislación varían de acuerdo a las prácticas sociales y culturales, la situación económica y las condiciones ambientales de cada país. Sin embargo, los efectos de las acciones nacionales e individuales son cada vez más globales, tal es el caso del cambio climático, la pérdida de la biodiversidad, y la sobrepoblación. Estos efectos conducen a un sistema jurídico internacional para poner en práctica los principios de sostenibilidad (University of Bath, 2014).

En el año 2000, 189 naciones acordaron los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) en la Cumbre de la ONU para un beneficio común hasta el año 2015. Los miembros signatarios de los ODM, se comprometieron a *“la reducción de la pobreza, el hambre, las enfermedades, la desigualdad de género, el acceso al agua y saneamiento y degradación del medio ambiente”*. Al haber transcurrido ya los quince años, se han realizado importantes progresos en el esfuerzo de cumplir dichos objetivos. Pero a pesar de estos logros, todavía queda mucho por recorrer. En septiembre del año 2015, se realizó la Cumbre para el Desarrollo Sostenible en la cual se aprobó la Agenda 2030, que comprende 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), *“para poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad y la injusticia, y hacer frente al cambio climático”*. De esta manera los nuevos ODS van más allá de los ODM, haciendo frente a las causas principales de la pobreza y la necesidad de alcanzar un desarrollo universal (Ver Anexo 2) (PNUD, 2015).

### 1.1.3. La creación de valor en la empresa y los beneficios de la R.S.C.

Según el International Institute for Sustainable Development (IISD, 2013), la R.C.S. promueve una visión de rendición de cuentas en los negocios hacia sus *stakeholders*, además de sus accionistas e inversionistas. La R.S.C. tiene varias motivaciones tanto internas como externas para ser implementada en la gestión de las empresas; los beneficios para las empresas, la sociedad, y el medio ambiente, los mismos que se detallan a continuación: (Fundación CODESPA et al, 2013).

- 1) Generación de valor agregado: La principal justificación de las prácticas responsables en la empresa es generar valor agregado, a pesar de no implicar ganancias económicas a corto plazo, ya que se requiere de una inversión inicial para aplicar la R.S.C. en el modelo de gestión (Fundación CODESPA et al, 2013; Lammertjan, 2008). Las empresas que cumplen con estándares ambientales y sociales impulsan la innovación y no se limitan simplemente a las cadenas de suministro (University of Bath, 2014).
- 2) Creación de ventaja competitiva: La *Stakeholder Theory* de Freeman (2010) sugiere que la R.S.C puede ser entendida también como una perspectiva basada en los recursos que las empresas utilizan en la producción de bienes y servicios. Tomando en cuenta las necesidades de los *stakeholders*, se promueve utilidades para la empresa (Epstein y Birchard, 2001: 21). Así, la satisfacción de dichas necesidades se las considera una inversión estratégica, ya que las empresas ganan una ventaja competitiva al desarrollar habilidades complementarias que sus competidores encuentran difíciles de imitar (Kristoffersen et al, 2005). Las empresas responsables no solamente son las que cumplen con las leyes, sino que van más allá de lo estipulado por la ley. Al implementar la R.S.C en la gestión de la empresa, se mejora la productividad y se vuelve más competitiva (Fernández, 2009: 15).
- 3) Incremento de la imagen y reputación corporativa: Las empresas que participan voluntariamente en el cumplimiento de normas internacionales comunican confianza y por lo tanto obtienen ventajas de imagen corporativa (University of Bath, 2014; Fernández, 2009: 379; IISD, 2013;

Torresano, 2012). La reputación organizacional puede constituir el activo más importante que tiene una empresa, al representar la credibilidad de la corporación (Kristoffersen et al, 2005).

- 4) Mejor gestión de talento humano: Si en el proceso de implementación de la R.S.C. se incluye a los trabajadores, al ser parte de los *stakeholders*, se crea un valor en la empresa (Kristoffersen et al, 2005). A través de la motivación de este grupo de interés (Fernández, 2009: 379), se incrementa el compromiso y el orgullo de pertenecer a la organización, aumentando así la productividad (Fundación CODESPA et al, 2013; IISD, 2013; Torresano, 2012) y la diversidad en la fuerza laboral (IISD, 2013).
- 5) Mayor eficiencia: Cuando una empresa participa en la educación comunitaria en la que opera, la empresa puede ofrecer programas de empleo a personal cualificado y de esta manera se *“optimiza los recursos con la admisión de personal”* (Fundación CODESPA et al, 2013; IISD, 2013), contribuyendo de manera activa al desarrollo de la comunidad (Fernández, 2009: 379).
- 6) Resultados económico-financieros: Al implementar la R.S.C., se genera confianza a través de la transparencia y ética con los *stakeholders* como son los proveedores y clientes de una empresa (Fundación CODESPA et al, 2013). La opinión del consumidor es cada vez más significativa al momento de decidir qué marca comprar; por lo tanto, cuando existe un reconocimiento social, se incrementan las ventas y fidelidad del consumidor, y se logra captar nuevos clientes (Fundación CODESPA et al, 2013; IISD, 2013; Torresano, 2012). Además, al respetar las obligaciones jurídicas, se puede evitar costos innecesarios que se generan cuando no se cumple con la ley. También cuando existe mayor eficiencia en los recursos, se evita costos de control de desechos (Fundación CODESPA et al, 2013). De esta manera, se obtiene mayor rentabilidad al disminuir costos de operación (IISD, 2013).
- 7) Mayor interés de los inversionistas: Las empresas pueden obtener compensaciones cuando integran a los *shareholders* (quienes constituyen otro grupo de interés) en la rendición de cuentas de su gestión estratégica de manera transparente y confiable. Al incrementar la

importancia de la Inversión Socialmente Responsable, hay posibilidades de recibir mayores inversiones, lo cual corresponde una parte significativa para el crecimiento de la empresa (University of Bath, 2014).

- 8) **Gestión de riesgos:** La aplicación de la R.S.C. contempla aspectos éticos, sociales y ambientales. Cuando las empresas son transparentes y proveen información de cómo sus prácticas fueron ejecutadas, tanto a nivel interno como externo, existe una mejor relación con los *stakeholders*. De esta manera, se minimizan riesgos o amenazas como la legislación del gobierno, boicots de los consumidores, la oposición de la comunidad a las actividades de la empresa y la atención negativa de los medios (Bondy, 2014; Fundación CODESPA et al, 2013).
- 9) **Resultados ambientales:** Cuando se integran herramientas de gestión ambiental en los planes de negocios, se incluye la evaluación del ciclo de vida de los productos, las normas de gestión ambiental y el etiquetado ecológico. Además, durante la producción también se toma en cuenta el uso de recursos renovables, y mayor material reciclado; lo cual constituye un aporte en la preservación del medio ambiente con una mejor calidad en los productos (IISD, 2013).
- 10) **Dar ejemplo al resto de industrias y personas:** La R.S.C. aplicada en las operaciones diarias de las empresas ofrece diferentes beneficios como se ha mencionado en los puntos anteriores. De acuerdo a Thorpe (2013), el mayor beneficio que se obtiene por la implementación e iniciativas de R.S.C. es cuando se imparte el buen ejemplo e inspira a otras organizaciones, empresas e individuos a ser responsables y de esta manera obtener mayores resultados en temas de sostenibilidad.

## **1.2. Herramientas de gestión y comunicación de la R.S.C.**

El reconocimiento de los problemas existentes de sostenibilidad ha conducido a la incorporación de mecanismos que permitan erradicar efectos negativos para generaciones futuras. El propósito de la presente investigación es conocer los principales estándares y normas internacionales y la importancia de cambiar el enfoque de los negocios, mirando más allá de sus beneficios económicos, para la consecución de un desarrollo sostenible. Es fundamental

tomar en cuenta que ciertas normas son vinculantes al basarse en principios universales como los derechos humanos y laborales; otras medidas son aplicadas de forma voluntaria al ser consideradas como recomendaciones. Existen razones suficientes para la aplicación de las normas y para el desarrollo de memorias de sostenibilidad; una de ellas es la creciente demanda de información sobre la gestión de los negocios por parte de los *stakeholders*, término que merece ser detallado a profundidad como dimensión que permite medir los resultados de la R.S.C. en ámbitos económicos, sociales y medioambientales.

### 1.2.1. Normativa internacional

En el presente estudio se destaca el rol que tienen las empresas para alcanzar un desarrollo sostenible. Algunas responsabilidades corporativas se han convertido en requisitos legales o normas certificables; otras siguen siendo voluntarias, pero son ampliamente reconocidas y aceptadas como parte de un contrato social entre personas jurídicas y las comunidades en las que operan (Hetherington, 2014). Ante esto, las iniciativas a nivel mundial han creado un consenso en el cual existe una necesidad de estándares globales basados en principios universales<sup>4</sup> a través de normas<sup>5</sup> o recomendaciones que establecen referencias en cuanto a los requisitos mínimos que deben tener las empresas en su gestión de R.S.C. (OGEL, 2007). Las normas más reconocidas a nivel mundial se detallan a continuación:

**Pacto Mundial:** Iniciativa voluntaria propuesta por el ex Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan en donde la R.S.C. puede ser entendida a través del respeto de diez principios básicos (Ver Anexo 3) en las operaciones empresariales en ámbitos de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anticorrupción (UN Global Compact, S/F).

#### **NORMA ISO 26000 (Organización Internacional de Estandarización)**

– **Responsabilidad Social:** Estándar internacional no certificable que proporciona orientación sobre cómo las empresas pueden operar de manera socialmente responsable y contribuir al desarrollo sostenible a través de siete

---

<sup>4</sup> Como es la Declaración Universal de los Derechos Humanos y las Declaraciones de la OIT sobre Derechos Fundamentales en el Trabajo

<sup>5</sup> Entre dichas normas se encuentran los ODM y ODS mencionados en el punto 1.1.2. Contexto Mundial y Desarrollo Sostenible.

principios (Ver Anexo 4). Esto significa actuar más allá del cumplimiento de la ley, de manera ética y transparente que contribuya al bienestar de la sociedad. Para la aplicación de la norma ISO 26000 se recomienda considerar ámbitos sociales, económicos, ambientales, legales, culturales y políticos (ISO, S/F).

**Directrices de la OCDE para empresas multinacionales:** Corresponden a recomendaciones realizadas por los gobiernos a empresas multinacionales de los países miembros. En un contexto mundial, sus normas no son vinculantes, pero pueden estar sujetas a leyes nacionales, ya que los gobiernos se comprometen a promover la responsabilidad de las empresas. Las Directrices tienen como fin alcanzar de manera sostenible y transparente el “progreso económico, medioambiental y social en todo el mundo” y una mejor interacción de las empresas con sus *stakeholders* (Ver Anexo 5). La implementación de las Directrices se respalda por los Puntos Nacionales de Contacto (PNC) de cada gobierno miembro; los PNCs también ofrecen una plataforma de mediación como alternativa de resolución de conflictos que se puedan presentar (OCDE, 2011).

**AA1000 Stakeholder Engagement Standard:** El Estándar de Compromiso con las Partes Interesadas corresponde a recomendaciones propuestas por AccountAbility para organizaciones que desean llevar a cabo una iniciativa de participación de sus *stakeholders*. Para ello, es necesario comprender tres aspectos sobre el proceso: el *¿por qué?* (finalidad del programa), el *¿quién?* (*stakeholders*), y el *¿qué?* (alcance del programa). Una vez logrado el primer paso del proceso, se procede a “planificar, preparar, ejecutar, actuar, revisar y mejorar”. En la última etapa del proceso, se recomienda a las organizaciones informar públicamente sobre sus actividades de participación. Cabe mencionar que AccountAbility 1000 tiene como objetivo mejorar la contabilidad social y ética de la organización, al igual que la elaboración de informes de sostenibilidad relacionados con la R.S.C. (AccountAbility, 2015).

**SA 8000 - Social Accountability:** Estándar internacional auditable y certificable basado en derechos humanos y leyes laborales. Al ser Social Accountability un estándar de sostenibilidad verificable, las organizaciones pueden ser auditadas formalmente en ámbitos de “trabajo infantil, trabajo forzado, salud y seguridad, libertad de asociación, discriminación, medidas disciplinarias, horas de trabajo, remuneración y sistemas de gestión” (SAI - Social Accountability International, 2013).

**Eco-management and Audit Scheme (EMAS):** Es un esquema voluntario creado por la Comisión Europea, pero es aplicable por organizaciones de todos los sectores a nivel mundial. Está diseñado para “*evaluar, informar y mejorar el desempeño ambiental*” de una empresa con el fin de obtener enfoques proactivos a los retos ambientales. El instrumento de gestión EMAS permite que las empresas registradas obtengan un mejor rendimiento tanto ambiental como financiero y mayor credibilidad y transparencia mediante la publicación de los logros ambientales a sus *stakeholders* (European Commission, 2015).

**Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad con sus siglas en inglés (EFQM):** Con el fin de asegurar el bienestar en el futuro, y reconociendo que los recursos son limitados, la EFQM propuso este modelo con una visión integral de la organización, incluyendo la interacción con los *stakeholders* como un marco general para el desarrollo sostenible (EFQM, European Foundation for Quality Management S/F).

Otro tipo de estándares en R.S.C. que aporta a la sostenibilidad se basa en esquemas de etiquetado. Cada esquema tiene sus propios criterios para el uso de una marca registrada; los cuales se basan en las directrices existentes. Estos sistemas de etiquetado de productos son reconocidos cada vez más por los consumidores y, por lo tanto, permiten que las empresas tengan la oportunidad de beneficiarse del creciente mercado de consumo ético. Los esquemas de etiquetado incluyen:

**Sello WTFO y Fairtrade:** La World Fair Trade Organization (WFTO) es una red de comercio alternativo que busca mejorar las condiciones de vida y el bienestar de productores agrícolas y artesanos desfavorecidos, especialmente en países en vías de desarrollo, mediante “*una relación comercial basada en el diálogo, la transparencia y el respeto*”. Las organizaciones que estén 100% comprometidas con el Comercio Justo mediante el cumplimiento de los 10 principios (Ver Anexo 6), son certificadas con el Sello WFTO. Cabe indicar que el sello identifica a las organizaciones y no a los productos (WFTO, 2014). Por su lado, Fair Trade International, es una Federación que pretende unificar el Sello WFTO y los criterios de Comercio Justo con una etiqueta de certificación registrada directamente al producto. La Federación elabora estándares relacionados con las áreas de desarrollo sostenible en ámbitos sociales, económicos y ambientales del productor. Por lo tanto, para la obtención del Sello *Fairtrade*

existen mínimos que deben cumplirse, en materia de *“pequeños productores, trabajo contratado, contrato de producción, comercio estándar, ámbito geográfico, precio mínimo y clasificación de primera calidad, materiales prohibidos y productos de alimentos”* (Fairtrade International, 2011).

**Rainforest Alliance:** Es una organización internacional no gubernamental que trabaja para *“conservar la biodiversidad y asegurar medios de vida sostenibles transformando las prácticas de uso de suelo, las prácticas empresariales y el comportamiento de los consumidores”*. Para ello, la ONG realiza capacitaciones y otorga el Sello de Rainforest a productores agrícolas y a organizaciones que *“protejan el ecosistema, aseguren el bienestar de las comunidades locales y mejoren la productividad”*. Dicho sello corresponde a un certificado de sostenibilidad ambiental, social y económica reconocido a nivel internacional (Rainforest Alliance, 2015).

**Ecolabel de la Unión Europea (UE):** La Ecolabel o la Etiqueta Ecológica de la UE permite identificar los productos y servicios que poseen un impacto ambiental mínimo durante todo su ciclo de vida: desde la extracción de materias primas hasta la producción, uso y eliminación. Ecolabel es una etiqueta voluntaria, pero las empresas del continente europeo cada vez se han involucrado a causa de la ventaja competitiva y compromiso con alcanzar un medio ambiente sostenible (European Commission, 2015).

### 1.2.2. Memorias de Sostenibilidad

El concepto de R.S.C. se encuentra arraigado en la agenda global de los negocios, pero con el fin de pasar de la teoría a la práctica, existen retos como la difusión de estrategias cuando se refiere a la gestión de R.S.C. (IISD, 2013). En efecto, es normal que alguna empresa realice informes sobre sus prioridades en materia de desarrollo sostenible debido a la creciente preocupación en este tema por parte de inversionistas, consumidores y grupos de interés en general. Así, las memorias de sostenibilidad se han convertido en una herramienta estratégica importante y un componente fundamental en la comunicación de las empresas, (Conseil Canadien de l'Information sur la Performance, 2013:13). Sin embargo, no todas contienen información verosímil y por lo general las memorias

tienen una relación estrecha con la R.S.C. 1.0 al constituir una comunicación de una vía<sup>6</sup> (Gordón, 2016).

Las memorias de sostenibilidad corresponden a informes que son publicados por una empresa acerca de los efectos económicos, ambientales y sociales causados por sus actividades. Dichas memorias también presentan los valores y el modelo de gestión de la organización, y demuestra el vínculo entre su estrategia y su compromiso con el desarrollo sostenible (GRI, S/F). Cabe recalcar que la elaboración de las memorias de sostenibilidad es de forma voluntaria (Fernández, 2009: 132) y son utilizadas a nivel mundial por cualquier tipo de empresa, ya sea en ámbitos de tamaño, sector o naturaleza-(GRI, S/F). Así, la transparencia y el diálogo son esenciales para que un negocio sea más digno de confianza (IISD, 2013).

Ante ello, con el fin de mejorar la credibilidad de los informes de sostenibilidad en todo el mundo, en 1997 se creó la iniciativa internacional del *Global Reporting Initiative* (GRI). Esta iniciativa fue promovida por la *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES), y por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) (Fernández, 2009: 132) e involucra a múltiples partes interesadas con el fin de crear un marco común para la presentación voluntaria de informes sobre los efectos económicos, ambientales y sociales de la actividad empresarial (GRI, 2006: 2). GRI propone las Directrices G4 de Memorias de Sostenibilidad, las mismas que constituyen uno de los principales proveedores de orientación de informes de sostenibilidad<sup>7</sup> (GRI, S/F).

Las Directrices G4 propuestas por GRI se presentan en dos partes. La primera se basa en los Principios de los Informes y Contenidos Básicos en los cuales se detallan los criterios que deben aplicarse por una organización para preparar su informe de sostenibilidad y las definiciones y términos clave (GRI, 2015). La segunda parte constituye el Manual de Implementación, la cual contiene explicaciones de cómo aplicar los Principios de los Informes, cómo

---

<sup>6</sup> Las empresas que realizan memorias de sostenibilidad sin una verificadora externa mantienen una aplicación de la R.S.C. 1.0. Esto se debe a que no se involucran a actores externos en la realización de las publicaciones, por lo que la información se encuentra sesgada con una única visión de la empresa (Gordón, 2016).

<sup>7</sup> Otros principales proveedores que orientan la elaboración de memorias de sostenibilidad son: las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la Organización Internacional de Normalización (ISO 26000) (GRI, S/F), AccountAbility 1000 (AA 1000), Sistema Comunitario de Eco-gestión y Eco-auditoría (EMAS), (Fernández, 2009: 149-151) los mismos que fueron abordados en los puntos 1.1.2. Contexto Mundial y Desarrollo Sostenible y 1.2.1. Normativa Internacional.

preparar la información que se da a conocer y cómo interpretar los distintos conceptos en las Directrices (GRI, 2015). En la sección de contenidos básicos se dividen tres categorías: económica, ambiental y social, las cuales reflejan los tipos de efectos de una organización; o que influyen en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés. La Categoría Social se divide en cuatro subcategorías, que son Prácticas Laborales y Trabajo Decente, Derechos Humanos, Sociedad y Responsabilidad del producto (Ver Anexo 7). Cabe mencionar que la información reportada en la dimensión económica se refiere a los efectos de la organización en los sistemas económicos a nivel local, nacional y global. No se centra en la situación financiera de la organización (GRI, 2015).

El proceso de los informes de sostenibilidad (Ver Anexo 8) proporciona el valor de asegurar que las empresas consideren sus efectos sobre los temas de sostenibilidad enfocados en la T.B.L. (Elkington, 2004), y les permite ser transparentes sobre los riesgos y oportunidades que enfrentan las organizaciones. La *Stakeholder Theory* de Freeman (2010) también desempeña un papel fundamental en la identificación de dichos riesgos y oportunidades. La organización debe identificar a sus grupos de interés y explicar cómo ha respondido a las expectativas e intereses de ellos. Por esta razón, se verifica que las Directrices de la GRI tienen un vínculo estrecho con los diez Principios del Pacto Mundial y con las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales en términos de Derechos Humanos, Laborales y Ambientales (GRI, 2015). Así, las empresas que realicen informes de sostenibilidad al mismo nivel que los reportes financieros, pueden establecer metas, y gestionar el cambio de manera más efectiva. Además, al aumentar la transparencia de la organización, se obtiene una mejor toma de decisiones a nivel interno, lo que ayuda a construir y mantener la confianza con los *stakeholders* (Conseil Canadien de l'Information sur la Performance, 2013: 19).

Otros proveedores de guías para la preparación de informes de responsabilidad son:

**Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo:** Con sus siglas en inglés, la (UNCTAD) preparó directrices que presentan 16 indicadores en los ámbitos económico y social. Estos dos aspectos fueron elegidos con el fin de incitar a las empresas a aumentar su comunicación con sus inversores y demás grupos de interés. Los indicadores se basan en comercio

e inversión, creación de empleo, tecnología, recursos humanos, seguridad y salud, administración pública y colectividad y corrupción (United Nations Conference on Trade and Development –UNCTAD-, 2008).

**International Integrated Reporting Committee (IIRC):** El comité tiene como fin mejorar la forma de pensar, la planificación y los reportes que realizan las organizaciones, en especial para explicar la manera en que los recursos utilizados están generando valor. El Reporte Integrado se propone a ayudar a las empresas a pensar de manera integral sobre su estrategia, planes y toma de decisiones y fomentar la confianza de los inversores y sus *stakeholders* para así mejorar su rendimiento a futuro (IIRC, 2015).

**Sustainability Accounting Standards Board (SASB):** El Consejo es una organización sin fines de lucro cuyo objetivo es desarrollar y difundir las normas de contabilidad de sostenibilidad que permitan que las empresas públicas revelen información a los inversores. Para ello, se realiza un proceso de investigación basada en la evidencia y una participación equilibrada de los grupos de interés (SASB, 2015).

De esta manera, GRI y Oxfam Novib (2015) mencionan la importancia que tiene la publicación de datos de sostenibilidad para los *stakeholders*. Las memorias de sostenibilidad, por lo tanto, contribuyen a la apertura al diálogo y aseguran que los datos de sostenibilidad estén disponibles, sean precisos y permitan que estos grupos de interés tengan una mejor comprensión del proceso.

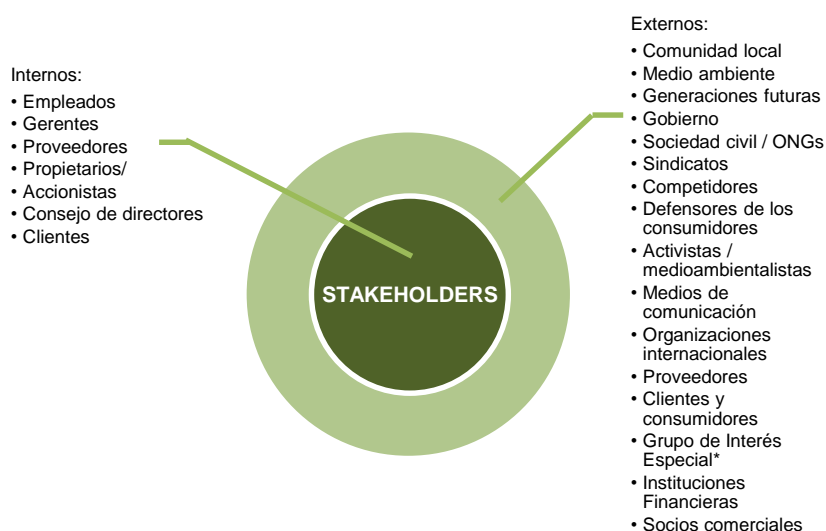
### 1.2.3. Variables para medir los resultados de R.S.C.

Para determinar las variables que permiten la medición de resultados de la Responsabilidad Social Corporativa en el modelo de gestión de una organización, se debe conocer la influencia directa de tres dimensiones previas a los resultados propuestas por la Fundación CODESPA et al (2013): dimensión de los “actores, tiempo y grado de trascendencia”.

**Actores:** la dimensión corresponde a los *stakeholders* y se basa en los intereses y el poder que ejercen estos actores (Fundación CODESPA et al 2013). A manera de detalle sobre la historia de la R.S.C., la primera vez que se utilizó

el término *stakeholder* fue en 1962 en el Stanford Research Institute. Dicho término se refería a los grupos que apoyaban de manera significativa el funcionamiento y la existencia de una organización (Freeman, 2010). Posteriormente, Freeman complementó su significado al determinar que existe una relación entre los *stakeholders* y la planeación estratégica. Así los *stakeholders* también corresponden cualquier grupo que puede afectar o ser afectado por las prácticas empresariales. En el Gráfico 2 se detallan los tipos de *stakeholders* tanto internos como externos que influyen en las actividades de las empresas.

GRÁFICO 2  
TIPOS DE STAKEHOLDERS



\* Grupo de Interés Especial (GIE): grupo de interés que aprovecha los procesos políticos con el fin de consolidar su posición en algún tema específico como por ejemplo: armas, aborto, religión.

Fuente: Fundación CODESPA et al 2013, Freeman 2010, Fernández, 2009: 42, 41.

Elaborado por: Jennifer Cobo Donoso

En este contexto, la Teoría de los *Stakeholders* de Freeman (2010) propone que las empresas responsables deben tomar en cuenta las necesidades sociales en su gestión y no concentrarse solamente en satisfacer las demandas de un grupo específico como son los *shareholders*. De acuerdo a Foster (2007: 205), para llevar a cabo la R.S.C., no se necesita únicamente de las empresas, sino también del Gobierno y de la Sociedad Civil<sup>8</sup>. Por lo tanto, la relación con los *stakeholders* es indispensable para la “*supervivencia y expansión de los negocios de la empresa*” (Fundación CODESPA et al 2013). Al considerar a los actores como una dimensión que permite medir los resultados de la R.S.C., se los puede

<sup>8</sup> Sociedad civil u Organizaciones No Gubernamentales (ONGs): Considerados como el “*tercer sector*” y como la “*tercera forma de propiedad entre la privada y la estatal*”. Este sector tiene objetivos sin fines de lucro y con producción de servicios sociales que buscan la implementación de la R.S.C. para alcanzar un desarrollo sostenible. Como ejemplos tenemos a CERES, GRI, Greenpeace y Oxfam (Fernández, 2009: 33)

formar mediante categorías o alianzas para que permitan la optimización de recursos de las empresas al considerar a la satisfacción de los intereses de los *stakeholders*.

**Tiempo:** Esta dimensión pretende enfatizar la sostenibilidad de la Responsabilidad Social Corporativa, al considerar que “*desafortunadamente, en la práctica, las acciones sociales no disponen generalmente de una visión de largo plazo por parte de la empresa*” (Fundación CODESPA et al, 2013).

**Dimensión del grado de trascendencia:** Se puede alcanzar la sostenibilidad con la R.S.C. a través de “*la creación de valor, la gobernanza corporativa, la identificación de contribución real a la sociedad y la integridad y preservación ecológica*” (Fundación CODESPA et al, 2013); es decir, mediante la integración de la T.B.L. Además, de acuerdo a Robert Srour (1994: 8), la R.S.C. tiene una estrecha relación con la construcción de *Corporate Citizenship*; mediante una visión de acción social que puede ser interna o externa. No obstante, las dimensiones internas o externas en ámbitos sociales y ambientales por sí solas no ofrecen la capacidad a las empresas para que sean socialmente responsables; puesto que estas dimensiones no toman en cuenta los aspectos históricos, políticos y culturales que son indispensables para comprender de mejor manera a la ciudadanía (Fundación CODESPA et al, 2013).

**Dimensión de los resultados:** Como se ha mencionado en la historia de la R.S.C., en los años 90 se incrementó el interés de medir el desempeño de las empresas a través de la rendición de cuentas de acuerdo a la Teoría de *Tripple Bottom Line* propuesta por John Elkington (2004). Mediante este interés, se pretende que las empresas también fomenten el desarrollo sostenible, y que no sea solamente un rol del Estado. De esta manera, los resultados de la R.S.C. se miden a través de los tres aspectos del T.B.L.: económico, social y ambiental. A pesar de que no exista un único modelo o estándar que se acepte a nivel global, las principales variables presentadas a continuación permiten que las empresas adopten un marco general de las mismas (Ver Tabla 1). Esta información también se complementa con el contenido del Anexo 7.

**TABLA 1**  
**VARIABLES PARA LA MEDICIÓN DE RESULTADOS DE R.S.C.**

VARIABLES ECONÓMICAS	VARIABLES SOCIALES	VARIABLES AMBIENTALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos del personal</li> <li>• Costo del subempleo</li> <li>• Establecimiento del tamaño</li> <li>• Crecimiento del trabajo</li> <li>• Distribución del empleo por sector</li> <li>• Porcentaje de empresas en cada sector</li> <li>• Ingresos por sector que contribuye para el producto interno bruto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de desempleo</li> <li>• Tasa de participación de la fuerza laboral femenina</li> <li>• Ingresos promedio por familia</li> <li>• Pobreza relativa</li> <li>• Porcentaje de la población con estudios de bachillerato concluidos</li> <li>• Crímenes violentos per cápita</li> <li>• Expectativa de vida y salud ajustada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de concentración de dióxido de azufre</li> <li>• Grado concentración de óxido de nitrógeno</li> <li>• Consumo de electricidad</li> <li>• Consumo de combustible</li> <li>• Gestión de residuos sólidos</li> <li>• Gestión de residuos peligrosos</li> <li>• Cambios en el uso de la tierra</li> </ul>

Fuente: Fundación CODESPA et al, 2013  
 Elaborado por: Fundación CODESPA et al, 2013

### **1.3. La R.S.C. 2.0, una nueva forma de gestión para las empresas**

A pesar de los esfuerzos de las empresas en hacer frente a los problemas de sostenibilidad como el cambio climático, la pobreza, la violación a los derechos humanos y la corrupción, se evidencia que aún queda mucho por hacer. En este numeral se analiza las razones por las cuales los enfoques tradicionales de la R.S.C. han fracasado. Para lograr una verdadera responsabilidad dentro del desarrollo sostenible, en base a los pensamientos del Director de Think Tank Kaleidoscope Futures y fundador de la R.S.C. Internacional, Wayne Visser, es preponderante el cambio de la R.S.C. 1.0 a la R.S.C. 2.0, para una nueva visión en el ADN de los negocios.

#### **1.3.1. Fallas en los enfoques tradicionales de R.S.C.**

A través del tiempo, la R.S.C. ha tenido resultados positivos en las comunidades y el medio ambiente. Sin embargo, su éxito o fracaso se representa mediante los efectos totales que han tenido los negocios en la sociedad y el planeta. Visto de esta manera, en casi todas las medidas de desempeño social, ambiental y ético, los efectos negativos de las empresas han sido un “fracaso”, ya que la R.S.C. no ha logrado evitar o limitar dichos efectos (Visser, 2012).

De acuerdo a Global Footprint Network (2015), “la humanidad utiliza el equivalente de 1.4 planetas cada año”. Si se continúa consumiendo de la misma manera, en una década se necesitarán dos Tierras para sobrevivir. El

agotamiento de recursos naturales “contribuye a los conflictos y guerras sobre los recursos, las migraciones masivas, el hambre, la enfermedad y otras tragedias humanas” (Global Footprint Network, 2015). Además, según la Millenium Ecosystem Assessment (2008), el 60% de los ecosistemas del mundo han sido degradados. En el ámbito ético se puede observar con el ejemplo de la empresa Enron, la cual antes de pasar por el escándalo de fraude en el año 2001, era considerada como una de las “100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos”, según la Revista Fortune. Más aún, la empresa era considerada como “socialmente responsable” a través de sus informes de R.S.C. (Fox, 2003: 340). Y en temas sociales, según el PNUD (2015):

*Más de mil millones de personas han sido rescatadas de la pobreza extrema desde 1990. A pesar del progreso, casi la mitad de las personas empleadas en el mundo trabajan en condiciones vulnerables. El porcentaje de personas con nutrición insuficiente en las regiones en desarrollo cayó por casi la mitad desde 1990. Uno de cada siete niños en el mundo tiene un peso inferior al normal [...]. Para fines del 2014, los conflictos forzaron a casi 60 millones de personas a abandonar sus hogares.*

Por esta razón, Wayne Visser, en su libro *Evolution and Revolution of C.S.R.* (2014), propone tres factores, o “maldiciones” que explican por qué la R.S.C. ha fracasado:

**Factor 1: Enfoque creciente de la R.S.C.:** En sí, no existe nada de malo con la mejora continua; por el contrario, se ha alcanzado la seguridad y la fiabilidad en los productos y servicios. Sin embargo, según Ricardo Fernández (2009: 21), la R.S.C. por lo general es confundida con acciones de patrocinio, donaciones específicas o mejora de reputación e imagen de las empresas. Theodore Levitt (1958), considerado como uno de los principales críticos de la R.S.C., menciona que cuando se incluye a la R.S.C en los objetivos de la empresa, los gerentes por lo general tienen la potestad de decidir sobre qué problema social se debe o no tomar acción. De acuerdo a Levitt, es antidemocrático y poco ético que los gerentes asuman autoridad sobre cómo se deben solucionar los problemas sociales.

Por su lado, Carroll (1999) considera que las empresas que no operan de acuerdo con los valores de la sociedad, eventualmente pierden su legitimidad de existir. Además, para la obtención de un contrato social, el enfoque de los negocios en R.S.C. debe ser flexible, ya que los valores sociales difieren entre países y cambian a través del tiempo. La R.S.C ha sido usada como una herramienta para anticiparse a las críticas y regulaciones del público en lugar de

ser una verdadera preocupación por problemas sociales. Sin duda, la idea de que los negocios tomen responsabilidad en la sociedad puede ser fructífera, pero su implementación no es la adecuada (Kristoffersen et al, 2005). Por lo tanto, cuando se usa a la R.S.C. como el enfoque principal para hacer frente a los desafíos sociales, ambientales y éticos, existe falla. Esto se debe a que el enfoque creciente de la R.S.C. no ha sido capaz de hacer frente a la crisis de sostenibilidad que se afronta (Visser, 2014).

**Factor 2: La R.S.C. secundaria:** A pesar de que las empresas implementen la R.S.C. en sus modelos de gestión, la mayor frustración de un gerente de R.S.C. es la falta de compromiso debido a que esta responsabilidad constituye, en un mejor escenario, una función secundaria en la gestión de las empresas. Por lo general las organizaciones tienen la visión de Friedman (1962) al priorizar la satisfacción de sus accionistas a través de medidas financieras a corto plazo, dejando de lado el enfoque a largo plazo de las partes interesadas (Pohl y Tolhurst, 2010: 304).

De acuerdo a Dashwood (2007), la visión de que la única función de las empresas es maximizar los ingresos continúa siendo dominante en el mundo de los negocios. Dashwood sostiene que, desde una visión tradicional, los negocios no se pueden adherir a la R.S.C. debido a la alta competitividad en la economía global y, por lo tanto, la R.S.C. es incompatible con la maximización de ingresos. Según Kristoffersen et al (2005), aunque con el transcurso del tiempo ha cambiado la manera en la cual operan las empresas y cómo éstas generan valor; todavía existe una percepción predominante en la cual las organizaciones consideran que el principal propósito es la maximización de beneficios para sus accionistas. En consecuencia, la adopción de la *Stakeholder Theory* ha sido ambigua y se ha generado confusión en cuanto al rol que tienen los negocios en la sociedad y qué funciones debe cumplir.

**Factor 3: La R.S.C. no rentable:** En debates académicos de la R.S.C. se evidencia que existe preocupación para encontrar pruebas convincentes de que *“hacer el bien es bueno para el negocio”*; es decir, que la R.S.C. sea rentable económicamente (Visser, 2014). Levitt (1958) ha criticado a la R.S.C. tradicional con ideologías de individualismo y capitalismo al considerarla como un *“accesorio de moda”* de los hombres de negocios que velan por sus propios intereses. Además argumenta que la autorealización es el principal objetivo detrás de la

R.S.C, y menciona que esta responsabilidad sí es una estrategia rentable. El problema es que se maquillan como filantrópicas a las prácticas convencionales con objetivos de generación de ganancias. En otras palabras, el único enfoque ético de las empresas es implementar la R.S.C. cuando sea rentable hacerlo, pero también es admitir que el ingreso es el verdadero objetivo detrás de actividades socialmente responsables.

Con estos antecedentes, Fernández (2009: 27) argumenta que *“es muy poco probable que una empresa asuma una política de responsabilidad social si esta se convierte en un gasto que va en contra de sus intereses y estados financieros”*. Esto se debe a que en el mundo de los negocios, todo se relaciona al dinero invertido y en cómo se lo recupera. Es evidente que en un corto plazo no se obtienen ganancias (Lammertjan, 2008) pero los cambios que se realizan con un modelo de gestión de R.S.C., son necesarios para alcanzar un desarrollo sostenible y para ello se requiere de un cambio estratégico en la cultura empresarial (CSR International, 2015). Por esta razón, cuando los gerentes tomen conciencia de que las empresas tienen responsabilidades no solamente con sus *shareholders* sino con todos su *stakeholders*, y que la R.S.C. constituye una inversión con resultados a largo plazo, asumirán un liderazgo en la integración de la misma en la gestión empresarial (Fernández, 2009: 27).

### **1.3.2. Características y enfoques de la R.S.C. 2.0**

Visser, (2014) propone que se debe admitir el fracaso de la R.S.C. y enterrar el pasado, casi de la misma forma de la transición del internet con la Web 1.0 a la Web 2.0. Según Visser, la aparición de las redes sociales con contenido generado por el usuario es una metáfora apropiada para los cambios a los cuales la R.S.C. tendrá que someterse si se trata de redefinir su contribución y tener un resultado efectivo sobre los retos sociales, ambientales y éticos en el mundo. De forma similar a la Web 1.0 que cambió a la Web 2.0; en donde los usuarios del internet pasaron de un papel pasivo-receptivo a un papel activo-creativo (Pohl et al, 2010: 304); la R.S.C. 1.0 está pasando de ser una visión obsoleta y filantrópica a un modelo más interactivo con los grupos de interés (Visser, 2014). Mientras que la Web 1.0 fue dominada por un hardware y software estandarizado, ahora fomenta la diversidad; con la R.S.C., se toma en cuenta las limitaciones de los códigos y normas que se han proliferado desde el año 2000 (Visser, 2014).

Visser además propone una síntesis en cuanto a la evolución de la R.S.C. 1.0; la cual se basa en eras de de Codicia, Filantropía, Marketing y Gestión con el fin de promover a las empresas a enfocar sus negocios a la Era de R.S.C. 2.0 (Ver Imagen 2) (Visser, 2010). Para estudiar con más detalle esta revolución que cambia la forma de practicar la R.S.C. y de hacer negocios, se definen cinco principios que conforman el ADN de la R.S.C. 2.0 con sus siglas en inglés C.S.R. 2.0: “Creativity (C), Scalability (S), Responsiveness (R), Glocality (2) and Circularity (0)” (Visser, 2014) lo que en español se traduce como: Creatividad, Escalabilidad, Respuesta, Glocalidad y Circularidad.

IMAGEN 2  
ETAPAS Y VERSIONES DE LA R.S.C.



Fuente: Visser, 2011  
Elaborado por: Visser, 2011  
Traducido por: Jennifer Cobo Donoso

**Principio 1-Creatividad:** Las empresas han llegado a obsesionarse con los códigos de conducta y estándares internacionales; sin embargo, los problemas que conciernen a la sostenibilidad son mucho más complejos (Fernández, 2009: 28-29), razón por la cual se requiere de soluciones creativas e innovadoras que ayuden al éxito en la revolución de la R.S.C. (Salazar, 2013; Bustamante, 2011: 16). El esquema de transferencia de dinero M-Pesa, realizado por Vodafone en Kenia, ha permitido la circulación monetaria en una nación en la que, en 2012, el 80% de la población no tenía cuenta bancaria. O la *Wind-Up* de Freeplay que ha utilizado tecnología de cuerda sin baterías para linternas, radios y laptops en África; dando así a millones de personas el acceso a productos tecnológicos en áreas que están fuera de la red eléctrica (Visser, 2014).

**Principio 2-Escalabilidad:** La literatura de R.S.C. propone casos de estudio con proyectos responsables y sostenibles y los describe como atractivos; el problema es que no todos se enfocan en procesos de gran escala (Salazar, 2013). Por lo general, una vez alcanzado un resultado favorable con la aplicación de la R.S.C., las empresas la convierten en proyectos piloto y en ejemplos de buenas prácticas; es decir, no buscan una continuidad o mejoría en su implementación. Simplemente lo hacen por el hecho de que el nombre de la organización sea tomado en cuenta en las conferencias de R.S.C. y no poseen ninguna visión de cómo podrían transformar el negocio para alcanzar un desarrollo sostenible (CSR International, 2015). Se observa una lección de escalabilidad cuando Muhammad Yunus<sup>9</sup>, a raíz de una devastadora hambruna en Bangladesh, creó el Banco Grameen y generó más de 3.000 instituciones de microcrédito en 50 países con más de 133 millones de clientes. Otro ejemplo es el automóvil más barato del mundo de la compañía india Tata Motors (con el precio de USD2.500), el mismo que es nano y eco-eficiente (Visser, 2014).

**Principio 3-Respuesta:** Los negocios tienen una larga trayectoria en la capacidad de respuesta a las necesidades comunitarias, especialmente en temas de filantropía; pero la gravedad de los problemas globales exige que las empresas vayan mucho más allá. La R.S.C. 2.0 requiere una capacidad de respuesta transformativa, que se determine si el propio modelo de negocio es parte de la solución o parte del problema (CSR International, 2015). Cuando se evidenció que el cambio climático constituye un serio desafío a la sostenibilidad de la industria de los combustibles fósiles, las grandes compañías petroleras formaron la *Global Climate Coalition*, un grupo de presión para desacreditar el cambio climático y el Protocolo de Kyoto<sup>10</sup>. Por el contrario, desde 2005, los Líderes Empresariales del Grupo sobre el Cambio Climático del Príncipe de Gales presionaron por una legislación internacional que sea más severa tanto en el Reino Unido como en la Unión Europea, comprometiéndose a reducir las emisiones de carbono del 50% a 85% para el año 2050 (Visser, 2014). Además, el tercer principio de la R.S.C. 2.0 requiere mayor transparencia, no sólo a través

---

<sup>9</sup> Muhammad Yunus, conocido como el "*Banquero de los pobres*", fue miembro del Grupo Asesor Internacional de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer. Ha sido miembro de la Comisión Mundial de la Salud de la Mujer, el Consejo Asesor para el Desarrollo Económico Sostenible y el Grupo de Expertos de la ONU sobre la Mujer y Finanzas. Yunus consideró que el crédito es un derecho humano fundamental. Su objetivo era ayudar a los pobres a salir de la pobreza mediante la concesión de préstamos en condiciones adecuadas (Nobel Prize, 2015).

<sup>10</sup> El Protocolo de Kyoto, adoptado en Kyoto, Japón en 1997, es un acuerdo internacional que entró en vigor en 2005 y tiene como fin comprometer a sus partes a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. El Protocolo reconoce que los países desarrollados son los principales responsables de dichas emisiones, por lo cual impone una carga más pesada para ellos (United Nations Framework Convention on Climate Change, 2014).

de las memorias de sostenibilidad, como el GRI, sino también mediante la integración de los *stakeholders* (Salazar, 2013).

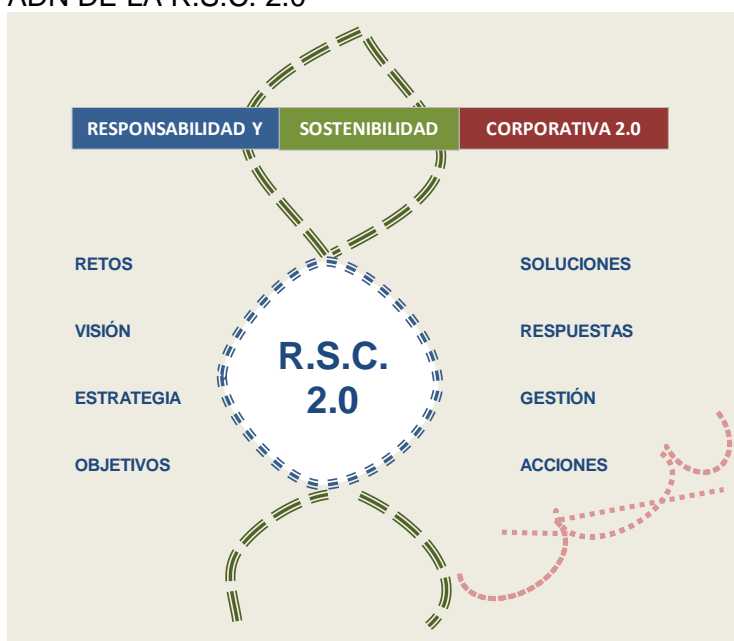
**Principio 4-Glocalidad:** Este principio se enfoca en *"Pensar de forma global, y actuar de forma local"*. El término *glocalización* viene de la palabra japonesa *dochakuka*, que significa la *"localización global"*. Originalmente se refiere a una forma de adaptar las técnicas de cultivo a las condiciones locales. En un contexto de R.S.C., las empresas deben crear productos y servicios cada vez más sofisticados que se sujeten a las normativas y estándares globales dentro del contexto local (Visser, 2014). Todo ello, con el fin de adaptarse a la cultura del lugar en donde se opere, sin dejar de lado los principios universales (Salazar, 2013). En base a la a la pirámide de R.S.C. propuesta por Carroll (1999), la Cooperativa de Azúcar de Guatemala creó su propia pirámide: la responsabilidad económica sigue en la plataforma, pero en lugar de las dimensiones legales, éticas y filantrópicas, se incluye la responsabilidad de la familia (de empleados), la comunidad y participación política (Visser, 2014).

**Principio 5-Circularidad:** La razón por la cual la R.S.C. 1.0 ha fallado no es por la falta de buenas intenciones ni la falta de esfuerzo, sino porque el sistema económico global se basa en un diseño defectuoso. Desde la "mano invisible" del mercado de Adam Smith, el sistema capitalista moderno es defectuoso en su esencia. Es decir, se concibe como un sistema abstracto y sin límites (Salazar, 2013). En la década de 1960, el economista Kenneth Boulding denominó esta situación una "economía de vaquero" ya que las empresas actúan *"como si no hubieran límites en el consumo de recursos o la eliminación de residuos. Es necesario un nuevo enfoque, que cierre el ciclo de producción y diseño de productos y procesos para ser intrínsecamente 'bueno', en lugar de 'menos malo'"* (Salazar, 2013). Por lo tanto, la R.S.C. 2.0 propone que la circularidad no sólo debe ser aplicada en el medio ambiente. Las empresas deben estar constantemente fomentando su capital humano, no únicamente a través de la educación y formación, sino también a través del estímulo y el bienestar de los empleados (CSR International, 2015). La R.S.C. 2.0 plantea la importancia del significado de la vida laboral y la igualdad e integridad ecológica y la viabilidad financiera (Visser, 2014).

Adicional a los cinco principios presentados, el modelo de R.S.C. 2.0 propone un nuevo ADN para los negocios. Se sugiere que se mantengan las siglas en inglés (C.S.R.), pero que cambie su significado de *Corporate Social*

*Responsibility* a “Corporate Sustainability and Responsibility”, es decir, Responsabilidad y Sostenibilidad Corporativa. Este cambio reconoce a la *sostenibilidad* con raíces en el medio ambiente y a la *responsabilidad* con raíces en el movimiento activista social. Sin embargo, la R.S.C. 2.0 propone una nueva interpretación de estos términos. Como dos hebras entrelazadas en el ADN, la sostenibilidad y la responsabilidad pueden ser consideradas como aspectos diferentes, pero también como elementos complementarios de la R.S.C. Por lo tanto, como se ilustra en la Imagen 3, la *sostenibilidad* puede concebirse como el “destino” o lo que se pretende hacer con los retos, la visión, la estrategia y los objetivos; mientras que la *responsabilidad* es más sobre “el viaje” y cómo se llega al destino a través de las soluciones, respuestas, gestión, y acciones (CSR International, 2015).

IMAGEN 3  
ADN DE LA R.S.C. 2.0



Fuente: Visser, 2014  
Elaborado por: Jennifer Cobo Donoso

### 1.3.3. Pasos a seguir para la integración real de la R.S.C. 2.0 en modelos de gestión

La inclusión de la R.S.C. 2.0 en los modelos de gestión de las empresas requiere de una transición. La Tabla 2 resume los cambios que deben realizarse en los principios de la R.S.C. 1.0 para alcanzar la R.S.C. 2.0. A continuación se detallan cada uno de ellos:

TABLA 2  
CAMBIOS A SER REALIZADOS DE LA R.S.C. 1.0 A LA R.S.C. 2.0.

R.S.C. 1.0	R.S.C. 2.0
Paternalista – filantrópica	Colaboradora
Basada en el riesgo	Basada en la recompensa
Impulsada por la imagen	Impulsada por el rendimiento
Especializada	Integrada
Estandarizada	Diversificada
Marginal	Adaptable
Occidental	Global

Fuente: Visser, 2014

Elaborado por: Visser, 2014

Traducido por: Jennifer Cobo Donoso

**Ser colaboradora y no paternalista-filantrópica:** La responsabilidad con la comunidad debe evidenciarse en las acciones de las empresas y no solamente en sus declaraciones. Por lo general, las empresas declaran en sus informes de sostenibilidad que han dado apoyo financiero a actividades comunitarias o que realizan donaciones de equipos o alimentos a instituciones caritativas (Camilleri, 2015). Por supuesto, se debe mantener buenas relaciones con la comunidad local, ya que estas forman parte de sus *stakeholders*, pero para ello debe existir un diálogo abierto que involucre a la comunidad con la empresa<sup>11</sup> (Epstein et al, 2001: 24; Bustamante, 2011: 9; IISD, 2013).

**Basarse en la recompensa y no en el riesgo:** Las respuestas defensivas a los problemas de sostenibilidad deben ser sustituidas por estrategias proactivas (Visser, 2014). Como se ha mencionado, para alcanzar un desarrollo sostenible se debe cumplir la Teoría de T.B.L. (OGEL, 2007; University of Bath, 2014; ONU, S/F). En el ámbito social, el fundamento de la Teoría de *Stakeholders* radica en la creación de valor y la búsqueda de resultados que satisfagan las necesidades de las partes interesadas. El desempeño ambiental también tiene beneficios financieros para la propia organización<sup>12</sup>. Las políticas ambientales de una empresa se traducen en valor agregado con beneficios mutuos tanto para el negocio como para el medio ambiente (IISD, 2013). Y en el ámbito económico, se evidencia que la R.S.C. 2.0 puede ser evaluada a través del análisis de costo-beneficio (Visser, 2014).

<sup>11</sup> Se puede apoyar a casos sociales, causas ambientales, protección del patrimonio, realizar iniciativas culturales, pero también se debe discutir con la comunidad sobre temas contenciosos como la acumulación de residuos, vehículos que obstruyen los caminos y cuestiones que puedan causar molestias en la comunidad. De esta manera, existe mayor facilidad de identificar los resultados de la empresa y cómo los *stakeholders* los perciben (University of Bath, 2014).

<sup>12</sup> La eficiencia energética, la minimización de residuos, la prevención de la contaminación y el reciclaje pueden potencialmente resultar en significativos ahorros de costos para cualquier empresa, así como la mejora de su reputación (IISD, 2013) y lograr que generaciones futuras disfruten de los recursos naturales.

**Ser impulsada por el rendimiento, no por la imagen:** Las empresas que consideren implementar la R.S.C. como único fin de mejorar su reputación y sus relaciones públicas ya no transmiten confianza y más bien son juzgadas por el desempeño social, ambiental y ético (Visser, 2014). Las empresas por lo general desean ser vistas como “responsables” o que “hacen lo correcto”. Pero la puesta en práctica de los valores escritos en un código de conducta es lo que realmente contribuye al éxito, mejora la imagen corporativa y conduce a la maximización de la riqueza. Por lo tanto, definir y practicar los valores de la compañía ayudará a sus empleados a permanecer fieles a lo que ellos creen y les ayudará a construir su reputación (Camilleri, 2015).

**Ser integrada, no especializada:** Cada dimensión del desempeño de la R.S.C. 2.0 debe estar incorporada e integrada en las operaciones básicas de las empresas (Visser, 2014; IISD, 2013). El éxito a largo plazo de cualquier negocio se basa en las competencias y la motivación de los empleados (Epstein et al, 2001:37). En algunas ocasiones los empleados identifican problemas y crean soluciones antes que la propia gerencia, lo cual permite mitigar los efectos negativos por prácticas empresariales (University of Bath, 2014). Por lo tanto, es necesario asegurarse de que todos los empleados comprendan los valores de la empresa para la generación de ideas, compromiso y lealtad con la R.S.C. (Camilleri, 2015).

**Ser diversificada, no estandarizada:** Los enfoques estandarizados son útiles como guías de consenso; sin embargo, la R.S.C. 2.0 debe diversificarse al momento de su ejecución a niveles locales (Visser, 2014). Gran parte del debate académico sobre la R.S.C. ha vivido en un mundo polarizado. En un mundo globalizado, las empresas tendrán que poner mayor énfasis en los contextos locales y en la creación de soluciones apropiadas, sin renunciar a los principios universales. De esta manera se enfatiza el término de *localización y estandarización* de la R.S.C. (Bustamante, 2011: 6-11). Los *stakeholders* como ONGs, instituciones internacionales, o instituciones que clasifican a las compañías usualmente se interesan por el cumplimiento de los estándares globales como el Pacto Mundial, la Guía de la OCDE, SA 8000 o ISO 26000 en temas de protección al medio ambiente, el bienestar de los empleados, derechos humanos, etc. Pero por otro lado, existen problemas que se caracterizan por aspectos culturales a los cuales se deben adaptar las empresas en un ambiente

local como política familiar, seguridad social, o proyectos de ciudadanía corporativa (Bustamante, 2011: 9).

**Ser adaptable y no marginal:** Las soluciones de R.S.C. 2.0 ya no se deben manifestar como productos o servicios de lujo, sino como un alcance para aquellos que más necesitan una mejor calidad de vida (Visser, 2014). La forma en que las empresas operan en el mercado es un indicador vital para entender cómo se integran las preocupaciones sociales y medioambientales en sus estructuras organizativas y toma de decisiones (Camilleri, 2015). Las actividades comerciales tales como el marketing, precios y prácticas de venta deben reflejar el compromiso de la empresa a la iniciativa empresarial responsable. Esto puede ser a través de una retroalimentación efectiva, la consulta y el diálogo con las partes interesadas, incluidos los empleados, clientes y proveedores (University of Bath, 2014). Las empresas que se esfuerzan por atraer a nuevos clientes, deben establecer políticas de mercado con directrices de comunicación de sus prácticas responsables; esto incluye la divulgación continua de información relevante de los informes de sostenibilidad, el etiquetado ecológico y precios justos (Torresano, 2012).

**Ser global y no Occidental:** El concepto de la R.S.C. 2.0 no debe estar enfocado únicamente en el dominio occidental, sino que debe dar paso a un concepto culturalmente más diverso y aplicado a nivel internacional. (Visser, 2014). Tomando en cuenta la globalización y de acuerdo a la propuesta de la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural de la UNESCO de incluir a la diversidad cultural en el *Tripple Bottom Line* (UNESCO, 2001), las empresas deben enfrentar retos de diferentes culturas y valores de sus respectivos *stakeholders* según el país en el que opere. Continuando los argumentos de Carroll (1999) y Bowen (1953), las empresas deben adaptarse a las circunstancias específicas de la región o país que se realicen sus prácticas.

Contextualizando lo mencionado en el presente capítulo, se evidencia que a través de la evolución de la R.S.C. existe un debate académico en cuanto a la naturaleza de las responsabilidades de las empresas. La literatura de la R.S.C ha sufrido una falta de consenso en lo que realmente significa. A pesar de ello, la R.S.C. y el Desarrollo Sostenible no solo han llegado a ser importantes en la literatura de los negocios y de la sociedad, sino que también han adquirido valor con los practicantes y seguirán impulsando la evolución de los negocios. A

través de la implementación de la R.S.C., adicional al beneficio que implica en la sociedad y la preservación del medio ambiente, las empresas adquieren ventaja competitiva, mejoran su reputación, incrementan sus ingresos, reducen costos y minimizan riesgos. Así, a la R.S.C. se concibe como generadora de valor; por lo cual, la responsabilidad y beneficios van de la mano. Han surgido iniciativas a nivel mundial mediante la creación de normas y estándares que buscan la promoción de la implementación de la R.S.C. en los modelos de gestión. Además, debido a las presiones de los *stakeholders* por mayor transparencia en las empresas, las memorias de sostenibilidad bajo las Directrices del GRI permiten medir y difundir los resultados económicos, sociales y ambientales de las prácticas empresariales. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados, se evidencian tres fallas principales por las cuales los negocios no han sido capaces de hacer frente a los problemas de sostenibilidad. Estas fallas se refieren al enfoque creciente de la R.S.C., su función secundaria, y la percepción de que ésta no es rentable. Por esta razón, los fundamentos de la R.S.C. 2.0 proponen reorientar la visión de los negocios y la manera de implementar la R.S.C. 1.0; lo cual permite una mejor comprensión de los potenciales riesgos y oportunidades, mientras se crean soluciones a problemas sociales, ambientales y económicos. Con lo indicado se evidencia el cumplimiento del primer objetivo particular: “Determinar los fundamentos de la R.S.C. con su evolución en el contexto mundial y la creación de la normativa internacional”.

