

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

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE
LINCENCIADO MULTILINGUE EN NEGOCIOS Y RELACIONES
INTERNACIONALES**

**ANALISIS DE LA CORELACION ENTRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
CORPORATIVA Y SUS EFECTOS DE MARKETING EN 3 EMPRESAS DONANTES
PARA EL PROGRAMA TECHO ECUADOR**

JUAN JOSÉ VALLEJO ORTEGA

**ENERO, 2018
QUITO – ECUADOR**

DEDICATORIA:

A Dios, por darme visión, fuerza y pasión.

A Juan José. El de ayer, de hoy y mañana

AGRADECIMIENTO:

A mi familia.

Por ser uno de los pilares en mi vida. Por su apoyo incondicional, amor y fe. Soy un espejo de todos ustedes. Una hermosa familia.

A mi Directora de Tesis - Belén Arteaga

Por su excelencia profesional. A su inspiración de crear profesionales completos y no solo agentes llenos de conocimiento académicos. También, a su apoyo, consejo y guía en cada etapa dentro y fuera de esta disertación

Aprovecho, y agradezco a todos aquellos profesores que fueron fuente de inspiración, que se exigen a ellos mismo, que no se conformaban con lo simple.

A TECHO Ecuador

Por dar una voz aquellas personas que no la tienen, Por creer en un cambio humano. Por creer en mí. Por darme ojos para ver lo invisible, lo que preferimos ignorar.

A María Augusta, Paul

Por esta hermandad. Por su ayuda a buscar soluciones dentro y fuera de lo laboral. Por qué, sonreímos y lloramos juntos. Son la definición de altruismo.

ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
ÍNDICE GENERAL	
ÍNDICE DE GRÁFICOS	
ÍNDICE DE TABLAS	

I.	TEMA	1
II.	RESUMEN	1
III.	ABSTRACT	1
IV.	RÉSUMÉ	2
V.	INTRODUCCIÓN	3

CAPÍTULO I

	RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	4
1.1	Introducción General a la Responsabilidad Social Corporativa	4
1.1.1	Historia	4
1.1.2	Conceptualización de la Responsabilidad Social	9
1.1.3	La Responsabilidad Social Corporativa y su Vinculación con el desarrollo social	12
1.2.	Normas y Estándares de la Responsabilidad Social Mundial	15
1.2.1.	Pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa	15
1.2.2.	Normas ISO para Responsabilidad Social	18
1.2.3.	Directrices OCDE	24
1.3.	Normas y Estándares que guían la RSC en el Ecuador	25
1.3.1.	Constitución 2008 - Constitución Económica del Ecuador	25
1.3.2.	Sumak Kawsay	28

CAPÍTULO II

TECHO

2.1	Cultura Corporativa de Techo Ecuador	32
2.1.1.	Historia	32
2.1.2.	Misión	35
2.1.3.	Visión	36
2.1.4	Valores Corporativos	37
2.2.	Modus Operandi Techo Ecuador	38
2.2.1.	Modelo de Trabajo de Techo Ecuador	38
2.2.2.	Estructura organizacional	41
2.2.3.	Rendición de Cuentas	46
2.2.4.	Techo Ecuador y su relación con Stakeholders	49
2.3.	Programa de Responsabilidad Social Corporativa	53
2.3.1.	Programa de Alianza Anual	54
2.3.2.	Programa de Voluntariado Corporativo	54
2.3.3.	Campañas de Carácter Social	54
2.3.4	Otras campañas de menor impacto	54
2.3.5	Auspicio De Eventos Institucionales	55

2.3.6.	Plan de Acción Frente Terremoto	56
CAPÍTULO III		
ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL ENTRE TECHO Y EMPRESAS DONANTES		59
3.1.	Hyundai	59
3.1.1.	Modelo Prohumana	60
3.1.2.	Modelo Linda O’Riordan	64
3.1.3.	Vinculación junto a Techo Ecuador	67
3.1.4.	Percepción del consumidor	78
3.2.	DHL	72
3.2.1.	Modelo Prohumana	73
3.2.2.	Modelo Linda O’Riordan	78
3.2.3.	Vinculación junto a Techo Ecuador	81
3.2.4.	Percepción del consumidor	81
3.3.	TOTTO	85
3.3.1.	Modelo Prohumana	86
3.3.2.	Modelo Linda O’Riordan	88
3.3.3.	Vinculación junto a Techo Ecuador	90
3.3.4.	Percepción del consumidor	91
VI.	ANÁLISIS	95
VII.	CONCLUSIONES	97
VIII.	RECOMENDACIONES	101
IX.	LISTA DE REFERENCIAS	102