## **CAPÍTULO II RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LATINOAMÉRICA**

### **2.1. Alcance de R.S.C. en la región**

El presente subcapítulo tiene como objeto describir la realidad de las empresas latinoamericanas en el tema de R.S.C. abordando primeramente su estado, la importancia que tiene y las iniciativas que promueven su implementación en la región. Considerando que la R.S.C. es practicada de diferente manera dependiendo la región, su situación económica y social, la capacidad de las empresas en aplicarla también varía. Por lo cual, se abordarán tanto los puntos que impulsan, como los que limitan a las empresas latinoamericanas en implementar la R.S.C. 2.0 en sus modelos de gestión.

#### **2.1.1. Estado de la R.S.C. y sus dimensiones en Latinoamérica**

Tradicionalmente, la R.S.C. ha sido percibida en Latinoamérica como una forma de aliviar la pobreza extrema debido a la presencia de desigualdades. A partir del siglo XIX las empresas de esta región se han basado en visiones filantrópicas con actividades caritativas<sup>13</sup> lideradas por la Iglesia Católica (Visser y Tolhurst, 2010: 38-46; Vives, Corral e Isusi, 2006:16-19; CEPAL, 2004: 16). Después de la Segunda Guerra Mundial, empezó la reflexión sobre la R.S.C. con una visión de vinculación con la comunidad. En el período de los años 30 a 80, las actividades responsables de las organizaciones eran establecidas por la legislación de los países latinoamericanos para impulsar las donaciones de empresas privadas (Vives et al, 2005:16-19). La filantropía en América Latina ha girado en torno al asistencialismo<sup>14</sup>; y se ha dado un progreso en sus prácticas al considerar a la R.S.C. más allá del altruismo, aplicándola como una estrategia empresarial a nivel interno con los empleados, incluso antes de que la ley lo exigiese (Vives et al, 2005:16-19; Visser et al, 2010: 38-46).

A partir de los años 80 surge el concepto de Inversión Socialmente Responsable (ISR) en la región, el mismo que se caracteriza por enfocar las acciones empresariales con una visión social sin necesidad de ser

---

<sup>13</sup> Estas actividades empresariales comenzaron desde la época colonial, como proveedores de servicios de salud y educación (Visser et al, 2010: 38-46).

<sup>14</sup> Con las actividades filantrópicas, desde un punto de vista social, la comunidad es quien obtiene beneficios directos, sin embargo, por lo general, estos beneficios son a corto plazo, no son sostenibles y no otorgan una autosuficiencia por lo cual crea dependencia con la empresa. A pesar que en un inicio esto mejora la imagen corporativa, ésta puede verse afectada sin un valor económico tanto dentro de la empresa como en la comunidad (Vives et al, 2011).

asistencialista, sino de satisfacer las necesidades de las comunidades y alcanzar un desarrollo en las mismas. Asimismo en esta época se dio la importancia a políticas basadas en el desarrollo sostenible con la aplicación de una gestión ambiental. A partir de los años 90, surge el término de Responsabilidad Social Corporativa, aumentando su aplicación en las prácticas empresariales, “universidades, escuelas de negocios, ONG, fundaciones de empresas, etc.”. Para sintetizar, el concepto de la R.S.C. en América Latina ha evolucionado en el sentido caritativo, filantrópico, inversión social, hasta llegar a la responsabilidad social (Vives et al, 2005: 16-19; CEPAL, 2004: 16).

Desde la época colonial, los países latinoamericanos han sido integrados en el comercio internacional. Sus economías que por lo general dependen de las exportaciones de materias primas, gradualmente se han diversificado con el período de industrialización que sustituía las importaciones a mediados del siglo XX. A pesar de ello, se evidencia que la mayoría de estos países todavía dependen en gran parte de sus recursos naturales. Estos sectores de exportación han representado un impacto importante en el desarrollo de América Latina, y han vinculado a las prácticas socio-ecológicas de la región con la inversión extranjera. La responsabilidad de los actores extranjeros (tanto de inversores, empresas y consumidores) ha sido un tema fundamental en todo este tiempo. Las mismas reflexiones se pueden atribuir a las empresas nacionales y la inversión en términos de su contribución al desarrollo local y regional<sup>15</sup> (UNCTAD, 2010).

Debido a que la R.S.C. tiene su origen en Estados Unidos y Europa, el concepto del mismo apenas comienza a tener un interés en América Latina (Flores, Ogliastri, Peinado-Vara, Petry y Vives, 2007: 9-33; CEPAL, 2004: 16). La región no posee una definición común sobre la R.S.C., por lo cual se encuentra todavía en desarrollo<sup>16</sup> (Visser et al, 2010: 38-46). A pesar de esta falta de consenso en el concepto, se han definido nueve elementos en común en la región que reconocen a la R.S.C. como una estrategia empresarial que genera beneficios en un largo plazo y que no solo se basa en la maximización de utilidades sino en la manera en que se la logra. Esto puede ser no solamente a

---

<sup>15</sup> Aunque la R.S.C. no se basa específicamente en los sectores de exportación de productos básicos, es importante considerar a dichos sectores que han caracterizado el desarrollo de la región en los últimos quinientos años, y seguirá desempeñando un papel central. La inversión extranjera durante este período también constituye un punto fundamental en la historia y en la R.S.C. contemporánea (UNCTAD, 2010).

<sup>16</sup> La mayoría de las empresas que tienen prácticas responsables no las reflejan en un contexto de R.S.C., sino en términos de cumplimiento con la ley y buenas prácticas empresariales (Visser et al, 2010: 38-46).

través del mero cumplimiento de la ley, sino mediante la realización de actividades responsables de manera voluntaria, aportar al desarrollo y sostenibilidad social, económica y ambiental, y considerar las necesidades de los *stakeholders* tanto internos como externos (Ver Tabla 3). Así el interés sobre el tema de R.S.C. ha crecido a nivel regional, especialmente en las grandes empresas (Vives et al, 2005: 16-19).

TABLA 3  
ELEMENTOS QUE LOS PAÍSES LATINOAMERICANOS POSEEN EN TEMA DE R.S.C.

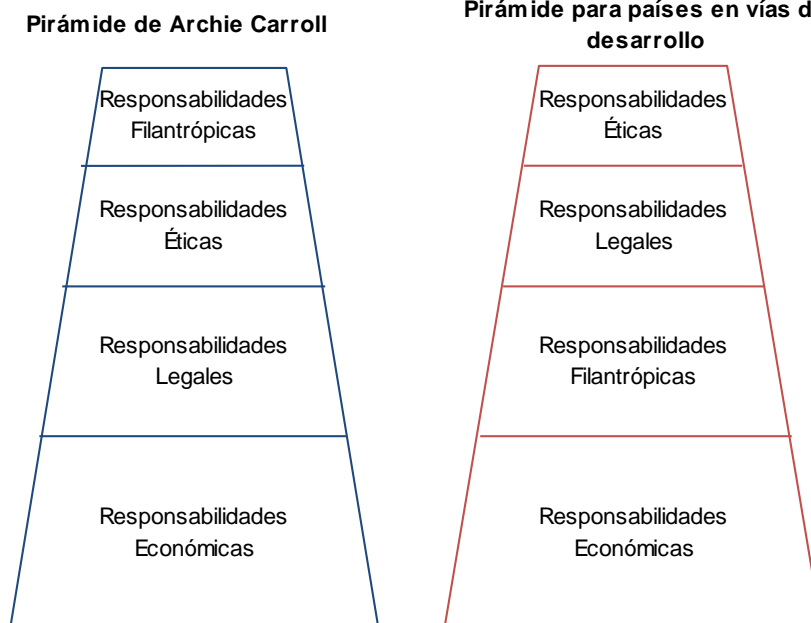
- El punto de partida está ubicado por encima del cumplimiento legal;
- El carácter voluntario de las acciones;
- El compromiso cívico de la empresa, especialmente en cuanto al apoyo al desarrollo social a nivel local/regional;
- El respeto por la dignidad humana;
- La preocupación tanto por aspectos externos como internos a la responsabilidad de la propia empresa;
- El concepto de ética empresarial y transparencia en los negocios;
- La consideración de los intereses de las diversas partes ('stakeholders');
- La búsqueda de equilibrio en la sostenibilidad económica, ecológica y humana;
- La vinculación con el concepto y la estrategia del negocio, la supervivencia económica a largo plazo de la empresa y la generación de sólidas ventajas competitivas.

Fuente: Vives et al, 2005

Elaborado por: Vives et al, 2005

Se observa que los elementos de R.S.C. que poseen los países latinoamericanos tienen una estrecha relación con las teorías de *Tripple Bottom Line* y la Teoría de los Grupos de Interés. En el caso de la Teoría de la R.S.C., para el caso latinoamericano, es importante cuestionarse si las concepciones occidentales son adecuadas para describir a la R.S.C. en América Latina. Si se considera al modelo más popular que es la pirámide de Archie Carroll, se estaría entendiendo a la R.S.C. en un contexto norteamericano y europeo. Por esta razón, Visser (2012) propone una nueva pirámide que ilustra cómo la R.S.C. en realidad se manifiesta en los países en desarrollo, incluyendo a los países latinoamericanos. En el Gráfico 3 se observa que las responsabilidades económicas aún poseen el mayor énfasis; sin embargo, la filantropía tiene mayor prioridad que las responsabilidades legales y éticas. Esto no quiere decir que las leyes y la ética sean menos importantes, sino que en la práctica se manifiesta de esta manera.

### GRÁFICO 3 PIRÁMIDE DE R.S.C. PARA PAÍSES EN VÍAS DE DESARROLLO



Fuente: Visser, 2012  
Elaborado por: Jennifer Cobo Donoso

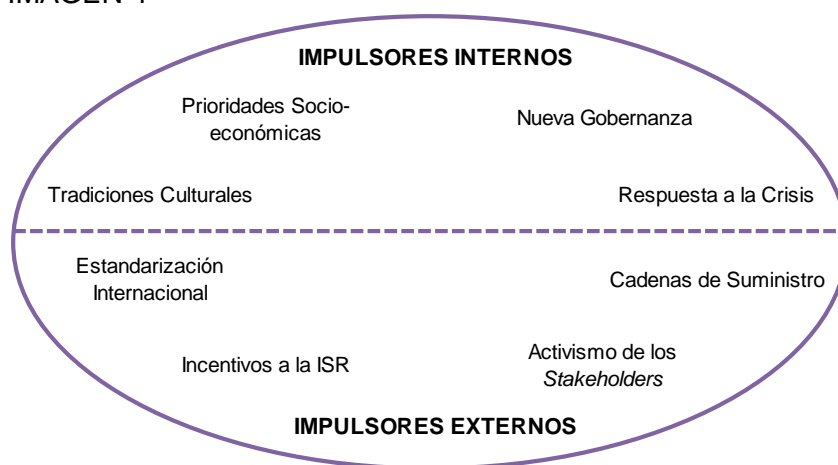
Por otro lado, los esfuerzos para la aplicación de la R.S.C. en Latinoamérica han sido realizados por presiones entre las empresas y el entorno a finales de los años 90. Se han creado estándares basados en principios universales, y existe además una importante influencia por parte de instituciones internacionales que buscan el desarrollo sostenible (Flores et al, 2007: 9-33). Los esfuerzos también han sido realizados por iniciativas de empresarios latinoamericanos para que el sector privado contribuya al desarrollo sostenible y que exista una mejor relación entre las empresas y sus *stakeholders* y así alcanzar mayor equidad en la sociedad y una mejor calidad de vida (Ver Anexo 9). Las actividades que por lo general se realizan son la *“afiliación de empresas, organización de eventos (conferencias, foros, encuentros, etc.), capacitaciones, y desarrollo de herramientas de gestión como indicadores de RSE”* (Flores et al, 2007: 9-33). Cabe mencionar que lo que distingue a la forma en la cual la R.S.C. funciona en América Latina de los países desarrollados es la influencia de los actores internacionales. En Latinoamérica, la R.S.C. es apoyada financieramente por actores externos, como la OCDE, BID, OEA, Banco Mundial, fundaciones privadas, ONGs internacionales y las oficinas de las empresas multinacionales. Existen críticas en cuanto a las condiciones impuestas por la mayoría de estas

instituciones, puesto que generan grandes efectos a nivel económico y social en los países que reciben estos fondos<sup>17</sup> (Bretton Woods Project, 2008).

### 2.1.2. Capacidad de las empresas latinoamericanas en la implementación de la R.S.C.

Debido a que América Latina está conformada por países en vías de desarrollo o tiene economías emergentes, las prioridades de los negocios y las expectativas de los grupos de interés son diferentes a las de países desarrollados; (Visser et al, 2010: 38-46; Flores et al, 2007: 9-33; Fundación CODESPA et al, 2013) por lo tanto la capacidad de las mismas también varía. Luego de haber enfocado el estudio en el estado de la R.S.C. en Latinoamérica, es importante considerar las claves que impulsan la capacidad de las empresas para la implementación de la R.S.C. en la región, cómo ésta es concebida, incentivada y practicada<sup>18</sup>. En la Imagen 4 se observan impulsores de la R.S.C. de países en desarrollo; los mismos que se discute a continuación<sup>19</sup> (Visser, 2012).

IMAGEN 4



Fuente: Visser, 2012  
Elaborado por: Jennifer Cobo Donoso

<sup>17</sup> Por ejemplo el Banco Mundial ha sido criticado por otorgar préstamos con condiciones basadas en el Consenso de Washington. Este Consenso buscaba la eliminación del modelo proteccionista aplicado en Latinoamérica en los años 80, y así alcanzar la liberalización del comercio, y la privatización de entidades públicas. Las condiciones impuestas generalmente han sido realizadas sin una evaluación previa, y además la toma de decisiones ha sido realizada por los países industrializados y se ha otorgado poco poder de voto a los países beneficiarios. De esta manera, se ha impuesto la visión de modelo de desarrollo por parte de las élites y éstas fracasan en dar soluciones a los problemas económicos que existían en primera instancia. Además, la implicación de disciplinas fiscales para disminuir la deuda externa de los países latinoamericanos, provocaron problemas a nivel social como el recorte de gasto público en educación, salud y seguridad. Incluso se llegó a la privatización de los servicios básicos que respondían únicamente a los intereses de los inversionistas. Por otro lado, los proyectos de infraestructura que son financiados por el Banco Mundial, han generado efectos negativos a nivel social como el desplazamiento de poblaciones indígenas en casos de construcción de plantas hidroeléctricas (Bretton Woods Project, 2008).

<sup>18</sup> Estos impulsores de la R.S.C. no solo son considerados para Latinoamérica sino que son comunes para los países en vías de desarrollo.

<sup>19</sup> Los impulsores internos se refieren a presiones desde dentro del país, mientras que los impulsores externos tienen un enfoque global.

**Tradiciones Culturales:** La R.S.C. en los países en vías de desarrollo se ve arraigada en las tradiciones culturales de filantropía y paternalismo (Guédez, 2014; Vives et al, 2011). En un contexto latinoamericano, este factor “ha incidido en la constitución de sus gobiernos, de su empresariado y, en general, de sus sociedades; todo ello asociado a una marcada desigualdad en la distribución de los ingresos, en la concentración del poder político, económico y social y en la extensión de las condiciones de pobreza” (Vives et al, 2011). De acuerdo a Visser (2012) las creencias religiosas son una de las principales motivaciones para la R.S.C. La globalización ha permitido la expansión de nuevos planteamientos sobre la R.S.C. en la región; sin embargo, las prácticas responsables se mantienen asociadas a la cultura filantrópica (Vives y Peinado-Vara, 2011).

**Prioridades socio-económicas:** Las prioridades occidentales en materia de R.S.C. son por lo general la protección de los consumidores, comercio justo, marketing verde, preocupaciones sobre el cambio climático, o las ISR. Por lo tanto, el desarrollo socio-económico no es considerado como una responsabilidad para las empresas de países desarrollados (Vives et al, 2011). De esta manera se cuestionan los enfoques occidentales de R.S.C. importados en Latinoamérica, donde los problemas como la evasión fiscal generalmente no son incluidos en las concepciones de R.S.C.; por el contrario, los enfoques de la región son más propensos a responder a problemas sociales y ambientales<sup>20</sup> (Visser, 2012; Vives et al, 2011). En América Latina existe un alto nivel de desigualdad en la distribución de la renta y esto ha provocado que las prácticas empresariales consideren importante la inclusión de los más pobres (Vives et al, 2011).

**Nueva Gobernanza:** la R.S.C. de los países en vías de desarrollo es vista a menudo como una respuesta a la incapacidad de los gobiernos para satisfacer las necesidades sociales<sup>21</sup> (Rebolledo, 2015). Visser (2012) argumenta que las empresas pueden asumir este papel (a pesar de que esto no les corresponde como una obligación) y la ve como “una alternativa al gobierno”, como respuesta a las brechas que han surgido con la aceleración de la globalización económica liberal. Esto es parte de un enfoque de “nueva gobernanza”, mediante la cual se busca compartir responsabilidades, ya sea como resultado de una

---

<sup>20</sup> Como la deforestación, el desempleo, la desigualdad de ingresos, y el crimen (Visser, 2012; Vives et al, 2011).

<sup>21</sup> El mayor número de iniciativas gubernamentales de los países en desarrollo fallan en mejorar las condiciones de vida, creando una reputación de gobiernos débiles, corruptos, o de escasos recursos que no proporcionan adecuadamente los servicios sociales (vivienda, carreteras, electricidad, salud, educación, etc.). Por esta razón la responsabilidad es por lo general delegada a los actores privados (Vives et al, 2011; Visser, 2012).

sobrecarga al gobierno o para no monopolizar las soluciones para la sociedad. Se pretende que las empresas, además de intervenir donde antes sólo los gobiernos lo hacían, también estén en el ámbito de la ciudadanía para la mejora de las condiciones de vida (Visser, 2012).

**Respuesta a la Crisis:** Las crisis en los países en desarrollo también crean reacciones de R.S.C. Los eventos catastróficos con efecto inmediato a menudo son más propensos a provocar respuestas en materia de R.S.C., especialmente del tipo filantrópico y que por lo general son ineficientes<sup>22</sup>. Además, los accidentes industriales también pueden crear una presión para la R.S.C.<sup>23</sup> (Visser, 2012). La crisis financiera del año 2008, por ejemplo, se dio como resultado directo de la irresponsabilidad de la banca, del mercado financiero y de las corporaciones; con el *“auge de la especulación, ambición de determinados grupos económicos, ansias de poder, falta de valores, ausencia de compromiso y la pérdida de la razón de existir de gobiernos, organismos y sistemas financieros”*. Estos entes simplemente velaron por los beneficios empresariales y no por el bienestar de la población con una equitativa distribución de ingresos; lo cual ocasionó el enriquecimiento de pocos y el endeudamiento de muchos con un aumento del desempleo a nivel global (Arias, 2015).

Debido a estas causas, la crisis financiera ha tenido un impacto directo en la R.S.C. dependiendo de su versión. La R.S.C. de tipo filantrópico (con patrocinios, donaciones, caridad y voluntariado de empleados) es la que mayor impacto negativo ha tenido. Esto se debe a que por lo general, las personas que se encuentran con mayores necesidades, son las más afectadas por una crisis. Por lo tanto, las empresas con enfoque filantrópico se verán forzadas a reducir gastos y la inversión en este tipo de proyectos puede ser la primera en recortarse (Visser, 2012). Por su lado, la R.S.C. estratégica será la menos afectada, de acuerdo a Michael Porter y Mark Kramer (citado en Visser, 2012), mientras una cuestión social se encuentre más ligada al negocio de una empresa, mayor es la oportunidad de aprovechar sus recursos y beneficiar a la sociedad. Por lo tanto, las empresas que fusionan a la R.S.C. con el objetivo principal de su negocio,

---

<sup>22</sup> Tal es el caso de la ayuda humanitaria en catástrofes naturales o situaciones de emergencia. Por lo general, las empresas que se han incorporado en asuntos de asistencia humanitaria, lo han realizado con fines comerciales. A nivel externo, como se observa en los sitios web corporativos y memorias de sostenibilidad, las empresas insisten en que quieren contribuir a los esfuerzos humanitarios, ya que están comprometidas a los principios éticos y asumen el papel de “ciudadanos corporativos”. A nivel interno, por el contrario, existen intereses comerciales; con campañas de relaciones públicas o filantropía estratégica para mejorar su imagen corporativa (Rieth, 2009, 294-317).

<sup>23</sup> Como en el caso de la minera en Minas Gerais de Brasil, que causó un importante impacto ambiental por la rotura de dos diques de contención de residuos (Agencia DPA, 2015).

tratarán de proteger estos proyectos incluso en momentos de recesión. La R.S.C. únicamente puede recuperarse si forma parte del ADN de la empresa; es decir, ésta sobrevivirá a la crisis si está totalmente incrustada en la cultura organizacional y estrategia de negocios.

Para las empresas que aplican la R.S.C. 2.0, incluso en épocas de crisis presentarán mayores oportunidades para el crecimiento de su negocio y sus utilidades. Esto se debe a que la R.S.C. 2.0 se refiere a la creación de soluciones en escala a los problemas más urgentes que se presentan a nivel mundial; como es el caso del cambio climático. A diferencia de la R.S.C. 1.0, la R.S.C. 2.0 incentiva la responsabilidad y sostenibilidad de los mercados (Visser, 2012). Fernández (2009: 47) considera que las empresas están constantemente enfrentadas a crisis, éstas afectan sus resultados y por ende, retrasan la implementación de la R.S.C. en sus modelos de gestión. Sin embargo, se debe considerar a los cambios y a las *“crisis en oportunidades reales de creación de valor para todos los grupos de interés [y así se] añade valor a la sociedad, tanto a los empleados como al entorno”*<sup>24</sup>.

**Estandarización Internacional:** A pesar del debate sobre la imposición occidental de la R.S.C. que existe en los países en vías de desarrollo, se evidencia que las normas internacionales son un factor clave para su implementación. A menudo, la R.S.C. es impulsada por una normalización impuesta por multinacionales que se esfuerzan por lograr la coherencia global entre sus filiales y operaciones en los países en desarrollo (Visser, 2012; Vives et al, 2011). Según GRI (2015) la región de América Latina ha mostrado entusiasmo con la presentación de memorias de sostenibilidad, incluso con el reto de la recesión. Las empresas de Brasil en particular, corresponden el 31% de las bases del GRI de toda América Latina.

**Incentivos a la ISR:** La Inversión Socialmente Responsable se está convirtiendo en otro conductor de la R.S.C. en los países en desarrollo ya que las inversiones son cada vez más examinadas para el desempeño de la R.S.C. (Visser, 2012). De acuerdo al *Dow Jones Sustainability Index* (2015) las prácticas

---

<sup>24</sup> CEMEX por ejemplo constituye la primera empresa latinoamericana que trabaja con un “Sistema Integral de Manejo y Atención a Contingencias” que responde a casos de riesgos de desastres naturales mediante una estructura de soporte y comunicación con todo el personal, a través de sesiones de sensibilización y talleres de entrenamiento. CEMEX ha organizado tanto a su comunidad interna como a gobiernos y sociedad civil en desastres naturales como el ocurrido en Haití en 2010, Filipinas en 2013 o en el estado de Guerrero en México (CSR Innolabs, 2013).

empresariales sostenibles son fundamentales para la creación de valor para los accionistas a largo plazo. Los retos a largo plazo, tales como la escasez de recursos, los cambios demográficos y el cambio climático están redefiniendo las expectativas sociales, políticas, empresariales y por lo tanto los resultados de inversión.

**Activismo de los Stakeholders:** En ausencia de los controles gubernamentales sobre el desempeño social, ético y ambiental de las empresas en los países en desarrollo, el activismo de los grupos de interés se ha convertido en otro factor para la implementación de la R.S.C. (Flores et al, 2007: 9-33; UNCTAD, 2010). Precisamente debido a las fallas del Estado en proveer servicios sociales, los *stakeholders* tienen mayores expectativas de las empresas para que solucionen problemas que en teoría no les corresponde (Vives et al, 2011).

**Cadenas de Suministro:** Otro conductor para la R.S.C. en los países en desarrollo son los requisitos impuestos por las multinacionales en sus cadenas de suministro. Esta tendencia comenzó con iniciativas éticas comerciales, lo que llevó al crecimiento de los planes de auditoría y de etiquetado de comercio justo de productos agrícolas procedentes de los países en desarrollo. Las denuncias de malas condiciones laborales y abusos de derechos humanos en multinacionales son también un catalizador significativo para una mayor atención a la R.S.C. De esta manera se adoptaron las normas certificables como la SA 8000, que ahora es ampliamente utilizada por multinacionales en la selección de sus proveedores en países en desarrollo (Visser, 2012).

### **2.1.3. Obstáculos para el alcance de la R.S.C. 2.0 en la región**

Según Visser (2008: 426), Latinoamérica es la región que menos ha implementado el tema de R.S.C. debido a condiciones políticas y socio-económicas que han agravado problemas ambientales y sociales en la región. Una vez abordada la manera de implementar la R.S.C. en Latinoamérica, es importante tomar en consideración los obstáculos que impiden el alcance de la R.S.C. 2.0 en la región:

**Fallas del Estado en otorgar servicios sociales:** A pesar de que la nueva gobernanza sea un incentivo para la aplicación de la R.S.C. en la región,

se evidencia que las empresas latinoamericanas deben enfrentar las necesidades básicas parcialmente satisfechas por fallas gubernamentales aunque el sector privado no sea el responsable de proveer dichos servicios (Escudero et al, 2014: 26). De esta manera, las expectativas también incrementan si la compañía tiene una gran influencia en un contexto local (Visser et al, 2010: 38-46), se generan dependencias en las comunidades y las empresas se ven forzadas a facilitar la labor de los gobiernos locales y proveer servicios sociales (Vives et al, 2011). Por lo tanto, las multinacionales pueden reducir el gasto o no invertir en una región si consideran que será más rentable en otra parte (Visser, 2012).

**Limitada Gobernanza Corporativa:** En América Latina existe menor interés en temas como el gobierno corporativo (Bondy, 2014). A excepción de la iniciativa del Novo Mercado de Bovespa (la Bolsa de Valores de Sao Paulo) en Brasil que impone condiciones de gobernabilidad para alcanzar la sostenibilidad en Latinoamérica (Visser y Tolhurst, 2010: 38-46; Vives et al, 2011), por lo general la aplicación de la R.S.C. por parte de las gerencias de empresas latinoamericanas es todavía una práctica poco común (Flores et al, 2007: 9-33).

**Escepticismo de Empresarios:** Desde el ámbito de gestión, todavía está presente la idea errónea de que las prácticas responsables constituyen un gasto en lugar de una inversión y que no produce beneficios en las empresas, por lo cual los gerentes latinoamericanos han llegado a subestimar a la R.S.C. Por esta razón, al momento de aplicar actividades de R.S.C., existe un sesgo por considerar los costos que implicaría hacerlo (Flores et al, 2007: 9-33; Bondy, 2014).

**Falta de monitoreo en Memorias de Sostenibilidad:** Aunque varias organizaciones<sup>25</sup> han consolidado códigos voluntarios, la falta de herramientas para la evaluación y los resultados de las empresas han creado críticas en las mismas. A pesar del crecimiento en cuanto a la publicación de informes de sostenibilidad, no existen verificadores externos como lo hay en Europa, es decir, que no se verifica que la información divulgada sea veraz<sup>26</sup> (Vives et al, 2011).

---

<sup>25</sup> Como el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible y el Pacto Mundial de la ONU.

<sup>26</sup> Como ejemplo se menciona al sector petrolero de América Latina, el cual ha realizado 45 memorias de sostenibilidad en el período 1997-2007, de las cuales solamente el 33% tuvo un verificador externo. En el sector de telecomunicaciones de 37 informes publicados, el 30% fue verificado. En el sector minero y de metales, de los 93 reportes publicados en 10 años, el 5% fue verificado (Vives et al, 2011).

Todavía se perciben problemas en cuanto al monitoreo, auditoría y evaluación del desempeño de R.S.C. (Flores et al, 2007: 9-33; Visser, Matten, Pohl y Tolhurst, 2010: 64). Las empresas por lo general comunican sus “*mejores prácticas*” basado en la perspectiva de la misma empresa; y en lugar de la cantidad, los problemas se relacionan más con la calidad, el contenido y la sustancia (UNCTAD, 2010). Además, las empresas que deciden publicar sus informes de responsabilidad afrontan problemas debido a su “*complejidad y el alto costo*” que esto implica (Flores et al, 2007: 9-33).

**Ausencia de controles gubernamentales:** En el ámbito legal, se han creado leyes nacionales<sup>27</sup> para la conservación del medio ambiente, tener mejores prácticas laborales, se protejan los derechos humanos, y exista ética en las prácticas empresariales; no obstante, al no aplicar sanciones adecuadas por su incumplimiento, el alcance de dichas leyes ha sido limitado (Vives et al, 2011; Klein, 2013). De esta manera han aumentado casos de “*evasión tributaria, degradación ambiental, y corrupción*” (Flores et al, 2007: 9-33; Visser, 2012), por lo cual se espera que las empresas más grandes sean las que vayan más allá del mero cumplimiento (Visser et al, 2010: 38-46).

**Impulsadas por la imagen y no por el rendimiento:** Como se mencionó, las empresas latinoamericanas tienen una tradición de aplicación filantrópica, la misma que ha evolucionado hasta convertirse en una “*responsabilidad social más activa*”. Sin embargo, por lo general estas empresas han implementado la filantropía caracterizada por no vincularse con la actividad principal de la empresa y no necesariamente demanda una gran inversión<sup>28</sup>. Usualmente la razón por la que lo hacen es por obtener una buena reputación corporativa (Vives et al, 2011). Las empresas de América Latina responden a la presión para hacer lo correcto, pero las relaciones con sus *stakeholders*, en este caso, con las comunidades locales siguen siendo escasas. Incluso algunas comunidades en América Latina ven a las empresas como una amenaza a las formas tradicionales de vida y hacen todo lo posible para detener las acciones de extractivos; cuando esto sucede, recae la reputación de las empresas. A pesar de que se han logrado avances significativos, aún queda mucho por hacer,

---

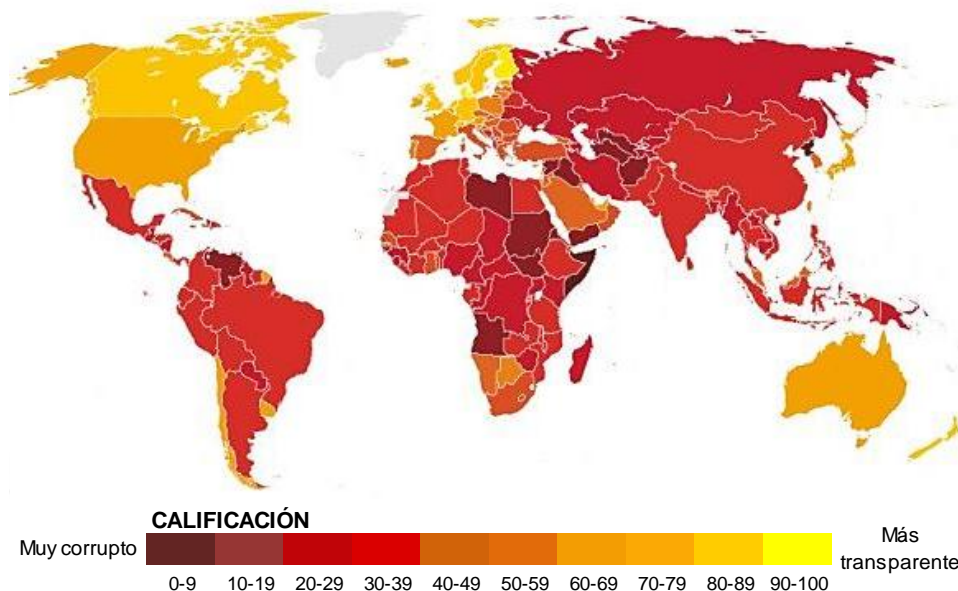
<sup>27</sup> Se han realizado intentos: en Argentina se ha discutido sobre una ley de R.S.C. que requiere de la publicación de un informe social y ambiental por parte de las grandes empresas; México y Colombia han desarrollado normas no certificables de R.S.C. (Norma en México y Guía Técnica en Colombia) (Visser et al, 2010: 38-46).

<sup>28</sup> Esto favorece a la empresa al no destinar demasiado recurso financiero debido a que beneficia solo a una de las partes interesadas (Vives et al, 2011).

sobre todo en la forma en las empresas se comunican con las comunidades locales, los accionistas, los medios de comunicación, e incluso con sus propios ejecutivos (Klein, 2013; Bondy, 2014).

**Corrupción:** La corrupción por lo general es percibida por la población como un problema del gobierno en lugar de ser una falla de las empresas, a pesar de que las dos partes se encuentran involucradas (Klein, 2013; Visser et al, 2010: 38-46). La mayoría de países latinoamericanos han sido clasificados por debajo de la posición 40 en la percepción de corrupción del Índice de *Transparency International* (2015) (Ver Imagen 5); solo dos países fueron clasificados en un nivel más alto: Chile, Uruguay, en el cual un alto rango significan mejores prácticas. La corrupción es considerada como un obstáculo para el desarrollo en la región, y por lo tanto una traba para la R.S.C. al crear consecuencias negativas como es *“el surgimiento de la economía informal, la obtención de rentas económicas anormales y monopólicas por parte de una minoría, desincentivo a la inversión local y extranjera, [aumento del riesgo país], y reducción en los ingresos del gobierno, generados por sobornos para reducir el pago de impuestos, derechos de aduana, servicios públicos u otros”* (Prado, Flores, Pratt y Ogliastri, 2004).

IMAGEN 5  
PERCEPCIÓN DE CORRUPCIÓN EN LATINOAMÉRICA (2015)



Fuente: Transparency International, 2015  
Elaborado por: Transparency International, 2015

## **2.2. R.S.C. en Latinoamérica, clave para alcanzar objetivos del desarrollo en la región**

En esta sección se estudia los logros y fallas en América Latina en cuanto al cumplimiento de los ODM como clave para la consecución de los ODS en el año 2030. También cobran importancia los casos de violaciones de derechos humanos que pueden ser enfrentados a través de la R.S.C. 2.0 como un instrumento no solo para proteger estos derechos, sino para alcanzar los ODS. En respuesta al desafío y los límites del desarrollo sostenible en la región, la R.S.C. 2.0 es un elemento clave de la estrategia empresarial y constituye una oportunidad para dar solución a estos problemas; por lo cual las empresas son un agente central del cambio en la región.

### **2.2.1. Rol empresarial en la consecución de los ODS en Latinoamérica**

En septiembre del 2015, se desarrolló la agenda post-2015 pasando de los 8 Objetivos del Desarrollo del Milenio (ODM) hacia los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Para ello, se reconoce que las empresas tienen un papel importante en el desarrollo económico, social y ambiental. El sector empresarial puede crear oportunidades de ingresos, contribuir al desarrollo del capital humano y dar lugar a la transferencia de tecnología, entre otros efectos positivos; y con el fin de evitar efectos negativos, las empresas deben actuar de manera responsable; no sólo dentro de sus operaciones directas, sino a través de sus cadenas de suministro, las relaciones comerciales y con sus *stakeholders* (Nieuwenkamp, 2015; Rebolledo, 2015).

En el caso de América Latina, de acuerdo a la CEPAL (2015), a pesar de varias limitaciones presentadas, la región logró cumplir varias metas de los ODM y estos resultados constituyen el punto de partida para la consecución de los ODS. En la última década se ha evidenciado un *“crecimiento económico creación y formalización del empleo”* en la región (CEPAL, 2013). En el periodo 1990-2015, Latinoamérica obtuvo importantes avances en cuanto a *“la reducción de la pobreza extrema, el hambre y la mortalidad infantil, la incorporación de las niñas a la educación y el acceso a agua potable, pero deben hacer mayores esfuerzos en la reducción de la mortalidad materna y de las emisiones de gases de efecto invernadero...”* (Ver Anexo 10) CEPAL (2015).

A pesar de estos avances, incluso a nivel global existe preocupación, ya que 836 millones de personas todavía viven en extrema pobreza, de las cuales,

70 millones se encuentran en Latinoamérica (ONU, 2015). América Latina constituye la región con *“la peor distribución del ingreso del mundo”*, y se han disminuido oportunidades de trabajo de los jóvenes y a la protección social. Además, en la situación laboral las mujeres tienen menor participación y reciben salarios inferiores a la de los hombres. Por lo tanto, ha incrementado la *“inseguridad ciudadana, la violencia y la criminalidad, [...] la desigualdad, la injusticia y la indignidad”*. América Latina también depende fuertemente de los ingresos de recursos naturales y se sigue utilizando conocimientos ancestrales, por esta razón se promueven nuevas formas de desarrollo. Sin embargo, esto incrementa los riesgos de conflictos socio-ambientales (CEPAL, 2013; CEPAL, 2015).

Según el informe de Sustainable Europe Research Institute (SERI), Austria and GLOBAL 2000 (2009), el rápido crecimiento en el consumo de recursos naturales no solamente está causando problemas ambientales, también se relaciona con problemas sociales tales como la violación a los Derechos Humanos y las malas condiciones de trabajo. Cabe recalcar que estos efectos se han sentido con mayor fuerza en los países de África, América Latina y Asia. En 2012 Latinoamérica emitió 7,7 toneladas anuales per cápita de gases de efecto invernadero, superando la media mundial de 6,7<sup>29</sup> (CEPAL, 2013; CEPAL, 2015). Por lo tanto la región se debe comprometer con un desarrollo encaminado en el cierre de brechas estructurales, una sostenibilidad ambiental y alcanzar mayor igualdad para el año 2030 (CEPAL, 2015).

De acuerdo a Corral et al (2006), por lo general los gobiernos e instituciones públicas son concebidos como los principales responsables en cumplir con los objetivos para el desarrollo. No obstante, los problemas de sostenibilidad son mayores a las capacidades y recursos de los gobiernos, especialmente de los países en vías de desarrollo. Por esta razón, las soluciones tienen que darse por medio de la colaboración tanto de agentes públicos como privados (UNCTAD, 2010). En este contexto, la participación de las empresas es indispensable para la obtención de resultados más efectivos en la consecución de los ODS para el año 2030. Además, la percepción de que las empresas sean *“parte de la solución en lugar de ser parte del problema”* proviene de las crecientes

---

<sup>29</sup> Las empresas han sido las principales responsables de una gran parte de las emisiones globales de dióxido de carbono. No son simplemente industrias pesadas con fabricación de acero o productos químicos las que contribuyen al efecto invernadero, sino también el sector comercial que consume grandes cantidades de energía. El Protocolo de Kioto de 1997 comprometió a naciones industrializadas a reducir sus emisiones de dióxido de carbono. De esta manera, las empresas tendrán que desempeñar su papel para alcanzar estos objetivos y para ayudar a estabilizar la atmósfera (IISD, 2013).

demandas por parte de los *stakeholders* para que éstas sean más transparentes y responsables en cuanto a sus prácticas y los efectos en la economía, medio ambiente y sociedad (Corral et al, 2006).

Las Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales en la conducta empresarial responsable son una herramienta importante para la promoción de la R.S.C. a nivel mundial a través de la contribución empresarial al progreso económico, ambiental y social con miras a lograr el desarrollo sostenible. Además se espera que las empresas eviten causar o contribuir a los efectos adversos a través de sus propias actividades, y hacer frente a tales efectos cuando se produzcan (Nieuwenkamp, 2015). Por su lado, el Pacto Mundial también está estrechamente ligado con los ODS. Sus 10 Principios en materia de R.S.C. que incluyen “*Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción*”, tienen como fin la promoción de una ciudadanía corporativa global, que permita la satisfacción de las necesidades de los *stakeholders* y cumpla con los propósitos de la actividad empresarial (Corral et al, 2006).

Gran parte del desarrollo y el bienestar económico, social y ambiental de alguna localidad depende de las actividades de las empresas. Evidentemente la contribución que realice la empresa dependerá de su naturaleza, tamaño, estructura y localización. Corral et al (2006) proponen tres campos de actuación por parte de las empresas para alcanzar los ODS (Ver Anexo 11):

- 1) Mediante las actividades diarias, con el cumplimiento de la ley, la gestión de riesgos, la minimización de efectos negativos a nivel social y ambiental, y aumentando sus contribuciones a sus *stakeholders*.
- 2) Mediante la inversión social en las comunidades que las empresas operen con sus recursos “*dinero, productos, conocimientos y personas*”.
- 3) El sector privado puede transformar la situación económica y social de las comunidades en las cuales operan, mediante diálogos con las autoridades de los gobiernos.

De esta manera, a pesar de las diferencias de América Latina con los países desarrollados, la aplicación de una responsabilidad sostenible por parte de las empresas (incluyendo a las PYMES) sí puede contribuir de manera significativa a la consecución de los ODS. Aunque las cuestiones de R.S.C. sean menos frecuentes que en otras regiones; existe evidencia sobre la contribución

de empresas de América Latina con prácticas responsables. Por ejemplo, el Instituto Ethos ha publicado experiencias de empresas que han contribuido directamente con el desarrollo social y económico y los ODM a través de la R.S.C. Además, el Gobierno brasileño ha permitido la participación social y empresarial a través del Programa *Fome Zero* o en español Hambre Cero, con el fin de que el sector privado y público conjuntamente combatan el problema del hambre en el país (Corral et al, 2006).

### **2.2.2. Un enfoque de los Derechos Humanos y negocios**

Los derechos humanos (DDHH) tienen un papel cada vez más destacado en la R.S.C. Mientras que el marco de referencia de los derechos humanos fue globalmente aceptado en 1948 y consagrado como la Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH), los debates en cuanto a la responsabilidad que tienen las empresas en proteger los DDHH empezaron en los años 90 (Reed et al, 2012). La DUDH es una resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas y es la base de tratados y convenciones que los signatarios deben cumplir<sup>30</sup> (Banerjee, 2007). En el caso de América Latina, se ha evidenciado que la agenda de la R.S.C. no garantiza el cumplimiento de las empresas con las normas voluntarias. Por lo general las compañías que operan en la región (en particular las locales) no utilizan índices especializados o herramientas de gestión para medir y sistematizar las actividades de R.S.C. En consecuencia, la realización de informes con auditorías externas es limitada (Flores et al, 2007).

El hecho de que las prácticas de R.S.C. no sean legalmente vinculantes es utilizado con frecuencia por las empresas como justificante de no incorporar procedimientos adecuados para vigilar el cumplimiento e incluso violan la legislación nacional y las normas internacionales (Flores et al, 2007). Esto crea una situación en la que las empresas pueden mejorar su credibilidad, con una imagen de “ciudadanos éticos” comprometidos con el desarrollo sostenible, sin tener que demostrar el alcance de sus responsabilidades con los derechos humanos y las leyes en general. Del mismo modo, las experiencias de multinacionales con inversiones en la región revelan los conflictos entre la R.S.C. y los derechos humanos. En particular, el comportamiento de las empresas de

---

<sup>30</sup> Como el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (que involucra al derecho a la vida, la libertad frente a la tortura, la libertad contra la detención arbitraria y la detención y la libertad sindical) y el Pacto Internacional de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales además de los convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo (Banerjee, 2007).

industrias extractivas se identifica con los conflictos sociales, abusos contra los derechos humanos y la consolidación y expansión de un modelo extractivo con un modelo de desarrollo impulsado por las exportaciones<sup>31</sup> (Reed et al, 2012).

Con estos antecedentes se demuestra que es indispensable la inclusión de los DDHH en las prácticas empresariales. Cabe recalcar que los gobiernos de los Estados eran considerados como los únicos responsables de la protección de los derechos humanos, pero varios casos de violaciones por parte de gobiernos y empresas multinacionales también permitieron el reconocimiento de los actores no estatales en esta responsabilidad. Esto se ha dado en forma de normas y códigos desarrollados por Amnistía Internacional, las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, la Declaración Tripartita de la OIT sobre los Principios de las Empresas Multinacionales y la Política Social y el Pacto Mundial (Dashwood, 2007). Según Banerjee, (2007), *“mientras los gobiernos tienen la responsabilidad primaria de promover y proteger los derechos de sus ciudadanos, las empresas tienen la obligación de respetar, asegurar su respeto, prevenir abusos y promover los derechos humanos expuestos en la Declaración Universal de Derechos Humanos”*.

Los derechos humanos corresponden un conjunto de valores sociales que son aceptados y reconocidos a nivel mundial; a pesar de que este marco obligue principalmente a los estados, constituye un instrumento para las empresas y su manera de hacer negocios. Además, se reconoce cada vez más que los DDHH son esenciales para lograr el desarrollo sostenible, por lo cual son reflejados en la nueva Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030 (ODS), promoviendo así una ciudadanía corporativa responsable (OGEL, 2007). Fundamentado en el Derecho Internacional de los derechos humanos, el programa ofrece oportunidades importantes para la protección de los derechos humanos, sin discriminación (United Nations Human Rights Office of the High Commissioner – OHCHR -, 2016)

Según Jensen, el Instituto Danés de Derechos Humanos, Corkery, Donald y el Centro por los Derechos Económicos y Sociales –CESR - (2015), los ODS reflejan los tres "pilares" del desarrollo sostenible, y por ende de la Teoría del *TBL*: económico, social y ambiental y probablemente tendrán un efecto

---

<sup>31</sup> Existen evidencias en cuanto a problemas humanitarios confrontado por comunidades indígenas en conflictos con gobiernos y corporaciones transnacionales debido a derechos de tierra y de recursos (Banerjee, 2007).

significativo en la agenda de los derechos humanos en los años venideros. En este sentido, para asegurar la consecución de la Agenda 2030, es crucial no solamente el compromiso político, sino también los mecanismos de rendición de cuentas, que abordan las obligaciones de los Estados, así como del sector empresarial (OHCHR, 2016). De acuerdo a OGEL (2007), el cumplimiento de las normas básicas de DDHH más allá del cumplimiento de las legislaciones nacionales es el punto de partida para cualquier compromiso en el ámbito de la R.S.C. Las empresas podrían beneficiarse de crear una ventaja competitiva al alinear sus actividades de negocio con los derechos humanos como un enfoque estratégico a nivel internacional. Esto se relacionaría directamente a la urgente necesidad de *“pensar globalmente, actuar localmente”* que surge de la globalización.

### **2.2.3. Límites y oportunidades para la inclusión de empresas en el desarrollo**

Una de las barreras para que las empresas se incluyan en el desarrollo es el aspecto psicológico. Por lo general, a las personas no les gusta el cambio, y cualquier acción que se tome requerirá del comportamiento y de la cultura de una organización para cambiar. De hecho, podría ser que el cambio de comportamiento es aún más importante y más difícil que todos los desafíos técnicos relacionados con la sostenibilidad (University of Bath, 2014). Sin embargo, es importante considerar el por qué las preocupaciones ambientales y sociales (aparte de las económicas) afectarían a la estrategia de una empresa (Cayzer, 2014). Para ello Corral et al (2006) proponen tres razones por las cuales las empresas que contribuyen a la consecución de los ODS, pueden obtener beneficios:

- 1) Existe mayores oportunidades de negocios ya que *“se benefician directamente de la existencia de sociedades estables y seguras, en las que existe tanto una mano de obra sana y competente como un conjunto amplio de prósperos inversores y clientes posibles”*.
- 2) Se minimizan riesgos que puedan crear incertidumbre y costos adicionales a los propios de la actividad empresarial como es la *“degradación medioambiental, conflictos sociales o étnicos, inadecuados sistemas educativos o sanitarios, etc.”*. Las organizaciones que resuelvan estos problemas, además de mejorar su imagen corporativa, efectivamente reducirán gastos, aumentan su eficiencia en el uso de sus recursos y mejora su productividad.

- 3) Se generan oportunidades de desarrollo empresarial, ya que la aplicación de la R.S.C. para el cumplimiento de los objetivos de desarrollo ayudará a la competitividad y creación de valor de las organizaciones.

En el caso de América Latina, las prioridades para el sector privado y las expectativas de los *stakeholders* de la región no son las mismas a las de los países desarrollados. Existen los aspectos universales como “*el medio ambiente, derechos humanos, condiciones laborales y trabajo forzado*” que son considerados más importantes en los países en vías de desarrollo. En Latinoamérica, el cambio climático y los temas ambientales tienen cierta relevancia para las economías emergentes; esto se debe al crecimiento de la actividad económica y productiva que no dispone de leyes regulatorias en temas del medio ambiente o al uso de recursos naturales (Vives et al, 2011).

De acuerdo a Michael Porter y Class van der Linde (2001: 286-289), no todos los daños pueden ser evitados sin precio; la contaminación indica que muchos recursos están siendo desperdiciados y requiere que las empresas tomen acción. Críticos a las regulaciones ambientales sugieren que su cumplimiento es muy costoso para las empresas. Sin embargo, estos costos son sobreestimados al no asumir los beneficios de la innovación; además, no existe evidencia de que las regulaciones ambientales perjudiquen la competitividad industrial. Por lo tanto, las empresas deben buscar innovación que elimine las toxinas o emisiones de efecto invernadero. Por ejemplo, CEMEX, empresa que opera en más de 50 países, tiene evidentemente un efecto significativo al medio ambiente; por lo cual la empresa desarrolló “*un sistema de gestión de la sostenibilidad que incluye usar materiales sustitutos que necesiten menos energía en su proceso, apelar a energías alternativas [...] y renovables [...]*” (Vives et al, 2011).

Por otro lado, Latinoamérica se caracteriza por ser una región que sufre de pobreza; como respuesta a ello, las empresas, en especial las grandes, han realizado esfuerzos para incluir a las poblaciones más vulnerables y pobres en sus cadenas de valor<sup>32</sup>. Por ejemplo, el Grupo Nueva, lucha contra la pobreza y la exclusión, una de sus empresas, Masisa, a través del BID realiza capacitaciones para la construcción de muebles para familias de escasos

---

<sup>32</sup> “Se trata de encontrar una solución basada en la creación de oportunidades económicas para grupos que, con cierto apoyo, pueden suministrar bienes y servicios a las empresas. Por su parte, las empresas apoyan a estos grupos y mejoran aspectos empresariales como el abastecimiento desde lugares cercanos, mejora la calidad de los productos y servicios y la periodicidad más estable del suministro” (Vives et al, 2011).

recursos, generando empleo. En el caso de condiciones laborales, América Latina posee insuficientes legislaciones en el ámbito de trabajo<sup>33</sup> por lo cual resulta muy importante una gestión responsable de recursos humanos, generar condiciones de trabajo con seguridad y salarios dignos y aplicar prácticas responsables con los trabajadores. Esto no solo ayudará a la imagen de la empresa sino a la productividad de la misma. En efecto, si las empresas proveen servicios básicos que el Estado no logra hacerlo, como educación y salud, pueden generar recursos humanos capacitados y sanos que beneficiarán a sus operaciones. Como ejemplo se tiene el caso de Volkswagen en Brasil, que creó clínicas de atención primaria que disminuyó el absentismo laboral (Vives et al, 2011).

Además, las empresas que se adhieran a los principios de derechos humanos son propensas a obtener una mejor reputación e imagen, ganar ventaja competitiva, mejorar su reclutamiento y lealtad de su personal, tener mayor productividad, asegurar y mantener su licencia para operar, reducir costos, asegurar una relación activa con sus grupos de interés y cumplir con las expectativas de sus inversores (Banerjee, 2007). En el caso de las PYMES, a pesar de no reconocer a sus prácticas como modelo de gestión de R.S.C., si pueden ser responsables tanto a nivel interno como externo: tienen una estrecha relación con las comunidades y los recursos humanos y son menos activas con actividades relacionadas al medio ambiente, exceptuando el ahorro de consumo de agua y energía. Por ejemplo, *“Valle del Maipo Chilean Fruit, es un consorcio chileno del sector agrícola dedicado a la exportación de frutas [que] decidió trabajar sobre gobierno corporativo, calidad de vida laboral y comunicación organizacional”* (Vives et al, 2011).

### **2.3. R.S.C. en Ecuador**

La Responsabilidad Social Corporativa toma cada vez mayor importancia, no solamente a nivel mundial, sino que cada país tiene su realidad en cuanto al tema por aspectos políticos, económicos, sociales y culturales. Conocer el estado de la R.S.C. en el Ecuador adquiere relevancia para la presente investigación, tomando en cuenta que ADELCA C.A. es una empresa ecuatoriana; la misma que está considerada en el caso de estudio. Además se analiza el marco legal y las iniciativas que promueven e incentivan la aplicación

---

<sup>33</sup> Existen casos de trabajo forzado, trabajo infantil y condiciones laborales extremas (Vives et al, 2011).

de la R.S.C. en los modelos de gestión, ya sea de manera vinculante o voluntaria, con el fin de determinar el alcance que se pueda obtener en el país en cuanto al desarrollo sostenible.

### 2.3.1. Cultura de R.S.C. en el Ecuador

El tema de R.S.C. en el Ecuador se lo ha incorporado en el ámbito empresarial a partir del año 2000. En sus inicios, la R.S.C. era considerada como un instrumento de las empresas para inversiones sociales y actividades filantrópicas. Este pensamiento ha ido evolucionando hasta considerar a la R.S.C. como una estrategia corporativa que otorga beneficios tanto internos como externos (Gutiérrez, 2014). En el periodo de 1990-2000 se creó un espacio para el desarrollo de una agenda de R.S.C. a través de adopciones de conceptos contemporáneos conocidos como *Corporate Citizenship* o localmente identificado como la Minga (Lima, 2012: 17). En el año 2008, con el actual Presidente de la República, Rafael Correa, se estructuró y creó la nueva Constitución en donde se otorgan derechos a ciudadanos, naturaleza y reconcentración del poder en las manos del Estado (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008).

En el caso ecuatoriano, la importancia de la R.S.C. se manifiesta tanto en el sector público como en el privado. En el año 2005 se estableció el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social, CERES<sup>34</sup>; iniciando así una evolución importante de la R.S.C. en el país (Lima, 2012: 48; Fundación CODESPA et al, 2013). Sin embargo, todavía existe un reto para que las acciones empresariales se relacionen con sus *stakeholders* al existir normas que regulan en cierto grado a la R.S.C. en la relación entre empresas, trabajadores y medio ambiente como es el caso de las empresas petroleras (Business in the Community - BITC, 2010). A pesar de que la R.S.C. en el Ecuador ha avanzado con paso firme a través de una mayor preocupación por parte de empresas con fines de lucro, entidades gubernamentales y sociedad civil, aún queda mucho por hacer (Fundación CODESPA et al, 2013).

---

<sup>34</sup> CERES es una red de empresas que busca difundir y apoyar a las empresas en la práctica de R.S.C. en el país. CERES cuenta con 36 miembros compuestos por “empresas privadas y públicas, fundaciones y centros de educación superior” (Fundación CODESPA et al, 2013).

Según estudio de Deloitte (citado en Ekos Negocios; 2012), el 34% de empresarios ecuatorianos considera que la R.S.C. significa retribuir de manera “voluntaria, social, económica y ambiental” a la comunidad en la cual opera la empresa. Un 30% considera que la R.S.C. constituye un compromiso con los grupos de interés con el fin de obtener mayor credibilidad empresarial y un 14% la considera como una estrategia de negocios para alcanzar la sostenibilidad. Para el 84% de las empresas consultadas (total 94), tanto la R.S.C. como la sostenibilidad son fundamentales para el futuro de sus negocios; pero a pesar de ello, solo el 55% de las empresas han incorporado parcialmente las prácticas responsables en sus modelos de gestión, mientras que el 22% aún no lo ha hecho.

De acuerdo a González (2013), las empresas ecuatorianas tienen un limitado concepto sobre la R.S.C. como un sistema de gestión empresarial. Además sostiene que las empresas privadas sienten presión para aplicar prácticas responsables por parte de los consumidores y clientes en un 78%, por parte de la comunidad (75%) y por la sociedad en general (64%). Las entidades públicas, por su parte, tienen menor presión por parte de la sociedad con un (53%), la comunidad (33%), y los consumidores no exigen del mismo modo a las entidades gubernamentales que al sector privado. Las organizaciones de sociedad civil sienten presión por parte de la sociedad en un 53% y un 55% por parte de grupos como la iglesia.

El Gerente General de la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Británica (CICEB), Diego Gordón (2016) sostiene que las multinacionales y empresas grandes ecuatorianas han sido las pioneras en la implementación de la R.S.C. en sus modelos de gestión al tener mayor capacidad de fondos destinados a inversiones. Además menciona que más del 90% de empresas ecuatorianas son familiares y centradas en el sector de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Este hecho contrapone el tema de sostenibilidad, debido a que por lo general las empresas familiares se basan en tradiciones y mantienen su negocio como un grupo cerrado. La R.S.C. sugiere que las empresas tengan un proceso de transición a Gobiernos Corporativos y evidentemente este cambio no es posible realizarlo en un corto plazo “toma tiempo y hay mucho por hacer”. El tema de R.S.C. implica transparencia, y para las empresas ecuatorianas resulta difícil medirse ante indicadores y normas como el GRI e ISO 26000 y compartir esta información abiertamente. Por esta razón, en el Ecuador solamente alrededor

del 10% de empresas están involucradas en un real proceso de transformación y una verdadera aplicación de la R.S.C. 2.0 (Gordón, 2016).

El Ecuador se encuentra en la posición número 79 de 108 países en el *“Estado de la Competitividad Responsable”*<sup>35</sup>, estudio realizado por AccountAbility. Esto se debe a que todavía persiste una concepción filantrópica asociada a donaciones con fines de marketing. Según el estudio de Torresano (2012), solamente el 28% de 743 empresas considera que tiene conocimiento sobre el tema de R.S.C. y que su principal beneficio es la productividad y compromiso por parte de sus empleados. Además, la mayoría ha considerado que el factor más importante para tener éxito en la aplicación de R.S.C. es el compromiso del directorio de la empresa y que el mayor obstáculo son los costos implicados<sup>36</sup>. Con esto se evidencia que la R.S.C. es un tema que toma mayor importancia en las empresas del Ecuador; no obstante, la aplicación de programas que tengan un verdadero efecto en el país ha sido limitada (Pesantes, 2014; González, 2013).

Roque Morán, Presidente Ejecutivo del IRSE-Ecuador, sostiene que la rendición de cuentas y la transparencia son palabras mencionadas con frecuencia pero poco practicadas; y las veces que son aplicadas, se realiza con fines publicitarios de sus acciones filantrópicas para mejorar la imagen de la empresa. Estas acciones evidentemente no contienen reportes sociales o memorias de sostenibilidad. Para una adecuada rendición de cuentas se requiere de disciplina que cumpla con indicadores cualitativos y cuantitativos; sin embargo, las empresas ecuatorianas que lo han hecho mediante una calificación y auditoría externa son limitadas. Por esta razón Morán sugiere a las empresas ecuatorianas registrarse por las Directrices del GRI para la elaboración eficiente de memorias de sostenibilidad (Ekos Negocios, 2012).

Según el informe de Red Forum Empresa (2011) sobre el *“Estado de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina”*, Ecuador constituye uno de los países con mayor brecha de R.S.C. entre las empresas y sus grupos de

---

<sup>35</sup> La Competitividad Responsable se refiere a los mercados que recompensan las prácticas empresariales que otorgan resultados mejorados en los ámbitos social, ambiental y económico; todo ello a través de políticas públicas, normas sociales y acción ciudadana (AccountAbility, 2007)

<sup>36</sup> Otros factores claves que permiten la aplicación de la R.S.C. en la estrategia de negocios es *“la comunicación interna, el involucramiento y participación de jefes y colaboradores y la formación de alianzas”*. Mientras que los obstáculos son: *“la falta de formación de personal, dificultad para establecer políticas y procedimientos, falta de información de la R.S.C., falta de información, falta de aliados y cooperación y falta de interés”* (Torresano, 2012).

interés. De esta manera se evidencia que existe todavía un desconocimiento por parte de los ecuatorianos en cuanto a iniciativas de las empresas para dar un valor agregado a sus productos y servicios ofrecidos (Torresano, 2012; Ekos Negocios, 2014; González, 2013). En el país, el tema se encuentra en plena institucionalización y como consecuencia, se excluyen de las estrategias organizacionales los mecanismos para alcanzar una adecuada preservación ambiental, reducción de la desigualdad social, mejoría en el IDH, en fin, para lograr un desarrollo sostenible (Fundación CODESPA et al, 2013).

### 2.3.2. Marco legal o normativas de la R.S.C. en Ecuador

La R.S.C. en el Ecuador ha sido vinculada en las compañías a partir del año 2000 aproximadamente, sin embargo, su práctica todavía se encuentra en un proceso de construcción (Fundación CODESPA et al, 2013). A partir del surgimiento de la R.S.C., ha existido un debate académico sobre si ésta debería ser voluntaria o legislada para que se aplique en la gestión empresarial y para su correcta implementación. A lo largo del presente estudio se ha evidenciado que una de las características principales de la R.S.C. es su carácter voluntario, pero algunos aspectos son ya regulados por medio de normas como leyes laborales, sociales o ambientales. Es decir, la R.S.C. también debe ir más allá de la norma jurídica, todo ello a través de la autorregulación e iniciativas propias (Gutiérrez, 2014).

A través de la Constitución del Ecuador aprobada en el referéndum en septiembre del 2008, se evidencia que la legislación ecuatoriana hace referencia a la implementación de la R.S.C. en el país<sup>37</sup> (Ekos Negocios, 2012). Por ejemplo, según el Art. 14 del Título II, Capítulo segundo: *“Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, sumak kawsay”* (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008). El Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) es considerado como una herramienta de planificación estatal para el desarrollo. A través de sus 12 objetivos, el PNBV

---

<sup>37</sup> La legislación vigente en el Ecuador se basa en cuatro dimensiones: *“las que vinculan la relación con el medio ambiente; las que median entre el Estado, la sociedad y la empresa –terceras personas–; las que regulan a los clientes/usuarios – público externo – y la empresa; y las que intervienen en la relación trabajador – público interno- y la empresa”* (Fundación CODESPA et al, 2013). La R.S.C. también se ve reflejada en el Artículo 66, literal 15 de la Constitución de la República del Ecuador al establecer *“el derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental”* (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008).

busca la sostenibilidad económica, social y ambiental en el Ecuador<sup>38</sup> (Ver Anexo 12) (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

Por otro lado, se han reformado leyes con el fin de promover las prácticas responsables, especialmente de carácter social, laboral y tributario; las mismas que se relacionan directamente con las empresas y sus *stakeholders*. Estos cuerpos normativos corresponden a la Ley para el Fortalecimiento y Optimización del Sector Societario y Bursátil, en la cual se realizó nueve cambios a leyes relativas al mercado de valores<sup>39</sup> (Bolsa de Valores de Quito –BVQ-, 2013). Además, el Art. 59 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones incita al cumplimiento de la ley y promueve la aplicación de un modelo de gestión de R.S.C. mediante la ética empresarial, ciudadanía corporativa, derechos humanos y condiciones de trabajo (Ver Anexo 13) (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2013; Torresano, 2012; Gutiérrez, 2014).

La Ley de Gestión Ambiental, por su lado, resalta la relación entre la empresa con el medio ambiente y también el tema de sostenibilidad al buscar la protección y conservación de los recursos naturales (Ministerio del Ambiente, 2012). La Ley de la Economía Popular y Solidaria refleja a la R.S.C. como un balance que debe existir entre las cooperativas del Ecuador y la sociedad (Fundación CODESPA et al, 2013). Las prácticas de R.S.C. también son incluidas en: la Ley Orgánica de Régimen Municipal, Ley de Hidrocarburos, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, Ley Orgánica de Educación Superior, Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, Código del Trabajo, Ley Orgánica de Servicio Público, Ley de Seguridad Social, Código Tributario y Ley Orgánica de Transparencia (Fundación CODESPA et al, 2013; González, 2013).

---

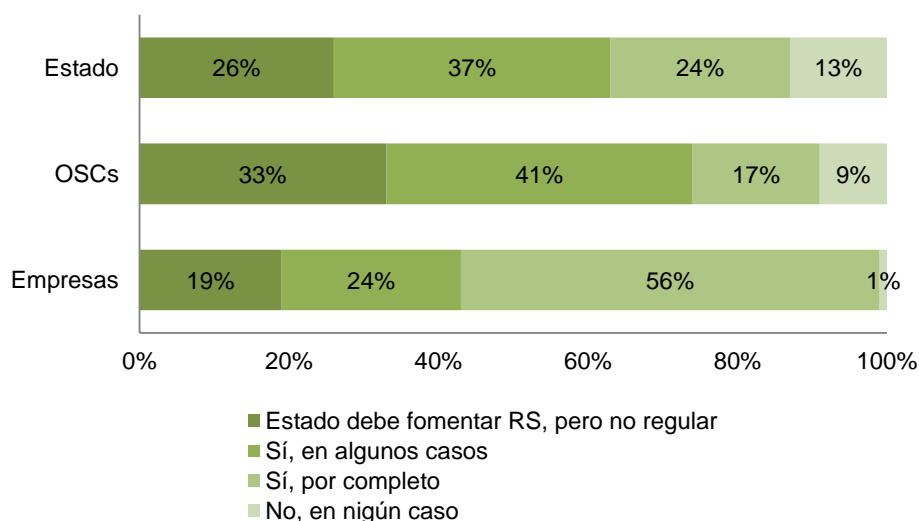
<sup>38</sup> El Objetivo 7 del PNBV establece que *“La construcción de espacios de encuentro común es primordial en una sociedad democrática [ya que] otorgan a la ciudadanía un sentido de participación igualitaria y activa en la construcción de proyectos colectivos que involucran los intereses comunes. Para ello, es necesario garantizar a la población su acceso y disfrute sin discriminación alguna [...]. Esto último, aunado con el fomento de la responsabilidad social y ciudadana, robustece los espacios de intercambio y deliberación”*. En los 12 objetivos del PNBV se incluye la *“Igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad; un trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas, respeto a los Derechos de la Naturaleza, un ambiente sano y sustentable, y la vigencia de un sistema económico social, solidario y sostenible”* (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

<sup>39</sup> Estas leyes son: *“Ley de Mercado de Valores, Código de Comercio, de Compañías, General de Instituciones del Sistema Financiero, Código de Procedimiento Civil, Ley Notarial, Ley de Registro, Ley de Régimen Tributario Interno, reformatoria a la Ley para la Equidad Tributaria”* (Revista Líderes, 2013). En el ámbito de la R.S.C., esta ley busca incentivar a los empresarios a que entren en el Mercado de Valores y vendan acciones, lo cual exigen mayor transparencia en sus estados financieros (Bolsa de Valores de Quito –BVQ-, 2013).

De acuerdo a Torresano (2012) en su estudio Responsabilidad Social de Empresas del Ecuador, los empresarios consideran que la R.S.C. debe ser legislada (Ver Gráfico 4):

*Cerca del 80% de los empresarios expresan que el Estado debería regular la RS 'completamente' y en 'algunos casos'. Esta posibilidad es compartida por entidades gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil, en mayor o menor porcentaje. Por otra parte, también están aquellos que consideran que el rol del Estado en este tema debe ceñirse a fomentar la RS, más no a regularla.*

**GRÁFICO 4**  
OPINIÓN SOBRE LA POSIBILIDAD DE QUE EL ESTADO REGULE LA R.S.C.



Fuente: Torresano, 2012  
Elaborado por: Torresano, 2012

Esto se debe a que la R.S.C. abarca varios componentes, los mismos que las empresas todavía no logran determinar, ni conocen hasta qué punto se debe actuar; por lo cual consideran que el papel debe ser desempeñado por el Estado. Evidentemente el cumplimiento de la R.S.C. debe pasar por la regulación de un marco jurídico de cada país; el cumplimiento de la ley constituye una dimensión de la R.S.C. conocida como “responsabilidad social regulada” (Fundación CODESPA et al, 2013). Sin embargo, para una correcta aplicación de la R.S.C. en el Ecuador, no depende únicamente del Estado, existe también un compromiso por parte de las empresas mediante las herramientas presentadas en el primer capítulo sobre las normas y directrices internacionales. A pesar de que algunas de ellas no poseen un carácter vinculante, tienen la capacidad de otorgar guías y parámetros bajo los cuales las empresas deberían operar de manera responsable (Gutiérrez, 2014).

De acuerdo a Gordón (2016), desde hace varias décadas en el Ecuador ha existido una inestabilidad en la legislación. Para que una empresa sea sostenible ésta debe tener políticas basadas en normativas tanto económicas, sociales y ambientales para así tener una planificación como en el caso de los fondos destinados al gasto. En los últimos años, al existir inestabilidad legislativa en el país, y con la ley del Anticipo al Impuesto a la Renta establecida en el año 2009<sup>40</sup>, las empresas ecuatorianas han tenido problemas de planificación. En el caso de normativas ambientales, por lo general surgen cambios mensualmente; lo cual exige transformaciones en procesos internos de las empresas para que cumplan con lo impuesto por la ley. Evidentemente esto *“representa un grave problema para las empresas de nuestro país”*. Sin embargo Gordón (2016) estipula que estos cambios en la legislación nacional se realizan principalmente porque las empresas ecuatorianas no cumplen con los parámetros básicos de la R.S.C.; y ante este incumplimiento, el gobierno se ve obligado a implementar nuevas normas y leyes.

Por otra parte, al conocer que la R.S.C. (bajo la Teoría del TBL) representa una clave para el desarrollo sostenible, cabe recalcar la posición del Ecuador en cuanto a los ODS, determinados en la Cumbre de Desarrollo Sostenible de la ONU realizada en Nueva York, en septiembre del 2015, con la intervención del Presidente Rafael Correa. Durante su discurso, Correa enfatizó que el Ecuador cumplió *“20 de las 21 metas”* de los ODM (Ver Anexo 14), quedando pendiente reducir un 75% la tasa de mortalidad materna. Además, el mandatario planteó la creación de un *“tratado vinculante que sancione a las empresas transnacionales que vulneren los derechos humanos”* y que es necesaria una *“Declaración Universal de los Derechos de la Naturaleza”*. Señaló además que *“la mejor estrategia de la reducción de la pobreza es la reducción de las distancias sociales, económicas, territoriales, ambientales y culturales”*. No obstante, con el fin de alcanzarla, el Presidente propone erradicar las *“formas ilegítimas de acumulación”* refiriéndose a los proyectos de Ley de Herencias y Ley de Plusvalía<sup>41</sup>, en vista de casos de *“herencias exageradas, plusvalía por*

---

<sup>40</sup> El Anticipo al Impuesto a la Renta fue establecido en la Ley Reformatoria a la Ley de Régimen Tributario Interno y a la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria en el año 2009 (Asamblea Nacional del Ecuador, 2009). Este anticipo es considerado como el *“impuesto mínimo a pagar, en donde se está obligando a los contribuyentes a establecer un pago de anticipo mínimo de impuesto a la renta calculado sobre ciertos saldos de los estados financieros que van desde el 0.2% al 0.4%”*, independientemente del resultado de las operaciones de las empresas. El impuesto para personas naturales se incrementa del *“25% al 30% y 35% para los contribuyentes que ganen más de USD 60.000 y USD 80.000 respectivamente”* (Servicio de Rentas Internas –SRI-, S/F). Esta disposición, según Guevara (S/F), *“elimina el derecho a solicitar la devolución de lo pagado en exceso sobre la parte que corresponda a los anticipos cuando éstos resulten mayores al impuesto causado”*.

<sup>41</sup> El proyecto de Ley Orgánica para la Justicia Tributaria para la Redistribución de la Riqueza (conocido como Ley de las Herencias) tiene como fin reformar los pagos por herencias y plusvalía. Así se establece un impuesto progresivo con base imponible de USD 35.400 y se pretende gravar las ganancias extraordinarias en la venta de inmuebles y

*especulación de las tierras, renta de capital ocioso, o beneficios basados en el deterioro del ambiente”* (Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, 2015; Presidencia de la República del Ecuador; 2015).

No solamente estas leyes han afectado al sector empresarial. Al ser los ingresos petroleros la fuente principal de la economía ecuatoriana y al no disponer de una política monetaria propia, la caída del precio del petróleo<sup>42</sup>, la pérdida de competitividad por la apreciación del dólar, los “*problemas de consolidación fiscal y las difíciles condiciones de financiamiento*” han afectado considerablemente a la economía del país (El Comercio, 2016). Además la aplicación de las salvaguardias<sup>43</sup> a partir de marzo del año 2015, fue extendida hasta junio del año 2017 “*debido a la persistencia en las dificultades externas que determinaron [su] adopción*” y al terremoto de magnitud de 7,8 en la escala de Richter ocasionado el día 16 de abril del 2016 en la costa ecuatoriana, manteniendo así el encarecimiento de las importaciones (Vásconez, 2016).

Las empresas del país, tanto del sector público como privado, se han visto obligadas a reducir sus gastos y por lo general lo han realizado mediante recortes de su personal. En el mes de marzo del 2016, con el fin de hacer frente a la crisis, la Asamblea Nacional aprobó la “*Ley Orgánica para la Promoción del Trabajo Juvenil, Regulación Excepcional de la Jornada de Trabajo, Cesantía y Seguro de desempleo*” (Orozco, 2016). De igual manera, la Asamblea aprobó la “*Ley Orgánica para el Equilibrio de las Finanzas Públicas*”, la misma que busca mayor recaudación de impuestos a diferentes productos y propone bajar casi diez veces el monto en efectivo de salidas de divisa sin impuestos; es decir “*hasta tres salarios básicos unificados (USD 1.098)*” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2016). Las condiciones

---

terrenos (SRI,2015). Ante ello se produjo una serie de marchas y protestas por parte de la ciudadanía ecuatoriana. Por lo cual los proyectos fueron retirados de la Asamblea Nacional hasta el 24 de mayo del 2016, fecha en la cual el presidente de la República anunció que se los enviará nuevamente para ser analizados. A pesar de los Diálogos por la Equidad y la Justicia Social que se han promovido por parte del gobierno, continúa la desconfianza por parte de la ciudadanía e incluso empresarios y analistas económicos cuestionan estas normas al mantenerse alejadas de lo que realmente necesita el sector privado para superar la crisis (El Universo, 2016). Por otro lado, debido a la incertidumbre en cuanto a los dos proyectos de ley, se estima que en estas épocas de crisis la construcción tenga un 0% de crecimiento, en comparación con el año 2014, en el cual creció el 5,5%. En el año 2015 se ha percibido la interrupción de proyectos de construcción de vivienda que estaban por edificarse y la cancelación de ventas de casas y departamentos. Estos proyectos de ley han paralizado el levantamiento de nuevas obras y las ventas en las ferreterías se han reducido (Revista Líderes, 2015).

<sup>42</sup> La situación del crecimiento en la producción de Estados Unidos, una disminución de la demanda de Europa y China, y la situación violenta en el Medio Oriente se encuentran entre las principales causas de la baja del precio del petróleo. (The Economist, 2014).

<sup>43</sup> Las salvaguardias constituyen una medida aplicada por el gobierno ecuatoriano con el fin de equilibrar la balanza de pagos del país, la misma que se encontraba afectada por la caída del precio del petróleo; el principal producto de exportación. La extensión de esta medida se refiere a aplicar una tasa del 15%, 25% y 45% a 2.964 partidas arancelarias y así reducir las importaciones (Ministerio de Comercio Exterior, S/F). De acuerdo a Alarcón (2016) de la Cámara de Comercio de Quito, esta extensión pone en riesgo incluso a la firma del Acuerdo con la Unión Europea del Tratado Comercial Multipartes, negociación retomada en el año 2014 como un instrumento de apertura comercial.

bajo las cuales estas leyes están consideradas no han sido de pleno acuerdo por parte de los trabajadores, empresarios y ciudadanía en general (Orozco, 2016).

### 2.3.3. Iniciativas, redes y reconocimientos sobre R.S.C. en Ecuador

Los promotores de R.S.C. en el Ecuador son organizaciones que, mediante el diálogo, buscan desarrollar en las empresas una cultura de gestión responsable. El Mapeo de Promotores de RSE<sup>44</sup> publica las organizaciones que se dedican exclusivamente al ámbito de R.S.C. en el país mediante “asesoramiento, capacitación, estandarización, divulgación, financiamiento, investigación, y premios y reconocimientos” (Ekos Negocios, 2014). Como se observa en el Anexo 15, las organizaciones que promueven la R.S.C. en el Ecuador son “organizaciones del sector público, organizaciones de la sociedad civil, asociaciones empresariales o instituciones de cooperación internacional” (Fundación CODESPA et al, 2013). Cabe mencionar que la mayor parte de los promotores corresponden a organizaciones de la sociedad civil; mientras que las asociaciones empresariales se encuentran en cuarto lugar (Ekos Negocios, 2012).

De acuerdo a la Fundación CODESPA et al (2013), varias son las instituciones que han realizado eventos en los cuales se otorgan reconocimientos a las empresas con prácticas responsables:

- La Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana (AHK) junto con GIZ en Ecuador desde 2009 realizan el “Concurso [anual] de RSE ‘Ideas que ayudan a tu comunidad’” con el fin de promover la aplicación de la R.S.C. y premiar a los mejores proyectos de empresas que participen.
- La Fundación General Ecuatoriana, con el apoyo de la Vicepresidencia de la República del Ecuador, otorgan desde el año 2010 el “Reconocimiento Empresarial a las Mejores Prácticas en Inserción Sociolaboral de Personas con Discapacidad”, las empresas que obtienen este reconocimiento cumplieron con la Ley Reformatoria al Código de Trabajo.
- El Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pichincha (GADPP) confiere desde el año 2008 el “Reconocimiento GENERAL RUMIÑAHUI<sup>45</sup> a las buenas prácticas de Responsabilidad y Sostenibilidad Corporativa”. Este distintivo se lo realiza en tres partes: “el Reconocimiento Anual General Rumiñahui a las Buenas

---

<sup>44</sup> Mapeo de Promotores de RSE, creado por Mercedes Korin es una herramienta de “investigación, sistematización, comparación, análisis y difusión de información” para las empresas que se esfuerzan por realizar sus prácticas de manera responsable y sostenida (Fundación CODESPA et al, 2013).

<sup>45</sup> Cabe mencionar que dicho reconocimiento ha sido impulsado a nivel nacional por parte de la Fundación S2M, en conjunto con Hexagon Group; y fue institucionalizado con el GADPP.

*Prácticas de RSC; Reconocimiento Triple Bottom Line [...] Reconocimiento al Diálogo Social.- Laboral, Inclusión Laboral a Personas con Discapacidad, Stakeholders, Liderazgo Ciudadano Corporativo y Anticorrupción*". A partir del año 2012, el premio se concede no solamente a las empresas con responsabilidad social, sino también a las que incluyen la sostenibilidad corporativa.

- El Ministerio del Ambiente ofrece desde el año 2012 el *"Reconocimiento Ecuatoriano Ambiental "Punto Verde"* a la empresa que tenga mayor éxito en reducir su contaminación, cuente con Licencia Ambiental<sup>46</sup> y con aplicaciones de indicadores de una producción más limpia. Dicho reconocimiento tiene una duración de dos años.
- El Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC) a partir del año 2011 promueve los *"Sellos Hace Bien/Hace Mejor"* con el fin de reconocer públicamente a las organizaciones que cumplan con la ley y practiquen *"las cuatro éticas empresariales (Trabajadores, Comunidad, Estado y Medio Ambiente)"*. El Sello Hace Bien, y el Reconocimiento Ecuatoriano Punto Verde es requisito para la obtención del Sello Hace Mejor, y los mismos tienen una vigencia de tres años.
- El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) otorga el *"premio a la Responsabilidad Social"* mediante ocho categorías institucionales *"grandes, medianas, pequeñas, personales, comunitarias, artesanales, fundaciones y organizaciones no gubernamentales"*. Para la obtención de este premio<sup>47</sup>, las empresas deben tener un balance social de sus actividades.
- El Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental (CEDA) realiza el *"Concurso de fotografía 'Río+20: Foto Ecuador"* para fundamentar con imágenes la importancia de respetar el medio ambiente, y la necesidad de un cambio de mentalidad para el alcance de un desarrollo sostenible.
- El Municipio de Guayaquil y CEMDES desde el año 2003 conceden el *"Premio [anual] a la Eco-eficiencia y al Mérito Ambiental"* con el fin de incentivar al sector privado a cumplir con *"criterios de Eficiencia, Responsabilidad Social y de Manejo Ambiental"*.
- El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) concede el *"Premio Juscelino Kubitschek"* (USD 100.000) a las empresas de los países miembros que han realizado una contribución importante que impulse el desarrollo social y económico en comunidades de Latinoamérica.

---

<sup>46</sup> La Licencia Ambiental es otorgada por la Autoridad Ambiental Acreditada ante el Sistema Único de Manejo Ambiental (SUMA) (Fundación CODESPA et al, 2013).

<sup>47</sup> El premio incluye: (una estatuilla o escultura y la autorización por parte del municipio para el uso del distintivo "Socialmente responsable" en sus productos o servicios) (Fundación CODESPA et al, 2013).

Por su lado, la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Británica (CICEB)<sup>48</sup>, conjuntamente con la Fundación S2M<sup>49</sup>, son las únicas instituciones que pretenden implementar la R.S.C. 2.0 en el Ecuador a través de la Certificación S2M (Sostenibilidad, Medición y Mediación)<sup>50</sup> con aval técnico de entidades ecuatorianas y británicas (Craft, 2014: 7). Dicha corriente se basa en un punto de vista externo; que busca el beneficio de todos los *stakeholders* con el fin de formar una empresa sostenible en los aspectos económico, medioambiental y social, bajo los indicadores de *Business in the Community (BITC)*<sup>51</sup>. Como parte de estos esfuerzos, en el año 2012 se generó la participación y aplicación del proceso de certificación y en el año 2013 se entregaron las primeras Certificaciones S2M a las empresas ecuatorianas Acerías del Ecuador C.A. (ADELCA) y Servicios Técnicos Petroleros – SERTECPET- S.A. Para marzo del 2014 se otorgó la primera Certificación Internacional S2M a ADELCA C.A. en la Misión Comercial realizada por la CICEB en el Reino Unido (Universidad de Cambridge) (CICEB, 2014).

De esta manera el Capítulo II demuestra que la R.S.C. en América Latina se encuentra en pleno desarrollo y todavía existe una fuerte percepción filantrópica cuando se habla de responsabilidad. Por el hecho de que Latinoamérica está conformada por países en vías de desarrollo, tanto los impulsores como los limitantes de la R.S.C. varían de los países desarrollados. Por lo general, los enfoques de las empresas latinoamericanas dan prioridad a los problemas sociales principalmente por las fallas de los gobiernos en satisfacer las necesidades básicas, por corrupción y por problemas de sostenibilidad como la pobreza y desigualdad. Además, la falta de auditoría y evaluaciones externas en la región han causado casos de violaciones de DDHH;

---

<sup>48</sup> Con el fin de “promover el comercio, la inversión y las relaciones culturales y educativas entre las empresas, los Gobiernos y las personas de la República del Ecuador y del Reino Unido” (CICEB, 2015).

<sup>49</sup> La Fundación S2M forma parte de Hexagon Group (Latinoamérica), “organización especializada en prestar servicios de consultoría económica e investigación técnica para el desarrollo humano sustentable” y que además apoya a los 10 Principios del Pacto Mundial (Fundación S2M, 2016).

<sup>50</sup> Mayor información sobre el Certificado S2M se presenta en el Capítulo III del presente estudio.

<sup>51</sup> *Business in the Community* (presidido por el Príncipe de Gales) es una organización benéfica de negocios que convoca a líderes de negocios del Reino Unido y de empresas a nivel mundial. Su red *CSR360 Global Partner Network* constituye la mayor red mundial sin fines de lucro que defiende a las empresas responsables y cuenta con más de 120 organizaciones independientes de 64 países, y conjuntamente llegan a más de 6.000 empresas en todo el mundo, incluyendo a la Fundación S2M (BITC, 2016; Salazar, 2013). El modelo de *Business in the Community*, como su nombre lo indica, busca sustentar a los negocios en la comunidad, representando un modelo de *stakeholders*. Como antecedente se tiene que, a partir de la época de la Gran Depresión de los años 30, empezó un cambio de paradigma por parte del Banco Mundial e instituciones estadounidenses para promover el desarrollo de las empresas a partir de sus accionistas (*shareholders*); este modelo ha sido adoptado por la mayoría de empresas ecuatorianas. Por su lado, el gobierno británico consideró lo opuesto e incentivó a los negocios a no únicamente afianzarse a sus accionistas, sino que debían involucrarse con todos sus *stakeholders*; y con el trabajo conjunto, alcanzar un modelo empresarial sostenible que beneficie a todos en un futuro (Gordón, 2016).

lo cual limita la consecución de los ODS para el año 2030. A pesar de los logros alcanzados en la región en cuanto a los ODM, todavía queda mucho por hacer; y las empresas latinoamericanas tienen un papel muy importante en el desarrollo económico, social y ambiental mediante la aplicación de la R.S.C. 2.0. En el caso del Ecuador, el gobierno ha reformado y creado leyes en las cuales se evidencia que existe un marco legal para la aplicación de la R.S.C. en el país. Sin embargo, resulta preocupante el hecho de que existe desconocimiento en el tema, por lo cual es uno de los países con mayor brecha entre empresas y sus *stakeholders*. Por esta razón, la CICEB junto a la Fundación S2M, constituyen las únicas entidades en el Ecuador que otorgan una la Certificación S2M para promover la implementación de la R.S.C. 2.0 en las empresas ecuatorianas, crear una cultura de gestión responsable en el país y alcanzar un desarrollo sostenible. Así se evidencia el cumplimiento del segundo objetivo particular: “Establecer la influencia de las iniciativas voluntarias, comportamientos ético-morales, y problemas sociales, ambientales y económicos en el rol de las empresas latinoamericanas para implementar la R.S.C. 2.0.”.

### **CAPÍTULO III CASO DE ESTUDIO, ACERÍAS DEL ECUADOR ADELCA C.A.**

#### **3.1. Experiencia de ADELCA C.A. previo a la implementación de R.S.C. 2.0 en su gestión**

La Responsabilidad Social Corporativa durante los últimos años ha demostrado mayor importancia en los países latinoamericanos, llegando a establecer certificaciones que miden el resultado de dicha responsabilidad. Para el presente estudio, se ha escogido a la empresa Acerías del Ecuador ADELCA C.A. debido a que por falencias en su modelo de gestión anterior, la siderúrgica enfrentó problemas tanto a nivel interno como externo. Por esta razón se determinó la necesidad de implementar el programa de Responsabilidad y Sostenibilidad Corporativa 2.0., alcanzando de esta manera ser la primera empresa ecuatoriana en obtener la Certificación S2M a nivel Internacional. Lo antes mencionado resalta la importancia de conocer el procedimiento y los requisitos necesarios para la obtención de este certificado.

##### **3.1.1. Modelo de gestión anterior**

Acerías del Ecuador ADELCA, fundada el 6 de octubre de 1963, es una Compañía Anónima privada creada por inversionistas ecuatorianos con el fin de satisfacer la necesidad de productos nacionales de acero para la construcción; debido a que este producto provenía únicamente de importaciones. La Filosofía de la empresa se encuentra en su Visión, Misión, Política de Gestión Integral y sus Valores Corporativos (Ver Anexo 16). La planta central de operaciones de ADELCA C.A. se encuentra en Alóag, en el Cantón Mejía, Provincia de Pichincha y cuenta con 13 centros de distribución en el país; mientras que los productos exportados se comercializan directamente en la planta (Ver Anexo 17). Esta planta central posee un espacio físico de alrededor 22 hectáreas, la misma que dispone de la *“Planta de Fundición, Laminados, Trefilados y No Ferrosos, oficinas administrativas, bodegas de almacenamiento de equipos, materiales y despachos”*. Los principales productos que ofrece ADELCA C.A. son: *“barras (palanquilla), varilla y perfiles de acero laminado y trefilado”* para la construcción civil y la industria metalmeccánica (Ver Anexo 18) (Acosta, 2012; ADELCA, 2013; 2014; 2015; CICEB y Fundación S2M, 2013; Gualotuña, 2013; Uribe, 2012)

La primera producción de varilla con un tren de laminación manual tuvo lugar en el año 1966, el mismo que tenía la capacidad de fabricar 250 toneladas de acero al mes (ADELCA, 2013; Gualotuña, 2013). En 1971 se crea la empresa Heliacero y Preformados S.A. (Hepresa) para su operación en Alóag con “*dos máquinas trefiladoras, una máquina electrosoldadora y dos máquinas enderezadoras de varilla trefilada*”. Esta maquinaria permitía la capacidad de producir 400 toneladas de acero al mes. Progresivamente ADELCA C.A. ha realizado inversiones en su tecnología para la renovación de sus procesos y en 1977 se reemplaza al tren manual por uno automático de laminación; alcanzando de esta manera en 1981 un tren manual recuperador y dos trenes semi-automatizados (uno de 8.000 toneladas de varilla delgada al mes y otro para 4.000 toneladas de varilla gruesa) (Acosta, 2012; ADELCA, 2013).

En 1993, tras la inversión en máquinas de fabricación de clavos y alambre, Hepresa se fusiona comercialmente con ADELCA C.A. En este periodo se modifica también los trenes de laminación de varilla, con una mayor capacidad de los hornos y equipos. En el año 1997 Hepresa forma parte de ADELCA C.A.; lo cual permitió aumentar aún más la capacidad de los hornos de trenes de laminación de varilla. Este hecho y la fabricación de productos trefilados en 1980, mejoraron significativamente la productividad de la empresa (Acosta, 2012; ADELCA, 2015; Gualotuña, 2013). En este mismo año, el personal de ADELCA C.A. fundó la Asociación Profesional de Trabajadores de ADELCA A.P.T.A., la misma que se encuentra registrada en el Ministerio del ramo. Dicha asociación se la creó con el fin de “*procurar el mejoramiento económico y social de sus miembros, prestar ayuda económica en casos de emergencia, calamidad doméstica, etc.; fomentar el ahorro, la práctica del deporte y el espíritu de compañerismo*” (ADELCA, 2013; CICEB et al, 2013).

En el año 2005 se da inicio al proyecto de la “*planta de fundición de arco eléctrico con el reciclaje de chatarra ferrosa*”, la misma que fue inaugurada en junio del año 2008 (ADELCA, 2015). La empresa invirtió mil millones de dólares americanos en este proyecto con el fin de evitar la importación de la palanquilla de acero que provenía principalmente de China<sup>52</sup> por más de 45 años y empezar a producirla directamente en la planta como materia prima para la producción ecuatoriana de varilla y perfiles para el sector de la construcción (ADELCA, 2013; 2014; CICEB et al, 2013; Visser, 2014). En el año 2008, con el inicio de las

---

<sup>52</sup> La materia prima también era importada de Brasil, Venezuela, Ucrania y Turquía (Gualotuña, 2013)

operaciones de la Planta de Fundición, se logra producir por primera vez 200.000 toneladas al año (Acosta, 2012; ADELCA, 2015).

Cabe mencionar que con estos proyectos de reciclaje, la empresa alcanzó la compra de chatarra en todo el Ecuador; sin embargo, hubo una gran acumulación de desperdicio metálico (La Hora, 2007). Esto se debía al insuficiente sistema de gestión de procesamiento, almacenaje y consumo de la chatarra como materia prima de la empresa (Uribe, 2012). Además la compra de la chatarra a intermediarios equivalía alrededor de 300 dólares americanos la tonelada y por lo general quienes realmente realizaban el trabajo de recolección únicamente recibían USD 50 (la sexta parte del precio final) (Oleas, 2014).

Por otro lado, ADELCA C.A. no disponía de una adecuada gestión de riesgos debido a la insuficiente capacidad de respuesta ante emergencias (Paz, 2010). Estas falencias han sido analizadas y minimizadas mediante acciones que condujeron a una mejor estrategia de seguridad industrial, a evitar daños a la salud de su personal; así como a reducir en forma importante la contaminación ambiental. Dichas acciones están referidas en este estudio, dentro de las medidas adquiridas por la empresa ADELCA C.A.

### **3.1.2. Efectos a nivel interno y externo de la gestión empresarial**

Debido al efecto ambiental negativo que causaba ADELCA C.A., en el año 2006 la empresa enfrentó malestar en la comunidad de Alóag cuando se encontraba en proceso de construcción de la planta de fundición de chatarra ferrosa. Por lo tanto se originó una marcha a favor y en contra de este proyecto: las opiniones de la comunidad estaban divididas entre empleados de la empresa con sus familiares, quienes consideraban que la incorporación del horno fundidor generaría 250 fuentes de trabajo. El resto de la comunidad, por su lado, argumentaba la falta de Licencia Ambiental que debe otorgar el Ministerio del Ambiente; y además temían que el calor, la energía y la radiación del horno pongan en peligro la salud de las personas, se genere contaminación por ruido y que las altas demandas de electricidad afecten negativamente el propio suministro de la comunidad<sup>53</sup>. Respecto al uso del agua también existía

---

<sup>53</sup> El Consejo Nacional de Electricidad (CONELEC), concedió la licencia a ADELCA C.A. para el uso de una línea de transmisión eléctrica de 46KV. Sin embargo, la energía no tenía la capacidad suficiente para satisfacer a la planta de la empresa, por lo cual se decidió sustituirla por una de 138 KV. Así, en agosto del año 2006 el CONELEC impuso el

preocupación (La Hora, 2006; La Hora, 2007; Revista Líderes, 2013; Oleas, 2014; Paz, 2010; Visser, 2014; Yáñez, 2010).

Incluso el *“Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Alóag”* realizado por el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Alóag (2012) consideró que ADELCA C.A. constituía un limitante para alcanzar el desarrollo en la zona. Esto por el hecho de que los terrenos (de aproximadamente una hectárea cada uno) ubicados en el Barrio Central tuvieron pérdidas de vegetación de eucalipto y de actividades ganaderas; el sector de San Alfonso también se vio afectado por la aridez y contaminación del suelo y agua causado por el óxido de la chatarra. Ante esta situación, representantes de la Fundación Natura, Jardín Botánico de Quito y la Ex Ministra del Medio Ambiente, Yolanda Cacabatze, intervinieron y dialogaron con las autoridades del cantón Mejía en el año 2006, ofreciéndoles asesoramiento para obligar el cumplimiento de normas de seguridad a la empresa ADELCA C.A. (La Hora, 2006; Yáñez, 2010).

Por otro lado, debido al inexistente plan de contingencias por parte de ADELCA C.A., las zonas del Barrio Norte y Barrio Sur de Alóag se encontraban en riesgo y fueron afectados por los incendios ocasionados en la planta (Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Alóag, 2012). En el mes de marzo del año 2007 ocurrió un incendio en el depósito de 4.500 toneladas de chatarra ferrosa. Este acontecimiento se produjo debido a la falta de control en la quema de palets de madera de la zona; y para lidiar con el mismo se gastaron 510 libras de Polvo Químico Seco (PQS), además del servicio del Cuerpo de Bomberos del Cantón Mejía. Con ello se reportaron daños de *“40 toneladas de acero, se generaron 2 toneladas de basura, se utilizó 200 libras de espuma. Se presentaron daños en bosque limítrofe con vecinos y se generó una nube de humos que cubrió a la parroquia de Alóag. Generó una multa de [USD] 6.500, con un incremento en la prima de seguro en un 3,5% por el volumen del fuego y la contaminación provocada”* (Paz, 2010).

En noviembre del año 2009, hubo una fuga del *“aceite hidráulico del sistema del horno eléctrico de fundición de chatarra”* y éste entró en contacto con escoria a alta temperatura, causando inmediatamente un incendio de este fluido. Esto provocó daños en el horno, invadió el área de suministro de chatarra, y provocó quemaduras de segundo grado en un colaborador de la empresa. Para el control

---

levantamiento de torres en terrenos de los pobladores de Alóag e incluso se ofrecía dinero a cambio del permiso para esta instalación (La Hora, 2006).

del incendio se necesitó 620 libras de PQS y 210 libras de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) para equipos electrónicos; teniendo como resultado *“paro de 3 días, a un costo aproximado de [USD] 120.000 por día, [...] se requirió de todo el personal para proceder al arreglo del sistema eléctrico y electrónico del horno, reemplazo total del sistema basculante hidráulico y reemplazo de cadenas aislantes entre pozo de escoreo y patio de chatarra. Costo total aproximado del daño [USD] 545.000”* (Paz, 2010).

En otra ocasión se originó un cortocircuito en el motor de una grúa provocando el incendio del equipo y la *“rotura del cable de la polea principal”*. Debido a la falta de extintores de PQS, el personal procedió a controlar el incendio con arena, y no se pudo evitar daños en el motor. Todo ello causó el *“paro de producción durante 12 horas, con un lucro cesante de [USD] 8.500 por hora, recambio de motor por un costo aproximado de [USD] 27.000, cambio de cable de puente grúa por [USD] 1.700 y trabajos especiales para el equipo de mantenimiento durante 48 horas”*. Así se evidencia que los costos de combate de incendios y de reparaciones para la continuación de la producción de la empresa incrementaron significativamente. Además de ello, ADELCA C.A. recibió nuevos reclamos por parte de la comunidad debido a la emanación de *“gases, humo y vapores”* (Paz, 2010).

Otra razón por el descontento de la comunidad de Alóag se refería a la explotación del segundo acuífero de la parroquia (que contiene dos pozos) para la planta de fundición de ADELCA C.A. A pesar de que el Jefe de Aguas de la época aseguró que la empresa poseía la concesión de uso de este acuífero, el agua ferrosa que desprendía de aquel pozo era de mala calidad y afectaba directamente a la zona. Además en el análisis de impacto ambiental de la consultora Efficacitas Cía. Ltda. se aseguró que en el año 2008 *“Las aguas subterráneas son un recurso natural apreciado en el valle de Alóag-Machachi, ya que son la fuente de agua potable de varias poblaciones y además proveen del agua mineral que envasa tesalia Spring Co. Por esta razón se presenta en la comunidad una especial preocupación frente al desarrollo industrial de Adelca”* (Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Alóag, 2012).

De esta manera, la contaminación ambiental y la resistencia de la comunidad ocasionaron la paralización en las actividades de ADELCA C.A., provocando un retraso significativo en la producción de la siderúrgica (Revista Líderes, 2013; Oleas, 2014; Visser, 2014). Estos casos obligaron a ADELCA C.A. a crear soluciones para los problemas sociales y ambientales de la zona; puesto

que en esa época la empresa significaba un problema crítico para la comunidad, con un bajo nivel de legitimidad e imagen corporativa (Oleas, 2014; Paz, 2010).

### 3.1.3. Certificación S2M

La Fundación S2M, inmersa en los temas de sostenibilidad implementados en el Reconocimiento General Rumiñahui a las Buenas Prácticas Empresariales, consideró que el estándar tiene aplicabilidad tanto en el sector privado, como estatal y ONGs y que esto representa una oportunidad para “*crear una realidad de proyectos, procesos y desempeño bajo un modelo ‘Business in the Community’ (BITC)*” en nuestro país y a nivel latinoamericano. De esta manera, en el año 2012, la Fundación S2M y la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano Británica – CICEB- establecieron un convenio de cooperación para desarrollar la Certificación S2M en Sostenibilidad, Medición y Mediación, con el fin de apoyar “*no solo al reconocimiento de buenas prácticas y procesos de sostenibilidad, sino también un ejercicio de medición de resultados de proyectos de desarrollo [...], así como un ejercicio de mediación hexagonal que permitiese crear nuevos proyectos, nuevas iniciativas, sociedades y territorios más cohesionados y proyectos de mayor escala y alcance*” (CICEB et al, 2013; Salazar, 2013).

La Certificación S2M implanta una cultura de Responsabilidad y Sostenibilidad Corporativa, aplicando los 5 principios de la R.S.C. 2.0. Además es una iniciativa que aplica normas reconocidas globalmente como el Pacto Global (Ver Anexo 3), los Directrices que establece el GRI<sup>54</sup> y la ISO 26000<sup>55</sup> (CICEB et al, 2013; Fundación S2M, 2014; Salazar, 2013). El Certificado S2M es otorgado por la CICEB y Fundación S2M con el aval de la Embajada Británica, y por respaldo técnico de Hexagon Group. A nivel internacional se cuenta con el apoyo de *Business in the Community*, *CSR International*<sup>56</sup>, la ONG *SustainAbility*<sup>57</sup> y ha sido avalada a nivel académico por el programa *CheveningFellows* del *International Care for Corporate Social Responsibility*<sup>58</sup>

---

<sup>54</sup> Para mayor información sobre las Directrices del GRI referirse a: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G3.1-Complete.pdf>

<sup>55</sup> Para mayor información sobre las normas de ISO 26000 referirse a: [http://www.iso.org/iso/discovering\\_iso\\_26000-es.pdf](http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf)

<sup>56</sup> CSR International: Es un emprendimiento social fundado en 2008 y presidido por el Profesor Wayne Visser, uno de los principales pensadores de R.S.C. en el mundo, con el fin de promover la R.S.C. 2.0. Visser avala el Certificado S2M a nivel internacional (Fundación S2M, 2014; Salazar, 2013).

<sup>57</sup> SustainAbility: Consultora en temas de “*sostenibilidad, ambiente, desarrollo social y gobernabilidad*” creada en 1987, Creadora de la TBL y una de las principales fundaciones en Ecuador que representa la Fundación S2M (Fundación S2M, 2014).

<sup>58</sup> ICCSR: Instituto perteneciente a la Universidad de Nottingham que tiene como fin “*llevar el desarrollo internacional de la práctica de responsabilidad corporativa y sostenible a través de la creación y difusión del conocimiento*” (Salazar, 2013)

(ICCSR) (Gordón, 2014; Fundación S2M, 2014). Este certificado constituye una iniciativa privada en el Ecuador y tiene la facultad de ser un reconocimiento a nivel internacional (Gordón, 2014).

La Certificación S2M se basa en lo propuesto por el certificador internacional, Wayne Visser: olvidar las versiones Defensiva, Caritativa, Promocional y Estratégica de la R.S.C. 1.0 y enfocar a los negocios en los principios de la R.S.C. 2.0. Es decir, pasar de la Era de Codicia, Filantropía, Marketing y Gestión a la Era de Responsabilidad respectivamente (Visser, 2010). Además, se basa en pensamientos de Michael Porter y Mark Kramer en cuanto a la Creación de Valor Compartido<sup>59</sup>. Bajo estas consideraciones, el certificado tiene como metas: 1) Reducir las brechas existentes en la gestión de las empresas ecuatorianas en materia de R.S.C.; 2) Alcanzar negocios sostenibles en comunidades y un Ecuador más sostenible; 3) Dar credibilidad a las empresas grandes y MIPYMES para que no sean solamente reconocidas, sino conocidas por sus *stakeholders*<sup>60</sup>; 4) Crear un *“proceso real de cohesión social desde los negocios responsables y sostenibles, efectivos y mediadores”*. (CICEB et al, 2013). Los tres aspectos diferenciadores de la Certificación S2M se detallan a continuación:

**Sostenibilidad:** En este aspecto evidentemente se toma en cuenta a la teoría del TBL. La certificación es otorgada a las empresas que alcanzan los procesos del Reconocimiento General Rumiñahui (del I al IV) y que poseen un estándar elevado mediante el cumplimiento de los Criterios de Valoración del Software S2M/CICEB, el mismo que está estructurado en base a normas internacionales y nacionales como: *“Indicadores de Business in the Community*<sup>61</sup>, *Indicadores del Instituto Ethos*<sup>62</sup>, *Pacto Global, OD[S], GRI, ISO 26000, 9001, 14001, SA8000 y OASHAS 18000 [y la Legislación y Planificación Nacional]”* para alcanzar sostenibilidad económica, ambiental y social. Además, se demuestra un interés en ir más allá de la ley; es decir, se anticipa a las posibles regulaciones implantadas por el

---

<sup>59</sup> Creación de Valor Compartido o *Creating Shared Value* corresponden a las prácticas empresariales que permiten el avance simultáneo de las condiciones sociales y económicas de la comunidad en la cual se opera. Se considera al Valor como *“beneficios en relación a los costos (financieros y sociales)”* (Salazar, 2013).

<sup>60</sup> Para alcanzar la Certificación S2M, no basta con que las empresas sean *“reconocidas”* por aplicar la R.S.C. 1.0 sino que deben ser *“conocidas”* para ser consideradas como confiables. De acuerdo a Salazar (2013) *“en inglés se diría que si un ente es ‘reconocido’, tiende a tener ‘fans’ (seguidores), mientras que si es ‘conocido’, tiende a tener ‘friends’ (amigos)”* justamente para apoyar al desarrollo sostenible y evitar fines de marketing.

<sup>61</sup> Se basan en cuatro elementos: *“creación de valor, buena gobernanza, contribución social e integridad ambiental”* (CICEB et al, 2013). Para mayor información ingresar a: <http://www.bitcni.org.uk/what-we-do/core/>

<sup>62</sup> Información adicional sobre estos indicadores:

<http://www3.ethos.org.br/conteudo/iniciativas/indicadores/documentos-de-apoio-a-aplicacao/#.VusqpPI5Naw>

gobierno, (Gordón, 2014; CICEB et al, 2013; Salazar, 2013) cumpliendo con otra de las responsabilidades establecidas en la Teoría de la R.S.C.

**Medición:** No solamente se miden indicadores de sostenibilidad sino que también se evalúan los resultados de dos proyectos (uno interno y otro externo) de sostenibilidad y responsabilidad de las empresas solicitantes o gestoras. La Fundación S2M, la CICEB y *CSR International* se basan en la herramienta tecnológica EvalHexa®<sup>63</sup> creada por Hexagon Consultores para medir cualitativamente, en conjunto con los *stakeholders* y beneficiarios, los resultados y la efectividad de estos proyectos en materia económica, social y ambiental. Dicha herramienta corresponde a sub-dimensiones que contiene el Software: “*coherencia y relevancia, apropiación, alineamiento, armonización, participación, cobertura, resultados esperados, pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad*” (Gordón, 2014; CICEB et al, 2013; Salazar, 2013).

**Mediación:** Los estándares internacionales de las instituciones británicas que apoyan a la certificación exigen que las empresas gestoras tengan un proceso de mediación con sus *stakeholders*. Es decir, una vez que la empresa haya cumplido con los estándares requeridos para una sostenibilidad económica, ambiental y social, y que se haya medido sus resultados tanto internos como externos, es importante que estas empresas se abran ante la comunidad, y reciban de sus *stakeholders* cualquier retroalimentación de su gestión para ser conocidas verdaderamente como empresas responsables (Gordón, 2014). En este proceso se realizan Diálogos Hexagonales<sup>64</sup> (Ver Anexo 19) que relacionen a los gestores con sus *stakeholders* bajo las teorías de TBL y R.S.C. Si la empresa no alcanza el acuerdo de ejercicio de mediación, termina el proceso de certificación con un “*reconocimiento*”, finalizando el proceso de “*conocimiento*” y certificación. Si desea volver al proceso, se debe realizar un nuevo acuerdo y alcanzar el ejercicio de Diálogo Hexagonal como aspecto fundamental de la certificación (CICEB et al, 2013)

---

<sup>63</sup> EvalHexa® es una herramienta tecnológica, que permite evaluar continuamente las dimensiones y categorías de R.S.C. Además identifica los temas que deben ser reforzados a nivel interno de la empresa gestora y permite “*plantear, controlar y monitorear sus estrategias, programas y proyectos*”. Cabe indicar que este sistema es utilizado para la creación de hojas de ruta para la toma de decisiones y monitoreo de la continuidad y sostenibilidad de los proyectos (Hexagon Group, 2015).

<sup>64</sup> El Diálogo Hexagonal constituye una red social compuesta por seis diferentes actores en la cual se mantiene un diálogo abierto. En este procedimiento cada actor expresa sus anhelos y metas y busca soluciones para crear una agenda en común en temas de sostenibilidad (los mismos que pueden generar la creación de proyectos). De esta manera se puede alcanzar un desarrollo a nivel económico, social y ambiental, e incidir “*desde la búsqueda de alianzas público-privadas, comunicación e ideas globales, y la búsqueda de inversiones sociales responsables y ciudadanas*” (Hexagon Consultores, 2016).

El Certificado S2M<sup>65</sup> constituye una “visión compartida por la Fundación S2M y la CICEB” con el fin de acercar al Ecuador y al Reino Unido mediante las consideraciones del (Anexo 20) bajo las cuales, la Certificación posee cuatro elementos: Proceso de Certificación (Ver Anexo 21), Normativa, Certificadores y Tecnología. La CICEB y la Fundación S2M constituyen la Dirección de la Certificación<sup>66</sup>; la Presidencia, Gerencia y Directorio de la CICEB están encargados de apoyar en el tema organizacional, administrativo y de asesoría general respectivamente. Con el fin de garantizar la sostenibilidad de la iniciativa, el ciclo de certificación se divide en cuatro fases: “Auditoría, Certificación Nacional, Certificación Internacional y Re-Certificación”. En cuanto a la tecnología, se utiliza el Software S2M/CICEB con el fin de registrar los resultados de la revisión y verificación de la evidencia presentada por la empresa gestora (CICEB et al, 2013).

Los Criterios de Verificación o Estándares de Certificación representan lo que la empresa gestora debe entregar durante el Proceso de Certificación para alcanzar la resolución de Conformidad. Los gestores procederán a una revisión interna de los términos de certificación que se reciben en el Software S2M/CICEB, el mismo que contiene los pre-requisitos que se deben cumplir. Con un acuerdo formal de mutuo consentimiento, el solicitante permite la auditoría de sus documentos, como medio de verificación para medir los indicadores de R.S.C. 2.0. La Fundación S2M acompaña en la “entrega de documentos, guías, manuales, metodologías utilizadas y resultados obtenidos”, en sostenibilidad, medición y mediación. La auditoría verifica los elementos a ser presentados en las fases de Certificación S2M en temas de avances de sostenibilidad, medición y mediación a través de un equipo interno y consultores externos independientes tanto a la empresa gestora como a la Dirección de Certificación (CICEB et al, 2013; Gordón, 2014).

Para definir la factibilidad de certificación, se evalúa a nivel nacional por parte de la Fundación S2M y a nivel internacional por *CSR Internacional*<sup>67</sup> (Ver

---

<sup>65</sup> Cabe recalcar que para aplicar a la Certificación se debe invertir USD\$15.000 (Gordón, 2016).

<sup>66</sup> La Dirección está encargada de establecer convenios con organismos técnicos especializados a nivel nacional e internacional, con el fin de “emitir las normativas, metodologías, instrumentos y mecanismos de regulación con los que se procederá a certificar los desempeños del Estándar S2M” (CICEB et al, 2013).

<sup>67</sup> Los elementos que las empresas presenten como valor añadido al certificado servirán, bajo mutuo acuerdo, para mejorar al estándar en procesos de re-certificación (CICEB et al, 2013)

Anexo 22). (CICEB et al, 2013; Gordón, 2014). La Certificación S2M corresponde al Estándar S2M-i y tiene una duración de dos años. Para alcanzar la Re-certificación (con Estándar S2M-ii) la empresa gestora debe demostrar el avance en dos nuevos proyectos (interno y externo) y deben pasar del nivel nacional hacia el internacional. La dimensión de Sostenibilidad se dará en función del aprendizaje que se obtenga en los procesos de Medición bi-anales. De igual manera, los nuevos proyectos deben estar ligados a los ejercicios de Mediación que se realizan previamente. Todo ello con el fin de obtener una dinámica a largo plazo de esta certificación; por lo tanto, la Fundación S2M y la CICEB esperan realizar cinco procesos de certificación y re-certificación (10 años en total) para alcanzar un nivel de conocimiento que permita *“saber, comprender, entender, dominar, enterarse, percatarse, averiguar, notar, percibir aquello que conduzca hacia la creación de un nuevo ADN de los negocios”* (CICEB et al, 2013).

El proceso de certificación evidentemente depende del avance en el cual se encuentre cada empresa. Hay organizaciones que ya tienen desarrollados ciertos procedimientos internos que permiten pasar los estándares de los indicadores que se midan, en otros casos tomará más tiempo ya que tendrán que desarrollar todo desde cero (Gordón, 2014). En términos de experiencia, gracias a las medidas posteriormente adquiridas por ADELCA C.A., ésta constituye la empresa que más rápido ha logrado el Certificado S2M, tanto a nivel nacional (en 2013) como internacional (en 2014). Servicios Técnicos Petroleros –SERTECPET- S.A. la consiguió en el 2015 y en este mismo año, la empresa Transportadora Ecuatoriana de Valores –TEVCOL- Cía. Ltda. obtuvo la Certificación S2M a nivel Nacional. A abril del año 2016, la CICEB y la Fundación S2M se encuentran trabajando con las empresas Agro Artesanal Wiñak y con la Constructora Centurysteel (Gordón, 2016).

### **3.2 Medidas adquiridas por la empresa ADELCA C.A.**

Al conocer el funcionamiento del anterior modelo de gestión de ADELCA C.A. se demostraron efectos como contaminación ambiental y un fuerte descontento por parte de la comunidad de Alóag. Ante ello, es necesario relacionar con el actual Sistema de Gestión Integral (SGI) y la manera en la que ADELCA C.A. integra a sus *stakeholders*, incluyendo al medio ambiente. Esto permitirá determinar las medidas que la empresa adquirió en términos de creación de valor y gobernanza corporativa para llegar a ser una empresa sostenible y responsable que contribuye a la protección del medio ambiente y al

desarrollo de la sociedad en la que opera. Con la investigación descrita a continuación se podrá identificar a los actores internos y externos (*stakeholders*) y el grado de trascendencia (SGI) como las dimensiones que permiten medir los resultados logrados por la siderúrgica.

### 3.2.1. Sistema de Gestión Integral

En el año 2008, para recuperar la confianza de sus *stakeholders* y para remediar los daños ambientales, ADELCA C.A. decidió conocer la situación en la que se encuentra la R.S.C. en el Ecuador y como resultado se evidenció que no existe profundidad sobre este tema en el manejo de las empresas; razón por la cual decidió implementar la R.S.C. 2.0 en su gestión como estrategia planteada. Para ello, representantes de ADELCA C.A. indagaron en el Reconocimiento General Rumiñahui liderada por el GADP y entendieron que el camino no era difícil pero que había que reestructurarlo, manejar indicadores y aplicar una visión y planeación estratégica de negocios (Oleas, 2014).