INDICE DE TABLAS

TABLA 1	
TABLA RELACION DEL ROL	13
TABLA 2	
FACTORES ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD RESPONSABLE	14
TABLA 3	
TABLA COMPARATIVA ENTRE ICR E IDH	14
TABLA 4	
ROL DE FUNCIONES	41
TABLA 5	
TABLA PARTICIPACION VOLUNTARIOS COMUNIDAD	51
TABLA 6	
TABLA PARTICIPACION VOLUNTARIOS	52
TABLA 7	
TABLA PARTICIPACION DONANTES	53
TABLA 8	
TABLA CATEGORIAS LINDA O´RIORDAN	61
TABLA 9	
TABLA ANALISIS DEL ENTORNO	65
TABLA 10	
TABLA ANALISIS CARROLLS	66
TABLA 11	
FICHA PARTICIPACION HYUNDAI - TECHO ECUADOR	67
TABLA 12	
TABLA CATEGORIAS LINDA O´RIORDAN	78
TABLA 13	
FICHA PARTICIPACION DHL - TECHO ECUADOR	81
TABLA 14	
FICHA PARTICIPACION DHL - TECHO ECUADOR	91

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO 1	
NIVELES DE RESPONSABILIDAD	11
GRAFICO 2	
PIRAMIDE DE CARROLL	16
GRAFICO 3	
PROCESO DE INTERVENCION	39
GRAFICO 4	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	41
GRAFICO 5	
STAKEHOLDERS TECHO	50
GRAFICO 6	
GRAFICO VALORES Y COHERENCIA HYUNDAI	60
GRAFICO 7	
GRAFICO PUBLICO INTERNO HYUNDAI	61
GRAFICO 8	
GRAFICO RELACION CON PROVEEDORES HYUNDAI	62
GRAFICO 9	
GRAFICO RELACION CON CONSUMIDORES HYUNDAI	63
GRAFICO 10	
GRAFICO RELACION CON LA COMUNIDAD HYUNDAI	64
GRAFICO 11	
GRAFICO RELACION CON EL MEDIO AMBIENTE HYUNDAI	69
GRAFICO 12	
GRAFICO COMUNICACIONAL	69
GRAFICO 13	
GRAFICO MOTIVO DEL APORTE	70
GRAFICO 14	
GRAFICO DIRECCIONAMIENTO DEL DISCURSO	70
GRAFICO 15	
GRAFICO DIRECCIONAMIENTO COMERCIAL	71
GRAFICO 16	
GRAFICO DIRECCIONAMIENTO COMERCIAL	71
GRAFICO 17	
GRAFICO VALORES Y COHERENCIA DHL	73
GRAFICO 18	
GRAFICO PUBLICO INTERNO DHL	75
GRAFICO 19	

GRAFICO RELACION CON PROVEEDORES DHL	75
GRAFICO 20	
GRAFICO RELACION CON CONSUMIDORES DHL	76
GRAFICO 21	
GRAFICO RELACION CON LA COMUNIDAD DHL	77
GRAFICO 22	
GRAFICO RELACION CON EL MEDIO AMBIENTE DHL	78
GRAFICO 23	
GRAFICO COMUNICACIONAL DHL	82
GRAFICO 24	
GRAFICO MOTIVO DEL APOORTE DHL	83
GRAFICO 25	
GRAFICO DIRECCIONAMIENTO DEL DISCURSO DHL	84
GRAFICO 26	
GRAFICO DIRECCIONAMIENTO COMERCIAL DHL	84
GRAFICO 27	
GRAFICO INCLINACION COMERCIAL DHL	85
GRAFICO 28	
GRAFICO COMUNICACIONAL TOTTO	92
GRAFICO 29	
GRAFICO MOTIVO DEL APOORTE TOTTO	92
GRAFICO 30	
GRAFICO DIRECCIONAMIENTO DEL DISCURSO TOTTO	93
GRAFICO 31	
GRAFICO DIRECCIONAMIENTO COMERCIAL TOTTO	93
GRAFICO 32	
GRAFICO INCLINACION COMERCIAL TOTTO	94

I. TEMA

ANALISIS DE LA CORELACION ENTRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y SUS EFECTOS DE MARKETING EN 3 EMPRESAS DONANTES PARA EL PROGRAMA TECHO ECUADOR

II. RESUMEN

La globalización ha traído al mapa el nacimiento de nuevos actores sociales dentro de los diferentes escenarios tanto económicos como político - sociales. La interconectividad y el mercado mundial son parte de la creación de personerías jurídicas que gozan de un poder vasto capaz de influenciar el desarrollo social. El presente Trabajo de Disertación estudia desde un punto multidisciplinario la participación de las empresas y su influencia dentro del desarrollo social, sus beneficios y sus repercusiones. Para el desarrollo del presente trabajo se incorporaron elementos de las teorías de los Stakeholders, Marketing social y los modelos de responsabilidad social corporativa de PROhumana y Linda O’Riordan como marcos teóricos para poder entender su influencia dentro de la sociedad. A su vez, se incorporan los casos de las empresas TOTTO, DHL y Hyundai como actores que ejercieron influencia a través de sus programas de responsabilidad social corporativa con el fin de mitigar los efectos del terremoto del 16 de abril del 2016 en las costas ecuatorianas al sumarse al programa de respuesta de TECHO Ecuador.