ADELCA C.A. analizó sus procesos de producción y comercialización y profundizó el Sistema de Gestión Integral (S.G.I.), siendo la primera empresa siderúrgica ecuatoriana en certificar su S.G.I. bajo las “Normas ISO 9001<sup>68</sup>, ISO 14001<sup>69</sup> y OHSAS<sup>70</sup> 18001” en la planta industrial de ADELCA C.A., abarcando los procesos productivos de la “Plantas de Acería, Laminados, Trefilado, Recursos Humanos, Compras, Área Comercial y Manejo y Procesamiento de Chatarra” (ADELCA, 2013). Cabe mencionar que el Sistema de Gestión Integral actual de la empresa aplica las normas previamente mencionadas, y adicionalmente (con las medidas que se explicarán posteriormente) garantiza los Sellos de Calidad INEN, su adhesión al Pacto Mundial en el año 2011, el cumplimiento de los parámetros de la R.S.C. 2.0 a través del Certificado S2M y los requisitos para la obtención del Certificado “Reduciendo Nuestra Huella de Carbono” otorgada por la empresa Carbon Masters<sup>71</sup> a nivel nacional e internacional (ADELCA, 2015).

---

<sup>68</sup> Norma internacional que asegura la calidad de los productos. ADELCA C.A. la tiene desde el año 2008 (ADELCA, 2015).

<sup>69</sup> Norma internacional otorgada a empresas con operaciones amigables con el medio ambiente. La siderúrgica obtuvo su certificación en el año 2010 (ADELCA, 2015).

<sup>70</sup> Norma internacional para empresas con responsabilidad en seguridad y salud en el trabajo. ADELCA C.A. la tiene a partir del año 2010 (ADELCA, 2015).

<sup>71</sup> Carbon Masters, fundada en el año 2009, es una empresa que ayuda a las organizaciones a medir, gestionar, reducir y reportar sus emisiones de carbono y adaptarse al inevitable cambio climático con la comprensión de los países tanto desarrollados como en desarrollo. La compañía tiene oficinas en Edimburgo (Reino Unido), Bangalore (India) y Quito (Ecuador) (Carbon Masters, S/F).

El tema de Gestión Integral se lo plantea con el fin de que todo el personal de ADELCA C.A. comprenda el manejo de la misma. La empresa posee métodos e indicadores, cuyo cumplimiento permite alcanzar los objetivos empresariales; desde nivel de supervisores hasta nivel de obreros<sup>72</sup>. La estructura organizacional de ADELCA C.A. está dividida en departamentos y áreas administrativas (Ver Anexo 23) en los cuales los equipos de trabajo desempeñan funciones y responsabilidades definidas dependiendo el nivel y cargo en el que se encuentren. Se cuenta además con comités de apoyo como los “comités de producto, calidad, seguridad, voluntariado y los específicos para el desarrollo de planes y proyectos conjuntos”. En ADELCA C.A. se da espacio para la toma de decisiones y solución de conflictos para alcanzar la innovación y la mejora continua en la empresa (ADELCA, 2015; CICEB, 2013).

El S.G.I. se estructura también en base al sistema del Círculo de Deming<sup>73</sup> (Ver Anexo 24), que comprende: “*planear, hacer, verificar y actuar*” (The W. Edwards Deming Institute, 2016). Esta estructura contiene un sistema de planeación con retroalimentación para la mejora continua. Los pilares que ADELCA C.A. maneja dentro de la planeación de R.S.C. no se liga solo a la literatura de la parte social, sino a “*mejores prácticas, desarrollo de la comunidad, Derechos Humanos, manejo cliente proveedor, medio ambiente, seguridad industrial (hacia la planta y hacia la comunidad), herramientas de soporte, concepto de negocios inclusivos hacia la comunidad*”, en fin aspectos que no necesariamente están ligados al *core business* de la empresa (Oleas, 2014). A través del Sistema de Gestión Integral, ADELCA C.A. realiza gestiones “*enfocadas a los procesos, a satisfacer las necesidades de los clientes, a tener el personal competente, a mejorar continuamente trabajando con una conciencia de calidad, seguridad ocupacional, responsabilidad social y de cuidado del ambiente*” (ADELCA, 2015).

A partir del año 2010 ADELCA C.A. publica Memorias de Sostenibilidad basadas en las Directrices de GRI, los Principios del Pacto Global y la Norma ISO 26000 con el fin de reafirmar el compromiso de comunicar de manera transparente sobre el desempeño de sus actividades y evidenciar el tema de sostenibilidad. Este informe fue revisado y verificado por la consultora Dinámica Ubuntu (organización externa independiente) y calificado a través de la

---

<sup>72</sup> Esta metodología fue adoptada a través del benchmarking y ejemplo de otras empresas como la multinacional General Motors en Ecuador.

<sup>73</sup> El Círculo o Ciclo de Deming constituye una serie de pasos sistemáticos para adquirir conocimientos para la mejora continua de un producto o proceso (The W. Edwards Deming Institute, 2016).

metodología del G4 del GRI<sup>74</sup> (Ver Anexos 25 y 26); además contiene la retroalimentación adquirida en la participación de los *stakeholders* de ADELCA C.A. (ADELCA, 2015). Todo ello permitió la publicación de esta memoria en la página web de *United Nations Global Compact*. Cabe mencionar que los datos presentados a continuación corresponden a los publicados en las Memorias de Sostenibilidad de ADELCA C.A., además de otras fuentes de referencia.

Para la integración de la R.S.C. 2.0 en la gestión de ADELCA C.A., se establecieron prioridades y estrategias de negocios relacionados a alcanzar mayor rentabilidad con un menor costo, ofrecer productos de calidad, con personal capacitado y comprometido, y minimizar efectos negativos al medio ambiente (Ver Tabla 4).

**TABLA 4**  
**PRIORIDADES Y ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS DE ADELCA C.A.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento a menor costo: Lograr el 9% de rentabilidad por medio de la venta interna y externa, con el menor costo total y mayor eficiencia organizacional que genere un crecimiento en el mercado al ritmo de un punto porcentual.</li> <li>• Productos y servicios de calidad: Entregar productos cumpliendo estándares y normas de calidad para nuestros clientes internos y externos, garantizando el buen trato a nuestros proveedores y el mejor costo total al cliente final.</li> <li>• Desarrollo personal y trabajo en equipo ADELCA: ADELCA propicia y garantiza una cultura de desarrollo personal para que exista gente comprometida, ética y positiva; con un liderazgo que transfiere el conocimiento, comparte el poder y educa, generando un compromiso con la eficiencia, nuestro equipo tiene visión sistémica y actitud proactiva.</li> <li>• Más allá de la responsabilidad social: ADELCA busca y se compromete con el bienestar de su entorno social, trabajadores, clientes, proveedores, el estado y del ambiente. En relación a los impactos, como toda empresa manufacturera existen entradas al proceso en el cual hay un intercambio con fuentes externas como; energía, combustibles, equipos, otros; los cuales pueden generar impactos por interactuar con el ambiente. Parte de nuestros control es minimizar los mismos ya sea por tecnología en la fuente por control. ADELCA ha disminuido continuamente la posible afectación que sus procesos generan al ambiente.</li> </ul>
<p><b>Se fundamenta en cuatro pilares</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque al cliente y producto,</li> <li>• Actuar como una sola empresa,</li> <li>• Moverse con sentido de urgencia y</li> <li>• Fijar metas crucialmente importantes.</li> </ul>

Fuente: ADELCA, 2015

Elaborado por: ADELCA, 2015

El Gobierno Corporativo de ADELCA C.A. se basa en una estrategia de negocios “*global*”, orientada en una gestión integral en “(ambiente, seguridad industrial, responsabilidad social, salud ocupacional y calidad)”. Cada año la empresa se plantea objetivos claros y cuantificables, metas y planes de acción; los mismos que son revisados mensualmente por cada área de ADELCA C.A. para involucrarlos en el plan de negocios<sup>75</sup>. La empresa además se encuentra adherida de manera

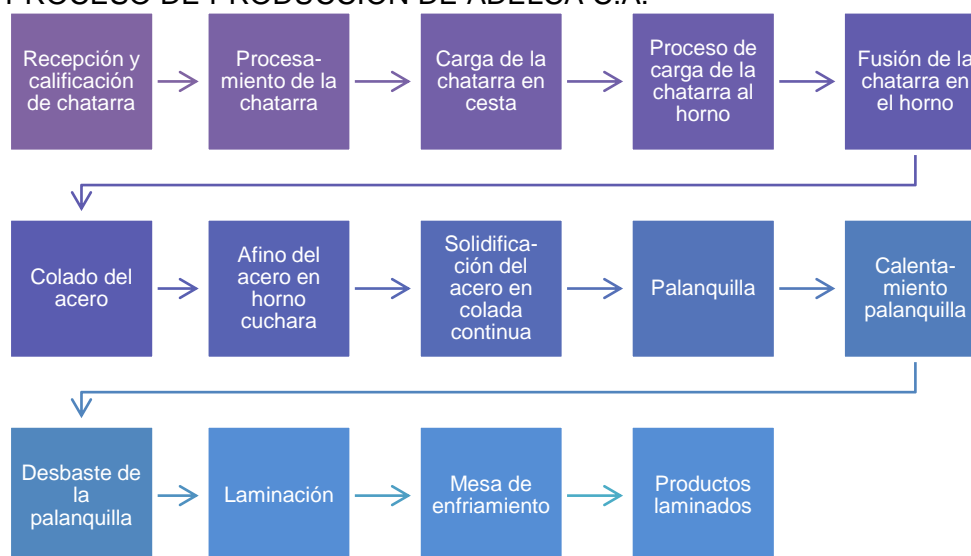
<sup>74</sup> Confirmando que la información publicada en la Memoria de Sostenibilidad de ADELCA C.A. sea verídica, provenga de fuentes confiables y que la evidencia tenga documentación de respaldo.

<sup>75</sup> En el caso de no cumplirse algún objetivo, se presenta un nuevo plan de acción. Cabe mencionar que el plan de negocios de ADELCA C.A. se basa en: “definición, propósito, requerimientos, beneficios, visión general del proceso y roles y responsabilidades” (ADELCA, 2014).

voluntaria a los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Ver Anexo 3) desde el año 2012 para aplicarlos en sus actividades y rendir cuentas mediante informes a sus *stakeholders* sobre los progresos en materia de “*derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente y anticorrupción*” (ADELCA, 2014; 2015; Ekos Negocios, 2014; González 2013).

La siderúrgica vio como oportunidad el tipo de empresa que representa porque utiliza la chatarra como materia prima. Es así que el proceso productivo del acero (Ver Gráfico 5) comienza por la recepción y distribución de chatarra, recibiendo cada mes aproximadamente 25 mil toneladas de esta materia prima, se trabaja con 20 mayoristas y alrededor de 600 minoristas y se involucra a 120 colaboradores de la planta. Para el procesamiento de este material se trabaja mensualmente con 400 empleados de la planta, quienes funden la chatarra en el horno eléctrico para generar la palanquilla. La siguiente fase de producción es la afinación del acero en horno cuchara para eliminar las impurezas, mejorar las propiedades del acero y su calidad. Luego se realiza la laminación del acero, proceso de compresión que reduce el espesor del material y en el cual trabajan alrededor de 300 colaboradores en tres turnos laborales. Para la producción de “*clavos, grapas, alambre de púas y alambre galvanizado*” se procede a la laminación en frío o trefilación del alambrón mediante una hilera cónica. Cabe mencionar que este último procedimiento no genera pérdidas de material, lo cual permite la producción de alrededor 4.500 toneladas al mes (CICEB et al, 2013; Gualotuña, 2013; Oleas, 2014).

**GRÁFICO 5**  
**PROCESO DE PRODUCCIÓN DE ADELCA C.A.**



Fuente: ADELCA, 2013  
Elaborado por: ADELCA, 2013

### 3.2.2. Responsabilidad con el Medio Ambiente

ADELCA C.A. afirma su compromiso con el medio ambiente y para ello realizó un análisis de sus procesos de producción y comercialización, y garantizó el cumplimiento de normas ambientales en sus productos, alcanzando a partir del año 2008 las Licencias Ambientales por parte del Ministerio del Ambiente (ADELCA, 2015; Ekos Negocios, 2015; González, 2013; Ministerio del Ambiente, 2008; Uribe, 2012). Además, este compromiso se refleja en la política y objetivos ambientales de la empresa en los cuales se expresa su preocupación por el cuidado y preservación de la naturaleza en todas sus prácticas de negocios<sup>76</sup> (esto garantiza el cumplimiento de los Principios 7, 8, y 9 del Pacto Mundial). Sus principales áreas de trabajo son:

*“Reducir la contaminación [...], cumplir con la legislación vigente e ir más allá apoyando planes y proyectos a favor del cuidado ambiental, implementar tecnología aplicable a favor del ambiente, implementar políticas de minimización de residuos, entrenar periódicamente a [los] técnicos sobre nuevas tecnologías y desarrollos, actuar con sentido de urgencia en la toma de acciones de respuesta ante contingencias, apoyar el reciclaje” (ADELCA, 2015).*

Una de las principales fases de la solución de tecnología sostenible de ADELCA C.A. fue la instalación de la “planta de fundición de arco eléctrico con el reciclaje de chatarra ferrosa”; permitiendo erradicar las importaciones de materia prima y

<sup>76</sup> Incluyendo “la forma en que opera la planta, oficinas y sucursales; el manejo adecuado de todos los residuos reciclables, no reciclables y peligrosos y el cumplimiento legal aplicable a nivel nacional” (ADELCA, 2014; Ekos Negocios, 2014).

producir la palanquilla directamente en el Ecuador a partir del año 2008<sup>77</sup> (ADELCA, 2013; CICEB et al, 2013; Visser, 2014). Si bien en un inicio ADELCA C.A. enfrentó el descontento de la comunidad de Alóag por esta fundidora; con el fin de mejorar la situación, la siderúrgica creó una planta de tratamiento de humos que permite realizar el control respectivo de las emisiones a la atmósfera de partículas formadas en el proceso de fundición de chatarra. Mediante esta planta se colecta las emisiones generadas en los hornos de arco eléctrico con *“una campana de extracción y un sistema de ductos, que las conduce a la planta de humos [en la cual] se separa el material particulado, a través de un ciclón, un conjunto de mangas filtrantes y un sistema de aire comprimido para limpieza de los filtros”*. Cabe mencionar que la construcción de este sistema fue realizado con diseño, tecnología y estándares italianos; permitiendo la *“eficiencia del 99% para partículas de entre 5 y 10 micras y del 100% para el resto de partículas”* (CICEB et al, 2013; Walsh Environmental Scientists and Engineers – WALSH -, 2014).

Para el manejo adecuado de los residuos formados en el proceso de fundición como *“escoria, cascarilla y polvos de acería”*, en el año 2009 ADELCA C.A. habilitó un Área de Manejo de Desechos (AMD) para *“estructuras mixtas (cemento/acero), cubierta, piso impermeable, cubeto de contención secundaria, sistema de drenaje perimetral y trampa de aceites y grasas”* (ADELCA, 2013; CICEB et al, 2013). Con el propósito de disminuir el uso de agua durante la fundición, la compañía empleó un sistema de captación de aguas lluvias del área de chatarra. La demanda de agua es de 9 litros/segundo, la misma que es utilizada para los sistemas de enfriamiento de la maquinaria en circuitos cerrados. El consumo del agua no se lo realiza en todo el proceso operativo, sin embargo, debido a la evaporación, se requiere la reposición del agua perdida. Por lo tanto, este sistema de captación contiene *“siete pozos distribuidos en el sitio de acopio, dotados de electrobombas y un tanque sedimentador / separador de aceites y grasas”*; dirigiendo así el agua hacia los pozos (CICEB et al, 2013).

Otra fase que evidencia el compromiso con el medio ambiente por parte de ADELCA C.A. fue en el año 2008, con el programa de *“Reciclaje de papel y cartón”* en sus instalaciones con el fin de recuperar y transformar los materiales de

---

<sup>77</sup> Cabe mencionar que el proyecto para el área de fundición fue realizado con el cumplimiento de los pasos previstos en la Legislación Ambiental del Ecuador, incluyendo la aprobación del Estudio de Impacto Ambiental (EIA) de dicho proyecto e incluyendo la participación ciudadana. De esta manera se obtuvo la respectiva Licencia Ambiental que es emitida por el Ministerio del Ambiente. Con esto, ADELCA C.A. pudo estructurar un Plan de Manejo Ambiental (PMA) para regir las operaciones del proyecto mediante el cumplimiento legal ambiental, la prevención y minimización de los impactos ambientales y sociales negativos y promover los positivos (ADELCA, 2015).

desperdicio y reutilizarlos como productos o materia prima, además de reducir el consumo de papel en las oficinas de la empresa. Las ganancias adquiridas en este proceso son invertidas en proyectos socio-ambientales que serán abordados más adelante. Además de ahorrar el consumo de papel y de agua, ADELCA C.A. tiene una estrategia de ahorro energético con la minimización del uso de luz en oficinas, el consumo únicamente necesario de cualquier combustible, e incentiva al personal a trasladarse en el transporte ofrecido por la empresa en lugar de utilizar su propio auto (ADELCA, 2013; CICEB et al, 2013).

En el año 2010, ADELCA C.A. fundó el Club de Recicladores para estimular y organizar un sector de reciclaje de metales en Ecuador. Hasta ese entonces, en el país no existía suficiente suministro de chatarra para satisfacer la propia demanda de producción de acero, incluso habían materiales que eran desechados en quebradas, perdiendo la oportunidad de ser reciclados. Este programa tiene compromiso tanto con el medio ambiente como con la sociedad. Sus objetivos son minimizar los efectos negativos en el medio ambiente, ofrecer diferentes beneficios a los recicladores e incrementar la compra de chatarra a un precio y peso justo. ADELCA C.A., al utilizar la chatarra como materia prima, fideliza a sus proveedores para que suministren este material directamente en los centros de acopio (CICEB et al, 2013; Oleas, 2014; Pacto Global, 2013).

A partir del año 2013, ADELCA C.A. instaló su primera planta de tratamiento de aguas residuales en la planta principal de Alóag<sup>78</sup>, cumpliendo con las normativas ambientales (CICEB et al, 2013). La instalación de este biodigestor permite la conversión de los residuos orgánicos de la compañía en gas metano para su comercialización y uso de la comunidad de Alóag y genera fertilizante para los cultivos locales<sup>79</sup>. Este hecho corresponde a una fase adicional que ADELCA C.A. implementó como solución de tecnología sostenible (Visser, 2014). Adicionalmente, con el fin de controlar el ruido generado en la operación del horno eléctrico de la empresa, ADELCA C.A. contrató a especialistas en atenuación acústica para la instalación de "*paredes externas en las naves de producción de la planta*" como paneles anti ruido. Además alrededor de la planta se colocó una franja arbórea como pared natural que permita el cuidado de los árboles y las especies nativas del sector. Este diseño absorbe la energía

---

<sup>78</sup> Este proyecto fue considerado para el proceso de Certificación S2M (Gordón, 2016).

<sup>79</sup> La comercialización del gas genera alrededor de USD 35 en ahorro de energía para la comunidad y USD 100 de ahorro en los costos de eliminación de residuos para ADELCA C.A.; logrando también la licencia social para operar y mejorar las relaciones con la comunidad.

acústica, reduciendo la transmisión de ondas hacia el exterior e interior de la planta (ADELCA, 2013). En este mismo año la siderúrgica implementó el Sistema Contra Incendios (S.C.I.) para contrarrestar los riesgos de incendios en la planta. El S.C.I. consta de tres etapas: “Cuarto de Bombas y Loop principal, Planta de Laminados y Planta de Trefilados” (ADELCA, 2014).

De esta manera, la siderúrgica trabaja en proyectos de medición y acciones preventivas que apoyan la protección del medio ambiente y la prevención de daños a la biodiversidad como “programa adopte un árbol: relacionado a un vivero de especies nativas, campaña de manejo de desechos, donación de basureros a barrios y programa de desratización” (Ver Anexo 27) (ADELCA, 2015; Ekos Negocios, 2014; Uribe, 2012). Para garantizar la realización de todos estos programas y para medir los resultados ambientales, periódicamente se efectúan monitoreos por parte de “funcionarios del Ministerio del Ambiente e Ilustre Municipio de Mejía” en laboratorios acreditados en el Ecuador; los mismos que entregan los resultados y los informes de monitoreo a las autoridades del Ministerio del Ambiente y del cantón (CICEB et al, 2013; Ekos Negocios, 2014). La medición de resultados también se realiza mediante el planteamiento anual de objetivos, los mismos que son revisados mensualmente por el comité ejecutivo (Directorio) (CICEB et al, 2013).

### 3.2.3. Compromiso con sus Stakeholders

El Gobierno Corporativo de ADELCA C.A. cumple con los principios 1 y 2 del Pacto Mundial con respecto a los Derechos Humanos. La empresa considera que un buen entorno laboral permite la productividad; por lo cual existe un trato con respeto e imparcialidad y se respeta el derecho a la privacidad y dignidad entre el personal. ADELCA C.A. prohíbe la discriminación de “género, raza, color, nacionalidad, edad, religión, orientación sexual, discapacidad o cualquier otro motivo prohibido por la ley”. Todo ello es alcanzado a través de su Código de Ética<sup>80</sup>, Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo<sup>81</sup> y el Manual de Salud y Seguridad Ocupacional para Contratistas<sup>82</sup> (ADELCA, 2015; CICEB et al, 2013; Ekos

---

<sup>80</sup> Código de ética: [implementado a partir de enero 2012], establece los principios éticos y normas de conducta que rigen la actuación de colaboradores y contratistas, los mismos que debe ser cumplidos por los colaboradores de la empresa (ADELCA, 2014).

<sup>81</sup> Reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo: tiene como finalidad el desarrollo y fomento de la investigación, estudio y prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, como también la adopción de medidas que garanticen la Seguridad y Salud Ocupacional. [Este reglamento] cuenta con las obligaciones, los derechos y las prohibiciones de ADELCA hacia el trabajador (ADELCA, 2014).

<sup>82</sup> Manual de la Salud y Seguridad Ocupacional para Contratistas por el tema de proveedores (ADELCA, 2014).

Negocios, 2015; González, 2013). Con el fin de implementar y continuar la aplicación de estos principios a nivel nacional, ADELCA C.A. realiza:

*Plan de sugerencias para que todos los empleados puedan promocionar sus ideas y pensamientos que ayuden a mejorar procesos o simplemente el ambiente de trabajo en el que se encuentran; Capacitación a través del programa "5 minutos": donde todos [los] trabajadores [reciben] charlas cortas pero concretas relacionadas a derechos humanos, seguridad, protección ambiental [y anticorrupción]; Capacitación anual a la comunidad a través de folletos que son repartidos en diferentes lugares de la ciudad (ADELCA, 2015; CICEB, 2013).*

Para la medición de los resultados en la implementación de los derechos humanos se efectúan encuestas y entrevistas randómicas mensuales que evalúan el comportamiento de todo el personal de la empresa y supervisan la efectividad la lucha contra la corrupción (Principio 10 del Pacto Mundial); informes a los *stakeholders* (colaboradores, comunidad y proveedores) para medir la efectividad de las capacitaciones realizadas; registros de incidentes en el caso de existir infracciones a los DDHH; "Revisión mensual de Directores con CEO's y auditorías internas y externas al Sistema de Gestión (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, S2M)" (ADELCA, 2015; CICEB, 2013).

ADELCA C.A. también se compromete con la inserción laboral de empleados con capacidades especiales. La empresa realiza un proceso de inducción para explicarles sobre sus beneficios, derechos y garantías y se les incentiva en la integración de cultura organizacional. También se realiza una entrevista individual para conocer sus necesidades familiares, realizar visitas domiciliarias y determinar cómo ADELCA C.A. puede apoyar y recomendar para mejorar el estilo de vida de estas personas. Otro compromiso de la compañía es el trabajo con la "Red de Empresas por un Ecuador Libre de Trabajo Infantil"<sup>83</sup>; por lo cual ADELCA C.A. realiza capacitaciones a su personal, sus proveedores y comunidad en temas de derechos humanos enfocados en la erradicación del trabajo infantil<sup>84</sup> (ADELCA, 2014; 2015).

Por otro lado, el Gobierno Corporativo de la empresa cumple con los Principios 3,4,5 y 6 del Pacto Mundial al aplicar principios laborales en su política.

---

<sup>83</sup> La Red de Empresas por un Ecuador Libre de Trabajo Infantil representa una "alianza público-privada liderada por el Ministerio de Relaciones Laborales que trabaja articulando estrategias y buenas prácticas empresariales a favor de la erradicación de trabajo infantil" (ADELCA, 2014).

<sup>84</sup> Las capacitaciones se las realizaron con personal especializado con módulos diarios, mensuales y trimestrales exclusivos de DDHH, enfocados en la erradicación de trabajo infantil a los colaboradores de la planta, proveedores de la empresa y comunidad de Alóag respectivamente. La política de gestión integral de ADELCA C.A. propone que no se contrate a menores de edad en planta y evalúa a cada proveedor que no presente contrataciones de menores de edad, caso contrario, se lo descalifica. Como estrategia se realizan auditorías aleatorias a los proveedores, se sensibiliza a través de las capacitaciones y se obtiene una retroalimentación con los informes de los resultados: capacitaciones dictadas en el año 2013 fueron 532 colaboradores, 43 proveedores y 50 personas de la comunidad (ADELCA, 2014).

Esto se lo realiza a través del Código de Ética y la valoración del A.P.T.A. Para implementar los principios laborales existe una Política de Recursos Humanos<sup>85</sup>; un buzón de sugerencias en todas las sucursales a nivel nacional y se realizan programas de prevención “*Seguridad Industrial y Medicina del Trabajo*” para la salud y seguridad de los empleados. Para garantizar el cumplimiento de los principios laborales de ADELCA C.A., se miden los resultados mensuales con registros demográficos del personal (incluyendo sexo, etnia y religión). Además se describen las faltas y sanciones en el Capítulo 4 del Reglamento Interno de la empresa en el caso de haber infracciones a estos principios; y también se realizan auditorías internas y externas al Sistema de Gestión Integral “(ISO 9000 y OHSAS 18000)” (CICEB et al, 2013; González, 2013).

Para ADELCA C.A., los colaboradores tienen la responsabilidad de “*actuar con integridad, respeto y generar confianza*” ya que representan la forma en que la siderúrgica hace negocios. Pero la empresa también tiene la responsabilidad de asegurar la salud, seguridad y beneficios<sup>86</sup> a su personal como pilar fundamental, no solamente por cumplir con las exigencias de la ley sino porque representa una manera de mejorar la productividad. Con el fin de evitar daños a la salud de sus trabajadores tanto de tipo físico, psíquico o emocional, ADELCA C.A. creó el programa de prevención “*Seguridad Industrial y Medicina del Trabajo*”. Este programa contiene un “*plan de sugerencia, plan de punta estrella de seguridad, programa de mejoras ergonómicas, plan de caminatas seguridad- dispensario médico<sup>87</sup>, programa de enterramiento para brigadista y plan de visitas*”. Además de estos parámetros de control, se dispone de una Estrategia de Seguridad Industrial (Ver Anexo 28) y el Servicio Médico Ocupacional<sup>88</sup> (ADELCA, 2014; 2015; CICEB et al, 2013; Ekos Negocios, 2015).

ADELCA C.A. considera que el valor que diferencia a la empresa es el comportamiento de la misma. Para ello, el código de integridad y ética, además

---

<sup>85</sup> Las políticas laborales de ADELCA C.A. se describen en el departamento de Recursos Humanos: “*Selección de Personal, Formación y desarrollo, Gestión del desempeño, Compensación y retención, Asistencia y jornadas de trabajo y Vacaciones*” (CICEB et al, 2013).

<sup>86</sup> Beneficios al personal de ADELCA C.A.: “*estabilidad laboral, acceso a créditos y precios de distribuidor en la compra de materiales de la empresa, préstamos, capacitación, servicio de comedor, uniformes, utilidades, transporte, libertad de asociación, becas para los hijos de los colaboradores, celebración de navidad y paseo anual*”. Cabe mencionar que todos estos beneficios son destinados para todo el personal, incluyendo a personas con capacidades especiales. Éstas últimas reciben un beneficio adicional como es el acceso a atención médica especializada dependiendo su “*necesidad, medicación específica y exámenes de control*” (ADELCA, 2014).

<sup>87</sup> Cabe mencionar que la creación del Dispensario Médico fue considerado como un proyecto tanto interno como externo para la obtención del Certificado S2M. Fue considerado en las dos dimensiones debido a que el servicio de dicho dispensario es destinado tanto para los colaboradores de ADELCA C.A. como para la comunidad de Alóag (Gordón, 2016).

<sup>88</sup> El Servicio Médico Ocupacional realiza “*registros y documentación, exámenes médicos preventivos, exámenes pre ocupacionales de reubicación y de retiro, evaluación, monitoreo o medición de riesgos prioritarios, medidas de prevención, control y protección*” (ADELCA, 2014)

de definir la norma de conducta de su personal, contiene los principios para involucrar a sus demás grupos de interés (Ver Gráfico 6) (ADELCA, 2015; Ekos Negocios, 2015):

**GRÁFICO 6**  
**GRUPOS DE INTERÉS DE ADELCA C.A.**



Fuente: ADELCA, 2013  
Elaborado por: ADELCA, 2013

**Accionistas:** ADELCA C.A. conserva la transparencia de sus actividades para mantener buenas relaciones con sus accionistas. La empresa considera que sus “accionistas, presidentes, directores y gerentes, jefes de grupo y supervisores” o las personas que lideran la compañía pueden dar el ejemplo y apoyar a los programas tanto sociales o ambientales como parte de su gestión estratégica. Además este Gobierno Corporativo fortalece e incentiva a los accionistas a representar una organización “bien administrada, socialmente responsable, eficiente y rentable” (ADELCA, 2015; CICEB et al, 2013)

**Clientes:** La siderúrgica se esfuerza por satisfacer las necesidades de sus clientes y consumidores<sup>89</sup> mediante la oferta de productos y servicios de

<sup>89</sup> Los principales clientes de ADELCA C.A. son: “Ferroinmobiliaria S.A., Agre S.A., Arama S.A., Asenabra S.A., Castek S.A., Cisepro Cía. Ltda., Conceypte S.A., Constructora & Construsan S.A., Convar S.A., Cooperativa de Vivienda San Gregorio, Diacelec S.A., Vacrow S.A., Tupal S.A., Zuryan S.A.” (Uribe, 2012).

calidad. ADELCA C.A. se preocupa por ganar la confianza de este grupo de interés por medio de canales de comunicación permanentes como estrategia de Marketing Responsable<sup>90</sup> y capacita trimestralmente a sus clientes para el uso y manejo adecuado de los productos. Además la empresa posee un Sistema de Quejas<sup>91</sup> en el caso de que algún consumidor tenga reclamos en relación a la calidad del producto. Cabe mencionar que ADELCA C.a. atiende a consultas o quejas cada vez que sea solicitado por el cliente, y anualmente una empresa consultora mide la satisfacción del cliente (ADELCA, 2015; CICEB et al, 2013).

**Proveedores:** ADELCA C.A. tiene un procedimiento general de compras con el fin de garantizar que la materia prima y los productos adquiridos cumplan los requisitos para producir un producto final de calidad<sup>92</sup>. Para esto, la empresa evalúa y capacita periódicamente a sus proveedores en temas sociales, ambientales y legales (ADELCA, 2013). Además el programa de Club Recicladores ofrece beneficios<sup>93</sup> a sus afiliados. Este grupo de interés representa socios importantes del negocio de la empresa; por lo cual ADELCA C.A. se compromete a trabajar conjuntamente con ellos para alcanzar los objetivos mutuos mediante principios de trato justo y respeto; a través del cumplimiento de normas éticas y legales (ADELCA, 2015).

**Alianzas:** ADELCA C.A. mantiene alianzas con diferentes organizaciones y participa en eventos corporativos con el fin de alcanzar el desarrollo económico, social y ambiental en el Ecuador (Ver Anexo 29) (ADELCA, 2015).

---

<sup>90</sup> Canales de Comunicación con los Clientes: *“comunicación directa con el Personal de Ventas, comunicación directa con Asesores Comerciales, página web: www.adelca.com, e-mail: info@adelca.com y catálogo comercial de productos y volantes informativos”* (ADELCA, 2014)

<sup>91</sup> Sistema de Quejas: El departamento comercial abre una acción correctiva, se solicita una muestra del producto para entregar al departamento de calidad evaluarlo. Una vez obtenidos los resultados, se comunica al departamento comercial para que proporcione la respuesta al cliente. Si los productos no cumplen con las normas, éste es reemplazado inmediatamente; caso contrario, se comunica al cliente y se otorgan recomendaciones para el correcto uso del producto. Posteriormente se realiza una reunión con el Departamento de Marketing para encontrar una primera respuesta que permita o no la continuación del procedimiento. En el caso de no continuar, se procede a la conformación del Comité de Solución de Controversias, el mismo que tiene 15 días laborables para encontrar una solución al conflicto (ADELCA, 2014).

<sup>92</sup> El material adquirido por ADELCA C.A. corresponde a compras 70% locales y 30% importadas (ADELCA, 2012). Sus principales proveedores son: *“Indura Ecuador S.A., Rhenania S.A., Durallanta S.A., Asociación de transportistas del Ecuador, Ipiranga Petroquím, Icd América Llc., Ferroalecciones S.A., Ecuapack Maquinarias, Kospol Cía Ltda.”* (Uribe, 2012)

<sup>93</sup> Beneficios del Programa Club de Recicladores: *“seguro de asistencia médica general y asistencia odontológica para el titular y su familia, seguro de accidentes personales para el titular y su familia y seguro de vida para el titular”,* (La Hora, 2010) *“bonos de comisariato, comida, anticipos económicos (préstamos), [...] capacitaciones en temas ambientales, sociales, legales y requerimientos específicos cuando sea el caso”* (Pacto Global, 2013).

**Estado:** Con el fin de cumplir con su política de Gestión Integral, ADELCA C.A. otorga soporte a *“instituciones gubernamentales, no gubernamentales, público y privadas”* como a Municipios Parroquiales y Subcentros para apoyar y beneficiar a la comunidad (CICEB et al, 2013). En el año 2008 el Gobierno Nacional suscribió el *“Programa de Reducción de la Contaminación Ambiental, Racionalización del Subsidio de Combustibles del Transporte Público y su Chatarrización<sup>94</sup>”* para la renovación del parque automotor. Este programa incentiva la chatarrización de vehículos de transporte público para reemplazarlos por nuevas unidades y el Ministerio de Industrias y Competitividad calificó a ADELCA C.A. como la *“Empresa Chatarrizadora”* comprometida en la producción de acero a partir de material reciclado (ADELCA, 2013).

**Comunidad:** Debido al crecimiento poblacional, resulta imposible para las empresas industriales aislarse de la comunidad en la cual realizan sus actividades productivas. Por esta razón el Departamento de Gestión Integral de ADELCA C.A. posee un canal abierto para *“denuncias, quejas, comentarios, agradecimientos o felicitaciones”* y dar la respectiva atención al mismo con el fin de mantener buenas relaciones con la comunidad de Alóag (CICEB et al, 2013). La empresa se esfuerza por reflejar el bien común en su comportamiento como *“individuos sociales y éticamente responsables”* y se compromete a brindar apoyo a la comunidad y a otros programas sociales relacionados a la protección del medio ambiente, bienestar y estabilidad social (Ver Anexo 30). Además la compañía tiene un centro de capacitación y entrenamiento permanente para la comunidad (Ver Anexo 31) (ADELCA, 2015).

Para la realización de una Memoria de Sostenibilidad transparente, ADELCA C.A. identificó a los *stakeholders* relacionados a su cadena de valor, así como las estrategias, políticas y procedimientos, efectos y riesgos que podía ocasionar la empresa hacia los grupos de interés. La empresa realizó encuestas y talleres a los *stakeholders* externos e internos respectivamente para definir los temas relevantes a ser publicados. Esta metodología permitió la integración de los grupos de interés de ADELCA C.A. y la revisión permanente por parte de este grupo (Ver Anexo 32) (ADELCA, 2015). Los temas de importancia para los grupos de interés de ADELCA C.A. en función de la Planeación Estratégica de

---

<sup>94</sup> Chatarrización: *“proceso técnico mecánico de desintegración total del vehículo automotor, de tal forma que queda convertido en materia prima para ser usada en diferentes procesos industriales”* (ADELCA, 2012).

la empresa y con *stakeholders* que tienen efectos en los resultados finales de la operación son:

- *Autoridades de Producción y Competitividad: Cumpliendo con la normativa vigente. Temas de coyuntura: restricción de importaciones, cambio de matriz productiva, innovación.*
- *Gremios empresariales: Mantener relaciones estrechas con afiliados para conocer sus operaciones, compartir buenas prácticas y trabajar de manera conjunta en políticas públicas de beneficio común.*
- *Competencia<sup>95</sup>: Trabajar en problemáticas de interés común como normativas y regulaciones del sector, nuevos proyectos, seguridad ciudadana, otros.*
- *Asamblea Nacional: Presentar nuestras observaciones a proyectos de ley con impacto nacional como el nuevo Código de Salud y Código de Trabajo.*  
(ADELCA, 2015)

Los canales de comunicación de ADELCA C.A. a nivel interno se los realiza mediante “*cartelera, charlas de 5 minutos, conferencias, talleres, correos electrónicos, intranet y revista institucional*” (ADELCA, 2015). De esta manera, ADELCA C.A. cuenta con un programa de actividades que involucran a todos sus *stakeholders* (Ver Gráfico 7) (CICEB et al, 2013). Además, la siderúrgica participa anualmente en la “*Semana de la Responsabilidad 2.0*”<sup>96</sup>, organizada desde el año 2011 por la Fundación S2M y la CICEB como parte del proceso de la Certificación S2M en la cual se realizan diálogos hexagonales con sus *stakeholders* (“*representantes de Gobierno, Comunidades, Organismos Internacionales, Corporaciones y Empresas Privadas, Sociedad Civil y Medios de Comunicación*”) (CICEB, 2014).

---

<sup>95</sup> Es importante mencionar que las empresas dedicadas a la fabricación de acero en el Ecuador son: ADELCA C.A., Aceros ANDEC S.A. (primera empresa siderúrgica del Ecuador), y NOVACERO S.A. (Uribe, 2012).

<sup>96</sup> En la Semana de la Responsabilidad, además de diálogos hexagonales, se realizan actividades como Casa Abierta de Proyectos de R.S.C. 2.0. y la “*Charity Supper Gala*” o Cena de Gala Benéfica en la cual se entrega el Premio de Huella Empresarial CICEB y los fondos recaudados en la cena al mejor proyecto (CICEB, 2014)

**GRÁFICO 7**  
**PILARES ESPECÍFICOS PARA INVOLUCRAR A LOS STAKEHOLDERS DE**  
**ADELCA C.A.**



Fuente: ADELCA, 2013  
 Elaborado por: ADELCA, 2013

### **3.3. Alcance de la Certificación S2M Internacional**

Una vez analizados los actores como los grupos de interés de la empresa ADELCA C.A. y el grado de trascendencia en cuanto a las medidas adquiridas para aplicar la R.S.C. 2.0, se evidencia que todo ello ha permitido la obtención del Certificado S2M a nivel Internacional en la Misión Comercial al Reino Unido. Es importante conocer los puntos principales que se llevaron a cabo en dicha misión con el fin de determinar los resultados obtenidos tanto a nivel económico, social y ambiental; no solamente para la empresa, sino para el Ecuador en general. De esta manera la última dimensión (tiempo) se ve reflejada en la continuidad de la responsabilidad de ADELCA C.A. en los próximos años para la obtención de la Re-Certificación S2M a nivel Internacional y su contribución al desarrollo sostenible del país.

#### **3.3.1. Misión Comercial y de Negocios Responsables Ecuador-Reino Unido**

En el caso de ADELCA C.A., el proceso de Certificación S2M se basó en la confianza mutua por parte de la siderúrgica hacia los procesos propuestos por la CICEB y la Fundación S2M, y estas últimas confiaron en la apertura de ADELCA C.A. para trabajar en conjunto (Gordón, 2016). Es importante recalcar que la Verificación Preliminar e Incremental de las fases de Sostenibilidad, Medición y Mediación del Certificado S2M fue sometida a una auditoría externa

de la información y medios de verificación de cada dimensión. La Dirección de la Certificación (CICEB y Fundación S2M no constaron como consultores externos para evitar conflictos de intereses). Por lo tanto, dentro del proceso de certificación ADELCA C.A. contó con la consultora española Forética, y con consultores profesionales certificados por CSR International que trabajaron en conjunto con el equipo interno de la empresa (CICEB et al, 2013). Los puntos focales de la certificación se detallan a continuación:

## Sostenibilidad

La certificación, en términos de Sostenibilidad, se basa en el estándar del Reconocimiento General Rumiñahui (del I al IV) desarrollado por HexagonGroup y Fundación S2M. A nivel interno de ADELCA C.A. se midieron las subcategorías relacionadas a medio ambiente; gestión social e inversión en la comunidad; derechos humanos y prácticas laborales; proveedores y cadenas de valor; consumo responsable; transparencia y rendición de cuentas (Ver Tabla 5); y las actividades diarias que fusionan al negocio de la empresa con proyectos de R.S.C. 2.0 para alcanzar sostenibilidad económica, ambiental y social bajo la TBL (CICEB et al, 2013; Ekos Negocios, 2015).

TABLA 5  
SUBCATEGORÍAS DEL RECONOCIMIENTO GENERAL RUMIÑAHUI QUE SE EVALUARON A LA EMPRESA ADELCA C.A. DURANTE LA ETAPA DE SOSTENIBILIDAD DE LA CERTIFICACIÓN S2M

SUBCATEGORÍA	TÍTULO DE PROYECTO
Consumo responsable	Consumo responsable
Derechos humanos y prácticas laborales	Grandes y pequeños con capacidades especiales
Gestión social e Inversión en la comunidad	Salud por la comunidad
Medio ambiente	Medición y compensación ambiental
Proveedores y cadena de valor	Un justo a tiempo en la cadena de valor
Transparencia y rendición de cuentas	La información ADELCA va más allá de la responsabilidad social

Fuente: Ekos Negocios, 2015  
Elaborado por: Jennifer Cobo Donoso

Cabe mencionar que tanto la CICEB como la Fundación S2M estuvieron sorprendidas por el hecho de que ADELCA C.A. cumplía en su totalidad con los estándares mínimos para ser aprobada en esta etapa. Incluso la siderúrgica sobrepasó el 80% que se requiere para ser certificado a nivel nacional, alcanzando el 90%. Esto se debe a que ADELCA C.A. realizó esfuerzos de R.S.C. antes de la aplicación a la certificación, alcanzando los procesos del Reconocimiento General Rumiñahui y además cumplió con los Criterios de

Valoración del Software S2M/CICEB. Es decir, ADELCA C.A. fue más allá de la legislación nacional y aplicó los “*Indicadores de Business in the Community, Indicadores de R.S.C. del Instituto Ethos, Principios del Pacto Global, ODS, Directrices que establece el GRI, ISO 26000, 9001, 14001, SA 800 y OASHAS 1800*” (Gordón, 2014; CICEB et al, 2013; Salazar, 2013) establecidos en las Sub-dimensiones de Sostenibilidad (Ver Anexo 33).

## Medición

En esta fase, como se mencionó anteriormente, ADELCA C.A. implementó dos proyectos para cumplir con el proceso de certificación; los mismos que obtuvieron el 80% en su calificación por parte de las verificadoras externas. A nivel interno (y externo) se aplicó el proyecto del Dispensario Médico que ofrece el servicio tanto para sus colaboradores como para la comunidad de Alóag. En esta etapa, se buscó un nivel de efectividad bajo la herramienta tecnológica EvalHexa® creada por Hexagon Consultores, la misma que midió cualitativamente, en conjunto con los *stakeholders* y beneficiarios la “*coherencia y relevancia, apropiación, alineamiento, armonización, participación, cobertura, resultados esperados, pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad*” del proyecto propuesto por ADELCA C.A. (Ver Anexo 34) (Gordón, 2014; CICEB et al, 2013; Salazar, 2013).

## Mediación

Una vez que ADELCA C.A. cumplió con los estándares requeridos para una sostenibilidad económica, ambiental y social, y una vez medidos los resultados tanto internos como externos, la empresa tuvo una apertura con sus *stakeholders* para recibir retroalimentación de su gestión y ser *conocida* verdaderamente como empresa responsable (Gordón, 2014). Para ello, la CICEB y la Fundación S2M convocaron abiertamente a encuentros específicos en la Semana de la Responsabilidad 2.0 con los grupos de interés de ADELCA C.A. para medir los resultados de sus proyectos. En los Diálogos Hexagonales<sup>97</sup> realizados bajo la herramienta HexagonToolkit®<sup>98</sup>, la siderúrgica llegó a un

---

<sup>97</sup> Los diálogos hexagonales se realizaron con “*representantes de Gobierno, Comunidades, Organismos Internacionales, Corporaciones y Empresas Privadas, Sociedad Civil y Medios de Comunicación*” (CICEB, 2014).

<sup>98</sup> HexagonToolkit® es un sistema informático para llevar de forma práctica los lineamientos del “*social choice*”, de manera que se facilite la toma de decisiones cuando se realizan talleres, diálogos público-privados, o rondas de discusión entre uno o más actores del Diálogo Hexagonal. Este sistema permite llegar a acuerdos que agreguen y diferencien, mediante votaciones, los intereses de los actores desde su perspectiva en relación al tema en debate. De esta manera se logra conocer y cuantificar de manera técnica los resultados y se pueda asignar preferencias. Permite además integrar los temas relevantes de discusión con los actores y conlleva a consensos en cuanto a definir

acuerdo con sus *stakeholders*, y se comprometió a implementar la planta de manejo de aguas para su reutilización. Cabe mencionar que este acuerdo fue considerado también como el proyecto a nivel externo de la fase de Medición. De esta manera se pudo evidenciar la apertura de la empresa para socializar con sus *stakeholders*, alcanzar una *“cohesión social, creando hojas de ruta bajo la herramienta HexagonToolkit®”*, y llegar a acuerdos conjuntos; logrando así el *conocimiento* de la empresa como sostenible y responsable y alcanzando el 100% en la calificación (Gordón, 2016).

Con esto, ADELCA C.A., además de generar confianza y amistad con sus *stakeholders* a través de su integración en el Hexágono de Diálogo, la siderúrgica promovió el concepto de la R.S.C. 2.0. Esto mediante la sostenibilidad y responsabilidad *“en su más amplio espectro”* y no solamente en lo que concierne al desarrollo económico del negocio de la empresa. También se pudo constatar la aplicación de un modelo *Business in the Community* ya que posee los cuatro elementos de *“creación de valor, buena gobernanza, contribución social e integridad ambiental”*. ADELCA C.A. generó un nuevo ADN en su negocio, bajo el estándar R.S.C. 2.0 con soluciones innovadoras y proactivas que permitieron la reducción de los *“riesgos relativos a la regulación anticipada, crear un ambiente de confianza y dar mayor sostenibilidad tanto a la organización empresarial en un entorno social, como a los negocios responsables dentro de una mejor organización económica, política y social”* (CICEB et al, 2013).

De esta manera la CICEB y Fundación S2M consideraron al Certificado S2M como un tema estratégico. Estas organizaciones vieron la necesidad de apoyar a las empresas ecuatorianas no solamente en el tema comercial sino en respaldarlas en el tema de sostenibilidad y que en un futuro tengan mejores oportunidades de alcanzar mercados tan exigentes como los del Reino Unido con procesos de calidad, de mejora continua y de responsabilidad (Gordón, 2014). Así la Embajada Británica en Ecuador y la CICEB respaldaron a la Fundación S2M y Hexagon Group para la primera *“Misión Comercial y de Negocios Responsables Ecuador-Reino Unido”* llevado a cabo del 24 al 30 de marzo del año 2014, incorporando a la agenda cinco días de trabajo (British Embassy Quito, 2014; Craft, 2014).

---

prioridades de atención, mapeo de actores relevantes con la visión grupal de potenciales alianzas, así como de las fortalezas y debilidades de los distintos actores analizados (Hexagon Group, 2015).

El objetivo de esta misión fue llegar a acuerdos que permitan el respaldo de instituciones británicas para lograr que el tema de R.S.C. sea certificable en el Ecuador con la continuidad del programa de R.S.C. 2.0 en la Certificación S2M con Sostenibilidad, Medición y Mediación y el respaldo a los negocios responsables en el país (British Embassy Quito, 2014; Gordón, 2014). De esta manera las empresas que entren en este programa pueden tener estándares basados en procesos para presentarlos en el Reino Unido como empresas socialmente responsables, tengan acceso al mercado británico y además un respaldo de financiamiento para sus proyectos (Gordón, 2016).

Durante la visita al Reino Unido, empresarios ecuatorianos mantuvieron reuniones con directivos de instituciones especializadas en temas de R.S.C. a nivel mundial: *“Business in The Community (BITC) (Organización sin fines de lucro presidido por el Príncipe de Gales), CSR International (cuyo CEO es el acreditado Profesor Wayne Visser), SustainAbility (Corporación que asesora a las principales grupos corporativos británicos en temas de sostenibilidad)”*. También se realizaron reuniones de negocios que identificaron oportunidades comerciales entre empresas británicas y ecuatorianas *“con la participación de gremios e instituciones del gobierno Ecuatoriano y Británico: UK Trade and Investment, Proecuador y Cámara de Comercio de Londres”*. Las empresas ecuatorianas que participaron en el programa de negocios responsables<sup>99</sup> pudieron constatar el nivel que se propone y el programa de certificación (British Embassy Quito, 2014).

Uno de los principales logros de esta misión fue la visita a King's College de Cambridge en donde se realizó la presentación del caso de ADELCA C.A. a *CSR International*. El calificador internacional del Certificado S2M, el Profesor Wayne Visser, revisó el caso y aprobó la entrega de la primera Certificación Internacional S2M al Director de Gestión Integral de ADELCA C.A., Ing. Marco Oleas, con presencia de la CICEB, la Fundación S2M y miembros empresarios ecuatorianos (Gordón, 2014; British Embassy Quito, 2014). De acuerdo a la filosofía de ADELCA C.A., los *stakeholders* son un complemento de apoyo para la empresa; y fue la valoración de sus empleados, proveedores, gobierno local y dirigentes de Alóag que permitió que la empresa reciba esta acreditación en la Misión Comercial (Oleas, 2014). Este hecho representó un marco *“histórico, cultural, académico y conceptual”* en el que la empresa ADELCA C.A. fue reconocida como la

---

<sup>99</sup> Estas empresas fueron: ADELCA C.A., SERTECPET S.A., TEVCOL Cía. Ltda., Productos Agrícolas y Veterinarios Ecuador –Agripac- S.A., Universidad de las Fuerzas Armadas –ESPE-, Cervecería Nacional S.A., L'Occitance en Provence y OCP Ecuador S.A. (British Embassy Quito, 2014)

primera entidad ecuatoriana en recibir esta Certificación tanto a nivel nacional como internacional (Craft, 2014). De esta manera, la entrega de la Certificación Internacional S2M a ADELCA C.A. representó la “*culminación de una etapa exitosa*” de los esfuerzos de la empresa, CICEB y Fundación S2M (Craft, 2014).

### **3.3.2. Resultados obtenidos y logros alcanzados**

ADELCA C.A., al ser una empresa recicladora de chatarra ferrosa, anualmente logra coleccionar aproximadamente 250.000 toneladas métricas de este material para posteriormente procesarlo y convertirlo en acero. De acuerdo a Ekos Negocios (2014), este procedimiento de reutilización de recursos favoreció tanto a la empresa como al Ecuador en los tres niveles del *Tripple Bottom Line*: económico, social y medioambiental. Con los resultados obtenidos en estos aspectos de responsabilidad, se puede medir el desempeño de la empresa en aportar al desarrollo sostenible del país en los niveles:

#### **Nivel Económico:**

- A pesar de que ADELCA C.A. todavía importe USD 80 millones en materia prima al año, con la disminución de importaciones de palanquilla, la empresa se ahorra USD 12 millones en los costos de producción de las 20.000 toneladas de acero que produce cada mes, y además contribuye a la economía nacional al retener divisas de alrededor USD 120 millones anuales (Ekos Negocios, 2014; Gualotuña, 2013; Visser, 2014).
- El Club de Recicladores de ADELCA C.A. genera alrededor de 4.000 puestos de trabajo (directos e indirectos), con ingresos superiores a USD 1 millón al mes. Por lo cual mediante el reciclaje de la chatarra ferrosa, y en todo el proceso productivo en ADELCA C.A. se genera fuentes de trabajo directo (1.200) e indirecto (5.000), con salario justo y beneficiando a 6.200 familias en el Ecuador. Cabe mencionar que este beneficio también se lo considera a nivel social (Ver Anexo 35) (ADELCA, 2015; Ekos Negocios, 2014; Gualotuña, 2013; Visser, 2014)

- De acuerdo a Visser (2014), ADELCA C.A. se encuentra en proceso de implementación de una economía circular<sup>100</sup> en Latinoamérica, otorgando tanto beneficios económicos como medioambientales.
- Con la inversión en tecnología sostenible, la siderúrgica ha recibido beneficios en marketing al lograr su diferenciación en el mercado de acero. Se puede afirmar su misión corporativa de ser *“líderes en el reciclaje para la producción de acero, con excelencia en el servicio, calidad, tecnología, sistemas de gestión, recursos humanos, seguridad industrial, protección ambiental y Responsabilidad Social”* (ADELCA, 2015). En el año 2012 se posicionó entre las 15 mejores empresas ecuatorianas y se la identificó como *“una industria 100% ecuatoriana que garantiza productos de calidad a precios competitivos con el menor impacto en el medio ambiente”* (Uribe, 2012). Este compromiso ayudó a que se convierta en la primera empresa ecuatoriana y latinoamericana en obtener la Certificación S2M a nivel Internacional (Visser, 2014), además de todos los certificados y reconocimientos a nivel nacional por sus prácticas responsables y esfuerzos en propagar el desarrollo sostenible en el Ecuador (Ver Anexos 36 y 37) (Ekos Negocios, 2013; Oleas, 2014; CICEB et al, 2013).
- Las inversiones realizadas en todos los proyectos responsables de ADELCA C.A. en un inicio fueron consideradas como un riesgo, especialmente la inversión de la fundidora de chatarra ferrosa. Sin embargo, se ha podido evidenciar que la empresa obtuvo beneficios económicos con rentabilidad financiera y la capacidad de ofrecer *“productos de calidad, con precios competitivos, en el menor tiempo posible”* (González, 2013; Visser, 2014). Al considerar el aspecto de responsabilidad social, de los datos tabulados en la Tabla 6 para el periodo 2011-2014, se establece lo siguiente:
  - Los aportes a la comunidad mantienen una tendencia creciente a través del tiempo, obteniéndose incrementos de: 11.6% en el año 2012, 22.4% en el 2013, 40% en el 2014, con respecto al año inmediatamente anterior. Este tipo de aportes ha aumentado en 91.3% en el último año, comparado con el primero.

---

<sup>100</sup> La Economía Circular consiste en un plan de acción adoptado por la Comisión Europea con el fin de estimular la transición de Europa hacia una economía que impulse la competitividad global, fomente el crecimiento económico sostenible y la generación de nuevos puestos de trabajo. Este plan de acción consiste en reducir el uso de recursos, reducir los residuos y aumentar el reciclaje y la reutilización. Esto contribuiría a generar beneficios a largo plazo tanto para a nivel medioambiental como económico (European Commission, 2016).

- La relación entre el aporte a las comunidades y el monto de las ventas realizadas ha variado entre 0.12% y 0.22%; siendo el menor valor para el año 2012, y el mayor valor para el año 2014.

**TABLA 6**  
**APORTES A LA COMUNIDAD E INDICADORES FINANCIEROS DE**  
**ADELCA C.A. EN USD**

AÑO	2011	2012	2013	2014
Aportes a la comunidad	366.000	408.600	500.000	700.000
Ventas	277'900.409	331'167.834	330.496.636	319.421.136
Utilidad	38'915.158	19'294.394	29'290.125	30'025.910
Impuestos	7'350.867	2'857.714	5'145.911	6'218.419

Fuente: ADELCA, 2013; 2015; Ekos Negocios, 2014  
 Elaborado por: Jennifer Cobo Donoso

### **Nivel Social:**

- Los logros alcanzados con el Código de Ética de ADELCA C.A. se evidencian en el diálogo social. Los canales de comunicación y de retroalimentación con los *stakeholders* internos de la empresa se han fortalecido en el año 2014, lo cual permitió el involucramiento de todas las áreas de la compañía. Además, el acceso, conocimiento y cumplimiento del Código de Ética ha permitido la construcción de políticas que beneficien al funcionamiento de la empresa a través de la participación de todos (ADELCA, 2015).
- El respeto y promoción de los Derechos Humanos dentro de la organización permitió alcanzar un mejor lugar de trabajo debido a que la cultura de R.S.C. se alineó al ADN de ADELCA C.A. y a su estrategia de negocio (ADELCA, 2015).
- La relación con los colaboradores también mejoró a través de las capacitaciones impartidas, cumpliendo con lo previsto en inversión y el desarrollo integral de los trabajadores de la empresa. También un mejor ambiente laboral generó mayores oportunidades para los colaboradores en su productividad y desarrollo de la empresa (ADELCA, 2015).
- El acceso a los canales de comunicación para consultas, reclamos y sugerencias garantizó en mayor medida la satisfacción de los clientes de ADELCA C.A.; reduciendo el número de reclamos de 8 en el año 2013 a 4 en el 2014 (ADELCA, 2015).

- A través de los proyectos sociales<sup>101</sup> se cumplió satisfactoriamente con la adhesión y reconocimiento de otros actores que no pertenecen directamente a los *stakeholders* internos de la organización (ADELCA, 2015).
- Según Oleas (2014), la aceptación de la comunidad hacia ADELCA C.A. se encontraba en un 17% en el año 2006. A partir de las medidas tomadas para la aplicación a la Certificación S2M y basándose en el concepto de *“licencia social”*<sup>102</sup>, dicha aceptación se encuentra ahora en un 95%<sup>103</sup>, alcanzando los parámetros del diálogo social y mejorando significativamente su relación con la comunidad (ADELCA, 2015).
- El Sistema de Gestión Ambiental de ADELCA C.A. logró no solo el involucramiento de los empleados de la empresa, sino también de los proveedores, los contratistas de la planta y la comunidad (CICEB et al, 2013).
- El compromiso con la Comunidad de Alóag generó el Dispensario Médico con atención gratuita<sup>104</sup> con el fin de apoyar el desarrollo de los grupos vulnerables en el área de influencia de la siderúrgica. Desde el año 2008 se ha desarrollado tecnología y se ha capacitado a profesionales para alcanzar el nivel de aceptación previamente mencionado, logrando otorgar el servicio médico a aproximadamente el 70% de la población de Alóag (Ver Imagen 6) (ADELCA, 2015; CICEB et al, 2013).
- Los resultados de la estrategia de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional reflejan la atención a 7.507 personas en el año 2014 por el Servicio Médico Ocupacional; obteniendo en promedio mensual la atención a 625 pacientes o 22 al día y permitiendo *“solucionar la patología en un 95% en la primera visita”*. Con los exámenes médicos preventivos, se evaluaron los riesgos que tienen los colaboradores en su lugar de trabajo; y en el año 2014 se realizó el estudio de función respiratoria o Espirometría a 474 funcionarios. Es importante mencionar que en los resultados *“no se encontró relación entre la exposición a humos o polvos metálicos y*

---

<sup>101</sup> En el año 2014, la siderúrgica logró cumplir de manera satisfactoria 42 proyectos sociales, alcanzando el *“reconocimiento y adhesión de otros actores”* (ADELCA, 2014).

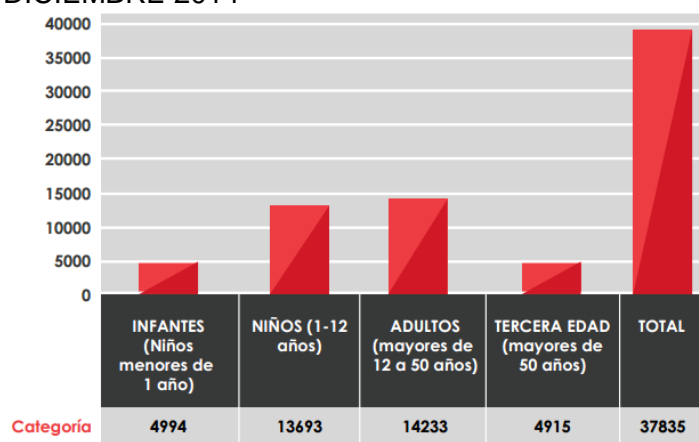
<sup>102</sup> Licencia Social: obtener un permiso y aprobación de la comunidad en la que se opera para efectuar el trabajo de la empresa a través de evaluaciones que permiten la implementación de políticas de R.S.C. (Salazar, 2013).

<sup>103</sup> Con la aplicación de R.S.C. y la participación de la comunidad de Alóag, ADELCA C.A. logró que sus empleados, proveedores, gobierno local y la comunidad de Alóag de 15.000 habitantes reconozcan a la empresa como socialmente responsable, con una reestructuración de procesos en los cuales alrededor de US\$ 3 millones se han destinado a obras y servicios para la comunidad de Alóag (Revista Líderes, 2013).

<sup>104</sup> Esta atención incluye medicina general, familiar, dermatología y atención primaria de emergencias (CICEB et al, 2013)

la presencia de alteraciones funcionales respiratorias”; disminuyendo de esta manera el índice de accidentabilidad y aumentando el porcentaje de capacitación al personal en temas de seguridad y salud ocupacional (Ver Tabla 7). Además ADELCA C.A. ha afrontado sin inconvenientes auditorías como el IESS, y auditorías externas para la renovación de certificaciones de Seguridad y Salud Ocupacional (OHSAS 18001). (ADELCA, 2015).

**IMAGEN 6**  
**NÚMERO DE PACIENTES ATENDIDOS DESDE MAYO 2007 HASTA DICIEMBRE 2014**



Fuente: ADELCA, 2015  
 Elaborado por: ADELCA, 2015

**TABLA 7**  
**RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL DE ADELCA C.A. (COMPARACIÓN AÑOS 2013-2014)**

AÑOS	2013	2014
<b>INDICES DE ACCIDENTABILIDAD</b>		
Accidentabilidad laboral (N. Personas)	51	48
Índice de accidentabilidad (N. Personas)	68	19
Índice de rotación (%)	2	2
Índice de frecuencia	3	3
Índice de gravedad	87,54	88
Ausentismo (días al año)	1.624	1.251
<b>CAPACITACIÓN DIRIGIDA AL PERSONAL</b>		
Seguridad Industrial	95%	96%
Salud Ocupacional	85%	90%
Ambiente	95%	96%
Derechos Humanos	95%	96%
Código Ética	85%	87%
Responsabilidad Social	95%	96%

Fuente: ADELCA, 2015; CICEB et al, 2013  
 Elaborado por: Jennifer Cobo Donoso

### **Nivel Medioambiental:**

- La inversión en plantas de alta tecnología y en personal capacitado<sup>105</sup> no solamente otorgaron retornos financieros a la empresa, sino que este

<sup>105</sup> La inversión ambiental en el año 2014 fue de USD\$ 650.000 (ADELCA, 2014)

proceso productivo sustentable también generó beneficios en el medio ambiente minimizando los efectos negativos en la naturaleza (Visser, 2014).

- El proceso de reciclaje en la producción de acero de ADELCA C.A., además de permitir la importación de un menor número de palanquillas, también utiliza menos recursos minerales. Cada tonelada de acero reciclado consume 40% menos de agua, 75% menos de energía y genera 1,28 toneladas menos de residuos sólidos. También hay una reducción del 88% en las emisiones a la atmósfera y una reducción del 76% en la contaminación del agua (Ekos Negocios, 2014; Visser, 2014).
- La planta de tratamiento de humos creada por la empresa ha permitido que las emisiones de partículas a la atmósfera sean 12 veces inferiores al límite que la Legislación Ambiental Ecuatoriana permite (120 mg/Nm<sup>3</sup>) (CICEB et al, 2013).
- ADELCA C.A., al producir bajo estrictas normas internacionales obtuvo el certificado “*Reduciendo Nuestra Huella de Carbono*”, emitido por Carbon Masters y ha conseguido 10 Licencias Ambientales<sup>106</sup> a nivel nacional (ADELCA, 2015; ADELCA, 2015; Ekos Negocios, 2014).
- En 2013, la producción mundial de acero bruto ascendió a 1,6 mil millones de toneladas y empleó a 50 millones de personas, ya sea directa o indirectamente. A pesar del crecimiento masivo de la demanda, la cantidad de energía necesaria para producir una tonelada de acero se ha reducido en un 50% en los últimos 30 años. Además, por cada tonelada de chatarra reciclada, se ahorra más de 1.400 kg de mineral de hierro, 740 kg de carbón, y 120 kg de piedra caliza. El apoyo de esta industria es necesaria para el desarrollo sostenible en el mundo; por lo tanto, es desconcertante que el uso de la chatarra de acero en 2013 era sólo alrededor de 580 millones de toneladas. Ecuador representa un actor relativamente pequeño al significar aproximadamente el 1% del mercado de acero de América Latina<sup>107</sup>; sin embargo, ADELCA C.A. ha contribuido de manera significativa actuando *glocalmente* (Visser, 2014).

---

<sup>106</sup> Para la obtención de estas licencias ADELCA C.A. cumplió con “*todos los pasos previstos en la Legislación Ambiental Ecuatoriana vigente, que incluyen la aprobación del estudio de Impacto Ambiental del proyecto y requerimientos de participación ciudadana*” (ADELCA, 2015).

<sup>107</sup> El mercado de acero en América Latina está dominado por Brasil con el 53%, seguido por México con el 27% (categorizándose en el puesto 9 y 13 respectivamente en el mercado mundial) (Visser, 2014).

Como resultado de la realización de la Memoria de Sostenibilidad en el año 2014, ADELCA C.A. logró profundizar la cultura responsable a nivel interno, en su cadena de valor y se demostró que se ha convertido en el ADN de la empresa (ADELCA, 2015). Sin embargo, a pesar de los resultados positivos que obtuvo la empresa en términos económico, social y ambiental, también es importante mencionar los desafíos que ADELCA C.A. todavía debe afrontar. De conversaciones mantenidas con moradores de la comunidad de Alóag (2016), se conoce que dichos desafíos se refieren a:

- Aún se aprecia en la planta de ADELCA C.A. contaminación ambiental, especialmente en las emisiones de humo a la atmósfera, lo cual ha causado efectos en la salud auditiva y respiratoria en la población.
- Todavía existen personas dentro de la comunidad de Alóag que están en contra de la operación de la fundidora.
- Se presentan quejas que el dispensario médico es destinado únicamente para colaboradores de la empresa y sus familiares y no para toda la comunidad de Alóag.
- Se considera que la siderúrgica debería mejorar la infraestructura con pavimentación de las calles.
- Parte de la población de Alóag se siente perjudicada al considerar que una parte importante de funcionarios de ADELCA C.A. son de la ciudad de Quito, y no precisamente de la comunidad; además, se argumenta que mayores oportunidades de trabajo tuvieron quienes apoyaron al proyecto de la fundidora.

### **3.3.3. Continuidad de la responsabilidad de ADELCA C.A.**

Al conocer que la Certificación S2M tiene una vigencia de 2 años, su re-certificación, implica *“el avance en dos nuevos proyectos, interno y externo, que deben pasar del estándar nacional hacia el internacional”*. La sostenibilidad tiene lugar con el aprendizaje y conocimiento generados en los procesos de medición bianuales; igualmente, los proyectos nuevos deben estar ligados a los ejercicios de mediación previos. El proceso de Certificación consiste en un periodo de 10 años, con cinco ejercicios de certificación y re-certificación, se pretende alcanzar un nivel de conocimiento que permita la generación de una serie de acciones tendientes a *“saber, comprender, entender, dominar, enterarse, percatarse, averiguar, notar,*

*percibir, aquello que conduzca hacia la creación de un nuevo ADN de los negocios”* (Salazar, 2013). Gracias a la implementación de la R.S.C. 2.0 en el modelo de gestión de ADELCA C.A., se lograron importantes resultados tanto en el ámbito económico, social y medioambiental. Para la continuidad de su responsabilidad, la empresa se planteó las siguientes metas para el año 2015 (ADELCA, 2015):

- Código de Ética: mantener el diálogo social mediante la construcción de la Memoria de Sostenibilidad 2015 en base a las Directrices del GRI. Además, la empresa pretende realizar una actualización de procedimientos con el fin de evaluar la pertinencia, alcance y aplicación de los códigos y políticas de ADELCA C.A.
- Derechos Humanos: construir un sistema de evaluación a los proveedores acerca del cumplimiento de DDHH para alcanzar un mejor lugar de trabajo.
- Gestión en Cifras: con el sistema de evaluación a los proveedores, organizar un proyecto que desarrolle la cadena de valor de la empresa, incluyendo a sus distribuidores y proyectos que permitan la inclusión de los clientes finales.
- Satisfacción del Cliente: aplicar acciones que atiendan los resultados de la satisfacción del cliente, midiendo y cuantificando sus efectos.
- Relación con los Colaboradores: registrar los resultados que tengan las capacitaciones realizadas a los empleados en la productividad de la empresa; y medir la satisfacción del personal y su alineación con la cultura de R.S.C.
- Relación con la Sociedad: acentuar la participación y liderazgo de ADELCA C.A. en eventos de las Cámaras con el fin de promover el ejemplo de aplicar la R.S.C. 2.0 en los modelos de gestión de las empresas ecuatorianas, considerarla como estrategia integral y permitir la participación de los grupos de interés. También se pretende aplicar un sistema de evaluación y monitoreo para los proyectos sociales, con indicadores que evidencien sus resultados. En cuanto al Dispensario Médico, ADELCA C.A. tiene como meta cubrir con este servicio en su totalidad para satisfacer las necesidades y mejorar la calidad de vida de la comunidad de Alóag. Esto último con el trabajo conjunto de la empresa y el gobierno público-privado, en concordancia con el Plan Nacional del Buen Vivir.

- Cuidado del Medio Ambiente: mantener el certificado de medición de huella ambiental para lo cual se realizarán campañas y se fortalecerá el sistema de registro, medición y disminución de sus emisiones.
- Otro compromiso con el medio ambiente es sobre el manejo de residuos: La escoria siderúrgica es el principal residuo generado por la fundición de chatarra. Al año, la empresa genera alrededor de 10 mil toneladas de este residuo. Por lo cual se pretende vender a fábricas de cemento como materia prima alternativa y de menor costo; eliminando de esta manera la posible contaminación por escoria siderúrgica. De igual forma, se genera aproximadamente mil toneladas de polvos de acería y éstos serán entregados a las cementeras. Su transporte y disposición se realizarán en recipientes especiales con empresas dedicadas a esta actividad (ADELCA, 2015)

Además de estas metas, ADELCA C.A. decidió constituir ADELCA del Litoral S.A.<sup>108</sup> el 17 de febrero del año 2014 con el fin de ampliar sus operaciones productivas con una nueva planta en la parroquia de Milagro, cantón San Francisco de Milagro en la provincia del Guayas, la misma que, por su infraestructura<sup>109</sup>, es considerada como una de las más grandes del país (ADELCA, 2015; Alvear, 2016; WALSH<sup>110</sup>, 2014). El proceso de construcción de esta nueva planta inició en el año 2014, y en el mes de febrero del 2016, el Vicepresidente de la República, Jorge Glas, evidenció el avance del 65% de la obra<sup>111</sup>. Glas resaltó que este proyecto generará fuentes de empleo directo para 800 personas e indirecto para más de 3.000. La Alcaldesa de la ciudad de Milagro, Denisse Robles, también expresó su agradecimiento con ADELCA C.A., ya que la empresa está considerando a los milagreños para su personal (en altos cargos y en personal obrero), lo cual beneficiará la economía de la ciudad (Alvear, 2016).

Para llevar a cabo la construcción de esta planta, se solicitó un financiamiento de USD 80 millones al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y ADELCA C.A. destinará USD50 millones con un total de inversión de USD130

<sup>108</sup> ADELCA del Litoral S.A. representa una empresa subsidiaria de propiedad de ADELCA C.A. (WALSH, 2014)

<sup>109</sup> El terreno destinado para la nueva planta industrial tiene un área de aproximadamente 64 hectáreas (WALSH, 2014).

<sup>110</sup> WALSH fue contratada por ADELCA del Litoral S.A. para la elaboración del "*Estudio de Impacto y Plan de Manejo Ambiental*" de este proyecto (incluyendo el mapeo de actores sociales o stakeholders). Para mayor información sobre este informe dirigirse a la página web: [http://www.adelca.com/sitio/esp/EC153-11\\_EIA\\_Sept2014.pdf](http://www.adelca.com/sitio/esp/EC153-11_EIA_Sept2014.pdf)

<sup>111</sup> El proyecto estará terminado en su totalidad en el mes de septiembre de este mismo año (Alvear, 2016).

millones (ADELCA, 2016). Según el Representante del BID, Morgan Doyle, se otorgó este préstamo a la siderúrgica ya que *“ha sido galardonada por sus avances de fundición y laminación de acero”*, y representará un efecto transformador en el país. Doyle recalca también la visión que tienen los gerentes de la empresa al promover un modelo de inclusión social y económica con más de 2.000 recicladores y *“más allá de eso tienen una política de R.S.C. y de gestión ambiental y social, que realmente son de vanguardia”*. Esto permitirá que los moradores de Milagro puedan beneficiarse con brigadas médicas fijas, y de lugares de esparcimiento para niños y jóvenes. Cabe mencionar que en el mes de febrero del 2016, ADELCA C.A. fue la primera empresa a nivel latinoamericano en recibir la Certificación Edge que reconoce la equidad de género en sus actividades (Alvear, 2016; WALSH, 2014).

ADELCA del Litoral S.A. aplicará la tecnología suficiente con el fin de minimizar los efectos negativos a nivel social y ambiental tanto en la construcción como en las operaciones que se llevarán a cabo. En esta planta se utilizará la palanquilla como materia prima para el área de laminación y elaboración de productos de acero. Las principales actividades que se realizarán en la nueva planta son: *“el reciclaje de chatarra [...] y la fabricación de productos de acero, utilizados ampliamente en actividades de la construcción en el Ecuador”*; y contará con las siguientes instalaciones productivas: *“una planta industrial de fundición y laminación de acero; [...] vías internas, patios para el almacenamiento de chatarra, una subestación eléctrica, un área de almacenamiento de oxígeno, cada una de estas áreas con sus respectivas instalaciones auxiliares”*. Su cadena de suministro de chatarra aplicará el modelo del Club de Recicladores (ADELCA, 2015) y el proceso productivo apoyará a la sustitución de importaciones y salidas de divisas para abastecer la demanda local<sup>112</sup>. De acuerdo a Oleas (2014), este proyecto tiene un enfoque de Sostenibilidad, Medición y Mediación al mostrarse como una empresa que maneja su estructura de negocios en el país de manera responsable y sostenible.

De acuerdo a los Presidentes Ejecutivos de ADELCA C.A., Carlos Avellán y Felipe Avellán, el verdadero valor de la confianza se la gana a través de las acciones, no a través de imposiciones o de herencias. La R.C.S. no consiste en beneficiar la imagen de la empresa, sino que tanto el personal como la

---

<sup>112</sup> Con esta inversión se podrá fabricar alambón y acero plano a nivel nacional con el fin de producir localmente *“productos de acero laminado plano en caliente y frío, ángulos, perfiles y secciones laminadas, acero en lingotes y secciones sólidas de acero por trefilado, molido o doblado en frío”*. Este permitirá la sustitución al 100% de las importaciones de alambón, cuyo monto es de aproximadamente USD\$100 millones anuales (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, S/F).

comunidad y los demás grupos de interés sean un aliado y amigo de ADELCA C.A., que cada uno de ellos quiera trabajar en conjunto y tenga el incentivo de hacerlo como un logro y no como una obligación. Todo ello y el aporte continuo que da la compañía permiten dar valor a los proyectos, que éstos den resultados positivos en el progreso para mitigar la pobreza y alcanzar un desarrollo sostenible. *“En estos tiempos que estamos viviendo con una serie de situaciones complicadas para el País cuando se habla de problemas en especial confianza, desarrollo problemas políticos, nosotros seguimos apostando al desarrollo a invertir en este gran País y a practicar ese noble esquema de seguir trabajando y seguir liderando el tema Social”* (ADELCA, 2015). De esta manera, ADELCA C.A. enfatiza la sostenibilidad a largo plazo de su responsabilidad con la dimensión del *Tiempo* en la medición de sus resultados.

En el tercer capítulo se ha demostrado que la empresa Acerías del Ecuador ADELCA C.A. atravesó por momentos difíciles, especialmente por la desaprobación de la comunidad de Alóag en cuanto a sus actividades productivas y a los efectos negativos generados en el medio ambiente. Sin embargo, con las medidas adoptadas para aplicar la Responsabilidad y Sostenibilidad Corporativa 2.0 la empresa ha logrado dar un giro completo a su relación con todos sus *stakeholders*; llegando a ser conocida y no solamente reconocida, y a minimizar la contaminación ambiental. Desde una estrategia de gestión de riesgos y aplicación de los Derechos Humanos y Prácticas Laborales con sus colaboradores, hasta alcanzar una licencia social por parte de sus grupos de interés, incluyendo a la comunidad han sido fundamentales para medir los resultados en las dimensiones económica, social y ambiental. Dichos resultados han generado beneficios, no solamente a la empresa sino a todo el país. Lo antes mencionado; los dos proyectos (uno interno y otro externo), e ir más allá de lo establecido por la ley, permitieron a ADELCA C.A. el alcance de varios reconocimientos y certificados en el país, y también a obtener la Certificación S2M tanto a nivel nacional como internacional, logrando ser la primera empresa en el Ecuador y en América Latina en obtener dicha certificación. De esta manera se evidencia el cumplimiento del tercer objetivo particular: “Analizar los principales resultados logrados por la empresa ADELCA CA. con la implementación de la R.S.C. 2.0 y el alcance de la Certificación S2M internacional”.

## VI. ANÁLISIS

El objetivo general del presente estudio consiste en “Difundir la nueva visión de modelo de gestión de R.S.C. 2.0 en el Ecuador”. Para ello se han estudiado los fundamentos y la evolución que ha tenido la Responsabilidad Social Corporativa para comprender la situación actual de la misma y porqué la visión tradicional ha fracasado; dando a conocer la propuesta de la R.S.C. 2.0. De igual manera se realizó un enfoque a nivel latinoamericano que demuestra que en la región, y especialmente en el Ecuador, los negocios todavía son practicados con fines filantrópicos o de marketing, limitando así el alcance de un Desarrollo Sostenible. Acerías del Ecuador ADELCA C.A. fue considerada para el caso de estudio, al constituir la primera empresa ecuatoriana y latinoamericana en aplicar la Responsabilidad y Sostenibilidad Corporativa 2.0 en su modelo de gestión. Como resultado, la siderúrgica alcanzó el Certificado S2M en Sostenibilidad, Medición y Mediación a nivel internacional y ha sido reconocida en el Reino Unido.

A partir de los años 50, con la publicación del libro “*Social Responsibilities of the Businessman*” de Howard R. Bowen, la Responsabilidad Social Corporativa 1.0 ha sido concebida en diferentes perspectivas; con Eras de Codicia, Filantropía, Marketing y Gestión. La Era de Codicia con un enfoque defensivo demuestra que las empresas solo se preocupaban por tener beneficios económicos; es decir, ser “responsable” se relaciona directamente a ser rentable y beneficiar únicamente a sus accionistas o *shareholders*. La Era Filantrópica no considera necesario el cuestionarse la manera en la cual las empresas obtienen rentabilidad financiera, simplemente se preocupan por realizar programas con enfoques caritativos como compensación y pretexto para ocultar los efectos negativos de sus actividades productivas. El enfoque promocional de la Era de Marketing es utilizado por las empresas para mejorar su reputación e imagen corporativa; por lo general estas empresas son quienes publican sobre sus actividades responsables, sin involucrar a un verificador externo y mucho menos a sus grupos de interés. Por otro lado, la Era de Gestión tiene un enfoque estratégico, el mismo que ha sido adoptado por la mayoría de empresas a nivel mundial. Este enfoque relaciona a las actividades de R.S.C. al negocio principal de la empresa y considera a sus grupos de interés; sin embargo, las empresas lo hacen únicamente cuando les resulta conveniente. Así, la evolución de la

R.S.C. ha tenido un debate académico en cuanto a la responsabilidad que debe tener una empresa a nivel interno, con la sociedad y con el medio ambiente.

Con la creciente demanda de información sobre la gestión de los negocios por parte de los grupos de interés, se ha visto la necesidad de la aplicación de normas internacionales y de desarrollar Memorias de Sostenibilidad. Las Directrices que propone el Global Reporting Initiative (GRI) consideran a las dimensiones del *Tripple Bottom Line* (TBL) en cuanto a los indicadores en los cuales se deben basar las empresas para medir y publicar sus resultados de aplicación de la R.S.C. y sus efectos en temas económicos, sociales y ambientales. La publicación de memorias corresponde a un enfoque de responsabilidad ética ya que, al no estar establecido en la ley, es un tema de carácter voluntario. Incluso las Directrices del GRI sugieren involucrar a los *stakeholders* de la empresa con el fin de generar un marco común y determinar los temas relevantes a ser publicados de manera transparente. De igual manera se identifica la forma en la cual las empresas responden a las expectativas y aspiraciones de sus grupos de interés; cumpliendo así con la *Stakeholder Theory* de Edward Freeman.

Los problemas existentes de sostenibilidad en el mundo como el cambio climático, la pobreza, la violación a los derechos humanos y la corrupción han conducido a una necesidad de incorporar estándares y normas internacionales con el fin de disminuir y erradicar los efectos negativos generados por las empresas. Estas normas proponen la importancia de cambiar el enfoque de los negocios, mirando más allá de sus beneficios económicos, para la consecución de un desarrollo sostenible de generaciones futuras. Algunas responsabilidades han sido consideradas como requisitos vinculantes, como es el caso de los principios universales de Derechos Humanos y Prácticas Laborales; otras como la adherencia al Pacto Mundial son de carácter voluntario pero son ampliamente reconocidas por los *stakeholders*, otorgando una licencia social para las operaciones de las empresas.

El hecho de que la R.S.C. tenga en sus siglas la palabra “social”, ha creado malentendidos en cuanto a su verdadero significado. Por esta razón, la Responsabilidad y Sostenibilidad Corporativa 2.0, como su nombre lo indica, propone un nuevo ADN para las empresas y que éstas sean sostenibles a nivel económico, social y ambiental, que permita el alcance de los Objetivos de

Desarrollo Sostenible (ODS) para el año 2030. Cabe mencionar que estas tres dimensiones deben estar complementadas con la cultura y realidad de cada país. De esta manera, a pesar de los esfuerzos realizados a través del tiempo en el tema de la R.S.C., de acuerdo a los pensamientos de Visser se propone pasar del enfoque tradicional de R.S.C. 1.0 a la R.S.C. 2.0; de la misma forma en la cual se dio la transición de la Web 1.0 a la Web 2.0. Esta metáfora estipula que la Web 2.0 involucra la participación de los usuarios para que generen sus propios contenidos, generalmente a través de las redes sociales. Lo mismo se puede aplicar a la R.S.C. 2.0, se debe dejar en el pasado la visión filantrópica e incorporar a los *stakeholders* de forma explícita a través del diálogo; así la empresa junto a sus grupos de interés contribuyen a superar los retos de sostenibilidad.

La R.S.C. 2.0 también propone dar soluciones a los problemas de sostenibilidad en los ámbitos económicos, sociales y ambientales. Sin embargo, las motivaciones para hacerlo no deben ser únicamente con el fin de mejorar su reputación ya que se pierde la transmisión de confianza con sus *stakeholders*. Lo que efectivamente contribuye al éxito es la aplicación de código de ética y que éste se encuentre incorporado e integrado en la cultura empresarial con el fin de que todo el personal comprenda los valores y se genere lealtad a nivel interno. De igual manera, las soluciones que se buscan a través de la R.S.C. 2.0 no se refieren a la creación de productos o servicios de lujo, sino que éstos se encuentren al alcance de aquellos que más lo necesiten para mejorar su calidad de vida. Todo ello debe ir acorde a los contextos locales en los cuales las empresas estén operando; considerando de esta manera la diversidad cultural como cuarto pilar de la Teoría del *Tripple Bottom Line* de John Elkington para la creación de soluciones y el alcance al desarrollo sostenible.

La capacidad de las empresas en aplicar la R.S.C. en sus modelos de gestión depende de la región, sus aspectos culturales y la situación económica, política y social de cada país. La Teoría de la R.S.C., que involucra a la Pirámide de Archie Carroll, es considerada primordialmente para las empresas norteamericanas. En el caso de América Latina y los países en desarrollo, la pirámide que jerarquiza los tipos de responsabilidad de las empresas ilustra que las responsabilidades económicas mantienen el mayor énfasis en la pirámide; sin embargo, el aspecto filantrópico es más prioritario que las responsabilidades legales y éticas. A nivel regional, la agenda de R.S.C. no ha garantizado el

cumplimiento por parte de las empresas en los aspectos voluntarios; y como consecuencia la publicación de informes y auditorías son escasas. Incluso las leyes nacionales y normas internacionales han sido infringidas como es el caso de violaciones a los derechos humanos por parte de multinacionales y empresas locales.

Por lo general las empresas latinoamericanas aplican actividades filantrópicas que se caracterizan por no vincularse con la actividad principal de la empresa ya que no necesariamente requiere de una gran inversión, por lo cual fácilmente consiguen mejorar su reputación corporativa. Sin embargo, las relaciones con sus grupos de interés siguen siendo escasas, e incluso algunas comunidades consideran a las actividades de ciertas empresas como una amenaza a sus tradiciones y forma de vida; disminuyendo nuevamente su reputación.

En Latinoamérica, se han logrado considerables avances en el cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo del Milenio (ODM). Cabe mencionar que no solamente los gobiernos son los encargados de cumplir con estos objetivos, también el sector privado tiene la responsabilidad de contribuir a la búsqueda de soluciones. No obstante, debido a los limitantes que tienen las empresas latinoamericanas en aplicar la R.S.C. 2.0, y debido a las fallas de los gobiernos en satisfacer las necesidades sociales, se evidencia que aún queda mucho por hacer para la consecución de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS). Estos ODS reflejan los aspectos económicos, sociales y ambientales; por lo tanto, con el fin de garantizar el alcance de la Agenda del año 2030, es fundamental el compromiso gubernamental pero también empresarial.

Considerando que existen diferentes perspectivas en cuanto al significado de la R.S.C., en el caso ecuatoriano, alrededor del 90% de las empresas han adoptado el enfoque tradicional de la R.S.C. 1.0. Esto se debe a que los empresarios relacionan a la responsabilidad únicamente con temas económicos. De igual manera, solamente el 28% de 743 empresarios conocen sobre el tema de la R.S.C. y consideran que la principal responsabilidad es satisfacer los requerimientos de sus accionistas; sin considerar las necesidades de otros grupos de interés, tanto a nivel interno como externo, incluyendo al medio ambiente. Así, el Ecuador constituye uno de los países con mayores brechas de R.S.C. entre las empresas y sus grupos de interés en América Latina.

En efecto, son los *stakeholders* quienes sostienen a la empresa en base a la relación que tengan con la misma; y a pesar de que la R.S.C. haya tomado mayor importancia en las empresas del Ecuador, todavía es limitada la aplicación de programas responsables que tengan verdaderos resultados en el país.

La mayoría de empresas ecuatorianas tienen miedo a ser transparentes con sus grupos de interés. El Ecuador se posiciona en el número 79 de 108 países en el Estado de la Competitividad Responsable, lo cual demuestra que aún se mantiene un enfoque asociado a donaciones con fines de marketing para promocionar y mejorar la imagen corporativa; ocultando los verdaderos efectos a nivel social, económico y ambiental en el país. De esta manera, a nivel interno las empresas se autocalifican como responsables, sin integrar y conocer el punto de vista de sus grupos de interés, únicamente de sus accionistas o *shareholders*. Además las publicaciones acerca de las actividades empresariales que desempeñan son realizadas con enfoques de temas filantrópicos.

Desde el año 2000, se ha manifestado mayor importancia en el tema de R.S.C., con instituciones que la promueven a nivel nacional, llegando a establecer certificaciones y reconocimientos que miden los efectos de la responsabilidad empresarial. De igual manera el marco legal ecuatoriano evidencia la existencia de normas y leyes que impulsan la aplicación de la R.S.C. en el país. No obstante, por lo general las empresas ecuatorianas no cumplen con los requisitos mínimos de la R.S.C., reduciendo sus responsabilidades legales. Por esta razón las leyes son reformadas constantemente, perjudicando de esta forma a la estabilidad de la planificación empresarial. Tal es el caso del proyecto propuesto sobre la Ley de Herencias y Plusvalía; la Ley Orgánica para la Promoción del Trabajo Juvenil, Regulación Excepcional de la Jornada de Trabajo, Cesantía y Seguro de Desempleo; y la Ley Orgánica para el Equilibrio de las Finanzas Públicas.

La Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Británica, junto con la Fundación S2M tuvieron la iniciativa de crear el Certificado S2M en Sostenibilidad, Medición y Mediación. Esta certificación pretende aplicar un enfoque de *Business in the Community*; es decir, sustentar los negocios de las empresas ecuatorianas a no únicamente afianzarse a sus *shareholders*, sino a involucrarse directamente con todos sus *stakeholders*. Este modelo propone el trabajo conjunto entre las empresas y sus grupos de interés con el fin de alcanzar

un modelo empresarial sostenible en los tres niveles de la *Tripple Bottom Line* (económico, social y ambiental) y que, en un largo plazo, se obtengan beneficios para todos. La Certificación S2M también reconoce a las empresas que no solamente cumplan con las normativas vigentes en el Ecuador, sino a los empresarios que se adelanten a éstas y vayan más allá de la ley de forma voluntaria.

Los tres puntos diferenciadores del Certificado S2M demuestran la aplicación de las Teorías de *Tripple Bottom Line*, de R.S.C. y de los Grupos de Interés. En el primer punto se considera las dimensiones económica, social y ambiental para alcanzar la Sostenibilidad. Estas dimensiones deben estar estructuradas mediante el cumplimiento de normas internacionales como los Indicadores de *Business in the Community*, Instituto Ethos, Pacto Global, ODS, GRI, ISO 26000, 9001, 14001, SA8000 y OASHAS 18000, Legislación y Planificación Nacional. Además se considera el carácter voluntario que aplique la empresa en términos de responsabilidad ética al anticiparse a posibles regulaciones que establezca el Gobierno. El punto que constituye a la Medición evalúa conjuntamente con los *stakeholders* los resultados y la efectividad de los proyectos interno y externo de la empresa en materia económica, social y ambiental. Finalmente el punto de Mediación exige que las empresas tengan un proceso de conciliación con sus grupos de interés para que adquieran retroalimentación de su gestión y sean *conocidas* por agentes externos como empresas responsables. Cabe mencionar que a pesar de la existencia de reconocimientos y normas de aplicación voluntaria de la R.S.C. en el Ecuador, la Certificación S2M es la única en el país que certifica la aplicación de una R.S.C. 2.0. a través de la medición de resultados que genera en términos de Desarrollo Sostenible.

Acerías del Ecuador ADELCA C.A., debido a las falencias en su modelo de gestión anterior, enfrentó problemas tanto a nivel interno (en términos económicos y con sus empleados) como externo (en el medio ambiente y sus grupos de interés). Por esta razón la siderúrgica determinó la necesidad de implementar el programa de Responsabilidad y Sostenibilidad Corporativa 2.0 en su modelo de gestión. La optimización del Sistema de Gestión Integral de la empresa se basa en la aplicación de las normas ISO 9001, 14001, OHSAS 18001, los Sellos de Calidad INEN, en los requisitos para la obtención del Certificado Reduciendo Nuestra Huella de Carbono y en la adhesión a los diez

principios del Pacto Mundial (en ámbitos relacionados a Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medioambiente y Anticorrupción). De esta manera se evidencia el cumplimiento de responsabilidades económicas, sociales (incluyendo a sus grupos de interés), ambientales, legales y éticas.

ADELCA C.A. cumple con los cinco principios de R.S.C. 2.0:

- **Creatividad:** por naturaleza ADELCA C.A. constituye una empresa contaminante por el proceso de producción que implica la fabricación de acero. No obstante, con las medidas aplicadas tendientes al cuidado del medio ambiente, como el reciclaje de chatarra, permite que se ahorre un 40% del consumo de agua, el 75% de energía, y se genere 1,28 toneladas menos de residuos sólidos. De igual manera, con la disminución de importaciones de la palanquilla, la empresa se ahorra USD 12 millones anuales en los costos de producción. A nivel social, la siderúrgica ha creado proyectos con soluciones creativas, como es el caso del Dispensario Médico que otorga el servicio tanto a sus empleados como a la comunidad de Alóag.
- **Escalabilidad:** con los resultados obtenidos a nivel económico, social y ambiental, ADELCA C.A. no consideró a la aplicación de la R.S.C. 2.0 como un simple proyecto piloto con fines filantrópicos o de marketing, sino que busca la mejora continua y ser responsable y sostenible en el tiempo. Con ello, la empresa aspira la Re-certificación S2M para el año 2016 y su contribución al desarrollo sostenible en el Ecuador.
- **Respuesta:** de igual manera, la capacidad de respuesta ante los problemas de sostenibilidad van más allá de acciones caritativas a comunidades. El propio modelo de negocio busca soluciones a estos problemas para evitar los efectos negativos tanto a nivel económico, social o ambiental. El principio de respuesta exige la transparencia, ADELCA C.A. no solamente se ha regido en las Directrices del GRI para la publicación de sus Memorias de Sostenibilidad; sino que también logró integrar de manera explícita a sus *stakeholders*.
- **Glocalidad:** la siderúrgica, piensa globalmente, actuando localmente; ofreciendo productos de calidad, sujetos a normativas y estándares internacionales, y se enfoca en el Certificado S2M, ISO 9001, 14001, OHSAS 18001 y Sellos de Calidad INEN, adaptándose a la cultura ecuatoriana, y sin dejar de lado los principios universales. Esto va de la mano con lo propuesto por la Declaración Universal sobre la Diversidad

Cultural de la UNESCO en su Art. 3, en el cual se menciona a la cultura como un cuarto pilar para la consecución del desarrollo. Con ello se evidencia también que los resultados a nivel económico, social y ambiental, otorgan beneficios a la empresa (nivel local) pero también a sus *stakeholders*, al Ecuador en general, y genera efectos a nivel global.

- Circularidad: ADELCA C.A. tiene un nuevo enfoque en su gestión, ya que no actúa como la mayoría de empresas al consumir los recursos naturales o a generar gran cantidad de residuos. Este principio no tiene un enfoque únicamente en ser responsable con el medio ambiente, sino que las empresas deben fomentar constantemente la satisfacción de las necesidades de sus *stakeholders*.

El Sistema de Gestión Integral de ADELCA C.A. también cumple con los parámetros previamente mencionados en el Certificado S2M. En términos de Sostenibilidad, se midieron los indicadores en niveles económicos, sociales y ambientales de la empresa. El cumplimiento de los estándares internacionales y la voluntariedad de la siderúrgica en términos de aplicación de los diez principios del Pacto Mundial permitió que la empresa alcance la calificación necesaria para aprobar la primera etapa de certificación, incluso sobrepasando el 80% que se requiere como mínimo para la obtención del certificado a nivel nacional. En la fase de Medición, con los proyectos del Dispensario Médico a nivel interno y externo y la creación de la planta de tratamiento de aguas a nivel externo, ADELCA C.A. cumplió con el proceso de certificación. El procedimiento de Mediación, a través de los diálogos realizados entre la empresa y sus *stakeholders*, demostró la apertura y transparencia de la siderúrgica para socializar con sus grupos de interés y recibir retroalimentación de sus actividades. Todo ello permitió que a nivel externo se *conozca* a la empresa como sostenible y responsable.

## VII. CONCLUSIONES

La hipótesis planteada en el presente estudio se cumple en su totalidad; la misma se refiere a: La implementación de la R.S.C 2.0 como nuevo modelo de gestión en las empresas ecuatorianas reduciría la brecha existente entre empresas y sus *stakeholders*, y permitiría obtener la Certificación S2M para un desarrollo sostenible, mediante la disminución de efectos negativos a nivel ambiental y social en el país. Los argumentos que la sustentan son presentados a continuación:

- El término *Responsabilidad* no ha tenido una única definición cuando se trata de R.S.C. La evolución de éste término ha creado diferentes maneras de interpretarlo y aplicarlo en los modelos de negocios. A partir de los años 50 se ha generado un debate académico en cuanto a la naturaleza y el verdadero concepto de la R.S.C. A pesar de ello, con la creación de normas y estándares, vinculantes o voluntarios, que promueven su aplicación a nivel mundial, la R.S.C. ha llegado a ser un pilar fundamental para el alcance del Desarrollo Sostenible; lo cual seguirá impulsando la evolución en los negocios.
- Las empresas que publican Memorias de Sostenibilidad de manera voluntaria pueden proponer metas, planificar y gestionar el cambio de una manera más efectiva. Además las Memorias de Sostenibilidad realizadas bajo las Directrices del GRI permiten que las empresas sean más transparentes al momento de medir y publicar los resultados económicos, sociales y ambientales de sus prácticas; fusionando la estrategia empresarial con el desarrollo sostenible. De esta manera se asegura que los datos sean confiables, verídicos, precisos, que estén disponibles y permitan una mejor comprensión. Este proceso de transparencia otorga una mejor toma de decisiones, ya que se genera confianza tanto a nivel interno como externo con todos sus *stakeholders*; minimizando así las presiones generadas por los mismos. De esta manera, las Memorias de Sostenibilidad constituyen una herramienta estratégica para la comunicación de las empresas.
- Tres aspectos se consideran las causas principales por las cuales los negocios no han sido capaces de hacer frente a los problemas de

sostenibilidad. El enfoque creciente de la R.S.C. es una de ellas; esto quiere decir que debido a la falta de consenso en el concepto de la R.S.C., las empresas la aplican de acuerdo a sus conveniencias. Por lo general la R.S.C. es confundida con acciones caritativas y de patrocinio que mejoren la reputación de las empresas. Así, los gerentes son quienes deciden sobre qué problema social deben tomar acción; limitando las soluciones verdaderas ante estos problemas. Los dos aspectos restantes se refieren a la R.S.C. secundaria y no rentable respectivamente. Aunque las empresas apliquen la R.S.C. en sus modelos de gestión, si no se tiene el compromiso suficiente por parte de sus juntas directivas, y si se mantiene la visión de que se aplicará únicamente cuando se obtengan beneficios financieros, ésta no tendrá un efecto a largo plazo.

- La aplicación de la Responsabilidad y Sostenibilidad Corporativa 2.0 refiere una actuación pronta en las empresas para que implementen cinco principios: Creatividad, Escalabilidad, Respuesta, Glocalidad y Circularidad. Todo ello mediante los cambios necesarios que se deben seguir: ser colaboradora y no paternalista-filantrópica; basarse en la recompensa y no en el riesgo; ser impulsada por el rendimiento y no la imagen; ser integrada y no especializada; ser diversificada y no estandarizada; ser adaptable y no marginal; y ser global y no occidental. Así los fundamentos de la R.S.C. 2.0 proponen reorientar la visión de los negocios para aplicarlos en sus modelos de gestión. De esta manera se permite una mejor comprensión de los potenciales riesgos y oportunidades, mientras se crean soluciones a los problemas económicos, sociales y ambientales.
- Aunque la R.S.C. tome mayor importancia a nivel mundial, cada país tiene su realidad en cuanto al tema por aspectos políticos, económicos, sociales y culturales. Tradicionalmente la R.S.C. en América Latina ha sido considerada como una herramienta para hacer frente a la pobreza extrema debido a la fuerte desigualdad existente. Por lo tanto la R.S.C. en la región se encuentra en pleno desarrollo y aún persiste una fuerte percepción filantrópica con fines de marketing que gira en torno al asistencialismo cuando se habla de responsabilidad. Lo que diferencia la forma en la cual la R.S.C. es aplicada en Latinoamérica de los países desarrollados es la influencia e imposición de condiciones por parte de

actores internacionales. Por lo general, la R.S.C. es apoyada financieramente por organizaciones como la OCDE, BID, OEA, Banco Mundial, fundaciones privadas, ONGs internacionales y empresas multinacionales. Desde la época colonial, los países latinoamericanos han sido integrados en el comercio internacional y sus economías generalmente dependen de las exportaciones de materias primas. Por lo tanto, los actores internacionales como son los inversores, empresas y consumidores, constituyen un tema fundamental.

- Por el hecho de que Latinoamérica esté conformada por países en vías de desarrollo, tanto los impulsores como los limitantes de la R.S.C. varían en relación a los países desarrollados. Los aspectos que impulsan a las empresas latinoamericanas para la aplicación de la R.S.C. son las tradiciones culturales y las prioridades socio-económicas. En América Latina existe una fuerte incidencia de la desigualdad en la distribución de los ingresos debido a la concentración del poder político y económico en la región. Por esta razón, las creencias religiosas basadas en filantropía y paternalismo y las prioridades de responder a problemas sociales y ambientales son una de las principales motivaciones para la R.S.C.
- La crisis no solamente en el ámbito económico, sino ambiental y social, puede ser considerada como un limitante para aplicar la R.S.C. 2.0 en los modelos de gestión de las empresas. Sin embargo, se puede asimilar a la crisis como una oportunidad para que las empresas reaccionen, sean responsables, y contribuyan a la lucha mediante la búsqueda de soluciones. No obstante, la mayoría de empresas, no solamente a nivel latinoamericano sino a nivel mundial, que actúan frente a una crisis, por lo general aplican la R.S.C. 1.0 y logran beneficiar a los afectados por un corto plazo, como es el caso de la ayuda humanitaria en catástrofes naturales o situaciones de emergencia. Al constituir la Inversión Socialmente Responsable (I.S.R.) como otro impulsor de la R.S.C. en América Latina, las prácticas empresariales sostenibles se tornan indispensables para la creación de valor de las empresas y permite redefinir las expectativas de sus inversionistas.
- Uno de los impulsores pero también limitantes para que las empresas latinoamericanas apliquen la R.S.C. 2.0 es el hecho de que los gobiernos nacionales no tengan la capacidad suficiente de satisfacer las

necesidades sociales; por lo cual las empresas se ven en la obligación de responder a estos problemas, a pesar de que no les corresponda. En ausencia de estos controles gubernamentales, se genera activismo de los *stakeholders* quienes crean mayores expectativas de las empresas para dar solución a estos problemas. De esta manera se originan dependencias en las comunidades locales y el sector privado se ve forzado a facilitar la labor de los gobiernos. Como resultado de las fallas por parte de los gobiernos, por actos de corrupción y problemas de sostenibilidad como la pobreza y desigualdad, las empresas de la región dan prioridad a los problemas sociales.

- América Latina constituye la región que menos ha aplicado el tema de R.S.C. debido a las condiciones políticas y socioeconómicas que han agravado los problemas ambientales y sociales en la región. Los principales obstáculos que restringen la implementación de la R.S.C. 2.0 en las empresas latinoamericanas corresponden a la limitada Gobernanza Corporativa. En Latinoamérica, la mayoría de gerentes no tiene el interés suficiente para aplicar la R.S.C., por lo cual es una práctica poco común. Existe también un alto grado de escepticismo por parte de los empresarios en este tema; esto se debe a que persiste la idea errónea de que las prácticas responsables son un gasto en lugar de una inversión.
- A pesar de los beneficios que se obtienen por la publicación de Memorias de Sostenibilidad, la falta de monitoreo en la veracidad de la información constituye un limitante para la aplicación de la R.S.C., especialmente en América Latina. Aunque el concepto de la R.S.C. se encuentre arraigado en la agenda global de los negocios, todavía existen retos cuando se trata de ser responsable y difundir las estrategias de gestión de R.S.C. A nivel regional, no todas las Memorias de Sostenibilidad que se publican contienen información verosímil, por lo cual pierden su esencia de transparencia. Por lo general las empresas publican sus “mejores prácticas” únicamente con la perspectiva interna de la misma empresa, sin involucrar a sus grupos de interés.
- En el ámbito legal, los gobiernos latinoamericanos han implementado leyes nacionales en temas del medio ambiente, prácticas laborales, derechos humanos, ética empresarial; sin embargo, debido a la ausencia

de controles gubernamentales sobre el cumplimiento de dichas leyes, y al no aplicar sanciones adecuadas ante su incumplimiento, el alcance de éstas es limitado. Por lo tanto se han presentado casos de evasión tributaria, efectos negativos al medio ambiente y corrupción. De hecho se ha creado debate sobre si la R.S.C. debe ser voluntaria o regulada por el Estado. En lo que concierne al Ecuador específicamente, existe un marco legal que promueve la aplicación de la R.S.C. en el país; sin embargo, la legislación ha sido inestable desde hace varias décadas; perjudicando a la planificación empresarial. Esto se debe principalmente al hecho de que las firmas ecuatorianas no cumplen con los parámetros básicos de la R.S.C., por lo cual el gobierno se ve obligado a implementar nuevas leyes.

- Las empresas tienen un papel fundamental para la consecución de los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible en el ámbito social, económico y ambiental para el año 2030. A pesar de los avances realizados en los Objetivos del Desarrollo del Milenio, aún queda mucho por hacer. América Latina es considerada como la región con la peor distribución de riqueza en el mundo, depende fuertemente de los ingresos de recursos naturales y debido a la falta de auditorías externas existen casos de violaciones de derechos humanos. Todo ello puede ser afrontado mediante la aplicación de la R.S.C. 2.0, no solo por parte de las grandes empresas, sino también por parte de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y así contribuir de manera significativa a alcanzar los ODS.
- Las prácticas responsables de las empresas varían en función de los aspectos sociales y culturales, la situación económica, política y las condiciones ambientales de cada país. En el caso del Ecuador, poco se conoce sobre el tema de R.S.C., por lo cual es uno de los países con mayor brecha entre las empresas y sus grupos de interés. La mayoría de las empresas ecuatorianas son familiares o pertenecen al sector de las PYMES. Por lo general estas firmas se basan en tradiciones y mantienen su negocio como un grupo cerrado; contradiciendo la transparencia que se requiere en la aplicación de la R.S.C. De esta manera, las empresas ecuatorianas que están inmersas en un verdadero proceso de transformación y aplicación de R.S.C. 2.0 son limitadas. Razón por la cual

existe la necesidad de cambiar el enfoque de los negocios en el Ecuador en cuanto a su responsabilidad.

- Varias son las instituciones que han promovido la implementación de la R.S.C. en el Ecuador con una visión de sostenibilidad; una de ellas es la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Británica junto con la Fundación S2M. Estas instituciones pretenden fomentar la aplicación de la Responsabilidad y Sostenibilidad Corporativa 2.0 mediante la Certificación S2M en Sostenibilidad, Medición y Mediación bajo indicadores de *Business in the Community* y el cumplimiento de varias normas reconocidas a nivel internacional como el Pacto Global, GRI e ISO 26000. Mediante el reconocimiento a las buenas prácticas de responsabilidad y sostenibilidad, a través de un mecanismo de medición de resultados a los proyectos de desarrollo, y con los diálogos que involucren a los *stakeholders*, el Certificado S2M pretende crear una cultura de gestión responsable en el país, reducir las brechas existentes en materia de R.S.C. y alcanzar un desarrollo sostenible.
- La posición del Ecuador para alcanzar los ODS en el año 2030 y especialmente para la disminución de la pobreza es reducir las brechas en cuanto a la distribución de la riqueza; por lo cual el gobierno nacional propone el Proyecto de Ley de Herencias y Plusvalía. Además, debido a la caída del precio del petróleo y por la apreciación del dólar, la economía del Ecuador se ha visto perjudicada considerablemente. Algunas de las medidas que está aplicando el gobierno corresponde a la Ley Orgánica para la Promoción del Trabajo Juvenil, Regulación Excepcional de la Jornada de Trabajo, Cesantía y Seguro de Desempleo; la Ley Orgánica para el Equilibrio de las Finanzas Públicas; y las Salvaguardias. Todo ello y el excesivo gasto público ha creado descontento por parte de empresarios, trabajadores y de la ciudadanía en general.
- Los accidentes industriales y los activismos de los stakeholders son también considerados como impulsores de la R.S.C. ya que crean una presión para su aplicación. Este es el caso de Acerías del Ecuador ADELCA C.A., empresa que atravesó por momentos difíciles, especialmente por la desaprobación de la comunidad de Alóag en cuanto a sus actividades productivas y a los efectos negativos generados en el

medio ambiente. Con el fin de evitar estas presiones, la siderúrgica se comprometió tanto con el medio ambiente como con sus grupos de interés.

- ADELCA C.A. dispone de política y objetivos tendientes a la preservación del medio ambiente en todas sus prácticas de negocios. Para minimizar los efectos negativos ambientales generados en la planta de fundición de chatarra ferrosa, la siderúrgica instaló una planta de tratamiento de humos, creó un Área de Manejo de Desechos y acondicionó un sistema de captación de aguas lluvias. También implementó programas de reciclaje como el Club de Recicladores con el fin de minimizar los desechos de chatarra y reciclarlos para generar un nuevo producto. ADELCA C.A. dispone de una planta de tratamiento de aguas residuales para su reutilización. Para la disminución de ruido se acondicionaron paneles anti ruido; y para la erradicación de incendios se instaló un Sistema Contra Incendios, y se planteó la estrategia de Seguridad Industrial. De esta manera, ADELCA C.A. trabaja en proyectos que apoyan la protección del medio ambiente y que previenen los daños a la biodiversidad, los mismos que son monitoreados por el Ministerio del Ambiente y Municipio de Mejía.
- En cuanto al compromiso con los *Stakeholders*, no únicamente los gobiernos son los responsables de respetar, proteger y promover los derechos humanos, sino también las empresas. El Gobierno Corporativo de ADELCA C.A. protege estos derechos mediante su Código de Ética, Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y el Manual de Salud y Seguridad Ocupacional para Contratistas. Además realiza encuestas y entrevistas mensuales para medir los resultados de los mismos y capacita mensualmente a su personal, proveedores y comunidad en temas de DDHH. La siderúrgica también aplica los principios laborales en su política y reglamento interno; y se realizan auditorías internas y externas a su Sistema de Gestión Integral. Mediante diferentes tipos de programas, ADELCA C.A. involucra a todos sus grupos de interés en su modelo de gestión: Estado, Alianzas, Comunidad, Proveedores, Ambiente, Accionistas, Cliente y Personal.

- ADELCA C.A. publica anualmente Memorias de Sostenibilidad basadas en las Directrices del GRI y disponen de auditorías y calificadoras externas para la verificación de veracidad en la información. Para la realización de estas memorias y con el fin de comunicar de manera transparente el desempeño de sus actividades, la empresa incluye la retroalimentación adquirida a través de la participación de sus grupos de interés.
- Con esto se evidencia que por las medidas implementadas, ADELCA C.A. ha tenido un compromiso a nivel económico, social y ambiental, en la recolección, reciclaje y fundición de chatarra para la producción del acero. Esta empresa, al implementar la R.S.C. 2.0 no solamente se centra a nivel interno para obtener mayores utilidades y beneficiar únicamente a sus *shareholders*, sino también se enfoca en sus *stakeholders* a nivel externo. Estos resultados se lograron a través de su adhesión voluntaria al Pacto Mundial, la creación de proyectos sociales y de reciclaje, procesos de producción con mínimos efectos negativos en el medio ambiente, evaluaciones periódicas a sus proveedores, marketing responsable, encuestas de satisfacción de cliente, procesamiento de reclamos por parte de la comunidad, beneficios a sus trabajadores en salud y seguridad, capacitación continua a su personal, y tecnología sustentable; enfocándose en el cumplimiento del Plan Nacional del Buen Vivir y manteniendo consistencia con la matriz productiva del gobierno ecuatoriano.
- Con las medidas adquiridas por ADELCA C.A. para aplicar la R.S.C. 2.0, se ha logrado minimizar los efectos negativos en el medio ambiente. La empresa también dio un giro completo a su relación con sus *stakeholders*, al reducir la brecha que existía en un inicio. Estas medidas han sido fundamentales para medir los resultados en las dimensiones económica, social y ambiental. Dichos resultados generaron beneficios, no solamente a la siderúrgica, sino a todo el Ecuador; permitiendo de esta manera el alcance de varios reconocimientos y certificados en el país, y también a obtener la Certificación S2M tanto a nivel nacional como internacional, logrando ser la primera empresa en el Ecuador y en América Latina en obtenerla y contribuir al Desarrollo Sostenible en el país.

- A pesar de los logros y resultados alcanzados a nivel económico, social y ambiental por la aplicación de la R.S.C. 2.0 en el modelo de gestión de ADELCA C.A., se concluye que todavía existen desafíos por afrontar. Uno de ellos es la contaminación ambiental concerniente a la emisión de humos. Otro desafío se refiere a la conciliación con la población en cuanto temas que aspiran pero que en realidad no es compromiso directo de la empresa sino de autoridades municipales; como es el caso de las demandas de pavimentación de calles. Es decir, la empresa debe enfrentar las necesidades parcialmente satisfechas por fallas gubernamentales, aunque la siderúrgica no sea la responsable de hacerlo. Al considerar que la relación entre los aportes a la comunidad y el monto de las ventas de la empresa ha variado entre el 0.12% y el 0.22%, se infiere que la comunidad tiene mayores expectativas para que ADELCA C.A. facilite la labor de los gobiernos locales.
- Por otro lado, debido a la incertidumbre en cuanto a los proyectos de Ley para la Redistribución de la Riqueza que incluyen el incremento del Impuesto a la Herencia y la ley de Plusvalía, el sector de la construcción se ha visto afectado considerablemente en el año 2015. Incluso existen estimaciones de crecimiento de un 0%, por lo cual proyectos de construcciones han sido paralizados. Esto sin duda constituye un desafío a las ventas de ADELCA C.A. debido a que la siderúrgica ofrece principalmente productos para la construcción.
- ADELCA C.A. se comprometió con la continuidad de su responsabilidad mediante el planteamiento de nuevas metas para el año 2015 y prosigue con proyectos responsables para el alcance de la Re-certificación S2M. Estas metas están relacionadas a mantener el diálogo con sus grupos de interés mediante la elaboración de Memorias de Sostenibilidad; realizar evaluaciones a sus proveedores en temas de DDHH; evaluar y registrar resultados obtenidos en capacitaciones y proyectos; mantener su participación en eventos para difundir su experiencia a empresas ecuatorianas; cubrir el servicio médico en su totalidad; mantener sus certificados; optimizar la utilización de residuos de fundición; y mediante el financiamiento otorgado por el BID, construir una nueva planta ADELCA del Litoral S.A. en Milagro.

- La implementación de la R.S.C. 2.0 ofrece varias motivaciones, tanto internas como externas. Además del beneficio que implica en la sociedad y en la minimización de efectos negativos en el medio ambiente, las empresas pueden adquirir ventaja competitiva, mejorar su productividad y eficiencia, incrementar sus ingresos, reducir costos y minimizan riesgos; generando de esta manera valor a la empresa. La reputación y credibilidad corporativa también implican beneficios ya que mediante el cumplimiento de normas nacionales e internacionales pueden reflejar confianza y seriedad a su institución. Por lo cual ser responsable implica una inversión estratégica, y todo ello va de la mano con la obtención de beneficios. De esta manera, ADELCA C.A. constituye un modelo a seguir para el resto de industrias, y se considera que el mejor beneficio es inspirar estas iniciativas a otras empresas para que sean responsables y alcance un desarrollo sostenible en el Ecuador, y se logren mayores resultados a nivel global.

## VIII. RECOMENDACIONES

- Considerando que todavía existe un debate académico en cuanto a la naturaleza de las responsabilidades de las empresas, y que la literatura de la R.S.C. ha sufrido una falta de consenso en lo que realmente significa, se propone a las organizaciones nacionales e internacionales que la promueven, considerar la Responsabilidad y Sostenibilidad Corporativa 2.0 con el siguiente concepto: Estrategia integral y compromiso consistente empresarial que da respuesta a los desafíos del desarrollo sostenible de manera transparente, abarcando el desarrollo económico, inclusión de los *stakeholders*, cuidado del medio ambiente, aplicación de voluntariedad y cumplimiento de la ley con el fin de ser conocida como empresa responsable y sostenible y alcanzar beneficios para todos en un largo plazo.
- Se sugiere que las organizaciones referidas en el párrafo precedente, difundan el verdadero concepto de la R.S.C. 2.0. Esto se puede llevar a cabo mediante incentivos a la afiliación de empresas, y a través de la realización de eventos, conferencias, foros y ferias. Estos eventos deben estar dirigidos no solamente a la capacitación de las personas encargadas de los departamentos de R.S.C., sino que se debe incluir a las juntas directivas de las empresas. De esta manera se alcanzaría un verdadero proceso de transición a gobiernos corporativos. Para que la aplicación de la R.S.C. 2.0 sea factible, debe existir el compromiso de las autoridades de las empresas, quienes deberán posteriormente sensibilizar a todo su personal para el alcance de una cultura empresarial y ADN de negocios responsables.
- Se plantea además a las entidades que promueven la R.S.C. que intensifiquen sus acciones en campañas y difusión de este concepto a través de medios de comunicación sobre este concepto al público en general. No solo los empresarios deben adquirir conocimiento sobre el tema ya que tanto las decisiones de las empresas, como de sus consumidores, de sus empleados, de la comunidad, etc, afectan de manera directa o indirecta al alcance del desarrollo sostenible. Por ejemplo, si se promueve el consumo responsable, los clientes optarán por productos y servicios que provienen de empresas que aplican la

R.S.C. 2.0. Así la educación impartida a la sociedad generará presiones a las empresas para que cumplan con esta implementación.

- Se recomienda a los empresarios que realicen un *benchmarking* de sus competidores y de organizaciones en general que hayan implementado la R.S.C. 2.0 para tomar los mejores ejemplos y aplicarlos a nivel local de acuerdo a la realidad del país y de acuerdo a la naturaleza de la empresa. En el Ecuador se puede tomar el ejemplo de ADELCA C.A., o de SERTECPET S.A. y TEVCOL S.A.
- A los empresarios que dispongan de certificados nacionales e internacionales y a las instituciones que avalen la aplicación de la R.S.C, se les sugiere tomar las acciones pertinentes para la re-certificación con el fin de garantizar la sostenibilidad de las actividades responsables. De esta manera las empresas no tendrán la percepción errónea de que la R.S.C. debe ser considerada como un proyecto adicional, sino como una estrategia empresarial que otorgará beneficios económicos, sociales y ambientales a largo plazo. Una vez obtenidos estos resultados, las empresas deben aplicar los conocimientos adquiridos durante los procesos de certificación y que así continúen innovando para alcanzar la mejora continua. Con una práctica consciente, en un determinado plazo las empresas seguirán creciendo y aportando al desarrollo sostenible, sin necesidad de que las certificadoras soliciten su aplicación; considerándose como una actividad natural de las empresas incorporada en su ADN. Haciendo una analogía, esta recomendación se la puede asociar a los certificados otorgados por las instituciones de lenguas. Una persona que obtenga la suficiencia de un idioma en una fecha determinada, debe obligatoriamente reforzar el conocimiento adquirido con la práctica, caso contrario, conforme transcurra el tiempo, todo lo alcanzado se echaría a perder.
- Para que el diagnóstico de los proyectos se realice correctamente, y sean pertinentes, factibles y sostenibles, se recomienda a los empresarios basarse en el Enfoque de Marco Lógico (EML) utilizado en la elaboración de proyectos para Cooperación Internacional al Desarrollo. Este enfoque propone analizar a los *stakeholders*, permitir su participación e identificar el problema madre del cual tomar acción. Es necesario plantear objetivos

que incluyan indicadores, medios de verificación y supuestos para así proponer alternativas y soluciones. Todas estas actividades deben ser planificadas de acuerdo a un presupuesto, monitoreadas y evaluadas con el fin de conocer el efecto obtenido. Además se propone aplicar la Investigación-Acción Participativa (IAP) de Orlando Fals Borda, en la cual los facilitadores no ven al grupo beneficiario como un “objeto” de estudio sino como un “sujeto” que protagoniza la investigación. Así se pueden identificar las necesidades reales para que los beneficiarios continúen con la aplicación de los proyectos sin necesidad de la presencia de los facilitadores. De esta manera se podrá erradicar la tendencia de la “ayuda” con enfoques asistencialistas o de carácter filantrópico que por lo general conducen únicamente a un efecto inmediato con resultados a corto plazo. Esta metodología puede ser aplicada en proyectos tanto internos como externos de las empresas y no necesariamente deben ser considerados para proyectos sociales.

- En el caso de las fuentes de financiamiento para los proyectos de prácticas responsables, se ha visto una fuerte influencia por parte de las instituciones internacionales como OCDE, BID, OEA, Banco Mundial fundaciones privadas, ONGs internacionales y las oficinas de las empresas multinacionales. Se recomienda a estos organismos que apliquen los cinco principios de la Declaración de París Sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo del año 2005 con la apropiación, alineamiento, armonización, gestión del desarrollo por resultados y la mutua responsabilidad. De esta manera los financiamientos otorgados irán acorde a la agenda propuesta por las empresas<sup>113</sup>, las mismas que deben aplicar las metodologías de EML e IAP, serán coherentes con las prioridades de cada país y su plan nacional de desarrollo, se planificará y gestionará conjuntamente, se evaluará los resultados y existirá una rendición de cuentas compartida. Con ello se toma en cuenta la realidad en ámbitos sociales, culturales, económicos, políticos y ambientales en la que se encuentran las empresas solicitantes de financiamiento.
- En tiempos de crisis económica, por lo general se argumenta que no se dispone de los recursos suficientes para invertir en R.C.S.; sin embargo,

---

<sup>113</sup> Siempre y cuando respondan a las prioridades nacionales.

no debe ser un justificativo para no hacerlo. Por lo tanto, se sugiere a los empresarios tener en cuenta que las crisis exigen respuestas y la R.S.C. 2.0 debe ser considerada como una de ellas; y es una oportunidad para afrontar situaciones adversas. No es necesario que las empresas destinen fondos para consultorías de R.S.C., simplemente se deben basar en indicadores tanto nacionales como internacionales, sean éstos vinculantes o voluntarios y operar bajo los parámetros de las guías para ser responsables. Las empresas constantemente enfrentan etapas de crisis, por esta razón siempre deben estar preparadas con la aplicación de la R.S.C. 2.0, estimulando la creatividad y competitividad responsable para tiempos de escasez.

- Si se considera que a partir del surgimiento de la R.S.C. ha existido un debate académico sobre si ésta debería ser voluntaria o regulada, se establece que no tiene sentido afirmar que no existe un alcance para iniciativas voluntarias, o que la R.S.C. debe ser estrictamente regulada por el gobierno. Por lo tanto, se sugiere a las empresas cumplir con las leyes reguladas por el gobierno en áreas como derechos humanos, leyes laborales; y más que mantener el aspecto voluntario, se lo debe considerar como un aporte necesario, evidentemente con el compromiso de los empresarios; siendo así un aspecto obligatorio por conciencia. Así, la R.S.C. 2.0 no se debe limitar al simple cumplimiento de la ley, sino que también debe conservar su voluntariedad e ir más allá de la norma jurídica mediante iniciativas propias y autorregulación.
- En Ecuador y América Latina en general se ha demostrado que la mayoría de empresas tienen escepticismo en cuanto a ser transparentes. Como se mencionó, una de las características de la R.S.C. es el hecho de voluntariedad; sin embargo, se ha demostrado que la autorregulación en este ámbito no ha sido efectiva. Por lo tanto se considera necesario que la publicación de Memorias de Sostenibilidad sean de carácter vinculante con verificadores externos y bajo las Directrices del GRI. Se propone también que la legislación impida que los agentes externos verificadores se alíen a los intereses de las empresas mediante una agencia de veeduría. Ésta podría ser el *GRI Due Process Oversight Committee (DPOC)* que en español se entiende por el Comité de Supervisión del GRI, quien asegura que las normativas de memorias de

sostenibilidad se lleven a cabo de conformidad con las Directrices del GRI. Esto con el fin de promocionar la rendición de cuentas por parte de las empresas a todos sus grupos de interés y que la información publicada sea transparente, verídica, y no solamente contenga información en el ámbito financiero destinado a los accionistas sino que incluya temas sociales y ambientales. Además la información de estas memorias debe ser actualizada anualmente; y en caso de incumplimiento se deben aplicar penalizaciones a las empresas y/o verificadores como por ejemplo, suspender la licencia para operar.

- En el caso ecuatoriano, resulta difícil un adecuado control del cumplimiento de leyes que no reflejan una legitimidad bien definida. Por lo tanto, estas leyes deben ser lo suficientemente claras y viables, y no sujetas a cambios constantes; debido a que se genera desestabilización en la planificación, no solamente de las empresas sino también de personas naturales. Es necesario la aplicación de sanciones drásticas a quienes las incumplan, como en casos de evasión tributaria, impactos ambientales, corrupción, violación a derechos humanos y otros. La estabilidad jurídica debe estar garantizada por los entes gubernamentales, permitiendo así una adecuada planificación y seguridad en la inversión. Por lo indicado, se propone que el proyecto de Ley de Herencias y Plusvalía sea archivado en forma definitiva debido a los efectos negativos que tan sólo su anuncio ha ocasionado en los aspectos económico, social y político, afectando gravemente incluso a las clases más vulnerables del país. Lo propio se debería hacer con el proyecto de la Ley Orgánica para el Equilibrio de las Finanzas Públicas, ya que su aplicación puede implicar mayores perjuicios a la población en lugar de beneficios para el Estado.
- Para que las empresas cumplan con las normas establecidas, los gobiernos de turno también deben crear incentivos en lugar de limitantes, y promover la producción, competitividad y consumo. En el caso del Ecuador, se sugiere a las autoridades gubernamentales incentivar la inversión local y extranjera, eliminando y/o reduciendo impuestos, en lugar de crear otros o incrementar el valor de los existentes. De esta manera los inversionistas podrán realizar una óptima planificación y proyectar sus ingresos a niveles que justifiquen sus inversiones. Esto

dará lugar a la dinamización de la economía, con mayores oportunidades de empleo y múltiples beneficios, tanto para los inversionistas como para el Estado ecuatoriano. Además, se podrá minimizar el riesgo país, con la posibilidad de tener acceso a créditos internacionales en condiciones más favorables, de ser imprescindible.

- También se sugiere a los líderes del gobierno ecuatoriano incluir el tema de R.S.C. en acuerdos comerciales, tanto a nivel regional como global. Además se propone concretar en forma definitiva la reducción progresiva de los recargos a las importaciones (salvaguardias); y eliminar o reducir el impuesto a la salida de divisas. Adicionalmente, se sugiere dar un trato preferencial a productos provenientes del extranjero que correspondan a empresas que apliquen normas de la R.S.C. en sus modelos de gestión.
- Para que el cambio de la matriz productiva se realice de manera eficiente, se sugiere a las autoridades del gobierno ecuatoriano profundizar el seguimiento y apoyo a los proyectos relacionados<sup>114</sup>, para que éstos sean ejecutados en los tiempos previstos y los beneficios esperados se alcancen de acuerdo a lo planificado. Esto implica reducir impactos al medio ambiente y obtener mayores ingresos al Estado, con mejores oportunidades de empleo. Por otra parte, el gobierno ecuatoriano debe impulsar la ejecución de proyectos innovadores que conduzcan a una menor dependencia del petróleo en la economía del Ecuador; para lo cual se deberá aplicar planes de incentivos a inversionistas nacionales y/o extranjeros que ofrezcan productos y/o servicios en el ámbito referido. Éstos deben basarse sobre todo en reducciones de impuestos y garantías en evitar afectaciones en el manejo de sus inversiones por cambios frecuentes en las leyes vigentes.
- Tomando en cuenta que la R.S.C. en América Latina es considerada como una oportunidad para compartir responsabilidades entre las empresas y los gobiernos, se sugiere generar oportunidades para alianzas público-privadas que garanticen la aplicación de la R.S.C. en el país mediante la cooperación entre gobiernos, sociedad civil y empresas.

---

<sup>114</sup> Estos proyectos se refieren a la construcción de plantas hidroeléctricas, exportación de productos procesados con un valor agregado (cacao por ejemplo), inversión en educación y tecnología.

Esto con un marco legal que contenga intereses tanto públicos como privados, y considere los aspectos económicos, sociales y ambientales; aplicando los valores éticos y buena gobernanza. Los Organismos de Sociedad Civil (OSC) o el Tercer Sector podrían proponer iniciativas que ayuden a minimizar los problemas sociales o ambientales. El gobierno cumpliría un rol como facilitador que elabora políticas favorables e incentivos para que las empresas tengan el interés en aplicar la R.S.C. Una manera de hacerlo es mediante la exención o disminución de impuestos a aquellas empresas que implementan de manera voluntaria ciertas normas como la aplicación de negocios inclusivos. El gobierno también puede apoyar a la investigación para que las empresas puedan innovar. De igual manera debe existir un espacio para diálogo entre las tres partes para llevar a cabo la toma de decisiones y retroalimentación en conjunto. Es importante considerar que la R.S.C. involucra participación, por lo tanto, se propone que en dichos espacios se utilice la metodología del Diálogo Hexagonal para las tres partes (OSC, sector privado y gobierno). De esta manera se podrán mantener diálogos abiertos y equitativos en cuanto a las relaciones de poder; es decir, se darán mismas oportunidades de expresar sus preocupaciones y anhelos para encontrar soluciones en temas de sostenibilidad de manera conjunta; y en especial se evitará disparidad de poder, sin prevalecer los intereses corporativos o del gobierno. Con esta alianza, no solamente se complementarían habilidades de cada sector, sino que la inversión, los riesgos y beneficios podrían ser repartidos.

- De esta manera la R.S.C. 2.0 no desmerece la función de los gobiernos; por el contrario, para alcanzar un verdadero desarrollo sostenible, al igual que las empresas deben esforzarse por aplicar la R.S.C. 2.0, los gobiernos deberían buscar alternativas para mejorar la capacidad de satisfacer las necesidades sociales. Se propone por lo tanto al gobierno ecuatoriano que disminuya su gasto público. Esto no quiere decir que el gobierno debe recortar masivamente su inversión; sino evitar gastos no prioritarios relacionados con ciertos ministerios, subsecretarías, publicidad, y enlaces semanales. El dinero de este ahorro se puede destinar a mejorar la calidad en educación, salud, seguridad, y pagar deudas a municipios, proveedores y otras instituciones como SOLCA e IESS.

- Debido a que gran parte de empresas en el Ecuador son familiares o pertenecen al sector de las PYMES, su participación es fundamental para el alcance del desarrollo sostenible en el país. En este sentido, se propone a la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI) y a las instituciones representantes de este sector en el Ecuador que promuevan un Joint Venture (asociación estratégica) de las PYMES, de acuerdo a la naturaleza de las empresas. Esta asociación debe estar conformada por los representantes de cada empresa, quienes mediante el diálogo, compartirán sus estrategias y propuestas para generar proyectos de innovación en base a la R.S.C. 2.0. Se sugiere además la creación de un Código de Conducta para la asociación que sea de carácter vinculante, con sanciones a quienes la incumplan. Las instituciones como la CAPEPI cumplirán el rol de verificadores y asesores. De esta manera la publicación de Memorías de Sostenibilidad dispondrá de mayores resultados que haciéndolo de manera individual. Con esto y mediante la reducción de costos, riesgos y aumento de beneficios, se podría aumentar las oportunidades de acceso a recursos para inversión de las PYMES, en relación a las que tienen las grandes empresas.
- En el caso de ADELCA C.A., al tener como fuente de financiamiento al BID para su nueva planta en Milagro, se recomienda que para proyectos futuros utilice los beneficios de la Certificación Internacional S2M que es reconocida en el Reino Unido. Existe la posibilidad de acceder incluso a créditos no reembolsables con instituciones a nivel europeo, considerando que la siderúrgica posee una alta credibilidad crediticia.
- Si bien es cierto, ADELCA C.A. dentro de sus procesos operacionales ha implementado equipos y procedimientos que han permitido reducir en forma importante los efectos negativos al medio ambiente, principalmente en la disposición de chatarra ferrosa, en el manejo de aguas y en el control de humos, se sugiere a las autoridades de la siderúrgica profundizar el sistema de monitoreo de emisiones gaseosas. En base a los resultados obtenidos, en caso de que los parámetros evaluados se encuentren fuera de especificaciones para envío de fluidos al medio ambiente, se recomienda rediseñar o reemplazar los equipos existentes,

para eliminar posibles contaminaciones. Esto como parte de su filosofía de mejora continua y sobre todo por la sostenibilidad de la certificación obtenida.

- Ante la situación económica por la que atraviesa el Ecuador, y considerando que la construcción es una de las industrias que mayor afectación ha tenido, dentro de un plan de soluciones creativas para generar fuentes de empleo y para maximizar los niveles de ingresos, se recomienda a ADELCA C.A. que analice la posibilidad de formar una alianza estratégica con una institución financiera nacional o internacional. Esta alianza tiene como fin obtener financiamiento para la provisión de productos y servicios que ofrece ADELCA C.A. y que son requeridos en proyectos de interés social establecidos por el gobierno<sup>115</sup>. Para ello, las partes deberán acordar los montos de inversiones comprometidos para proyectos de construcción de viviendas, unidades educativas, hospitales entre otros, con una tasa de interés preferencial a un tiempo razonable, y tomando como base los precios internacionales del acero. La ejecución de este tipo de contratos dará lugar a múltiples beneficios en los aspectos social y económico, para el Estado ecuatoriano y para la empresa privada (ADELCA C.A.), la compañía financiera y otras empresas proveedoras de materiales y servicios que tienen relación con la construcción. Esto permitirá además que ADELCA C.A. alcance un apropiado cumplimiento de sus compromisos de R.S.C. e incluso pueda ampliarlos.

---

<sup>115</sup> Estos proyectos pueden ser relacionados a la reconstrucción de los sectores afectados por el terremoto de abril del año 2016 en la costa ecuatoriana.

## LISTA DE REFERENCIAS

### Libros

- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución del Ecuador*. Recuperado de <http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Constitucion.pdf>
- Banerjee, S. (2007). *Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly*. Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?id=nEupMc47JB8C&pg=PA94&lpg=PA94&dq=human+rights+in+latin+america,+CSR&source=bl&ots=lxYrxGhMvF&sig=VOwZA\\_2yfcNHqxr\\_iIVDSxcFNN8&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj2u3lgYTKAhUJJx4KHQgSAVoQ6AEIVTAJ#v=onepage&q=human%20rights%20in%20latin%20america%2C%20CSR&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=nEupMc47JB8C&pg=PA94&lpg=PA94&dq=human+rights+in+latin+america,+CSR&source=bl&ots=lxYrxGhMvF&sig=VOwZA_2yfcNHqxr_iIVDSxcFNN8&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj2u3lgYTKAhUJJx4KHQgSAVoQ6AEIVTAJ#v=onepage&q=human%20rights%20in%20latin%20america%2C%20CSR&f=false)
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Recuperado de <http://www.uiowapress.org/books/2013-fall/social-responsibilities-businessman.htm>
- Brusseu J. (2015). *The Business Ethics Workshop, v 1.0*. Flat World Education, Inc. Recuperado de [http://catalog.flatworldknowledge.com/bookhub/1695?e=brusseu-ch13\\_s02](http://catalog.flatworldknowledge.com/bookhub/1695?e=brusseu-ch13_s02)
- CICEB- Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Británica y Fundación S2M. (2013). *Práctica de valores s2m*. Ecuador, Quito: Imprimax.
- Carroll, A. (1979). *A History of Corporate Social Responsibility, Concepts and Practices*. Recuperado de [https://www.academia.edu/860777/A\\_history\\_of\\_corporate\\_social\\_responsibility\\_concepts\\_and\\_practices](https://www.academia.edu/860777/A_history_of_corporate_social_responsibility_concepts_and_practices)
- Carroll, A. (1999). *Corporate social responsibility evolution of a definitional construct*. Recuperado de <http://bas.sagepub.com/content/38/3/268.short>
- Clarkson, M. (1995). *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*. Recuperado de [http://www.jstor.org/stable/258888?seq=5#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/258888?seq=5#page_scan_tab_contents)
- Dashwood, H. (2007). *Corporate Social Responsibility and the Evolution of International Norms*. Inglaterra, Hants: Ashgate Publishing Limited.
- Elkington, J. (2004). *Enter the Triple Bottom Line*. Recuperado de <http://kmhassociates.ca/resources/1/Triple%20Bottom%20Line%20a%20history%201961-2001.pdf>
- Epstein, M. y Birchard, B. (2001). *La empresa honesta. Cómo convertir la responsabilidad corporativa en una ventaja competitiva*. España, Barcelona: PAIDÓS.
- Escudero, M. y García, J. (2014). *La responsabilidad social empresarial y la creación de valor en América Latina*. Recuperado de

<https://books.google.com.ec/books?id=F9k0BQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

- Fernández, R. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa*. Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?id=295vqLhaTioC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=295vqLhaTioC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Flores, J., Ogliastrì, E., Peinado-Vara, E., Petry, I. y Vives, A. (2007). *El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe*. Recuperado de [http://www.incae.edu/ES/clacds/publicaciones/pdf/Libro\\_El\\_Argumento\\_Empresarial\\_de\\_la\\_RSE\\_Final.pdf](http://www.incae.edu/ES/clacds/publicaciones/pdf/Libro_El_Argumento_Empresarial_de_la_RSE_Final.pdf)
- Fox, L. (2003). *Enron: The Rise and Fall*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=3-qvLpoYXUIC&pg=PA340&lpg=PA340&dq=fortune,+enron+2000&source=bl&ots=gHGjiPVUem&sig=P0gYj5XMqDxMVKBwTX2f1IixHpo&hl=es&sa=X&ved=0CCMQ6AEwAWoVChMIh6GaqYSUyQIVwm0eCh1O5AUp#v=onepage&q=fortune&f=false>
- Freeman, E. (2010). *Strategic Management, A Stakeholder Approach*. Recuperado de <http://www.cambridge.org/us/academic/subjects/management/business-ethics/strategic-management-stakeholder-approach>
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Recuperado de <http://www.pdf-archive.com/2011/12/28/friedman-milton-capitalism-and-freedom/friedman-milton-capitalism-and-freedom.pdf>
- Foster, J. (2007). *The Role of Nongovernmental Organisations and Social Movements in Developing Countries*.
- Levitt, T. (1958). *The Dangers of Social Responsibility*. Recuperado de <http://businessethics.qwriting.qc.cuny.edu/files/2012/01/Levitt.pdf>
- Pohl, M. y Tolhurst, N. (2010). *Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully*. Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?id=6w0CiTI\\_g94C&pg=PA304&lpg=PA304&dq=integration+of+C.S.R.+2.0&source=bl&ots=1GTgPQwIDj&sig=Z5CXHfU0tlls0vJWR6ld1byLuf8&hl=es&sa=X&ved=0CCgQ6AEwAWoVChMIhMzD6MrUyAIVR6QeCh0UUgRu#v=onepage&q=integration%20of%20C.S.R.%202.0&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=6w0CiTI_g94C&pg=PA304&lpg=PA304&dq=integration+of+C.S.R.+2.0&source=bl&ots=1GTgPQwIDj&sig=Z5CXHfU0tlls0vJWR6ld1byLuf8&hl=es&sa=X&ved=0CCgQ6AEwAWoVChMIhMzD6MrUyAIVR6QeCh0UUgRu#v=onepage&q=integration%20of%20C.S.R.%202.0&f=false)
- Porter, M. y Van der Linde, C. (2001). *Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship*. Estados Unidos, Washington DC: ISLAND PRESS.
- Reed, D., Utting, P., Mukherjee-Reed, A. (2012). *Business Regulation and Non-State Actors: Whose Standards? Whose Development?*. Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?id=Pzk\\_GzzkwBcC&pg=RA1-PT49&lpg=RA1-PT49&dq=human+rights+in+latin+america,+CSR&source=bl&ots=J7bb3r4eoh&sig=pN-9pQrHN44KpjaCU\\_jtJvsDsTc&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEWjd2u3lgYTKAhUJx4KHQgSAVoQ6AEINTAD#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=Pzk_GzzkwBcC&pg=RA1-PT49&lpg=RA1-PT49&dq=human+rights+in+latin+america,+CSR&source=bl&ots=J7bb3r4eoh&sig=pN-9pQrHN44KpjaCU_jtJvsDsTc&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEWjd2u3lgYTKAhUJx4KHQgSAVoQ6AEINTAD#v=onepage&q&f=false)

- Salazar, R. (2013). *Práctica de valores s2m*. Ecuador, Quito: Imprimax.
- Schulze, F. y Pszolla V. (2011). *Situación de la Responsabilidad Social Empresarial en Europa*. Recuperado de <http://ec.europa.eu/spain/pdf/informe-responsabilidad-social.pdf>
- Rieth, L. (2009). *Humanitarian Assistance and Corporate Social Responsibility*. Recuperado de [http://www.disastergovernance.net/fileadmin/gppi/RTB\\_book\\_chp16.pdf](http://www.disastergovernance.net/fileadmin/gppi/RTB_book_chp16.pdf)
- Visser, W. (2012). *Corporate Social Responsibility in Developing Countries*. Recuperado de [http://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2012/04/chapter\\_wvisser\\_csr\\_dev\\_countries.pdf](http://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2012/04/chapter_wvisser_csr_dev_countries.pdf)
- Visser, W. (2014). *C.S.R. 2.0: Transforming Corporate Sustainability and Responsibility*. Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?id=2j25BAAAQBAJ&pg=PA39&lpg=PA39&dq=where+has+been+the+C.S.R.+2.0+applied&source=bl&ots=YPKtMcRefM&sig=R\\_7tgs2l6fHCLkwlw5hC\\_\\_EkrOM&hl=es&sa=X&ei=KoxsVev4DK7hsAT\\_7IPAAQ&ved=0CD4Q6AEwBA#v=onepage&q=where%20has%20been%20the%20C.S.R.%202.0%20applied&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=2j25BAAAQBAJ&pg=PA39&lpg=PA39&dq=where+has+been+the+C.S.R.+2.0+applied&source=bl&ots=YPKtMcRefM&sig=R_7tgs2l6fHCLkwlw5hC__EkrOM&hl=es&sa=X&ei=KoxsVev4DK7hsAT_7IPAAQ&ved=0CD4Q6AEwBA#v=onepage&q=where%20has%20been%20the%20C.S.R.%202.0%20applied&f=false)
- Visser, W. (2010). *From the age of greed to the age of responsibility*. Recuperado de [http://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2012/04/chapter\\_wvisser\\_age\\_responsibility.pdf](http://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2012/04/chapter_wvisser_age_responsibility.pdf)
- Visser, W. (2014). *The Evolution and Revolution of Corporate Social Responsibility*. Recuperado de <http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-642-40874-8>
- Visser, W. (2012). *The Future of C.S.R.: Towards Transformative C.S.R., or C.S.R. 2.0*. Recuperado de [http://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2013/01/paper\\_future\\_C.S.R.\\_wvisser.pdf](http://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2013/01/paper_future_C.S.R._wvisser.pdf)
- Visser, W., y Tolhurst, N. (2010). *The World Guide to CSR: A Country-By-Country Analysis of Corporate Sustainability and Responsibility*. Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=j-Ael7nrNG4C&oi=fnd&pg=PP1&dq=integration+of+CSR+2.0&ots=wf48S0MBts&sig=nZ1siisG7XOholO4-\\_7sASUrub8#v=onepage&q=latin%20america&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=j-Ael7nrNG4C&oi=fnd&pg=PP1&dq=integration+of+CSR+2.0&ots=wf48S0MBts&sig=nZ1siisG7XOholO4-_7sASUrub8#v=onepage&q=latin%20america&f=false)
- Visser, W., Matten, D., Pohl, M., Tolhurst, N. (2010), *The A to Z of Corporate Social Responsibility*. Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?id=woqEDQQzGp0C&pg=PT633&lpg=PT633&dq=CSR+2.0+in+latin+america&source=bl&ots=rTd4VXkEeX&sig=G7e6OMKfb\\_MykOYMPyHT8A1e9rM&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj1odrFg6rJAhVI6GMKHdyBCbsQ6AEIYjAl#v=onepage&q=latin%20america&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=woqEDQQzGp0C&pg=PT633&lpg=PT633&dq=CSR+2.0+in+latin+america&source=bl&ots=rTd4VXkEeX&sig=G7e6OMKfb_MykOYMPyHT8A1e9rM&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj1odrFg6rJAhVI6GMKHdyBCbsQ6AEIYjAl#v=onepage&q=latin%20america&f=false)

### **Disertaciones o Tesis de Grado**

- Acosta, J. (2012). *Diseño de un sistema de gestión de la calidad en el laboratorio de trefilados de la empresa Acería del Ecuador CA. ADELCA basado en la norma ISO/IEC 17025: "Requisitos generales para la*

competencia de los Laboratorios de ensayo y de calibración” para Ensayos de tracción en alambre, varillas y perfiles de acero y ensayos de recubrimiento de zinc en alambre galvanizado por el método keller, (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito). Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/5134/T-PUCE-5361.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Acquier, A. (2007). *Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise: à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen*, (University of Nottingham, Université de Toulouse, Toulouse). Recuperado de <http://leg2.u-bourgogne.fr/rev/102035.pdf>

Bustamante, S. (2011). *Localization vs. Standardization: Global approaches to C.S.R. Management in multinational companies*. (Berlin School of Economics and Law, Berlin). Recuperado de [http://www.mba-berlin.de/fileadmin/user\\_upload/MAIN-dateien/1\\_IMB/Working\\_Papers/2011/WP\\_60\\_online.pdf](http://www.mba-berlin.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/1_IMB/Working_Papers/2011/WP_60_online.pdf)

González, J. (2013). *Plan integral para el desarrollo de la responsabilidad social en Alimentos Unidos en el año 2012*. (Universidad Técnica Particular de Loja, Loja). Recuperado de <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/6584/1/1127731.pdf>

Gualotuña, A. (2013). *Diagnóstico del proceso de calentamiento de acero líquido para la colada continua en la empresa ADELCA e implementación de la mejora mediante ruta de la calidad*. (Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE-, Sangolquí). Recuperado de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/7682/1/T-ESPE-047455.pdf>

Gutiérrez, A. (2014). *La discrecionalidad de las empresas en el Ecuador para aplicar o no el principio de Responsabilidad Social Empresarial, sus principales ventajas y desventajas*. (Universidad Internacional SEK, Quito). Recuperado de <http://repositorio.uisek.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/1018/1/TESIS%20FINAL.pdf>

Kristoffersen, I., Gerrans, P. y Clark-Murphy, M. (2005). *The Corporate Social Responsibility and the Theory of the Firm*, (UWA Business School, University of Western Australia, Joondalup). Recuperado de [http://www.ecu.edu.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0020/40736/wp0505ik.pdf](http://www.ecu.edu.au/__data/assets/pdf_file/0020/40736/wp0505ik.pdf)

Lammertjan, D. (2008), *Corporate Social Responsibility and the Financial Performance Paradox*, (University of Groningen, Groningen). Recuperado de [https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CC0QFjACahUKEwjmlP3SIlvIAhXDmlAKHTM1BRo&url=http%3A%2F%2Fwww.ibrarian.net%2Fnavon%2Fpaper%2FCorporate\\_Social\\_Responsibility\\_and\\_the\\_Financial.pdf%3Fpaperid%3D17851238&usg=AFQjCNG0DWfr8vSvd5TZOpGtSiBUmMuQ&sig2=ewF4TfYDYO4okNxcu\\_EeOg](https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CC0QFjACahUKEwjmlP3SIlvIAhXDmlAKHTM1BRo&url=http%3A%2F%2Fwww.ibrarian.net%2Fnavon%2Fpaper%2FCorporate_Social_Responsibility_and_the_Financial.pdf%3Fpaperid%3D17851238&usg=AFQjCNG0DWfr8vSvd5TZOpGtSiBUmMuQ&sig2=ewF4TfYDYO4okNxcu_EeOg)

- Mc Vea, J. (2002). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. (University of Virginia, Charlottesville). Recuperado de <http://faculty.wvu.edu/dunnc3/rprnts.stakeholderapproach.pdf>
- Paz, A. (2010). *Diseño de un sistema hídrico para combate de incendios en planta "Alóag" de Acería del Ecuador S.A. "ADELCA"*. (Universidad San Francisco de Quito, Quito). Recuperado de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/1039/1/96275.pdf>
- Uribe, D. (2012). *Propuesta de mejoramiento de políticas y procedimientos en la gestión de procesamiento, almacenaje y consumo de materia prima en el departamento de fundición de la Acería del Ecuador C.A. ADELCA*. (Universidad Central del Ecuador, Quito). Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1329/1/T-UCE-0003-207.pdf>
- Yáñez, M. (2010). *Gobernanza del suelo en el cantón Mejía*. (Universidad Técnica Particular de Loja, Loja). Recuperado de <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/10184/1/Binder1.pdf>

### **Memorias de Sostenibilidad**

- ADELCA – Acerías del Ecuador ADELCA. (2013, Junio). *Informe Anual 2012*. Ecuador, Quito.
- ADELCA – Acerías del Ecuador ADELCA. (2014, Junio). *Memoria de Sostenibilidad 2013*. Ecuador, Quito.
- ADELCA – Acerías del Ecuador ADELCA. (2015, Junio). *Memoria de Sostenibilidad 2014*. Ecuador, Quito.

### **Publicaciones**

- AccountAbility. (2015). *AA1000 Stakeholder Engagement Standard Revision for Public Comment (2015)*. Recuperado de <http://www.accountability.org/images/content/7/9/792/AA1000SES%20Revision%20for%20Public%20Comment-%20June%202015.pdf>
- AccountAbility. (2007). *El Estado de la Competitividad Responsable*. Recuperado de <http://www.accountability.org/images/content/1/0/108/EI%20Estado%20de%20la%20Competitividad%20Responsable%202007.pdf>
- ACCIÓN. (2014). *Imagen Corporativa*. Recuperado de <http://www.accionrse.cl/index.php?op=somos>
- ADELCA – Acerías del Ecuador ADELCA. (2015). *Sistema de Gestión Integral*. Recuperado de [http://www.adelca.com/sitio/esp/respsoc\\_gestion.php](http://www.adelca.com/sitio/esp/respsoc_gestion.php)
- ADELCA – Acerías del Ecuador ADELCA. (2015). *Ampliación Área de Fundición Planta Industrial Alóag*. Recuperado de [http://www.adelca.com/sitio/esp/respsoc\\_estudioimpacto.php](http://www.adelca.com/sitio/esp/respsoc_estudioimpacto.php)

- ADELCA – Acerías del Ecuador ADELCA. (2016). *Vicepresidente de la República visitó Planta Siderúrgica de Adelca en Milagro*. Recuperado de [http://www.adelca.com/sitio/esp/noticias\\_interna.php?noticia\\_id=507](http://www.adelca.com/sitio/esp/noticias_interna.php?noticia_id=507)
- AED - Asociación Empresarial para el Desarrollo. (2016). *¿Quiénes somos?*. Recuperado de [http://www.aedcr.com/quienes\\_somos.php](http://www.aedcr.com/quienes_somos.php)
- Agencia DPA. (2015, Noviembre 23). Biólogo: 'Accidente en mina de Brasil es comparable a Fukushima'. *El Comercio*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/brasil-accidente-mina-contaminacion-fukushima.html>
- Alianza ONG. (S/F). *Perfil Institucional*. Recuperado de <http://www.alianzaong.org.do/nosotros/perfil-institucional/>
- ANDI - Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2014). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://www.andi.com.co/QuiSom/Paginas/Default.aspx>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2016). *Ley Orgánica para el Equilibrio de las Finanzas Públicas*. Recuperado de <http://www.asambleanacional.gob.ec/es/multimedios-legislativos/42639-ley-organica-para-el-equilibrio-de-las>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2009). *Ley Reformatoria a la Ley de Régimen Tributario Interno y a la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria*. Recuperado de <http://ppless.asambleanacional.gob.ec/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/bf4028ad-0df5-42b4-b3aa-0b1dec3e692e/Registro%20Oficial%20No.%2094%20Ley%20Reformatoria%20a%20la%20Ley%20de%20R%C3%A9gimen%20Tributario%20Interno%20y%20a%20la%20Ley%20Reformatoria%20para%20la%20Equidad%20Tributaria%20del%20Ecuador.pdf>
- BITC - Business in the Community. (2010). *Csr in ecuador - past, present and future*. *CSR 360 Magazine*. Recuperado de <http://www.csr360gpn.org/magazine/feature/csr-in-ecuador-past-present-and-future/>
- BITC - Business in the Community. (2016). *Who we are*. Recuperado de <http://www.bitc.org.uk/about-us/who-we-are>
- Boulding, K. (1966). *The Economics of the Coming Spaceship Earth*. Recuperado de [http://arachnid.biosci.utexas.edu/courses/THOC/Readings/Boulding\\_SpaceshipEarth.pdf](http://arachnid.biosci.utexas.edu/courses/THOC/Readings/Boulding_SpaceshipEarth.pdf)
- Bretton Woods Project. (2008). *Cuáles son las preocupaciones y críticas que se le hacen al Banco Mundial y el FMI?*. Recuperado de <http://www.brettonwoodsproject.org/es/2008/02/art-560746/>
- British Embassy Quito. (2014). *Misión Comercial Ecuatoriana de Negocios Responsables en Londres*. Recuperado de <https://www.gov.uk/government/world-location-news/213493.es-419>

- BVQ - Bolsa de Valores de Quito. (2013). *Ley para el Fortalecimiento y Optimización del Sector Societario y Bursátil*. Recuperado de [http://www.bolsadequito.info/wp-content/themes/BVQ/hechosuploads/Cuadro%20Compartivo%20de%20Reformas%20a%20la%20Ley%20de%20Mercado%20de%20Valores%20\(21-05-2014....pdf](http://www.bolsadequito.info/wp-content/themes/BVQ/hechosuploads/Cuadro%20Compartivo%20de%20Reformas%20a%20la%20Ley%20de%20Mercado%20de%20Valores%20(21-05-2014....pdf)
- Camilleri, M. (2015). *C.S.R. 2.0 - A Conceptual Framework for Corporate Sustainability and Responsibility*. Recuperado de [https://www.academia.edu/5225299/C.S.R.\\_2.0\\_-\\_A\\_Conceptual\\_Framework\\_for\\_Corporate\\_Sustainability\\_and\\_Responsibility](https://www.academia.edu/5225299/C.S.R._2.0_-_A_Conceptual_Framework_for_Corporate_Sustainability_and_Responsibility)
- Carbon Masters. (S/F). *About us*. Recuperado de <http://carbonmasters.co.uk/about/>
- CEBC – Center for Ethical Business Cultures. (2005). *Corporate Social Responsibility, the Shape of a History, 1945-2004*. Recuperado de [http://www.cebcglobal.org/wp-content/uploads/2015/02/C.S.R.-The\\_Shape\\_of\\_a\\_History.pdf](http://www.cebcglobal.org/wp-content/uploads/2015/02/C.S.R.-The_Shape_of_a_History.pdf)
- Centro Vincular de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible. (2016). *Misión, Visión y Valores*. Recuperado de <http://www.vincular.cl/mision-vision-valores>
- CERES. (S/F). *History and Vision*. Recuperado de <http://www.ceres.org/about-us/our-history/our-history>
- CEPAL - Comisión Económica para América Latina. (2013). *Desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe. Seguimiento de la agenda de las Naciones Unidas para el desarrollo post-2015 y Río+20*. Recuperado de [http://www.cepal.org/rio20/noticias/paginas/6/43766/2013-272Rev.1\\_Desarrollo\\_sostenible\\_en\\_America\\_Latina\\_y\\_el\\_Caribe\\_WEB.pdf](http://www.cepal.org/rio20/noticias/paginas/6/43766/2013-272Rev.1_Desarrollo_sostenible_en_America_Latina_y_el_Caribe_WEB.pdf)
- CEPAL - Comisión Económica para América Latina. (2004). Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial. *Serie Medio Ambiente y Desarrollo*. Recuperado de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/14904/lcl2104.pdf>
- CEPAL – Comisión Económica para América Latina. (2015). *Objetivos del Desarrollo del Milenio en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/MDG/noticias/noticias/9/55159/P55159.xml&xsl=/MDG/tpl/p1f.xsl&base=/MDG/tpl/top-bottom.xsl>
- CICEB – Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Británica. (2015). *La Cámara*. Recuperado de [http://www.egbcc.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=25&Itemid=521&lang=es](http://www.egbcc.org/index.php?option=com_content&view=article&id=25&Itemid=521&lang=es)
- CICEB -Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano Británica. (2014). *Semana de la Responsabilidad 2.0*. Recuperado de [http://www.egbcc.org/newsletter/memoria\\_src.pdf](http://www.egbcc.org/newsletter/memoria_src.pdf)

- Conseil Canadien de l'Information sur la Performance. (2013). *Guide d'Introduction au rapport sur le Développement Durable*. Recuperado de [https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBsQFjAAahUKEwiYqfDBrYfIAhXE2R4KHVuTDra&url=https%3A%2F%2Fwww.cpacanada.ca%2F~%2Fmedia%2FSite%2FR2-docs%2FGuide%2520dintroduction%2520au%2520rapport%2520sur%2520le%2520developpement%2520durable\\_R2-00280.pdf&usg=AFQjCNG4dNV6bHps3fe0vVQDwcpp9y0QEg&sig2=kbqwJPqHem8y02lfphi\\_Og&bvm=bv.103073922,d.dmo](https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBsQFjAAahUKEwiYqfDBrYfIAhXE2R4KHVuTDra&url=https%3A%2F%2Fwww.cpacanada.ca%2F~%2Fmedia%2FSite%2FR2-docs%2FGuide%2520dintroduction%2520au%2520rapport%2520sur%2520le%2520developpement%2520durable_R2-00280.pdf&usg=AFQjCNG4dNV6bHps3fe0vVQDwcpp9y0QEg&sig2=kbqwJPqHem8y02lfphi_Og&bvm=bv.103073922,d.dmo)
- Corral, A., Isusi, I., Pérez, T. y San Miguel, U. (2006). *Contribución de las empresas al Desarrollo en Latinoamérica*. Recuperado de [http://www.mapeo-rse.info/sites/default/files/Contribucion\\_de\\_las\\_empresas\\_al\\_desarrollo.pdf](http://www.mapeo-rse.info/sites/default/files/Contribucion_de_las_empresas_al_desarrollo.pdf)
- Craft, I. (2014 Marzo-Septiembre). Responsabilidad corporativa en la región andina el presente de los negocios del futuro. *Revista Links Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano Británica*. (46), p. 7
- CSR Innolabs. (2013). *Vinculando RSE y competitividad en América Latina. Dossier III: Las oportunidades del cambio climático*. Recuperado de [http://foretica.org/csrrinolabs/csr\\_ininolabs\\_dossier\\_3\\_cambio\\_climatico.pdf](http://foretica.org/csrrinolabs/csr_ininolabs_dossier_3_cambio_climatico.pdf)
- CSR International. (2015). *CSR 2.0*. Recuperado de <http://www.C.S.R.international.org/about/C.S.R.2>
- Dow Jones Sustainability Index. (2015). *Corporate Sustainability*. Recuperado de <http://www.sustainability-indices.com/sustainability-assessment/corporate-sustainability.jsp>
- EFQM - European Foundation for Quality Management. (S/F). *The EFQM Excellence Model*. Recuperado de <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>
- Ekos Negocios. (2012). *64% de la Responsabilidad Social Empresarial en Iberoamérica se enfoca en medio ambiente*. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idArt=1821>
- Ekos Negocios. (2013). *Acciones Transparentes Ecuador: ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA*. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=2518>
- Ekos Negocios. (2015). *Adelca 50 años de trayectoria*. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idart=6886&c=1>
- Ekos Neocios. (2014). *La Meta: Crear un Ecuador Sustentable*. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/491.pdf>
- Ekos Negocios. (2014). *Indicadores Financieros – ADELCA*. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/Empresas.aspx?idE=42>

- Ekos Negocios. (2015). *Reconocimiento General Rumiñahui VI Edición*. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idart=6810&c=1>
- El Comercio. (2016, Abril 16). El FMI proyecta recesión y más desempleo en Ecuador. *El Comercio*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/fmi-recesion-desempleo-ecuador.html>
- El Universo. (2016, mayo 29). Proyectos de ley de herencia y plusvalía. *El Universo*. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/opinion/2016/05/29/nota/5604801/proyectos-ley-herencia-plusvalia>
- European Commission. (2016). *Circular Economy Strategy*. Recuperado de [http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm)
- European Commission. (2015). *Environment EMAS*. Recuperado de [http://ec.europa.eu/environment/emas/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm)
- European Commission. (2015). *The EU Ecolabel*. Recuperado de <http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/information-and-contacts.html>
- Fairtrade International. (2011). *Our Standards*. Recuperado de <http://www.fairtrade.net/our-standards.html>
- Frederiksen C., Juul, M. (2013). *The ethical foundation of C.S.R.*. Recuperado de [https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0CE0QFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.springer.com%2Fcontent%2Fdocument%2Fdocument%2Fdownloadaddocument%2F9783642409745-c1.pdf%3FSGWID%3D0-0-45-1430826-p175474408&ei=jTxnVevLCsXasATe0oPgDg&usg=AFQjCNHwNtRnP2t12tC\\_tqAZvCMv2raAHw&bvm=bv.93990622,d.cWc](https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0CE0QFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.springer.com%2Fcontent%2Fdocument%2Fdocument%2Fdownloadaddocument%2F9783642409745-c1.pdf%3FSGWID%3D0-0-45-1430826-p175474408&ei=jTxnVevLCsXasATe0oPgDg&usg=AFQjCNHwNtRnP2t12tC_tqAZvCMv2raAHw&bvm=bv.93990622,d.cWc)
- Fundación CODESPA, Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social – CERES y Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. (2012), Proyecto “Alianza para el Desarrollo Iniciativas de Reducción de la Pobreza Eficientes y Sostenibles a Través de una Cooperación Innovadora entre ONG, PERSONAS, Sector Público y Universidades del Ecuador”. *Consultoría para el levantamiento de información transversal sobre la Responsabilidad Social en el Ecuador*. Recuperado de [www.codespa.org/.../estudio-rse-ecuador-2013-codespa-ceres.pdf](http://www.codespa.org/.../estudio-rse-ecuador-2013-codespa-ceres.pdf)
- Fundación PROhumana. (S/F). *¿Qué es PROhumana?*. Recuperado de <http://prohumana.cl/nosotros/que-es-prohumana/>
- Fundación S2M. (2016). *Hexagon Group*. Recuperado de <http://www.s2m.com.ec/hexagon-group/>
- FUNDAHRSE - Fundación para la Responsabilidad Social Empresarial de Honduras. (S/F). *¿Qué hacemos?*. Recuperado de <http://fundahrse.org/fundahrse/que-hacemos/>

- Garriga, E. y Melé, D. (2004). *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*. Recuperado de [http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-007-4126-3\\_4#page-1](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-007-4126-3_4#page-1)
- GDPE - Grupo de Fundaciones y Empresas. (S/F). *Quiénes Somos*. Recuperado de <http://www.gdpe.org.ar/#!/quienessomos/cee5>
- Ghobadian, A., Money, K., Hillenbrand, C. (2015). Corporate Responsibility Research: Past – Present – Future. *Group & Organization Management*, 40 (3), Recuperado de <http://gom.sagepub.com/content/40/3/271.full.pdf+html>
- GIFE - Grupo de Institutos Fundações e Empresas. (S/F). *Quem Somos*. Recuperado de <http://gife.org.br/quem-somos/>
- Global CSR. (2015). *International Principles*. Recuperado de <http://global-csr.com/approach/international-principles/>
- Global Footprint Network. (2015). *Huella Mundial. ¿Cabemos en el Planeta?*. Recuperado de [http://www.footprintnetwork.org/es/index.php/GFN/page/world\\_footprint/](http://www.footprintnetwork.org/es/index.php/GFN/page/world_footprint/)
- Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Alóag. (2012). Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Alóag 2012-2025. Recuperado de <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&cad=rja&uact=8&ved=0CEMQFjAGahUKEwjtlvj1-azlAhXDXB4KHUURDnk&url=http%3A%2F%2Fwww.pichincha.gob.ec%2Ftransparencia%2Fano-2014%2Fcategory%2F49-mejia.html%3Fdownload%3D157%3Aaloag&usg=AFQjCNEgFh21bUarMByc1RPaleMp0XwGWw&bvm=bv.104317490,d.dmo>
- GRI – Global Reporting Initiative. (S/F). *About GRI*. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>
- GRI – Global Reporting Initiative. (2015). *Implementation Manual*. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part2-Implementation-Manual.pdf>
- GRI – Global Reporting Initiative. (2015). *Reporting Principles and Standard Disclosures*. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>
- GRI– Global Reporting Initiative. (2006). *Sustainability Reporting Guidelines*. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3-Sustainability-Reporting-Guidelines.pdf>
- GRI– Global Reporting Initiative. (2015). *Adding some Latin American Spirit to the GRI Global Conference 2016*. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/Adding-some-Latin-American-Spirit-to-the-GRI-Global-Conference-2016-.aspx>

- GRI – Global Reporting Initiative y Oxfam Novib. (2015). *Informing decisions, driving change The role of data in a sustainable future*. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Informing-decisions,-driving-change-The-role-of-data-in-a-sustainable-future.pdf>
- Guédez, V. (2014). *La RSE en Perspectiva. Ideas para su Diseño, Implantación, Desarrollo y Evaluación*. Recuperado de [http://www.empresa.org/doc/pdf/RSE\\_perspectiva.pdf](http://www.empresa.org/doc/pdf/RSE_perspectiva.pdf)
- Guevara, P. (S/F). *Anticipo del Impuesto a la Renta*. Recuperado de <http://www.espae.espol.edu.ec/images/FTP/FIDESBUR%C3%B3%20-%20Anticipo%20Impuesto%20Renta.pdf>
- Haslam, P. (2004). The Corporate Social Responsibility System in Latin America and the Caribbean. *Fondation canadienne pour les Amériques*, 04 (1), Recuperado de [http://www.focal.ca/pdf/csr\\_04.pdf](http://www.focal.ca/pdf/csr_04.pdf)
- Hexagon Consultores. (2016). *Diálogo hexagonal: cooperación crítica*. Recuperado de [http://www.hexagon-group.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13&Itemid=13](http://www.hexagon-group.net/index.php?option=com_content&view=article&id=13&Itemid=13)
- IARSE – Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial. (S/F). *Quiénes Somos*. Recuperado de <http://www.iarse.org/quienes-somos.php>
- IDEA -Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina. (S/F). *Institucional*. Recuperado de <http://ideared.org/contenido/259/iquest-que-es-idea>
- IIRC - International Integrated Reporting Council. (2015). *Integrating Reporting*. Recuperado de <http://integratedreporting.org/>
- IISD – International Institute for Sustainable Development. (2013). *Climate Change*. Recuperado de [https://www.iisd.org/business/issues/climate\\_change.aspx](https://www.iisd.org/business/issues/climate_change.aspx)
- IISD – International Institute for Sustainable Development. (2013). *Corporate Social Responsibility (C.S.R.)*. Recuperado de <https://www.iisd.org/business/issues/sr.aspx>
- IISD – International Institute for Sustainable Development. (2013). *World Economic Forum Statement*. Recuperado de [https://www.iisd.org/business/issues/sr\\_wef.aspx](https://www.iisd.org/business/issues/sr_wef.aspx)
- ISO - International Organization for Standardization. (S/F). *ISO 26000 - Social responsibility*. Recuperado de <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>
- ISO - International Organization for Standardization. (2010). Nueva Norma ISO 26000:2010 Responsabilidad Social. Recuperado de <http://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf>

- Jensen, S. Instituto Danés de Derechos Humanos, Corkery A., Donald, K., y Centro por los Derechos Económicos y Sociales –CESR. (2015). *Realizing rights through the sustainable development goals: The role of national human rights institutions*. Recuperado de [http://www.humanrights.dk/files/media/billeder/udgivelser/nhri\\_briefing\\_aper\\_spanish.pdf](http://www.humanrights.dk/files/media/billeder/udgivelser/nhri_briefing_aper_spanish.pdf)
- Klein, P. (2013). Corporate social responsibility in Latin America: reality or fantasy?. *The Guardian*. Recuperado de <http://www.theguardian.com/sustainable-business/corporate-social-responsibility-latin-america-mining>
- La Hora. (2007, Enero 8). Adelca va ganando la batalla. *La Hora*. Recuperado de [http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/520165/-1/Adelca\\_va\\_ganando\\_la\\_batalla.html#.Vt1f\\_PI5Nax](http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/520165/-1/Adelca_va_ganando_la_batalla.html#.Vt1f_PI5Nax)
- La Hora. (2006, Agosto 17). Oposición rechazó la inversión de Adelca. *La Hora*. Recuperado de <http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/464415/-1/home/goRegional/Esmeraldas#.Vt1j2PI5Nax>
- La Hora. (2010, Marzo 8). Reciclaje de chatarra es opción. *La Hora*. Recuperado de [http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1004811/-1/Reciclaje\\_de\\_chatarra\\_es\\_opci%C3%B3n.html#.Vt7xgPI5Naw](http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1004811/-1/Reciclaje_de_chatarra_es_opci%C3%B3n.html#.Vt7xgPI5Naw)
- Lima, P. (2012). Alianza para el desarrollo iniciativas de reducción de la pobreza eficientes y sostenibles a través de una cooperación innovadora entre ONG, personas, sector público y universidades del Ecuador). *Consultoría para el levantamiento de información transversal sobre la responsabilidad social en el Ecuador*. Recuperado de <http://comunicarseweb.com.ar/?page=tags&q=Responsabilidad%20Social%20Corporativa>
- Mapeo de Promotores de RSE América Latina. (S/F). *Foro Ecuménico Social*. Recuperado de <http://www.mapeo-rse.info/promotor/foro-ecum%C3%A9nico-social>
- Millenium Ecosystem Assessment. (2008). Evaluación de los Ecosistemas del Milenio. Recuperado de <http://www.millenniumassessment.org/documents/document.439.aspx.pdf>
- Ministerio del Ambiente. (2008). *Resolución 202*. Recuperado de <http://serviciosportal.ambiente.gob.ec/uploads/licencias/a672380b8bfa0c047615a8947c7fc12492c79caf.pdf>
- Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano. (2015). *Presidente Rafael Correa destacó en Cumbre de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <http://www.conocimiento.gob.ec/presidente-rafael-correa-destaco-en-cumbre-de-desarrollo-sostenible/>
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (S/F). *Más de 190 millones en nuevos contratos de inversión*. Recuperado de <http://www.produccion.gob.ec/mas-de-190-millones-en-nuevos-contratos-de-inversion/>

- Ministerio de Comercio Exterior. (S/F). *Ecuador expuso a la OMC la evolución del programa de salvaguardia*. Recuperado de <http://www.comercioexterior.gob.ec/ecuador-expuso-en-la-omc-la-evolucion-del-programa-de-salvaguardia-en-ecuador/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (2013). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Recuperado de <http://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/codigo-orgánico-produccion-comercio-inversiones.pdf>
- Ministerio del Ambiente. (2012). *Ley de Gestión Ambiental*. Recuperado de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY-DE-GESTION-AMBIENTAL.pdf>
- Nieuwenkamp, R. (2015). *Corporate Accountability and the UN Sustainable Development Goals: How Responsible Business Conduct could and should play a decisive role*. Recuperado de <http://oecdinsights.org/2015/09/28/corporate-accountability-and-the-un-sustainable-development-goals-how-responsible-business-conduct-could-and-should-play-a-decisive-role/>
- Nobel Prize. (2015). Muhammad Yunus – Biographical. Recuperado de [http://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/peace/laureates/2006/yunus-bio.html](http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/2006/yunus-bio.html)
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. (2009). Foro Multistakeholder de R.S.C. de la Comisión Europea. Recuperado de <http://observatorioR.S.C..org/foro-multistakeholder-de-R.S.C.-de-la-comision-europea-2009/>
- OCDE - Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos. (2011). *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*. Recuperado de <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf>
- Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos. (2015). *Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales*. Recuperado de <http://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/CESCR.aspx>
- OGEL - Oil, Gas & Energy Law Intelligence. (2007). *Corporate Contributions to Sustainable Development by S.S. Thorsen and K.G. Vejergang*. Recuperado de [http://www.global-C.S.R..com/fileadmin/Articles/07\\_Oil\\_Gas\\_Energy\\_Law\\_Intelligencepdf.pdf](http://www.global-C.S.R..com/fileadmin/Articles/07_Oil_Gas_Energy_Law_Intelligencepdf.pdf)
- OHCHR - United Nations Human Rights Office of the High Commissioner. (2016). *Human Rights and the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Recuperado de <http://www.ohchr.org/EN/Issues/MDG/Pages/MDGPost2015Agenda.aspx>
- OIT – Organización Internacional del Trabajo. (S/F). *Prácticas empresariales socialmente responsable*. Recuperado de

<http://www.ilo.org/empent/areas/social-responsible-enterprise-level-practices/lang--es/index.htm>

OMC – Organización Mundial del Comercio. (2015). *Entender la OMC, quiénes somos*. Recuperado de [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/who\\_we\\_are\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/who_we_are_s.htm)

ONU – Organización de las Naciones Unidas. (S/F). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Recuperado de <http://www.un.org/es/documents/udhr/>

ONU - Organización de las Naciones Unidas. (S/F). *Desarrollo sostenible*. Recuperado de <http://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>

ONU - Organización de las Naciones Unidas. (2002). *La Comisión sobre el Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <http://www.un.org/spanish/conferences/wssd/csd.html>

ONU – Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Objetivos del Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/poverty/>

ONU - Organización de las Naciones Unidas. (S/F). *Podemos Erradicar la Pobreza, Objetivos del Desarrollo del Milenio y más allá del 2015*. Recuperado de <http://www.un.org/es/millenniumgoals/bkgd.shtml>

Orozco, M. (2016, Marzo 18). Estos son los seis cambios claves de la reforma laboral. *El Comercio*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-cambios-claves-reforma-laboral.html>

Pacto Global. (2013). *Club de recicladores ADELCA*. Recuperado de <http://www.pactoglobal.ec/2013/08/club-de-recicladores-adelca/>

Perú 2021. (S/F). *Historia de nuestra fundación*. Recuperado de <http://www.peru2021.org/principal/categoria/sobre-peru-2021/16/c-16>

Pesantes, V. (2014). La responsabilidad social empresarial en el Ecuador y el mundo. Un breve análisis de su situación actual y su principal enemigo: El Desconocimiento. *Revista FENopina*, 59 (1), Recuperado de [http://www.fcsh.espol.edu.ec/desconocimiento\\_VirgilioP](http://www.fcsh.espol.edu.ec/desconocimiento_VirgilioP)

PNUD – Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2015). *Acerca del PNUD*. Recuperado de [http://www.undp.org/content/undp/es/home/operations/about\\_us.html](http://www.undp.org/content/undp/es/home/operations/about_us.html)

PNUD - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2015). *Erradicar la pobreza extrema y el hambre*. Recuperado de [http://www.ec.undp.org/content/undp/es/home/mdgoverview/mdg\\_goals/mdg1.html](http://www.ec.undp.org/content/undp/es/home/mdgoverview/mdg_goals/mdg1.html)

PNUD - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. Recuperado de

<http://www.undp.org/content/undp/es/home/mdgoverview/post-2015-development-agenda.html>

Prado, A., Flores, J., Pratt, L. y Ogliastrri, E. (2004). *Marco Lógico y Conceptual del Modelo de Responsabilidad Social Empresarial para Costa Rica*.

Recuperado de

[http://www.incae.edu/es/clacds/publicaciones/pdf/904\\_marco\\_logico\\_y\\_conceptual.pdf](http://www.incae.edu/es/clacds/publicaciones/pdf/904_marco_logico_y_conceptual.pdf)

PRI - Principles for Responsible Investment. (S/F). *About the PRI Initiative*.

Recuperado de <http://www.unpri.org/about-pri/about-pri/>

Rainforest Alliance. (2015). *Acerca de nosotros*. Recuperado de

<http://www.rainforest-alliance.org/es/about>

Rebolledo, I. (2015). *CSR – Progress in Latin America*. Recuperado de

<http://www.emergopartners.com/csr-progress-latin-america/>

Red Forum Empresa. (2011). *El Estado de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina 2011, Percepciones de consumidores y ejecutivos de empresas*. Recuperado de

<http://www.empresa.org/doc/estado-rse-2011-libro.pdf>

Revista Líderes. (2015). El sector de la construcción está en riesgo de

paralizarse. Grupo *El Comercio*, (394). Recuperado de

<http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-construccion-ecuador-economia.html>

Revista Líderes. (2013). Las firmas escuchan a la comunidad con mayor

atención. Grupo *El Comercio*, (201). Recuperado de

[http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/empresas-atencion-comunidades-ecuador-responsabilidad-social\\_0\\_1044495551.html](http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/empresas-atencion-comunidades-ecuador-responsabilidad-social_0_1044495551.html)

Revista Líderes. (2013). Una nueva etapa para el sector societario y bursátil.

Grupo *El Comercio*, (267). Recuperado de

<http://www.revistalideres.ec/lideres/nueva-etapa-sector-societario-bursatil.html>

SASB - Sustainability Accounting Standards Board. (2015). *Welcome to the*

*Sustainability Accounting Standards Board*. Recuperado de

<http://www.sasb.org/>

SAI - Social Accountability International. (2013). *SA8000 Guidance – 2008*

*Standard*. Recuperado de [http://sa-](http://sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/SA8000ConsolidatedGuidance2013.pdf)

[intl.org/\\_data/n\\_0001/resources/live/SA8000ConsolidatedGuidance2013.pdf](http://sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/SA8000ConsolidatedGuidance2013.pdf)

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Buen Vivir Plan*

*Nacional*. Recuperado de <http://www.buenvivir.gob.ec/versiones-plan-nacional#tabs1>

SERI – Sustainable Europe Research Institute y Austria and GLOBAL 2000.

(2009). *Overconsumption? Our use of the world's natural resources*.

Recuperado de

<http://www.foe.co.uk/sites/default/files/downloads/overconsumption.pdf>

- SRI – Servicio de Rentas Internas. (S/F). *Objeto del Impuesto*. Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/determinacion-del-antipico-2>
- SRI – Servicio de Rentas Internas. (2015). *Ley Orgánica para la Redistribución de la Riqueza*. Recuperado de [https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiEuJPGp6XNAhVJ\\_R4KHeKiDvMQFgguMAM&url=http%3A%2F%2Fwww.sri.gob.ec%2FDocumentosAlfredoPortlet%2Fdescargar%2Fef1f2e249-72dc-404c-a710-6c5f4727c397%2FProyecto%2BLey%2BOrg%25E1nica%2Bpara%2Bla%2BRedistribuci%25F3n%2Bde%2Bla%2BRiqueza.pdf&usg=AFQjCNEkgYp5Ejz0zgrddg3iZQQMbuJ8Ug&sig2=-Atkl8s7jHkKjyzw6X4Riw](https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiEuJPGp6XNAhVJ_R4KHeKiDvMQFgguMAM&url=http%3A%2F%2Fwww.sri.gob.ec%2FDocumentosAlfredoPortlet%2Fdescargar%2Fef1f2e249-72dc-404c-a710-6c5f4727c397%2FProyecto%2BLey%2BOrg%25E1nica%2Bpara%2Bla%2BRedistribuci%25F3n%2Bde%2Bla%2BRiqueza.pdf&usg=AFQjCNEkgYp5Ejz0zgrddg3iZQQMbuJ8Ug&sig2=-Atkl8s7jHkKjyzw6X4Riw)
- Srour, R. (1994). *Ética empresarial sem moralismo*. Recuperado de [http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=346](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=346)
- Teleamazonas. (2016). *Revise aquí el proyecto “Ley Orgánica para el Equilibrio de las Finanzas Públicas”*. Recuperado de <http://www.teleamazonas.com/2016/03/revise-aqui-proyecto-ley-organica-equilibrio-las-finanzas-publicas/>
- The Economist. (2014). *Why the oil price is falling*. Recuperado de <http://www.economist.com/economist-explains/2014/12/economist-explains-4>
- The W. Edwards Deming Institute. (2016). *The Plan, Do, Study, Act (PDSA) Cycle*. Recuperado de <https://www.deming.org/theman/theories/pdsacycle>
- Thorpe, D. (2013). *Why CSR? The Benefits Of Corporate Social Responsibility Will Move You To Act*. Recuperado de <http://www.forbes.com/sites/devinthorpe/2013/05/18/why-csr-the-benefits-of-corporate-social-responsibility-will-move-you-to-act/#29dbb115e1cc>
- Torresano, M. (2012 - Diciembre). Responsabilidad Social de Empresas del Ecuador 2012. *Revista Económica del Torresano*, (12). Recuperado de <http://investiga.ide.edu.ec/images/pdfs/2012diciembre/analisis.pdf>
- Transparency International. (2015). *Corruption Perceptions Index 2014*. Results. Recuperado de <https://www.transparency.org/cpi2014/results>
- UN – United Nations. (1992). *Report of the United Nations Conference on Environment and Development*. Recuperado de <http://www.un.org/documents/ga/conf151/aconf15126-1annex1.htm>
- UN - United Nations. (2014). *Sustainable Development*. Recuperado de [http://www.un.org/sg/priorities/sustainable\\_development.shtml](http://www.un.org/sg/priorities/sustainable_development.shtml)
- UN - United Nations. (2015). *Sustainable Development Goals*. Recuperado de <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- UN Global Compact. (S/F). *Our Mission*. Recuperado de <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission>

- UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development. (2010). *Corporate Social Responsibility in Latin America a Collection of Research Papers from the Virtual Institute Network*. Recuperado de [http://unctad.org/en/Docs/dtlktcd20102\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Docs/dtlktcd20102_en.pdf)
- UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development. (2008). *Lignes Directrices sur des Indicateurs de la Responsabilité d'Entreprise dans les Rapports Annuels*. Recuperado de [http://www.reportingC.S.R..org/\\_cnuiced-p-44.html](http://www.reportingC.S.R..org/_cnuiced-p-44.html)
- UNESCO - Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2001). *Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural*. Recuperado de [http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL\\_ID=13179&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13179&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)
- United Nations Framework Convention on Climate Change. (2014). *Kyoto Protocol*. Recuperado de [http://unfccc.int/kyoto\\_protocol/items/2830.php](http://unfccc.int/kyoto_protocol/items/2830.php)
- University of Minnesota. (S/F). *The Global Sullivan Principles*. Recuperado de <https://www1.umn.edu/humanrts/links/sullivanprinciples.html>
- USEM -Unión Social de Empresarios de México. (2016). *Quiénes Somos*. Recuperado de <http://www.usem.org.mx/contenidos/index.php?mod=cont&id=83>
- Vásconez, L. (2016, Junio 7). Plazo para la canasta comercial se amplió hasta 2017. *El Comercio*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/canasta-comercio-comex-economia-salvuardias.html>
- Vives y Peinado-Vara. (2011). *RSE La Responsabilidad Social Empresarial en América Latina*. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36193698>
- Vives, A., Corral, A. e Isusi, I. (2005). *Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica*. Recuperado de [http://www.mapeo-rse.info/sites/default/files/Responsabilidad\\_social\\_de\\_la\\_empresa\\_en.pdf](http://www.mapeo-rse.info/sites/default/files/Responsabilidad_social_de_la_empresa_en.pdf)
- WALSH -Walsh Environmental Scientists and Engineers. (2014). *Estudio de Impacto y Plan de Manejo Ambiental para la Construcción y Operación de la Planta Industrial de Fundición y Laminación de Acero, Milagro - Adelca del Litoral S.A.* Recuperado de [http://www.adelca.com/sitio/esp/EC153-11\\_EIA\\_Sept2014.pdf](http://www.adelca.com/sitio/esp/EC153-11_EIA_Sept2014.pdf)
- WBCSD - World Business Council for Sustainable Development. (S/F). *About Organization - Overview*. Recuperado de <http://www.wbcd.org/about/organization.aspx>
- Wood, D., y Jones, R. (1995). Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance. *The International Journal of Organizational Analysis*. Recuperado de <http://dirasat.io/elmp/files/l148.pdf>

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future, Chapter 2: Towards Sustainable Development*. Recuperado de <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>

WFTO - World Fair Trade Organization. (2014). *Our Path to Fair Trade*. Recuperado de <http://wfto.com/our-path-fair-trade>

### **Medios Audiovisuales**

Presidencia de la República del Ecuador. (2015). *Discurso Presidente Rafael Correa, Agenda de Desarrollo Post 2015 27/09/2015*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=xY1knmB815Q>

University of Bath (Productor) a través de FutureLearn, Patterson, E., Bondy, K., Carroll, B., Cayzer, S., Hayles, C., Hetherington, A., Phelps, P., Steward, M., Yalabik, B., (Reconocimientos). (2014). *Business innovation for sustainability*. [DVD]. Recuperado de <https://www.futurelearn.com/courses/sustainability-for-professionals/3/steps/42163>

University of Bath (Productor) a través de FutureLearn, Patterson, E., Bondy, K., Carroll, B., Cayzer, S., Hayles, C., Hetherington, A., Phelps, P., Steward, M., Yalabik, B., (Reconocimientos). (2014). *Encouraging stakeholder engagement*. [DVD]. Recuperado de <https://www.futurelearn.com/courses/sustainability-for-professionals/3/steps/42163>

University of Bath (Productor) a través de FutureLearn, Patterson, E., Bondy, K., Carroll, B., Cayzer, S., Hayles, C., Hetherington, A., Phelps, P., Steward, M., Yalabik, B., (Reconocimientos). (2014). *Key drivers - individual attitudes*. [DVD]. Recuperado de <https://www.futurelearn.com/courses/sustainability-for-professionals/3/steps/42138>

University of Bath (Productor) a través de FutureLearn, Patterson, E., Bondy, K., Carroll, B., Cayzer, S., Hayles, C., Hetherington, A., Phelps, P., Steward, M., Yalabik, B., (Reconocimientos). (2014). *Key sustainability drivers for business*. [DVD]. Recuperado de <https://www.futurelearn.com/courses/sustainability-for-professionals/3/steps/42147>

University of Bath (Productor) a través de FutureLearn, Patterson, E., Bondy, K., Carroll, B., Cayzer, S., Hayles, C., Hetherington, A., Phelps, P., Steward, M., Yalabik, B., (Reconocimientos). (2014). *Policy drivers for sustainability*. [DVD]. Recuperado de <https://www.futurelearn.com/courses/sustainability-for-professionals/3/steps/42141>

University of Bath (Productor) a través de FutureLearn, Patterson, E., Bondy, K., Carroll, B., Cayzer, S., Hayles, C., Hetherington, A., Phelps, P., Steward, M., Yalabik, B., (Reconocimientos). (2014). *Responsibility for engaging*. [DVD]. Recuperado de <https://www.futurelearn.com/courses/sustainability-for-professionals/3/steps/42211>

University of Bath (Productor) a través de FutureLearn, Patterson, E., Bondy, K., Carroll, B., Cayzer, S., Hayles, C., Hetherington, A., Phelps, P., Steward, M., Yalabik, B., (Reconocimientos). (2014). *Standards*. [DVD]. Recuperado de <https://www.futurelearn.com/courses/sustainability-for-professionals/3/steps/42157>

University of Bath (Productor) a través de FutureLearn, Patterson, E., Bondy, K., Carroll, B., Cayzer, S., Hayles, C., Hetherington, A., Phelps, P., Steward, M., Yalabik, B., (Reconocimientos). (2014). *Sustainability Governance*. [DVD]. Recuperado de <https://www.futurelearn.com/courses/sustainability-for-professionals/3/steps/42167>

University of Bath (Productor) a través de FutureLearn, Patterson, E., Bondy, K., Carroll, B., Cayzer, S., Hayles, C., Hetherington, A., Phelps, P., Steward, M., Yalabik, B., (Reconocimientos). (2014). *The Triple Bottom Line*. [DVD]. Recuperado de <https://www.futurelearn.com/courses/sustainability-for-professionals/3/steps/42211>

Visser, W. (20 de noviembre de 2014). Closing the loop on steel: what we can learn from a manufacturer in Ecuador. *The Guardian*. Recuperado de [http://www.theguardian.com/sustainable-business/2014/nov/20/steel-recycling-circular-economy-manufacturer-ecuador-adelca?CMP=share\\_btn\\_fb](http://www.theguardian.com/sustainable-business/2014/nov/20/steel-recycling-circular-economy-manufacturer-ecuador-adelca?CMP=share_btn_fb)

## Entrevistas

Alvear, I. (2016). Glas, J. Vicepresidente de la República del Ecuador, Recorrido construcción nueva planta ADELCA en Milagro. *Telerama*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=APBukr0pMM4>

Alvear, I. (2016). Doyle, M. Representante del Banco Interamericano de Desarrollo, Recorrido construcción nueva planta ADELCA en Milagro. *Telerama*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=APBukr0pMM4>

Alvear, I. (2016). Robles, D. Alcaldesa de Milagro, Recorrido construcción nueva planta ADELCA en Milagro. *Telerama*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=APBukr0pMM4>

Gordón, D. MBA, Gerente General de la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Británica –CICEB-, (2016). Procedimiento de la Certificación S2M de la empresa ADELCA C.A.

## Apuntes de clase

Aguas, L. (2015). *Aspectos de la R.S.C.*. Trabajo presentado en Proyectos de Cooperación Internacional al Desarrollo, enero, Ecuador.

Arias, S. (2015). *Crisis Financiera Mundial 2008*. Trabajo presentado en Políticas Económicas Mundiales, marzo, Ecuador.

Bondy, K. (2014). *Corporate governance and corporate social responsibility?.*, Trabajo presentado en clase de Make an Impact, University of Bath a

través de FutureLearn. Recuperado de  
<https://www.futurelearn.com/courses/sustainability-for-professionals/3/steps/42164>

Cayzer, S. (2014). *What motivated organisations to address sustainability?*, Trabajo presentado en clase de Make an Impact, University of Bath a través de FutureLearn. Recuperado de  
<https://www.futurelearn.com/courses/sustainability-for-professionals/3/steps/42146>

Phelps, P. (2014). *Stakeholders and stakeholder engagement*. Trabajo presentado en clase de Make an Impact, University of Bath a través de FutureLearn. Recuperado de  
<https://www.futurelearn.com/courses/sustainability-for-professionals/3/steps/42159>

Hetherington, A. (2014). *Taking Responsibility*, Trabajo presentado en clase de Make an Impact, University of Bath a través de FutureLearn. Recuperado de <https://www.futurelearn.com/courses/sustainability-for-professionals/3/steps/42218>

Hetherington, A. (2014). *Whose business is sustainable development?*, Trabajo presentado en clase de Make an Impact, University of Bath a través de FutureLearn. Recuperado de  
<https://www.futurelearn.com/courses/sustainability-for-professionals/3/steps/42217>

### **Conversatorios y Presentaciones**

Gordón, D. (2014, Septiembre 4). Presentación Certificación S2M. Conversatorio ¿Cómo obtener el Certificado S2M?. Quito.

Oleas, M. (2014, Septiembre 4) Acerías del Ecuador ADELCA. Conversatorio ¿Cómo obtener el Certificado S2M?. Quito.

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### INICIATIVAS MUNDIALES PARA ALCANZAR LA R.S.C. Y PROMOVER EL DESARROLLO SOSTENIBLE

AÑO	INICIATIVA	OBJETIVO
1948	Declaración de los Derechos Humanos	Es una de las principales guías para que las empresas establezcan una estrategia de R.S.C. en sus gestiones de <i>Tripple Bottom Line</i> . Para ello, se necesita de requisitos previos mediante objetivos de integración, consideración de los derechos humanos, incluyendo salud y seguridad en los negocios.
1966	Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales	Garantizar la protección de los derechos económicos, sociales y culturales de las personas, incluyendo: derechos humanos, laborales, a la salud, educación y nivel de vida digno.
1972	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	<i>"...promueve el cambio y conecta a los países con los conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios para ayudar a los pueblos a forjar una vida mejor [...] y ayudar a [los gobiernos a] encontrar sus propias soluciones a los retos mundiales y nacionales del desarrollo"</i> .
1987	Informe de Brundtland	Cumplir con las necesidades humanas y la protección del aire, suelo, agua y todas las formas de vida a través del <i>desarrollo sostenible</i> , concepto que fue creado en dicho informe.
1989	Coalición de Economías Ambientalmente Responsables	Promover el bienestar de la sociedad y la protección del medio ambiente a través de los negocios. Además se propone alentar a las empresas para incorporar los problemas ambientales y sociales en la toma de decisiones.
1992	Cumbre de la Tierra y la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo	Se adoptaron principios no vinculantes que definen los derechos de los pueblos a participar en el desarrollo social y económico a través de la protección del medio ambiente.
1992	Comisión de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas (ONU)	<i>"...controlar e informar acerca de la ejecución de los acuerdos de la Cumbre para la Tierra a escala local, nacional, regional e internacional. [...] [y] mejorar la coordinación de actividades de medio ambiente [...] para promover el desarrollo sostenible en todo el mundo"</i> .
1995	Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible	Crear un futuro sostenible para las empresas, la sociedad y el medio ambiente, apoyar a las empresas en la ampliación de verdaderas soluciones de negocio con valor añadido y crear las condiciones en que las empresas más sostenibles tendrán éxito y serán reconocidas.
1997	Global Reporting Initiative (GRI)	Crear un futuro en el que la sostenibilidad sea parte integral del proceso de toma de decisiones de las empresas a través de los estándares de sostenibilidad y de la red de múltiples <i>stakeholders</i> que permitan fomentar <i>"la calidad, rigor y utilidad de las Memorias de Sostenibilidad"</i> .
1998	Declaraciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre Derechos Fundamentales en el Trabajo	<i>"...respetar y promover los principios y derechos universales en cuatro categorías [...]: libertad de asociación, libertad sindical y el derecho de negociación colectiva, la eliminación del trabajo forzoso, la abolición del trabajo infantil y la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación"</i> para alcanzar un progreso económico y social.
2000	Pacto Mundial de las Naciones Unidas	Presenta los indicadores mínimos que deben tener los negocios responsables para crear una economía global sostenible que ofrezca beneficios duraderos a través de diez principios en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción.
2000	Declaración de los Objetivos del Desarrollo del Milenio (ODM)	Los ocho ODM <i>"constituyen un plan convenido por todas las naciones del mundo"</i> a ser cumplidas en el 2015. <i>"Los objetivos [fueron creados principalmente] para ayudar a los más pobres del mundo"</i> .
2000	Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para Empresas Multinacionales	Inscrita en la Declaración sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales para <i>"promover la cooperación de las multinacionales al desarrollo sostenible y las actuaciones responsables de las empresas en las comunidades en las que operan"</i> .
2001	Libro Verde de la Comisión Europea	<i>"Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas"</i> tanto europeas como a nivel internacional, <i>"y mejorar su contribución al desarrollo sostenible"</i> . Reconoce la voluntariedad de la R.S.C., la transparencia y credibilidad que deben tener las prácticas responsables, el compromiso con los <i>stakeholders</i> y la inclusión de los aspectos de la T.B.L...
2001	Organización Mundial del Comercio (OMC)	La OMC también es un punto focal para el debate sobre el alcance de la R.S.C. ya que establece las reglas para el comercio mundial con el fin de <i>"contribuir a que el comercio fluya con la mayor libertad posible [...] para el desarrollo económico y el bienestar"</i> .
2005	Principios de la ONU para Inversiones Responsables	Entender las implicaciones de la sostenibilidad para los inversores e incorporar estos temas en sus prácticas de toma de decisiones y la propiedad de inversión.
2015	Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS)	Adoptar 17 objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible post-2015.

Fuente: CEBC, 2005:9; CERES, S/F; Global CSR, 2015; GRI, S/F; Hetherington, 2014; Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, 2009; Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos, 2015; OGEL - Oil, Gas & Energy Law Intelligence, 2007; OIT, S/F; OMC, 2015; ONU, S/F; 2002; PNUD, 2015; UN, 1992; 2015; PRI - Principles for Responsible Investment, S/F; WBCSD, S/F.

Elaborado por: Jennifer Cobo Donoso

## ANEXO 2 OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO VS OBEJTIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

### 8 OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO 2000 - 2015

- Erradicar la pobreza extrema y el hambre
- Educación básica para todos
- Igualdad de oportunidades para el hombre y la mujer
- Reducir la mortalidad infantil
- Mejorar la salud en la maternidad
- Avanzar en la lucha contra el VIH y otras enfermedades
- Asegurar un medio ambiente sano y seguro
- Lograr una sociedad global para el desarrollo

### 17 OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE 2015 – 2030

- Erradicación de la pobreza
- Lucha contra el hambre
- Buena salud
- Educación de calidad
- Igualdad de género
- Agua potable y saneamiento
- Energías renovables
- Empleo digno y crecimiento económico
- Innovación e infraestructuras
- Reducción de la desigualdad
- Ciudades y comunidades sostenibles
- Consumo responsable
- Lucha contra el cambio climático
- Flora y fauna acuáticas
- Flora y fauna terrestres
- Paz y justicia
- Alianzas para el logro de los objetivos

Fuente: Organización de las Naciones Unidas, 2015, PNUD - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2015

Elaborado por: Jennifer Cobo Donoso

## ANEXO 3 DIEZ PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS

### Derechos Humanos

- *"Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales [...]; y*
- *Principio 2: asegurarse de que no son cómplices en la vulneración de los [mismos].*

### Estándares Laborales

- *Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento del derecho a la negociación colectiva;*
- *Principio 4: la eliminación de toda forma de trabajo forzoso;*
- *Principio 5: la erradicación del trabajo infantil; y*
- *Principio 6: la abolición de la discriminación en el empleo y ocupación.*

### Medio Ambiente

- *Principio 7: Las Empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente;*
- *Principio 8: fomenta las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental; y*
- *Principio 9: favorezca el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.*

### Anticorrupción

- *Principio 10: Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno".*

Fuente: United Nations Global Compact, S/F

Elaborado por: Jennifer Cobo Donoso

ANEXO 4  
 PRINCIPIOS DE LA NORMA ISO 26000

<p>Principio 1: Rendición de cuentas</p>	}	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "...rendir cuentas por los impactos [negativos] en la sociedad, la economía y el medio ambiente y las acciones tomadas para prevenir la repetición de [dichos] impactos".</li> </ul>
<p>Principio 2: Transparencia</p>	}	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "...ser transparente en las decisiones y actividades que impacten a la sociedad y el medio ambiente. [...] revelar de forma clara, precisa y completa la información sobre las políticas, decisiones y actividades [...] [a sus stakeholders]".</li> </ul>
<p>Principio 3: Comportamiento ético</p>	}	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "...basarse en los valores de la honestidad, equidad e integridad, [a través del] respeto por las personas, animales y medio ambiente y el compromiso de tratar el impacto de sus actividades y decisiones de sus partes interesadas".</li> </ul>
<p>Principio 4: Respeto a los intereses de las partes interesadas</p>	}	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "...respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas".</li> </ul>
<p>Principio 5: Respeto al principio de legalidad</p>	}	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "...aceptar que el respeto al principio de legalidad es obligatorio [refiriéndose] a la supremacía del derecho y [...] a que ningún individuo u organización está por encima de la ley".</li> </ul>
<p>Principio 6: Respeto a la norma internacional de comportamiento</p>	}	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "...respetar las normas internacionales aún y cuando la ley [nacional] no salvaguarde los aspectos ambientales y sociales".</li> </ul>
<p>Principio 7: Respeto a los derechos humanos</p>	}	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "...respetar los derechos humanos [...] y evitar beneficiarse de las situaciones cuando la ley no proporcione la protección adecuada".</li> </ul>

Fuente: ISO, 2010  
 Elaborado por: Jennifer Cobo Donoso

**ANEXO 5**  
**DIRECTRICES DE LA OCDE PARA EMPRESAS MULTINACIONALES**

DIRECTRIZ	CONTENIDO
Principios generales	Se consideran los impactos positivos y negativos de la gestión empresarial.
Publicación de información	Se pretende promover la relación empresas-stakeholders a través de transparencia y publicación de resultados económicos, ambientales y sociales de su gestión.
Derechos humanos	Los gobiernos tienen la obligación de hacer que las empresas respeten los derechos humanos en su territorio.
Empleo y relaciones laborales	Se basa en el respeto de los derechos fundamentales del trabajo propuestos por la OIT.
Medio Ambiente	Basado en la Declaración de Río y Norma ISO 14000 para que las empresas implementen un sistema de gestión ambiental.
Anticorrupción	Tiene como fin erradicar actividades ilegítimas en las prácticas empresariales.
Intereses de los consumidores	Busca la protección del consumidor a través de la seguridad y salud del producto y toda la información que se debe otorgar al consumidor para evitar engaños.
Ciencia y tecnología	Abordan temas sobre transmisión de tecnología, capacidad de innovación e I+D.
Competencia	Se pretende abolir las prácticas monopólicas que disminuyan la competitividad.
Fiscalidad	Las empresas contribuyen significativamente a las finanzas públicas de los estados miembros a través del cumplimiento en el pago de sus impuestos.

Fuente: OCDE, 2011  
 Elaborado por: Jennifer Cobo Donoso

**ANEXO 6**  
**DIEZ PRINCIPIOS DE COMERCIO JUSTO DE LA WFTO**

- 1 • Crear oportunidades para los productores en desventaja económica
- 2 • Transparencia y Rendición de Cuentas
- 3 • Prácticas comerciales justas
- 4 • Pago de un precio justo
- 5 • Operar sin trabajo infantil ni trabajo forzoso
- 6 • Compromiso con la no discriminación, equidad de género y empoderamiento económico de la mujer y libertad sindical
- 7 • Garantizar buenas condiciones de trabajo
- 8 • Proporcionar creación de capacidad
- 9 • Promoción de Comercio Justo
- 10 • Respeto al Medio Ambiente

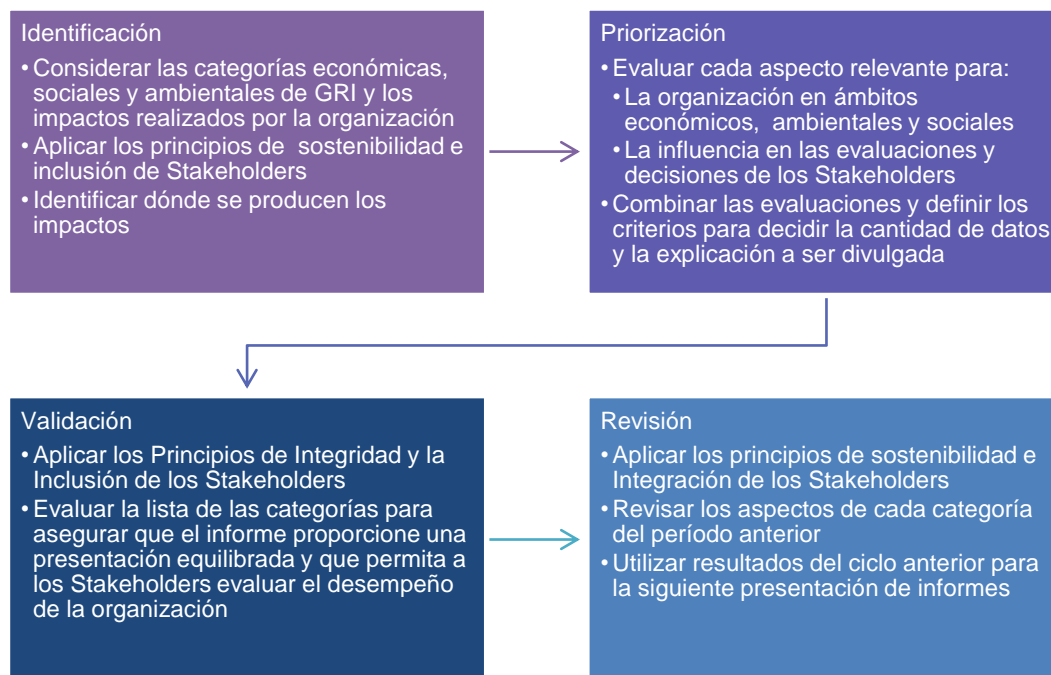
Fuente: World Fair Trade Organization, 2014  
 Elaborado por: World Fair Trade Organization, 2014

**ANEXO 7**  
**CATEGORÍAS DE LAS DIRECTRICES DE LA GRI EN MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD**

<b>Categoría</b>	<b>Económica</b>		<b>Ambiental</b>	
Aspectos	Desempeño Económico Presencia en el Mercado Impactos Económicos Indirectos Prácticas de Contratación Pública		Materiales Energía Agua Biodiversidad Emisiones Vertidos y Residuos Productos y Servicios Transporte Evaluación Ambiental de Proveedores Mecanismos de Reclamación Ambiental	
<b>Categoría</b>	<b>Social</b>			
<b>Subcategoría</b>	<b>Prácticas Laborales y Trabajo Decente</b>	<b>Derechos Humanos</b>	<b>Sociedad</b>	<b>Responsabilidad del Producto</b>
Aspectos	Empleo  Relaciones Empresa/ Trabajadores  Seguridad y Salud Laboral  Formación y Educación  Diversidad e Igualdad de Oportunidades  Igual Remuneración para Hombres y Mujeres  Evaluación de Proveedores para las Prácticas Laborales  Prácticas Laborales en Mecanismos de Reclamación	Inversión  No-discriminación  Libertad de Asociación y Negociación Colectiva  Trabajo Infantil  Trabajo Forzado  Prácticas de Seguridad  Derechos Indígenas  Evaluación  Suministro de Evaluación de los Derechos Humanos Mecanismos de Reclamación en Derechos Humanos	Comunidades Locales  Anti-corrupción  Política Pública  Comportamiento Anti-competitivo Evaluación de Proveedores en Impactos en la Sociedad Mecanismos de Reclamación en la Sociedad	Seguridad y Salud del Cliente  Etiquetado de Productos y Servicios  Comunicación de Marketing  Privacidad del Cliente  Conformidad

Fuente: GRI, 2015  
 Elaborado por: Jennifer Cobo Donoso

## ANEXO 8 PROCESO PARA DEFINIR EL CONTENIDO DE LAS MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD



Fuente: GRI, 2015  
Elaborado por: Jennifer Cobo Donoso

ANEXO 9  
 INICIATIVAS E INSTITUCIONES QUE PROMUEVEN LA R.S.C. EN  
 LATINOAMÉRICA

PAÍS	INSTITUCIÓN	OBJETIVO
Argentina	Instituto por el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA)	"Institución que contribuye al desarrollo productivo y competitivo de las empresas [...] para que la Argentina se integre al mundo moderno y desarrollado". Su objetivo es "integrar al empresariado y capacitarlo para que actúe en la sociedad contribuyendo al desarrollo institucional, económico y social del país".
Argentina	Foro Ecueménico Social	"Asociación civil sin fines de lucro creada [...] para impulsar y difundir conceptos y acciones de RSE y ONG, rescatar valores fundamentales y resaltar la importancia de las organizaciones de la sociedad civil y los empresarios en la transformación de Argentina."
Argentina	Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (IARSE)	"Organización [privada, sin fines de lucro] que trabaja para constituirse en un centro de referencia nacional en materia de responsabilidad social y gestión sustentable de las empresas, [...] para impulsar el desarrollo sustentable de Argentina".
Argentina	Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE)	"Asociación civil sin fines de lucro conformada por fundaciones donantes y empresas que realizan programas de apoyo a la comunidad [...] con el fin de promover y profesionalizar las iniciativas de inversión social privada".
Brasil	Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social	"Asociación de [alrededor 1.300] compañías de cualquier tamaño/sector que se interesa en el desarrollo de sus actividades de una manera socialmente responsable, en un proceso permanente de evaluación y superación". Ha liderado el desarrollo de indicadores de R.S.C. la participación privada en los ODM y la celebración de conferencias y capacitaciones.
Brasil	Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE)	Organización sin fines de lucro que reúne a miembros de negocios que invierten en proyectos sociales. La red GIFE está formada por 137 socios que en conjunto invierten alrededor de R\$ 2,4 mil millones al año en el área social con el fin de promover el desarrollo sostenible en Brasil.
Chile	ACCIÓN RSE	"Organización sin fines de lucro que agrupa a empresas socias [...] comprometidas con la Responsabilidad Social Empresarial y el Desarrollo Sostenible en [Chile con] una sociedad más equitativa, justa y con ciudadanos felices". ACCIÓN RSE representa "al Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible" en Chile.
Chile	Forum EMPRESA	Organización de R.S.C. con 19 empresas de "Argentina, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, Estados Unidos, Uruguay y Venezuela". Forum EMPRESA busca el "fortalecimiento institucional, redes de trabajo y colaboración, educación e intercambio de información (ética, empresarial, ambiente laboral, medio ambiente, marketing responsable, compromiso con la comunidad).
Chile	Plaza Nueva – Fundación PROHumana	"Organización sin fines de lucro [...] que busca identificar, promover y coordinar buenas prácticas para un desarrollo humano sustentable e integral [con una visión de] 'Sustentabilidad Empresarial' [...] para promover una nueva ética ciudadana, que impulse un desarrollo justo y sustentable, así como una democracia participativa, dialogante y constructiva del futuro y desarrollo de [Chile]".
Chile	Centro Vincular de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible	"Primer centro universitario chileno especializado en el desarrollo de instrumentos de gestión de Responsabilidad Social, dedicado a la investigación, consultoría y transferencia tecnológica, formación de competencias y gestión de políticas públicas para promover la sostenibilidad. Participa activamente en los procesos de normalización de la Responsabilidad Social [...] a nivel latinoamericano".
Colombia	Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)	"Agremiación sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa. [...]". ANDI se propone para el 2020 convertir a Colombia en el país más competitivo de la región, con "un crecimiento permanente del PIB y logrando una reducción importante en la informalidad, contrabando y otras formas de ilegalidad".
Costa Rica	Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED)	"Organización sin fines de lucro [conformada por más de 120 empresas] que busca la sostenibilidad y competitividad del país, a través de la promoción de modelos responsables de negocios en las empresas. AED guía al sector productivo a considerar principios de responsabilidad social como parte de su gestión, reduciendo impactos negativos y maximizando impactos positivos en la sociedad, el ambiente y la economía".
República Dominicana	Alianza ONG	"Promover a las Asociaciones sin Fines de Lucro, sus aportes y su rol dentro de la Sociedad Civil, propiciando la coordinación entre los sectores público y privado, para lograr iniciativas comunes y ejecutar proyectos en conjunto".
El Salvador	Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS)	"Una de las organizaciones pioneras en la región que ha liderado esfuerzos de indicadores comunes de RSE para Centroamérica".
Guatemala	Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial en Guatemala (CentraRSE)	"Coalición de [100] empresas promotoras de la RSE más influyente del país y una de las más importantes a nivel regional. CentraRSE busca generar un cambio de actitud en el empresariado guatemalteco para convertirlos en empresarios conscientes y proactivos, que contribuyan significativamente al desarrollo de las personas, la competitividad de las empresas y el desarrollo sostenible del país".

Honduras	Fundación para la Responsabilidad Social Empresarial de Honduras (FUNDAHRSE)	"Organización sin fines de lucro. [...] cuyo principal objetivo es la promoción de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), entendida como un compromiso continuo de las empresas para contribuir al desarrollo económico sostenible, [...] consolidar la paz de las naciones al promover la prosperidad económica, el desarrollo social, el bienestar de la comunidad, la equidad laboral y el respeto al medio ambiente".
México	Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)	"Cuenta con más de 700 organizaciones miembro y ha evolucionado desde un enfoque puramente filantrópico a abordar el concepto desde la responsabilidad de las empresas hacia todas sus partes interesadas". La asociación ha creado un premio para reconocer las prácticas más responsables en las empresas mexicanas, además de conferencias, cursos de formación y la producción de publicaciones.
México	Unión Social de Empresarios de México (USEM)	"Organización no lucrativa que [...] realiza un trabajo pionero en la formación social de los empresarios para lograr empresas altamente productivas y plenamente humanas en beneficio de México. [La] red USEM [...] está conformada por más de 160 empresas".
Perú	Perú 2021	"Asociación civil peruana, sin fines de lucro, [su] objetivo inicial fue asumir la responsabilidad de articular una visión nacional compartida hacia el 2021, año del bicentenario de la independencia del Perú. A partir de 1996, [se adoptó] como compromiso la difusión y promoción de la Responsabilidad Social (RS) como una metodología de gestión empresarial, con el fin de impulsar a [las empresas] a convertirse en agentes de cambio para alcanzar el desarrollo sostenible del país.
Uruguay	Desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial (DERES)	"Organización [que busca] concientizar a todos los actores de la sociedad sobre el rol de los empresarios y la necesidad de incorporar por parte de éstos los conceptos de la Responsabilidad Social en la gestión de sus organizaciones".
Región	Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible	El Consejo con sus siglas en inglés WBCSD posee capítulos nacionales en países latinoamericanos como: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Curazao, Ecuador, El Salvador, Honduras, Nicaragua, y en organizaciones como Acción RSE Chile, AED Costa Rica, CentraRSE Guatemala, DERES Uruguay, Perú 2021, SumaRSE Panamá.
Centro América	ConvertiRSE	Red de seis organizaciones en Centroamérica algunos ya mencionados: CentraRSE (Guatemala), FUNDEMÁS (El Salvador), FUNDAHRSE (Honduras), UniRSE (Nicaragua), AED (Costa Rica) e IntegraRSE (Panamá).
Región	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	Su Fondo Multilateral de Inversiones tiene como fin la promoción de prácticas responsables a través de investigaciones, publicaciones, materiales de capacitación y conferencias. Una de las conferencias más importantes es la Conferencia Interamericana sobre RSE, celebrada cada año desde 2002. El BID también financia, a través de subvenciones, la aplicación de prácticas responsables en las empresas privadas.

Fuente: ACCIÓN, 2014; Aguas, 2015; Alianza ONG, S/F; Asociación Empresarial para el Desarrollo –AED-, 2016; Asociación Nacional de Empresarios de Colombia –ANDI-, 2014; Centro Vincular de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible, 2016; Fundación PROhumana, S/F; Fundación para la Responsabilidad Social Empresarial de Honduras -FUNDAHRSE, S/F; Grupo de Fundaciones y Empresas –GDFE-, S/F; Grupo de Institutos Fundações e Empresas –GIFE-, S/F; Haslam, 2004; Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial –IARSE-, S/F; Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina –IDEA-, S/F; Perú 2021, S/F; Unión Social de Empresarios de México –USEM-, 2016.

Elaborado por: Jennifer Cobo D.

## ANEXO 10 OBJETIVOS DEL DESARROLLO DEL MILENIO: LOGROS ALCANZADOS EN AMÉRICA LATINA (1990-2015)

### 1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre

- Se redujo en más de la mitad el porcentaje de personas con ingresos menores a un dólar.
- El hambre se redujo de 14,7% a 5,5%
- La participación laboral y el desempleo alcanzaron mejores condiciones en los últimos 20 años

### 2. Lograr la enseñanza primaria universal

- Se logró que el 92% de jóvenes entre 15 y 19 años terminen la educación primaria
- El analfabetismo de personas entre 15 y 24 años disminuyó 5 puntos porcentuales

### 3. Promover la igualdad de género y autonomía de la mujer

- Se ha asegurado el acceso de niñas a la educación, y la participación de las mujeres en el ámbito político ascendió a 27,4%

### 4. Reducir en dos tercios las muertes menores de 5 años

- Se logró eliminar casi por completo el sarampión, aunque se presentaron 196.000 fallecimientos de niños.

### 5. Mejorar la salud materna

- Todavía se presentan altos índices de mortalidad materna y fecundidad adolescente alcanzando solamente la reducción de 39%, muy lejos del 75% propuesto.

### 6. Combatir el VIH/Sida y otras enfermedades

- La región cuenta con la mayor cobertura de tratamiento antirretroviral
- Se ha dado un progreso en el control de enfermedades como la tuberculosis y paludismo.

### 7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente

- Se disminuyó el consumo de sustancias que acaban con la capa de ozono
- Se aumentó las áreas terrestres y marinas protegidas (de 4,9% a 13,3%).

### 8. Crear una alianza mundial para el desarrollo

- La región pasó de recibir *14% a 7,6% del total mundial de ayuda oficial al desarrollo (AOD)*. Aunque la AOD todavía sigue siendo importante para varios países latinoamericanos de menores ingresos

Fuente: CEPAL, 2015  
Elaborado por: Jennifer Cobo Donoso

## ANEXO 11 CAMPOS DE ACTUACIÓN DE LAS EMPRESAS PARA ALCANZAR LOS ODS

### Actividades diarias

- Producir productos y servicios sanos y a precios razonables;
- Generar renta, ingresos e inversiones;
- Generar empleos decentes:
- Tener relaciones estables y estructuradas entre trabajadores y empresa;
- Eliminar prácticas discriminatorias;
- Luchar contra el trabajo infantil;
- Invertir en formación y capacitación del personal;
- Apoyar a la salud, bienestar y educación de las familias de los trabajadores;
- Crear redes de suministradores y distribuidores locales para el desarrollo de las empresas locales;
- Aplicar estándares internacionales;
- Apoyar al desarrollo y transferencia de tecnologías;
- Invertir en productos y procesos ambientalmente sostenibles;
- Desarrollar sistemas de ahorro de insumos (energía, agua), y de reducción, reciclaje o tratamiento de residuos;
- Desarrollar infraestructuras a través de inversiones en plantas, maquinaria, sistemas de comunicación, instituciones financieras y legales.

### Inversión social

- Realizar proyectos educativos, ambientales, de salud, nutricionales, de inclusión etc. en comunidades locales;
- Apoyar a la consolidación de emprendedores e iniciativas empresariales locales con programas de microcréditos, mentoring, acceso a nuevos mercado, etc.;
- Apoyar el desarrollo ambiental a mediano o largo plazo con líderes locales que representen a la sociedad civil;
- Mejorar el acceso de las empresas y personas a las nuevas tecnologías, especialmente a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs).

### Diálogos con gobiernos

- Trabajar con *"gobiernos locales/regionales/nacionales para desarrollar y/o mejorar infraestructuras sociales en diversos campos (educación, salud, etc)";*
- Trabajar con gobiernos y representantes de la sociedad civil para desarrollar y/o mejorar los marcos regulatorios en campos ambientales, fiscales, eliminar la corrupción y conseguir una administración pública eficiente y transparente;
- Apoyar a la atracción y el mantenimiento de inversión extranjera y nacional en la zona de influencia.

Fuente: Corral et al (2006)  
Elaborado por: Jennifer Cobo Donoso

## ANEXO 12 OBJETIVOS DEL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR

- 1 • Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular
- 2 • Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad
- 3 • Mejorar la calidad de vida de la población
- 4 • Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía
- 5 • Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad
- 6 • Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos
- 7 • Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global
- 8 • Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible
- 9 • Garantizar el trabajo digno en todas sus formas
- 10 • Impulsar la transformación de la matriz productiva
- 11 • Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica
- 12 • Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana

Fuente: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013  
Elaborado por: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013

## ANEXO 13

### ART. 59 DEL CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES

Art. 59.- Objetivos de democratización.- La política de democratización de la transformación productiva tendrá los siguientes objetivos:

- a. Fomentar y facilitar el acceso de los ciudadanos ecuatorianos a la propiedad y transformación de los medios productivos;
- b. Facilitar la ciudadanía de empresas, a través del diseño e implementación de herramientas que permitan el acceso de ciudadanos a las acciones de empresas en manos del Estado;
- c. Apoyar el desarrollo de la productividad de las MIPYMES, grupos o unidades productivas organizadas, por medio de la innovación para el desarrollo de nuevos productos, nuevos mercados y nuevos procesos productivos;
- d. Fomentar el cumplimiento de las éticas empresariales que promueve el Gobierno Nacional, a través de la creación de un sello de gestión de reconocimiento público, que permita alentar e incentivar a las empresas que realizan sus actividades respetando el medio ambiente; cumpliendo con sus empleados y trabajadores en sus obligaciones laborales y de seguridad social; y, con la comunidad, con el pago oportuno de sus obligaciones tributarias, conforme a la legislación aplicable;
- e. Apoyar el desarrollo de procesos de innovación en las empresas ecuatorianas, a través del diseño e implementación de herramientas que permitan a las empresas ser más eficientes y atractivas, tanto en el mercado nacional como en el internacional;
- f. Incentivar y atraer inversiones que generen desarrollo local y territorial, mayores encadenamientos productivos con equidad, una inserción estratégica en el mercado internacional, empleo de calidad, innovación tecnológica y democratización del capital;
- g. La territorialidad de las políticas públicas;
- h. Promover la desconcentración de factores y recursos productivos;
- i. Implementar medidas dirigidas especialmente a las y los agricultores familiares, mujeres y comunidades pueblos y nacionalidades para erradicar la desigualdad y la discriminación;
- j. Incentivar la redistribución y eliminación de desigualdades en el acceso a los factores de producción, entre los sectores discriminados;
- k. Promover medidas específicas para erradicar la desigualdad y discriminación hacia las mujeres productoras, en el acceso a los factores de producción;
- l. Fomentar el desarrollo y la difusión de conocimientos y tecnologías orientados a los procesos de producción;
- m. Apoyar el fomento a la producción nacional en todos los sectores, en especial para garantizar la soberanía alimentaria y la soberanía energética que genere empleo y valor agregado; y,
- n. Desarrollar servicios financieros públicos para la democratización del crédito que faciliten el acceso al financiamiento, capital y tecnología para la realización de actividades productivas, especialmente de los grupos tradicionalmente excluidos de estos servicios financieros.

Las iniciativas que se buscan fomentar con estos mecanismos serán aquellas que realicen transformación productiva y agregación de valor. El reglamento a este Código establecerá los parámetros técnicos y requisitos que deberán cumplir los particulares y las empresas que se involucren en estos procesos.

Fuente: Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2013  
Elaborado por: Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

## ANEXO 14 METAS DE LOS OCHO OBJETIVOS DEL DESARROLLO DEL MILENIO

- 1) Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, la proporción de personas con ingresos inferiores a 1,25 dólares al día.
- 2) Alcanzar el empleo pleno y productivo y un trabajo decente para todos, incluidos las mujeres y los jóvenes.
- 3) Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, la proporción de personas que padecen hambre
- 4) Asegurar que, en 2015, los niños y niñas de todo el mundo puedan terminar un ciclo completo de enseñanza primaria.
- 5) Eliminar las desigualdades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria, preferiblemente para el año 2005, y en todos los niveles de la enseñanza antes de finales de 2015.
- 6) Reducir en dos terceras partes, entre 1990 y 2015, la mortalidad de niños menores de cinco años.
- 7) Reducir un 75% la tasa de mortalidad materna entre 1990 y 2015.
- 8) Lograr, para 2015, el acceso universal a la salud reproductiva.
- 9) Haber detenido y comenzado a reducir la propagación del VIH/SIDA en 2015.
- 10) Lograr, para 2010, el acceso universal al tratamiento del VIH/SIDA de todas las personas que lo necesiten.
- 11) Haber detenido y comenzado a reducir, en 2015, la incidencia de la malaria y otras enfermedades graves.
- 12) Incorporar los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales y reducir la pérdida de recursos del medio ambiente.
- 13) Haber reducido y haber ralentizado considerablemente la pérdida de diversidad biológica en 2010.
- 14) Reducir a la mitad, para 2015, la proporción de personas sin acceso sostenible al agua potable y a servicios básicos de saneamiento.
- 15) Haber mejorado considerablemente, en 2020, la vida de al menos 100 millones de habitantes de barrios marginales.
- 16) Desarrollar aún más un sistema comercial y financiero abierto, basado en normas, previsible y no discriminatorio. Incluye el compromiso de lograr una buena gestión de los asuntos públicos, el desarrollo y la reducción de la pobreza, en los planos nacional e internacional.
- 17) Atender las necesidades especiales de los países menos adelantados. Incluye el acceso libre de aranceles y cupos de las exportaciones de los países menos adelantados; el programa mejorado de alivio de la deuda de los países pobres muy endeudados (PPME) y la cancelación de la deuda bilateral oficial, y la concesión de una asistencia oficial para el desarrollo más generosa a los países que hayan expresado su determinación de reducir la pobreza.
- 18) Atender las necesidades especiales de los países en desarrollo sin litoral y de los pequeños Estados insulares en desarrollo (mediante el Programa de Acción para el desarrollo sostenible de los pequeños Estados insulares en desarrollo y las decisiones adoptadas en el vigésimo segundo periodo extraordinario de sesiones de la Asamblea General).
- 19) Abordar en todas sus dimensiones los problemas de la deuda de los países en desarrollo con medidas nacionales e internacionales a fin de hacer la deuda sostenible a largo plazo.
- 20) En cooperación con las empresas farmacéuticas, proporcionar acceso a medicamentos esenciales en los países en desarrollo a precios asequibles.
- 21) En cooperación con el sector privado, dar acceso a los beneficios de las nuevas tecnologías, en particular los de las tecnologías de la información y de las comunicaciones.

Nota: Existen 169 metas para los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible 2030  
Fuente: ONU, S/F  
Elaborado por: ONU, S/F

## ANEXO 15 PROMOTORES DE R.S.C. EN EL ECUADOR

- 1) Agencia Cuencana para el Desarrollo e Integración Regional (ACUDIR)
- 2) Asociación Nacional de Empresas del Sector Floricultor (Expoflores)
- 3) Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en Ecuador
- 4) Banco Mundial en Ecuador
- 5) Bolsa de Valores de Quito
- 6) Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana (AmCham)
- 7) Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana (AHK)
- 8) Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Británica (CICEB)
- 9) CARE Ecuador
- 10) Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental (CEDA)
- 11) Comité Gestor de RSE de Cuenca y su Región
- 12) Comité para la Organización de la Información (CDI)
- 13) Consejo Empresarial para el Desarrollo Sustentable del Ecuador (CEMDES)
- 14) Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES)
- 15) Corporación Andina de Fomento (CAF) en Ecuador
- 16) Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) en Ecuador
- 17) Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) en Ecuador
- 18) Forest Stewardship Council (FSC) Ecuador
- 19) Fundación Avina Ecuador
- 20) Fundación Esquel
- 21) Fundación General Ecuatoriana
- 22) Fundación S2M
- 23) Gobierno de la Provincia de Pichincha
- 24) IDE Business School
- 25) Innulsar – Incubadora de Empresas
- 26) Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN)
- 27) Instituto de Responsabilidad Social Empresarial (IRSE)
- 28) Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC)
- 29) Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES)
- 30) Ministerio del Ambiente
- 31) Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) a través de su Consejo Metropolitano de RS en Ecuador
- 32) Municipio de Guayas
- 33) ONU Mujeres en Ecuador
- 34) Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) en Ecuador
- 35) Organización de los Estados Americanos (OEA) en Ecuador
- 36) Plataforma de Responsabilidad Social (PRS)
- 37) Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Ecuador
- 38) Red del Pacto Global de Ecuador
- 39) Red Ecuatoriana de Ciudades y Comunidades Justas, Democráticas y Sustentables
- 40) Revista EKOS NEGOCIOS
- 41) Techo Ecuador
- 42) The Nature Conservancy (TNC) en Ecuador
- 43) Universidad del Pacífico
- 44) Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL)

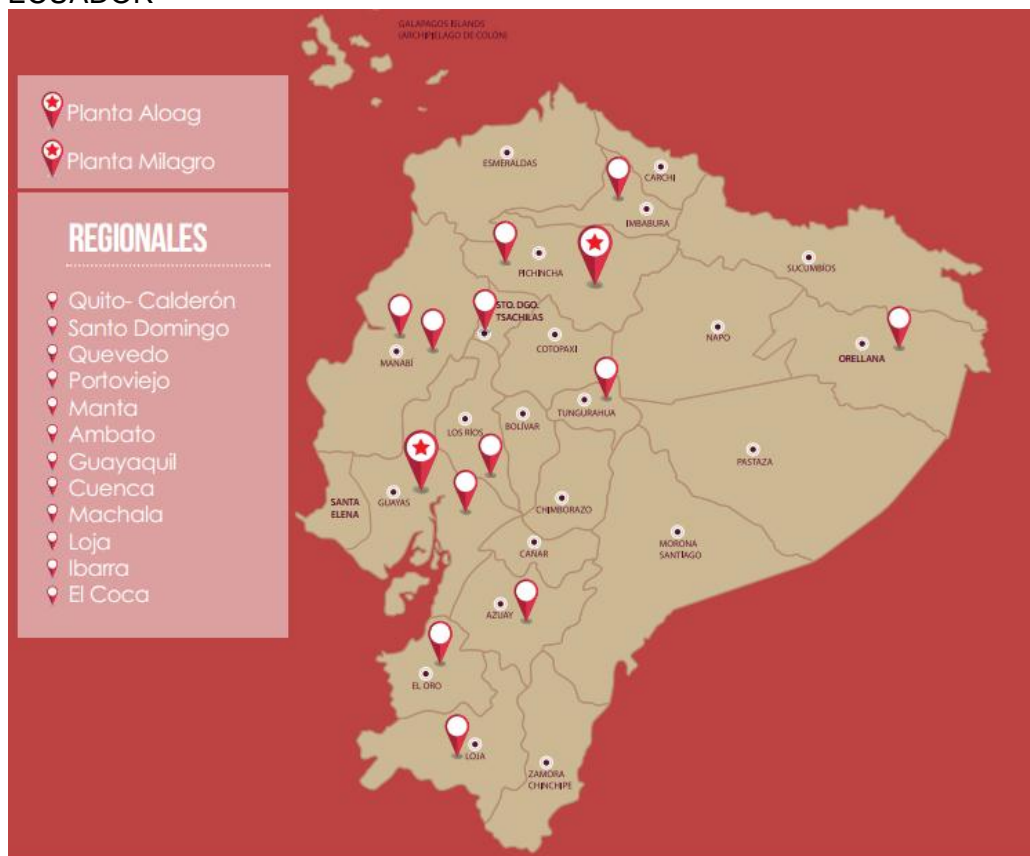
Fuente: Ekos Negocios, 2012; Fundación CODESPA et al, 2013; Mapeo de Promotores de RSE América Latina, S/F  
Elaborado por: Jennifer Cobo Donoso

**ANEXO 16**  
**FILOSOFÍA DE ADELCA C.A.**

VISIÓN	MISIÓN
Siempre pensando en el CLIENTE, con el mejor servicio y los mejores productos de acero.	Líderes en el reciclaje para la producción de acero, con excelencia en el servicio, calidad, tecnología, sistemas de gestión, recursos humanos, seguridad industrial, protección ambiental y Responsabilidad Social.
POLÍTICA DE GESTIÓN INTEGRAL	
ADELCA, empresa ecuatoriana que recicla y fabrica acero con eficiencia, calidad y tecnología, establece dentro de sus prioridades de negocio: la satisfacción al cliente, la seguridad y la salud de sus colaboradores, la conservación y preservación del ambiente y el compromiso de responsabilidad social, comprometiéndonos a trabajar en equipo e involucrándonos con la mejora continua de los procesos, con el respaldo de nuestra gente capacitada, respetuosa y honesta, protegiendo el entorno y cumpliendo las leyes aplicables a la empresa".	
VALORES CORPORATIVOS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cliente es lo primero.</li> <li>• Transparencia y ética en todos nuestros actos.</li> <li>• Compromiso con la calidad y la productividad.</li> <li>• Mejoramiento continuo.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> </ul>	

Fuente: ADELCA, 2015  
Elaborado por: ADELCA, 2015

**ANEXO 17**  
**CENTROS DE DISTRIBUCIÓN O PUNTOS DE VENTA DE ADELCA C.A. EN ECUADOR**



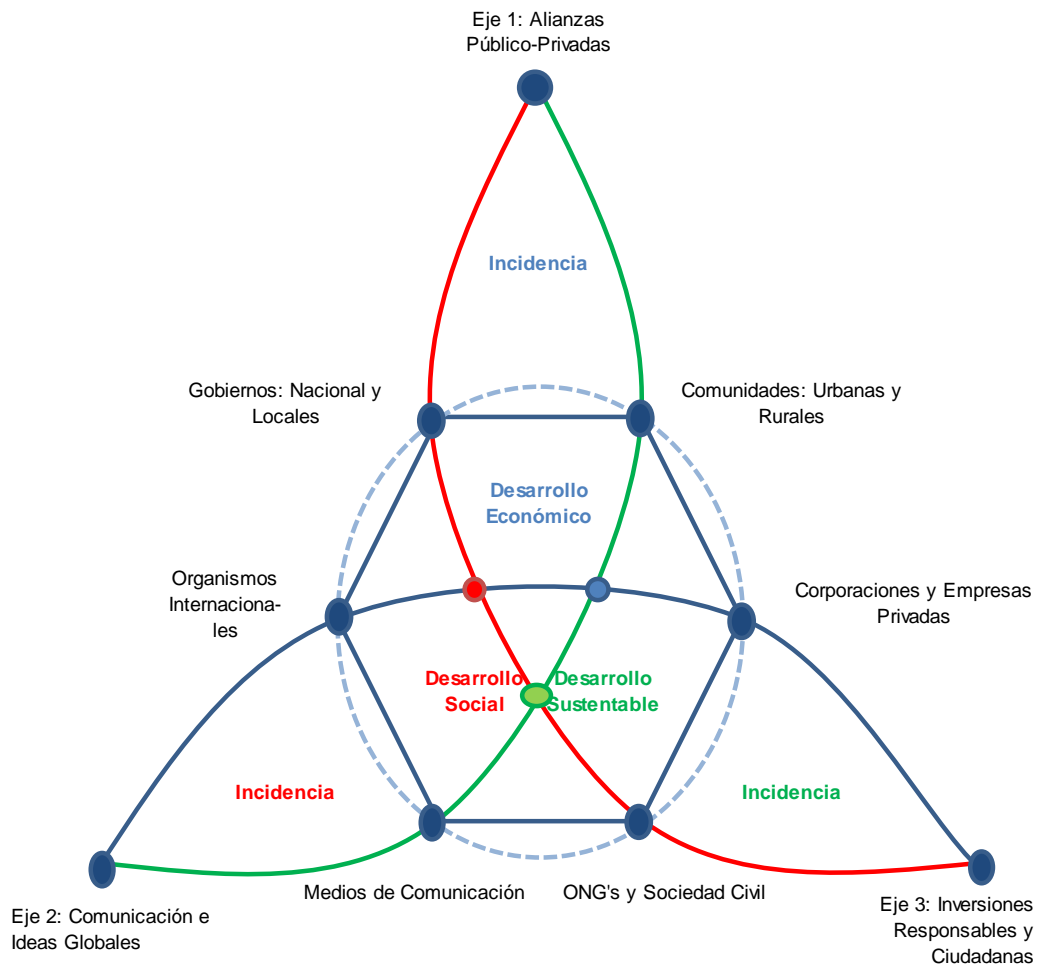
Nota: ADELCA C.A., además de suministrar productos de acero en el Ecuador, lo realiza también en Venezuela, Colombia, Perú y Chile con la exportación de productos como varillas de acero para hormigón, perfiles (barras, ángulos estructurales, platinas y tees), clavos y alambres.  
Fuente: ADELCA, 2015; Uribe, 2012; Visser, 2014  
Elaborado por: ADELCA, 2015

ANEXO 18  
 PRODUCTOS FABRICADOS POR ADELCA C.A.

Varillas de Construcción	Perfiles	Trefilados	Productos
<i>Varilla Recta y Varilla Figurada: sismoresistentes para hormigón armado</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ángulos</i></li> <li>• <i>Barras: cuadradas y redondas lisas</i></li> <li>• <i>Pletinas</i></li> <li>• <i>Tees</i></li> </ul>	<i>Alambres: de púas, galvanizados y reconocidos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Malla de cerramientos</i></li> <li>• <i>Alambre de púas</i></li> <li>• <i>Alambres: trefilados</i></li> <li>• <i>Clavos</i></li> <li>• <i>Grapas</i></li> <li>• <i>Mallas: sismoresistentes electrosoldadas, de cerramiento, de tumbado y trefiladas electrosoldadas.</i></li> <li>• <i>Varillas: trefiladas</i></li> <li>• <i>Vigas</i></li> <li>• <i>Viguetas</i></li> <li>• <i>Cemento</i></li> </ul>

Fuente: ADELCA, 2015  
 Elaborado por: ADELCA, 2015

ANEXO 19  
 DIÁLOGOS HEXAGONALES PARA LA CERTIFICACIÓN S2M EN PROCESO  
 DE MEDIACIÓN



**Triple Línea de Base Asumida**  
 Responsabilidad Ambiental  
 Responsabilidad Social  
 Responsabilidad Económica

**Responsabilidad Asumida**  
 Contratos Observables  
 Contratos Exigibles  
 Contratos Verificables

Fuente: CICEB et al, 2013  
 Elaborado por: CICEB et al, 2013

## ANEXO 20

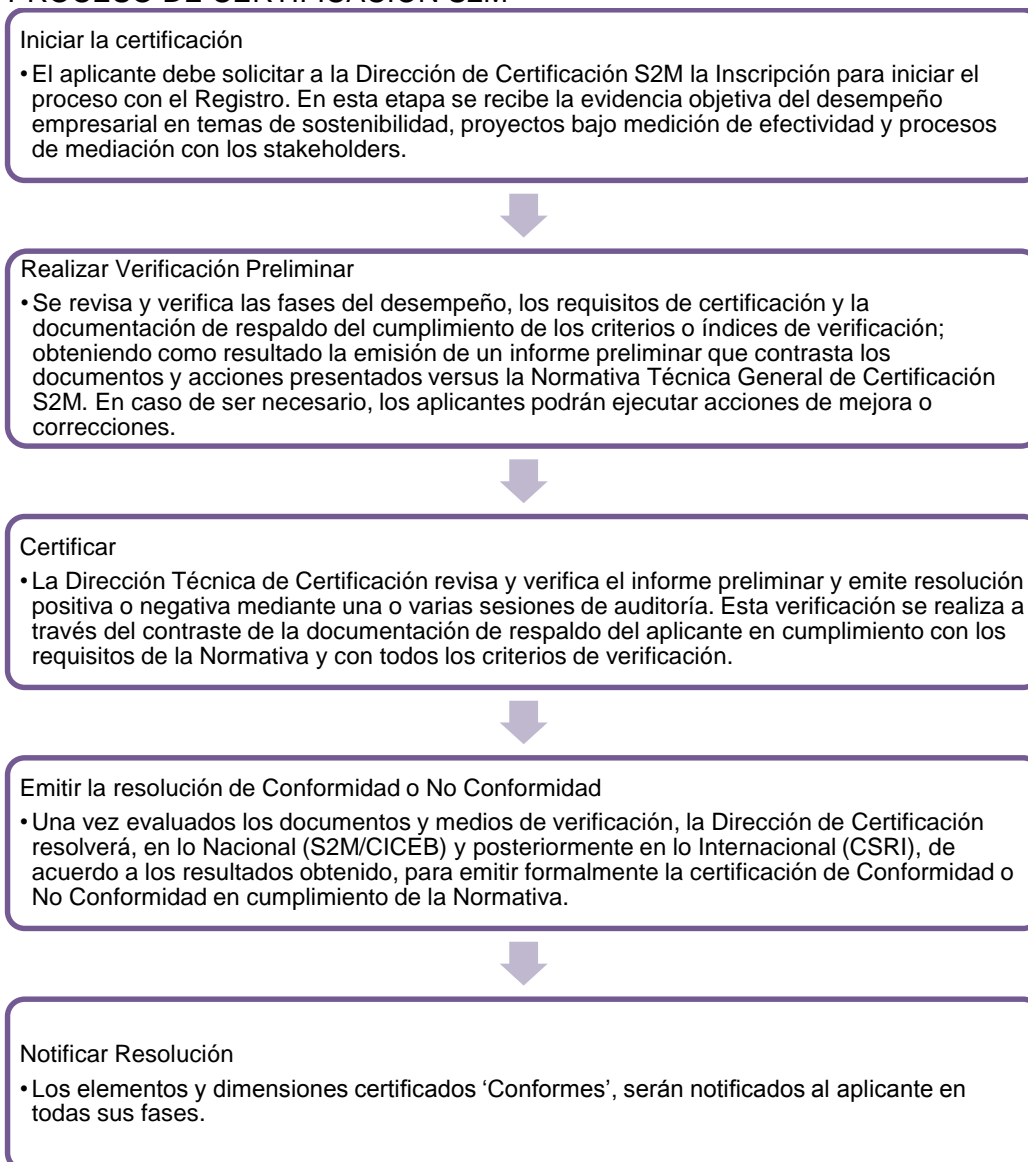
### CONSIDERACIONES DEL CERTIFICADO S2M

- Certificar permite conocer; esto último conduce a la generación de confianza y amistad entre las organizaciones productivas y sus grupos de interés, lo cual es clave para enfrentar los desafíos comunes de los países y sus entornos y actores.
- Se promueve, a través de la certificación, el concepto de RSC 2.0, en el cual se identifica la sostenibilidad y responsabilidad de las corporaciones – en su más amplio espectro y no únicamente en lo concerniente al desarrollo de negocios y empresa privada – con respecto a las necesidades de los ciudadanos y las comunidades.
- Se promueve un modelo “Business in the Community”. Este nuevo modelo de negocios responsables está construido alrededor de cuatro elementos: creación de valor, buena gobernanza, contribución social e integridad ambiental.
- Se involucra, a través de la certificación, a todas las partes interesadas en el Hexágono de Diálogo, que incluye a los actores de interés o ‘stakeholders’ con los cuales la Cámara Británica puede relacionarse en el marco del Plan Nacional del Buen Vivir y la Constitución; y la Fundación S2M puede promover sus objetivos de Sostenibilidad, Medición y Mediación.
- La certificación no solamente se trabaja a nivel de accionistas, clientes y empleados, sino también en diálogo y proyectos comunes establecidos con competidores, comunidad, dueños, gobiernos, ONG’s, OSC’s, proveedores, sindicatos, etc.
- Al involucrar a todas las partes interesadas se genera una línea de base triple, que mediante la Responsabilidad Social Corporativa 2.0 busca una sinergia dual en la que los beneficios fluyen en lo ambiental, económico y social y los costos de éstos se mitigan.
- La RSC 2.0, si se la entiende y practica bien, es una herramienta estratégica de la gestión que puede llevar, en lo privado, a la reducción de los costos de operación, al manejo de riesgos y, en lo público, a una mayor sostenibilidad público/privada como sociedad.
- El contribuir a generar un nuevo ADN de los negocios, bajo el estándar de RSC 2.0 es una forma práctica mediante la cual la CICEB sirve a sus empresas a la hora de integrarse entre sí, y desafiar juntas los retos económicos, sociales y medioambientales del entorno a su gestión, generalmente a través de soluciones innovadoras y proactivas que permiten reducir los riesgos relativos a regulación anticipada, crear un ambiente de confianza y dar mayor sostenibilidad tanto a la organización empresarial en un entorno social, como a los negocios responsables que florecen dentro de una mejor organización económica, política y social en un territorio y ambiente más amigable con la inversión y el comercio responsable.

Fuente: CICEB et al, 2013

Elaborado por: CICEB et al, 2013

## ANEXO 21 PROCESO DE CERTIFICACIÓN S2M



Fuente: CICEB et al, 2013  
Elaborado por: Jennifer Cobo Donoso

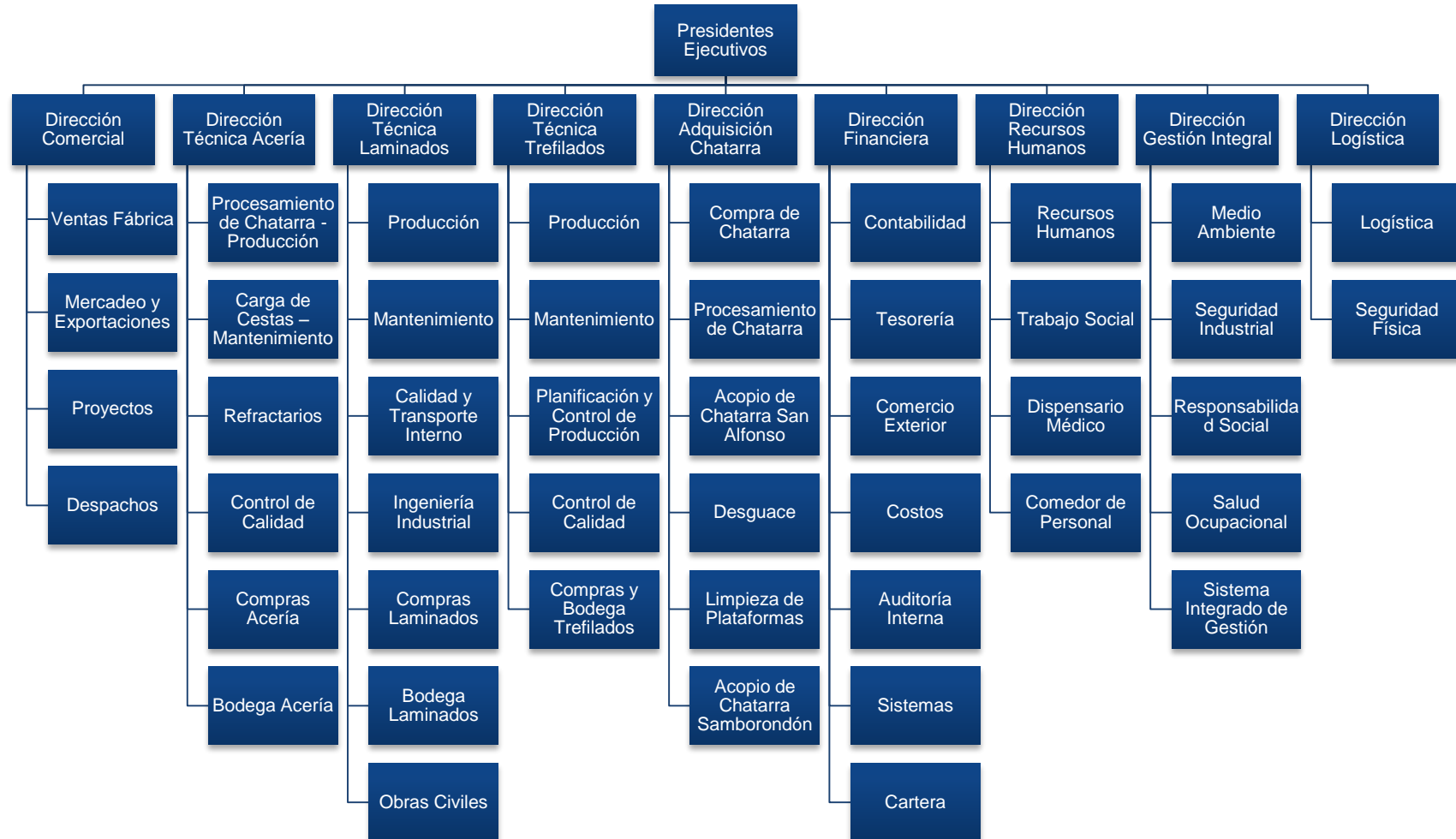
## ANEXO 22 ESTÁNDARES PARA LA CERTIFICACIÓN S2M NACIONAL E INTERNACIONAL

DIMENSIÓN		UMBRAL A NIVEL NACIONAL	UMBRAL A NIVEL INTERNACIONAL
Sostenibilidad		80%	90%
Medición	Proyecto Interno	66,67%	80%
	Proyecto Externo	51%	80%
	Total	59%*	80%
Mediación		100%	100%
TOTAL		80%	90%

\*Nota: En el Ecuador no existe suficiente experiencia por parte de los gestores en la planificación de proyectos que permitan la efectividad de las 11 sub-dimensiones de medición, por esta razón, a nivel nacional se espera solamente el 59% en este resultado.

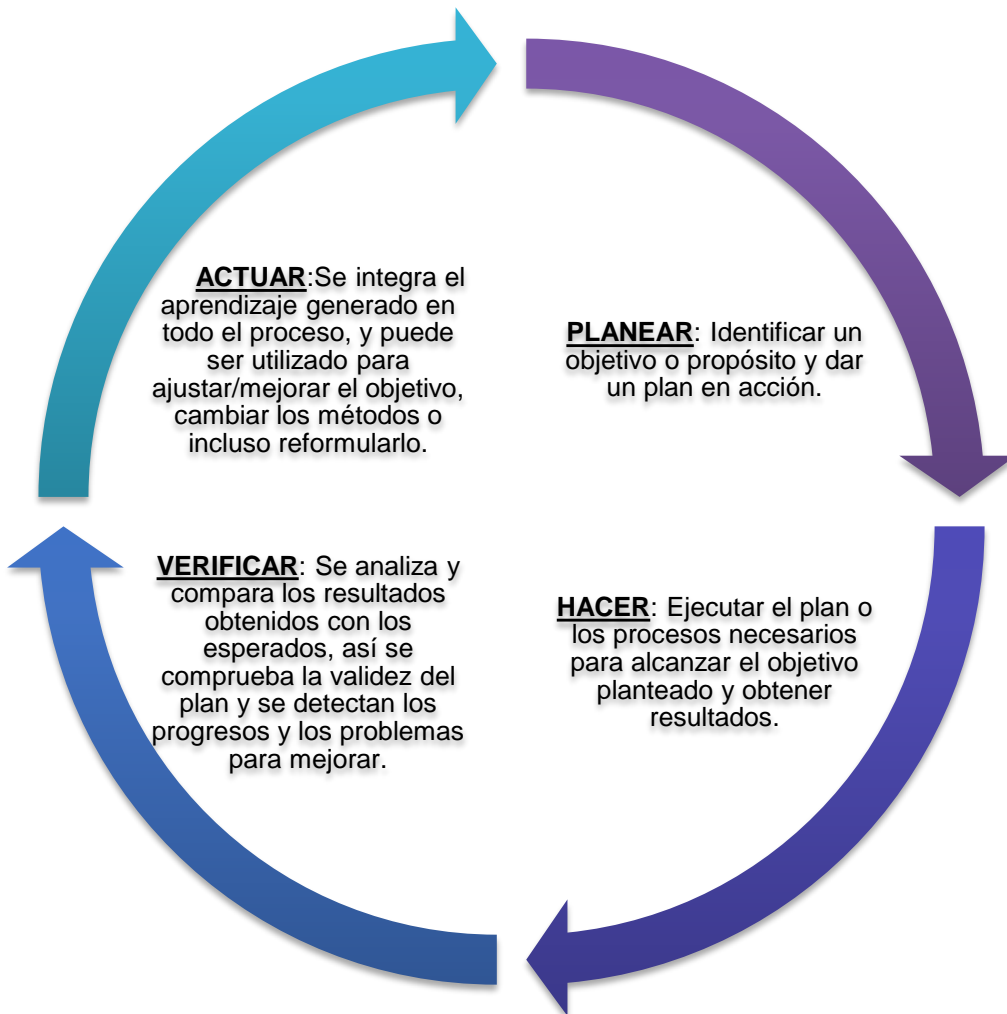
Fuente: CICEB et al, 2013  
Elaborado por: Jennifer Cobo Donoso

ANEXO 23  
ORGANIGRAMA DE ADELCA C.A.



Fuente: ADELCA, 2015  
Elaborado por: ADELCA, 2015

ANEXO 24  
CÍRCULO DE DEMING



Nota: Estos cuatro pasos se repiten como parte de un ciclo interminable de mejora continua.  
Fuente: The W. Edwards Deming Institute, 2016  
Elaborado por: Jennifer Cobo Donoso

ANEXO 25  
INFORME DE VERIFICACIÓN DE LA MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD DE  
ADELCA C.A. POR PARTE DE DINÁMICA UBUNTU



*Somos tu mejor aliado para construir un entorno sostenible.*

**RESUMEN DE VERIFICACIÓN INDEPENDIENTE  
MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD 2014  
ADELCA**

DINÁMICA., en su carácter de verificador independiente, es la empresa responsable de realizar el proceso de verificación independiente de la Memoria de Sostenibilidad 2014 de la ADELCA.

El alcance de este informe de verificación independiente significa proporcionar una declaración de veracidad sobre la información vertida en la Memoria y la declaración del grado de aplicación de los principios para la definición del contenido y los principios para garantizar la calidad.

Para el efecto, se utilizó la metodología conforme la estructura propuesta en la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad G4 del Global Reporting Initiative y los Principios del Pacto Global, que incluyó la verificación de las diferentes etapas del proceso, como así también el contenido de la Memoria que ahora está en sus manos y que aporta con una opinión externa e independiente basada en evidencia objetiva relevada durante el proceso.

**Acciones efectuadas:**

El proceso de verificación independiente consiste en:

- Revisar la documentación que avala la información presentada en esta Memoria.
- Entrevistas al personal y stakeholders que dan sus testimonios para ratificar sus opiniones.
- Revisión de la alineación y consistencia de la información frente a la estructura propuesta por el GRI en la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad G4 del Global Reporting Initiative y los Principios del Pacto Global.
- Observaciones a la presentación y estructura de la Memoria para mejorar la comprensión y manejo de la información.
- Verificar la trazabilidad y acceso a los datos presentados en los indicadores reportados.

El trabajo realizado es una verificación de información y no corresponde a una auditoría independiente.

La verificación fue realizada con independencia siguiendo las normas de revisión indicadas en este caso.

**Conclusiones:**

Basados en nuestro trabajo de verificación, hemos concluido que la Memoria de Sostenibilidad de ADELCA 2014, se ha realizado cumpliendo con el criterio “de conformidad – Opción Exhaustiva” y refleja los principios para la definición del contenido expresados en la Guía G4 para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad del GRI, esto es, participación de grupos de interés, materialidad, contexto de sostenibilidad y exhaustividad. Además se reflejan los principios para garantizar la calidad, esto es, equilibrio, comparabilidad, fiabilidad, precisión, claridad, puntualidad.

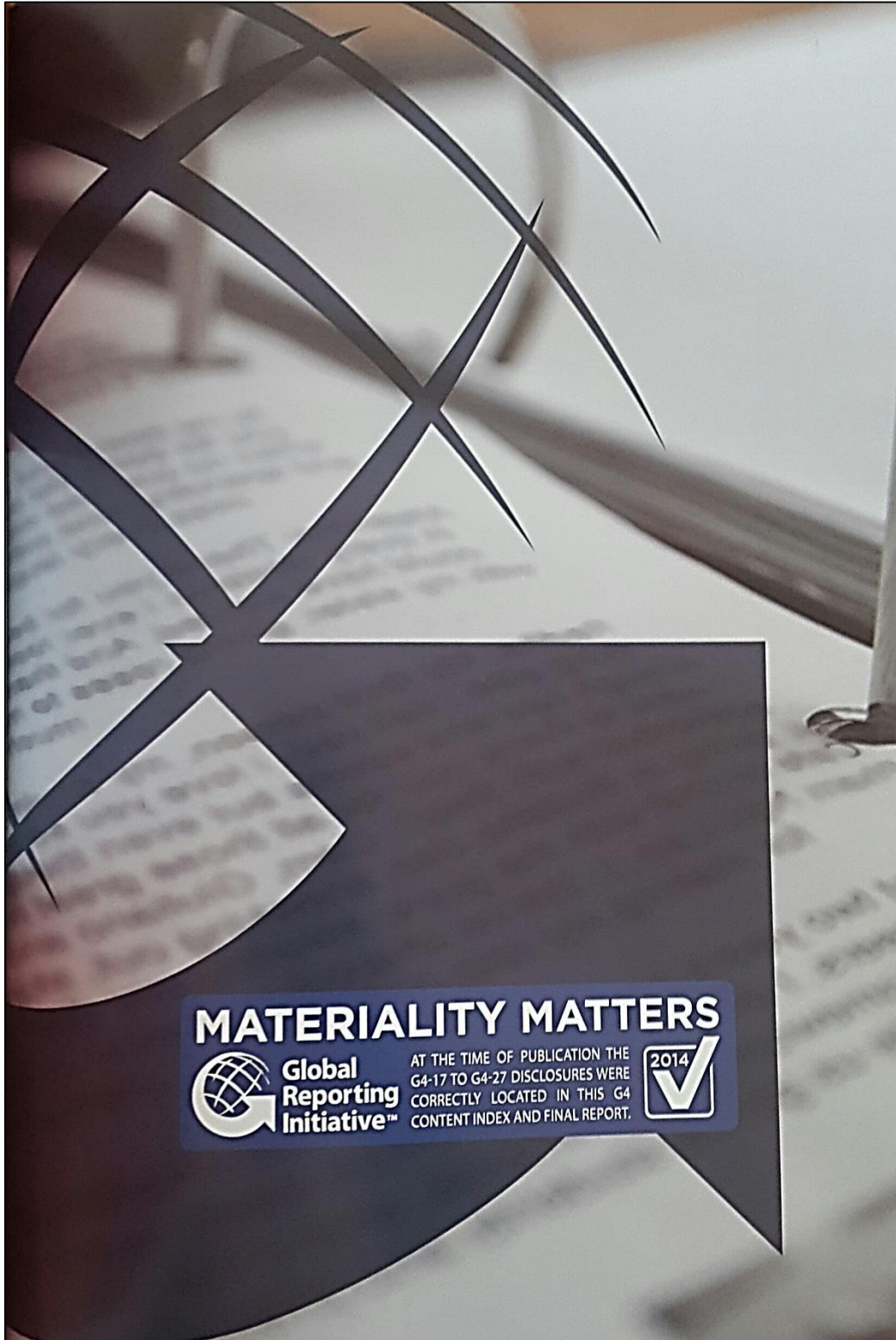
No existió ninguna revelación en la verificación que refleje algún error significativo o que determine que esta Memoria no ha sido elaborada de acuerdo a la Guía G4 para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad del GRI. Se observa evolución significativa en la sistematización para la obtención de indicadores.

En consecuencia, una vez finalizado el proceso de verificación de ‘Materiality Matters’ del GRI, ese organismo autorizó el uso del icono de ‘Materiality Matters’ en la Memoria de Sostenibilidad de ADELCA.

Quito, 4 de mayo del 2015

Lilyán Yépez A.  
Gerente General  
Dinámica Ubuntu

ANEXO 26  
INFORME DE VERIFICACIÓN DE LA MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD DE  
ADELCA C.A. POR PARTE DE GLOBAL REPORTING INITIATIVE



Fuente: ADELCA, 2015  
Elaborado por: GRI, 2015

## ANEXO 27 PROYECTOS DE ADELCA C.A QUE APOYAN LA PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE Y LA PREVENCIÓN DE DAÑOS A LA BIODIVERSIDAD

### Huella de carbono

- Mide las emisiones de Dióxido de Carbono CO<sub>2</sub> y el nivel de contaminación de la empresa para determinar la manera de compensarlo. ADELCA C.A. sometió sus procesos de producción, materia prima y comercialización de sus productos en un análisis con la empresa Carbon Masters de Inglaterra para conocer el impacto ambiental. Así ADELCA C.A. se enfoca en las áreas que generan mayor contaminación y mayor consumo de recursos con el fin de compensar con proyectos auto-sustentables y reducirlos hasta llegar a una emisión de CO<sub>2</sub> cero.

### Tecnología para el control de emisión de gases

- ADELCA C.A. cuenta con un sistema de Gestión ISO 14001 integrado como enfoque de control operativo mediciones y calibraciones frecuentes, sistema de manejo de articulado, planta de tratamiento de aguas, reciclaje y otros a favor del ambiente. De esta manera todos los controles de operaciones y monitoreos de la planta contienen directrices ambientales.

### Programa de monitoreo

- En cumplimiento con la normativa ambiental vigente y los compromisos de su Plan de Manejo Ambiental, ADELCA C.A. realiza programas tanto en medición y acciones preventivas garantizando que sus procesos cumplan con todos los requisitos de funcionamiento y cumplimiento legal.

Fuente: ADELCA, 2015; CICEB et al, 2013  
Elaborado por: Jennifer Cobo Donoso

## ANEXO 28 ESTRATEGIA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL DE ADELCA C.A.

### FASE 1: Desarrollo de la Estrategia

- Establecer la propuesta de valor (en este caso reducir incidentes y accidentes) con: actividades, recursos y personas claves; relación con los clientes y los medios de comunicación.

### FASE 2: Traslado de la Estrategia

- Elaborar un Plan Estratégico con una base preventiva y reactiva.
- La Base Preventiva contiene objetivos para dar seguimiento a la estrategia, mediante un reportador de indicadores (BsC/Balanced Scorecard): horas de capacitación, mejoras de seguridad en planta, etc.
- En la Base Correctiva se determinan los indicadores que se relacionan directamente con el accidente: Índice de Frecuencia, Gravedad y Tasa de Riesgo.

### FASE 3: Plan de Operaciones

- Se propone mejorar los procesos, desarrollar o fortalecer procedimientos, planes, guías, informes, etc., para aplicarlos con el personal. Este plan ejecuta Planes y Programas de Seguridad para reforzar la gestión de Seguridad en las plantas.

### FASE 4: Monitoreo y Aprendizaje

- Con un plan general del negocio se ejecuta mensualmente el seguimiento de todos los indicadores de las bases preventiva y reactiva para determinar su tendencia.

### FASE 5: Probar y Adaptar la Estrategia

- Se determina si los resultados se ajustan a los objetivos implantados desde un inicio, caso contrario se toma otra estrategia con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Nota: La inversión destinada a esta estrategia fue de USD 420.000  
Fuente: ADELCA, 2015  
Elaborado por: Jennifer Cobo Donoso

**ANEXO 29**  
**ALIANZAS Y EVENTOS CORPORATIVOS DE ADELCA C.A.**

**Adhesiones**

- Cámara de la Construcción de Quito
- Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano Británica
- Cámara de Comercio de Mejía
- Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana
- Cámara de Comercio de Santo Domingo
- Cámara de Comercio de Ambato
- Miembros del Directorio de la Red del Pacto Global de las Naciones Unidas Ecuador
- Miembros del Directorio de la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano Británica

**Participación en Eventos**

- Rendición de cuentas de la Red de Erradicación Trabajo Infantil-Ecuador
- Conferencias en la Universidad San Francisco de Quito
- Eventos con la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano Británica
- Eventos con el GAD Municipal del Cantón Mejía
- Eventos con el GAD-Rural de Alóag
- Eventos con la Liga Deportiva de Mejía
- Eventos con Instituciones Educativas a nivel Nacional

Fuente: ADELCA, 2015  
 Elaborado por: Jennifer Cobo Donoso

**ANEXO 30**  
**PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE ADELCA C.A.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa emprendimiento</li> <li>• Música en los niños</li> <li>• Visitas dirigidas</li> <li>• Apoyo técnico a los colegios</li> <li>• Concursos de artes</li> <li>• Jóvenes Talentos</li> <li>• Medicina Vital</li> <li>• Apoyo al Adulto Mayor</li> <li>• Programa de Voluntariado</li> <li>• Crianza de porcinos</li> <li>• Negocios inclusivos</li> <li>• Salud y Dispensario Médico</li> <li>• Programas de Educación Continua</li> <li>• Infocentros</li> <li>• Música en los Jóvenes</li> <li>• Informática en los Jóvenes</li> <li>• Niños con cáncer</li> <li>• La Universidad y la Juventud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de deporte comunitario</li> <li>• Prácticas en Planta</li> <li>• Mecánica como enfoque</li> <li>• Rotarios</li> <li>• Bailoterapia</li> <li>• Yo reciclo</li> <li>• Funciones de cine</li> <li>• Empleo con Apoyo</li> <li>• Campamentos vacacionales</li> <li>• Apoyo a Ganadería y Cultivo</li> <li>• Apoyo a Negocios Inclusivos</li> <li>• Proyectos de Producción de Abono</li> <li>• Fumigación</li> <li>• Seguridad Industrial</li> <li>• Formación de Brigadas</li> <li>• Manejo de Contratistas</li> <li>• Manejo del uso de extintores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primeros Auxilios</li> <li>• Campeonatos de Fútbol Infantiles</li> <li>• Torneo de ajedrez</li> <li>• Reforestación</li> <li>• Áreas protegidas</li> <li>• Plantación de árboles en planta</li> <li>• Biodigestor</li> <li>• Mujeres emprendedoras</li> <li>• Cría de porcinos</li> <li>• Agasajo Navideño</li> <li>• Proyecto Penipe</li> <li>• Prácticas y Pasantías</li> <li>• Becas Estudiantiles</li> <li>• Microempresa</li> <li>• Apadrinamiento a niños</li> <li>• Visita ADELCA</li> <li>• Apoyo al deporte</li> <li>• Fiestas populares</li> <li>• Donaciones</li> </ul>
---	---	---

Fuente: ADELCA, 2015; CICEB et al, 2013  
 Elaborado por: ADELCA, 2015; CICEB et al, 2013

ANEXO 31  
CENTRO DE ENTRENAMIENTO PERMANENTE DE ADELCA C.A. A LA  
COMUNIDAD

PROGRAMAS	FECHA INICIO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INVERSIÓN (USD)	INDICADORES
Cursos de computación	2006	Capacitar a los estudiantes y adultos en conceptos básicos de la informática	Impartir cursos de computación: Interactivo, Básico para niños y adultos de la parroquia de Alóag	24.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beneficiados 260</li> <li>1 voluntario</li> <li>670 horas de voluntariado</li> </ul>
Cursos de inglés	2013	Capacitar a los niños y adultos que deseen aprender el idioma inglés	Impartir las clases de inglés básico con un profesor nativo	600	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beneficiados 24 niños</li> <li>1 voluntario</li> <li>40 horas de voluntariado</li> </ul>
Cursos de bailoterapia	2013	Desarrollar actividades físicas recreativas que contribuyan al aprovechamiento del tiempo libre en la comunidad	Dictar clases de bailoterapia y baile con técnica en la comunidad	4.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beneficiados 180 adultos</li> <li>2 voluntarios</li> <li>24 horas de voluntariado</li> </ul>
Formación de jóvenes emprendedores	2006	Promover el desarrollo de competencias, habilidades y destrezas en jóvenes, desde temprana edad, que motiven su capacidad para emprender, liderar, asumir riesgos, tomar decisiones, trabajar en equipo, favoreciendo con ello la igualdad de oportunidades y el mejoramiento de su calidad de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de la Fundación Junio Achievement a niños de sextos años de educación básica a nivel nacional</li> <li>Programas impartidos: Nuestra provincia</li> </ul>	5.500	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beneficiados 167 estudiantes</li> <li>8 voluntarios</li> <li>800 horas de voluntariado</li> </ul>
"A explorar con Carlita el maravilloso mundo del reciclaje"	2008	Concientizar en los estudiantes de instituciones educativas a nivel nacional el cuidado del ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recolectar papel y cartón para venderlo y recaudar fondos en beneficio de las instituciones</li> <li>Capacitar a estudiantes de nivel primario y secundario en los temas de generación de empresas y reciclaje de papel</li> </ul>	80.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beneficiados 2.302 estudiantes de aproximadamente 15 instituciones educativas.</li> <li>18 voluntarios</li> <li>160 horas de voluntariado</li> </ul>
Microempresa Porcina	2008	Aprovechar los residuos orgánicos generados en el comedor de colaboradores de la empresa y fomentar una actividad económicamente sustentable	Entregar diariamente los desechos orgánicos generados en el comedor de la empresa a cuatro familias de la comunidad para aportar a sus microempresas	8.800	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beneficiados 4 familias de Alóag</li> <li>2 voluntarios</li> <li>40 horas de voluntariado</li> </ul>
ADELCA Reforesta	2006	Generar alianzas con los Gobiernos Autónomos Descentralizados y la comunidad sembrando árboles nativos	Se plantaron 20.000 árboles en Alóag	20.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>20.000 árboles sembrados</li> <li>20 voluntarios</li> <li>80 horas de voluntariado</li> </ul>
Becas a los mejores estudiantes	2011	Promover el espíritu emprendedor y el liderazgo en los jóvenes, para contribuir al desarrollo de nuevos líderes del país	Seleccionar, capacitar y enviar a los foros nacionales e internacionales organizado por la Fundación Junior Achievement a los mejores estudiantes del Colegio Nacional Alóag	3.500	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beneficiados 4 estudiantes</li> <li>1 voluntario</li> <li>20 horas de voluntariado</li> </ul>
Apoyo a Colegios Técnicos	2006	Diseñar y construir material didáctico para uso en los	Donar motores de automóviles a las	40.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beneficiadas 12 instituciones educativas</li> </ul>

		diferentes laboratorios de la especialidad de Mecánica Automotriz utilizando los vehículos de la chatarrización provenientes del plan RENOVA	instalaciones educativas		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 voluntario</li> <li>• 24 horas de voluntariado</li> </ul>
Prácticas y pasantías	2006	Facilitar a estudiantes con instrucción secundaria y superior la oportunidad de desarrollar un periodo de prácticas o pasantías, en la que los estudiantes puedan conocer el ambiente laboral	Recibir a los practicantes y pasantes de diferentes instituciones de la comunidad	37.200	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficiados 120 estudiantes</li> </ul>
Give & Gain Day 2013	2013	Participar y formar parte del programa de voluntariados de las empresas a nivel del mundo	Pintar la fachada interna de la Escuela Fiscal Mixta Colombia	2.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficiados 700 estudiantes de la institución</li> <li>• 18 voluntarios</li> <li>• 180 horas de voluntariado</li> </ul>
Campaña NUTRIADELCA a nivel nacional	-	Fomentar una cultura nutricional desde la infancia para que los niños aprendan desde pequeños y apliquen lo aprendido el resto de su vida.	Brindar información orientada a fortalecer las normas adecuadas para una buena alimentación en los niños	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficiados 7.543 niños de 10 escuelas aproximadamente.</li> </ul>
Empleo con Apoyo para Personas con Autismo	2010	Integrar a las personas con discapacidad (en este caso personas con Trastorno del Espectro Autista (T.E.A.)), a empresas	En coordinación con la Fundación Entra a mi Mundo proveer del apoyo necesario que logre una vida laboral equiparable a la del otro trabajador sin discapacidad.	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficiados 5 jóvenes incorporados</li> </ul>
ADELCA a favor del Adulto Mayor	2013	Mantener el compromiso de la empresa hacia la comunidad, especialmente con el Adulto Mayor	Dictar 4 cursos en gastronomía gratuita en técnicas de elaboración de chocolates, bocaditos, bebidas y platos típicos en las instalaciones de ADELCA C.A.	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficiados Grupo de Señoras de la Tercer Edad de la Parroquia Alóag</li> <li>• Voluntarios 80 estudiantes</li> <li>• 660 horas de capacitación</li> </ul>

Fuente: ADELCA, 2013; 2015; CICEB et al, 2013

Elaborado por: Jennifer Cobo Donoso

ANEXO 32  
MAPEO DE STAKEHOLDERS DE ADELCA C.A.

MAPEO	GRUPO		CANAL DE COMUNICACIÓN	EXPECTATIVA	OBJETIVO	ACCIONES	
PÚBLICO INTERNO	Colaboradores	Directivos Administrativos Operativos	Conferencias Contacto personal Página Web Revistas institucionales Memoria de responsabilidad Intranet Correos Cartelera Reuniones	Estabilidad laboral Crecimiento integral Clima laboral Condiciones de trabajo seguros	Alineado a la filosofía Crecimiento integral Estabilidad laboral Clima laboral satisfactorio Cumplimiento de metas Cumplimiento de legislación y normativa	Sensibilización Código de Ética y Normativa Involucramiento en campañas Canal de comunicación y retroalimentación Aseguramiento de evaluación y desempeño	
			Accionistas	Informe de Gestión Asambleas Generales	Rentabilidad sostenible Sostenibilidad Reputación	Compartir filosofía Alinear Valores	Mantener la comunicación con Transparencia
PÚBLICO EXTERNO	Comunidad	Vecinos	Conferencias Contacto personal Página Web Revistas institucionales Memoria de responsabilidad Visitas	Apoyo Generación de empleo indirecto	Construcción de capital social Licencia Social	Identificar aliados e incentivos ganar ganar Comunicación de resultados a través de canales y herramientas Evidenciar liderazgo Participación social activa Conocer la normativa	
			Gremios Tercer Sector Asociaciones	Conferencias Contacto personal Página Web Revistas institucionales Memoria de responsabilidad Visitas	Apoyo Sinergias		Construcción de capital social Sinergia y apalancamiento
	Autoridad Gobiernos Locales		Conferencias Contacto personal Página Web Revistas institucionales Memoria de responsabilidad Visitas	Servicios y productos de calidad Involucramiento	Comunicación resultados Lobby Retroalimentación Cumplimiento de obligaciones Involucramiento Acciones conjuntas Participación en políticos		
			Cientes	Distribuidores Clientes	Conferencias Contacto personal Página Web Revistas institucionales Memoria de responsabilidad Visitas		Servicios y productos de calidad Involucramiento
	Proveedores	Reciclajes Servicios Productos	Conferencias Contacto personal Página Web Revistas institucionales Memoria de responsabilidad Correos Órdenes de compra Procedimientos	Reglas claras Pago justo y oportuno Involucramiento	Productos y servicios de calidad de acuerdo a pedidos Cumplimiento obligaciones Involucramiento		Políticas y procedimientos socializados, implementados y monitoreados Canal de comunicación y retroalimentación
			Competencia	Conferencias Contacto personal Página Web Revistas institucionales	Competencia leal		Competencia leal

Fuente: ADELCA, 2015  
Elaborado por: ADELCA, 2015

ANEXO 33

SUB-DIMENSIONES DE SOSTENIBILIDAD EVALUADAS A ADELCA C.A.  
PARA LA OBTENCIÓN DEL CERTIFICADO S2M

<b>DIMENSIÓN ECONÓMICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño Económico</li> <li>• Asuntos Económicos</li> <li>• Desarrollo y Resultados Económicos</li> </ul>
<b>DIMENSIÓN SOCIEDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño Social</li> <li>• Derechos Humanos</li> <li>• Trabajo Infantil y Trabajo Coercitivo</li> <li>• Discriminación</li> <li>• Anticorrupción y Antimonopolio</li> <li>• Participación Ciudadana</li> </ul>
<b>DIMENSIÓN AMBIENTAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño Ambiental</li> <li>• Compromiso con el Ambiente</li> <li>• Educación y Conciencia Ambiental</li> <li>• El ambiente como compromiso organizacional</li> <li>• Efectos en el ambiental</li> <li>• Procedimientos Ambientales</li> <li>• Prácticas de cuidado del ambiente</li> </ul>
<b>DIMENSIÓN GOBIERNO CORPORATIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamiento Responsable</li> <li>• Normas Socialmente Responsables</li> <li>• Compromisos Éticos</li> <li>• Cultura Organizacional Responsable</li> <li>• Transparencia y Gobernabilidad</li> <li>• Competencia Responsable</li> <li>• Rendición de cuentas</li> <li>• Construcción de la Ciudadanía</li> </ul>
<b>DIMENSIÓN PÚBLICO INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libertad de asociación y gestión participativa</li> <li>• Tercerización Responsable</li> <li>• Diversidad en la fuerza de trabajo</li> <li>• El trabajador y su familia</li> <li>• Transparencia de información y beneficios</li> <li>• Inversión en prevención de salud y seguridad</li> <li>• Condiciones de trabajo y enfermedades profesionales</li> <li>• Capacitación y Desarrollo Profesional</li> <li>• Inspecciones y evaluación interna</li> <li>• Despidos, rotación y jubilación</li> <li>• Discapacidades</li> </ul>
<b>DIMENSIÓN PROVEEDORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterios de Selección de Proveedores</li> <li>• Evaluación de Proveedores</li> <li>• Fuerza de Trabajo en la Cadena Productiva</li> <li>• Desarrollo de Proveedores</li> </ul>
<b>DIMENSIÓN MARKETING RESPONSABLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogo con los stakeholders</li> <li>• Responsabilidad del Producto</li> <li>• Marketing responsable</li> <li>• Atención al Cliente y Reclamaciones</li> <li>• Administración de los Productos y Servicios</li> </ul>
<b>DIMENSIÓN COMUNIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a la comunidad</li> <li>• Efectos en la Comunidad</li> <li>• Resultados de los proyectos</li> <li>• Asignación de recursos</li> <li>• Compromiso con la Acción Social</li> <li>• Voluntariado corporativo</li> </ul>

Fuente: CICEB et al, 2013

Elaborado por: CICEB et al, 2013

ANEXO 34

SUB-DIMENSIONES EVALUADAS A ADELCA C.A. EN LA FASE DE MEDICIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL CERTIFICADO S2M

<b>COHERENCIA Y RELEVANCIA</b>	Para ADELCA C.A., los colaboradores tienen la responsabilidad de “actuar con integridad, respeto y generar confianza” ya que representan la forma en que la siderúrgica hace negocios. Pero la empresa también tiene la responsabilidad de asegurar la salud, seguridad y beneficios a su personal como pilar fundamental, no solamente por cumplir con las exigencias de la ley sino porque representa una manera de mejorar la productividad.
<b>APROPIACIÓN</b>	Los grupos de interés/beneficiarios expresaron sus anhelos y metas y crearon una agenda en conjunto con ADELCA C.A. para la creación del proyecto.
<b>ALINEAMIENTO</b>	La siderúrgica propició confianza con sus <i>stakeholders</i> y aplica lo establecido en el Plan Nacional del Buen Vivir.
<b>ARMONIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN</b>	Se llegaron a acuerdos conjuntos entre la empresa y sus <i>stakeholders</i> /beneficiarios para la planificación y gestión del proyecto.
<b>COBERTURA</b>	Con el fin de evitar daños a la salud de sus trabajadores tanto de tipo físico, psíquico o emocional, ADELCA C.A. creó el programa de prevención “Seguridad Industrial y Medicina del Trabajo”. Este programa contiene un “plan de sugerencia, plan de punta estrella de seguridad, programa de mejoras ergonómicas, plan de caminatas seguridad- dispensario médico, programa de enterramiento para brigadista y plan de visitas”. Además de estos parámetros de control, se dispone de una Estrategia de Seguridad Industrial y el Servicio Médico Ocupacional.
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	El compromiso con la Comunidad de Alóag generó el Dispensario Médico con atención gratuita con el fin de apoyar el desarrollo de los grupos vulnerables en el área de influencia de la siderúrgica. Desde el año 2008 se ha desarrollado tecnología y se ha capacitado a profesionales para alcanzar el nivel de aceptación previamente mencionado, logrando otorgar el servicio médico a aproximadamente el 70% de la población de Alóag.
<b>PERTINENCIA</b>	El proyecto responde a los problemas reales de los beneficiarios (acceso a servicio de salud) y contribuye a los objetivos de desarrollo a largo plazo.
<b>EFICIENCIA</b>	Se determina la eficiencia del Dispensario Médico al constituir un proyecto que otorga beneficios tanto a nivel interno de la empresa, como a nivel externo, a sus colaboradores y familiares respectivamente.
<b>EFICACIA</b>	Este proyecto logró satisfacer las necesidades de los beneficiarios y mejorar su calidad de vida.
<b>SOSTENIBILIDAD</b>	ADELCA C.A. tiene como meta cubrir con este servicio en su totalidad con el trabajo conjunto de la empresa y el gobierno público-privado, en concordancia con el Plan Nacional del Buen Vivir.

Fuente: ADELCA, 2015; CICEB et al, 2013; Ekos Negocios, 2015

Elaborado por: Jennifer Cobo Donoso

ANEXO 35  
 RESULTADOS ECONÓMICOS Y SOCIALES EN LA RELACIÓN ENTRE  
 ADELCA C.A. Y SUS COLABORADORES

	2013	2014
<b>Recursos Humanos</b>		
Número total de trabajadores	1.355	1.373
% Hombres	91%	91%
% Mujeres	9%	9%
% Total discapacitados	4%	4%
Pasantes	221	178
<b>Rotación Empleados</b>		
Promedio de salidas	183	137
Salidas femeninas	22	32
Salidas masculinas	161	105
<b>Zonificación</b>		
Alóag	13%	13%
Machachi	40%	40%
Quito	27%	22%
Sucursales	20%	20%
Valles	0%	5%
<b>Por cargo</b>		
Operativo	1.077	1.074
Administrativo	278	299
<b>Incidentes de Discriminación</b>		
Número investigados	0	0
<b>Tasas Remuneración Hombres</b>		
Tasa remuneración mayor	5.000,00	9.780,00
Tasa remuneración menor	316,00	408,00
<b>Tasa Remuneración Mujeres</b>		
Tasa remuneración mayor	4.000,00	10.200,00
Tasa remuneración menor	316,00	488,00
<b>Beneficios Sociales</b>		
Sueldos y Salarios	17'084.136,62	18'992.382,93
Administrativos	3'245.985,96	6'713.299,29
Operativos	13'838.150,66	12'279.083,64
Bonos, compensaciones y gratificaciones	8'361.415,53	9'007.973,68
Capacitación	187.292,00	176.275,30
Eventos y otros	120.000,00	300.000,00
<b>Beneficios para Colaboradores</b>		
Alimentación (USD, y porcentaje cubierto por la empresa)	95%	95%
Uniformes (USD, y porcentaje cubierto por la empresa)	100%	100%
Femenino	100%	100%
Masculino	100%	100%
Seguro médico		
Pago póliza % de la empresa	35%	35%
Pago póliza % de empleados	65%	65%
Seguro vida		
Muerte natural	10.000,00	10.000,00
Muerte accidental	20.000,00	20.000,00
Bonos de educación		
Primaria		
Universitaria		2.500,00
Maestría	27.650,00	5.000,00
Becas de educación		16.725,00
Primaria		8.475,00
Secundaria		5.100,00
Universitaria		3.150,00
<b>Beneficios Sociales No Monetarios</b>		
Permisos Licencia (# Total / # por Maternidad / # por Paternidad)	12 colaboradoras	8 colaboradoras
Licencia por maternidad	92 colaboradoras	38 colaboradoras
Licencia por paternidad	14 licencias	11 licencias
Licencia por matrimonio		
Transporte	100% cubierto por la empresa	100% cubierto por la empresa
Estacionamiento	100% cubierto por la empresa	100% cubierto por la empresa
Medicina para familiares	100% cubierto por la empresa	100% cubierto por la empresa
N. de ascensos		
N. de ascensos hombres	0	3
N. de ascensos mujeres	0	2

Fuente: ADELCA, 2015; CICEB et al, 2013  
 Elaborado por: Jennifer Cobo Donoso

## ANEXO 36 CERTIFICADOS OTORGADOS A ADELCA C.A.

- Certificación Internacional (Sustainability, Measurement and Mediation – S2M)
- Calificación A+ por parte del GRI por informe anual en Responsabilidad Social
- Certificación de las Normas OHSAS 18001 / ISO 14001 y Recertificación ISO 9001
- Certificación Punto Verde por la Implementación de la Planta de tratamiento de aguas industriales (reutilización agua)
- Certificado NTE INEN 1511:2008 al Alambre conformado en frío para hormigón armado.
- Certificado NTE INEN 2167:2011 a las Varillas de acero con resaltes, laminados en caliente, soldables termotratadas, para hormigón armado.
- Certificado NTE INEN 2201:1998 al Alambre de acero galvanizado.
- Certificado NTE INEN 2209:2012 a las Mallas electrosoldadas para refuerzo de hormigón elaboradas con alambres de acero conformados en frío.
- Certificado NTE INEN 2222:2012 a las Barras cuadradas, redondas, pletinas de acero laminadas en caliente.
- Certificado NTE INEN 2224:2013 a los Perfiles angulares estructurales de acero al carbono, laminados en caliente.
- Certificado NTE INEN 2234:2000 a los Perfiles estructurales T de acero laminados en caliente
- Certificado NTE INEN 884:2009 al Alambre con púas Marca Comercial: “Campeón”, “Vaquero”, “Búfalo”, “Espino”, “Guardián”.
- Certificado NTE INEN 626:2009 a los Clavos de acero de uso general
- Certificado NTE INEN 625:2009 a las Grapas
- Certificación NTE INEN 884 Ganadero
- Certificación NTE INEN 884 Agrícola
- Certificación NTE INEN 2480 Alambre Recocido
- Certificación NTE INEN 2031 Alambre para Colchones
- Certificaciones al personal de ADELCA en Value Stream Mapping Program, Red X, Sistema de solución de problemas, Competencia en Procedimientos de Calibración y Gestión de Calidad otorgados por INEN.

Fuente: ADELCA, 2015  
Elaborado por: ADELCA, 2015

## ANEXO 37 RECONOCIMIENTOS DE ADELCA C.A.

- Reconocimiento Anual General Rumiñahui otorgado por el Gobierno Autónomo de Pichincha – V Edición – Subcategoría Derechos Humanos.
- Reconocimiento Anual General Rumiñahui otorgado por el Gobierno Autónomo de Pichincha – V Edición – Subcategoría Transparencia y Rendición de cuentas.
- Reconocimiento Anual General Rumiñahui otorgado por el Gobierno Autónomo de Pichincha – V Edición – Subcategoría Consumo Responsable.
- Reconocimiento Anual General Rumiñahui otorgado por el Gobierno Autónomo de Pichincha – V Edición – Subcategoría Inversión en la Comunidad.
- ADELCA recibió el premio Huella Empresarial con su proyecto “Niños Especiales” en “La Semana de la Responsabilidad Social 2.0”.
- Reconocimiento Anual General Rumiñahui otorgado por el Gobierno Autónomo de Pichincha a las Buenas Prácticas de Responsabilidad y Sostenibilidad Corporativa – IV Edición.
  - Reconocimiento a la Línea de Base Triple: Sostenibilidad Económica, Ambiental y Social.
  - Reconocimiento al Diálogo Social y Relación con Stakeholders.
  - Reconocimiento S2M a la Sostenibilidad, Medición y Mediación de Proyectos Público-Privados.
  - Merecimientos de honor de Buenas Prácticas en: Gobernanza de la Organización, Derechos Humanos, Laborales, Medio Ambiente, Justas de Operación, Asuntos de Consumidores, Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad.
- Reconocimiento al mérito (GAD – Alóag).
- Reconocimiento Embajada Británica a ADELCA.
- Reconocimiento Junio Achievement ADELCA por formar Jóvenes Emprendedores.
- Reconocimiento iniciativa al deporte Campeonato ADELCA 2014 – Club Niupy.
- Reconocimiento por Visitas Técnicas a la Planta Universidad Técnica Estatal de Quevedo.
- Reconocimiento Punto Verde.
- Reconocimiento por medir la Huella de Carbono otorgada por la Secretaría de Ambiente del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
- Reconocimiento Gran Cruz Batalla de Pichincha otorgada a ADELCA a nivel Nacional por el Presidente de la República
- Reconocimiento empresarial a las mejores prácticas de inserción sociolaboral de personas con discapacidad.

Fuente: ADELCA, 2015  
Elaborado por: ADELCA, 2015