Palabras clave: Responsabilidad Social Corporativa, Marketing Social, Inversión Social, Poder y desarrollo, Agentes de desarrollo.

III. ABSTRACT

Globalization has brought to the map the beginning of new social elements in different scenarios in economics as well politics and social issues. Interconnectivity, and world market are part of the creation of legal status powerful enough to influence social development. This dissertation work studies, on a multidisciplinary level, the participation of corporations and their influence on social development, this benefits and repercussions. This work includes, elements of the Stakeholder theory, Social Marketing and, PROhumana and Linda O’Riordan’s Social Responsibility models, as a theoretical framework, allowing us to understand then influence on society. At

the same time, three cases are studied, specifically involving TOTTO, DHL and HYUNDAI, and the influence of their Social Responsibility programs in partnership with TECHO, when reacting to the “April 16” earthquake in Ecuador.

KEY WORDS: Social Responsibility, Social Marketing, Social investment, Power and Development. Development agents.

IV RESUME

La mondialisation a apporté la création des début de nouveaux éléments sociaux dans différents scénarios comme, l'économique, le politique et aussi la naissance des nouvelles problèmes sociaux. L'interconnectivité et le marché mondial font partie de la création d'un statut juridique suffisamment puissant pour influencer le développement social de ces problèmes. Ce travail cherche à connaître l'influence d'une manière multidisciplinaire la participation des entreprises et leur influence sur le développement social, ses avantages et ses répercussions. Ce travail comprend des éléments de la théorie des stakeholders, du marketing social et des modèles de responsabilité sociale comme: PROhumana et Linda O'Riordan, a raison de connaître et comprendre son influence sur la société. Parallèlement, on va étudier trois cas, spécifiquement: TOTTO, DHL et HYUNDAI, et comme sa l'influence et la participation de TECHO, a permis créer développement grâce à ses programmes de responsabilité sociale d'entreprise pour aider les victimes du 16 avril.

MOTS CLÉS: Responsabilité sociale, marketing social, investissement social, pouvoir et développement. Agents de développement

V INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Corporativa se enmarca dentro del contexto comercial de las empresas. Al considerar a la empresa como agente de desarrollo social y un nuevo actor que ejerce poder e influencia según el fundamento teórico de los Staholders, estas podrían encasillar sus prácticas a través de fundamentos teóricos estratégicos como la responsabilidad social corporativa y el marketing social, creando así una correlación benéfica entre las partes para lograr entender está relación entre agentes, nuestro estudio estará compuesto de 3 cortes temáticos. En primera instancia, analizaremos a través del método deductivo la evolución y el desarrollo de la responsabilidad social corporativa en el mundo como corriente corporativa y luego su aplicación en el Ecuador alineándose a nuestro primer objetivo de estudio en la investigación. A continuación, seguiremos con un análisis de la Fundación Techo Ecuador que tiene como objetivo analizar el encaminan de las propuestas de desarrollo social de las fundaciones junto a las organizaciones privada para crear impacto social. Por último, haremos un análisis de 3 empresas que han colaborado con el proyecto de TECHO Ecuador mediante dos encuestas. La primera será efectuada por los representantes de las empresas participantes con el fin de conocer el clima interno e ideología de empresa. La segunda será a través de encuestas grupo de estudio que nos permitirá conocer la percepción de los consumidores frente a las acciones realizadas por las empresas a través de la aplicación de la Responsabilidad Social Corporativa durante el terremoto del 16 de abril del 2016. Como resultado podremos estudiar de una manera objetiva la aplicación, ejecución y resultaos de dicha política. Mediante todo el estudio anterior, podremos conocer y responder a la hipótesis sobre los efectos e influencia de la responsabilidad social corporativa y el marketing en la sociedad.

La temática del presente trabajo de investigación nos permite abordar las diferentes aristas de la carrera Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales, ya que al ser una carrera multidisciplinaria podremos realizar un estudio tanto de las perspectivas del comercio, cooperación y derecho.

CAPÍTULO I

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

1.1 Introducción general a la Responsabilidad Social

Para entender el alcance de la responsabilidad social corporativa, exploraremos los conceptos que sustentan los principios de la RSC a lo largo de la historia y como las buenas practicas profesionales surgen como una base para desarrollar de manera integral a las organizaciones. Este subcapítulo intenta identificar la correlación entre los distintos contextos de la responsabilidad social y su vinculación con el desarrollo social

La Responsabilidad Social Corporativa nace como una práctica responsable de las empresas frente al entorno, las expectativas de sus stakeholders y un balance coherente entre el comercio y el equilibrio social. El concepto de RSC ha evolucionado a medida que la sociedad ha evolucionado. Es decir, hemos pasado de modelos de maximización de la producción a modelos de optimización de recursos donde las organizaciones no solo obtienen beneficios pero también son agentes de cambio y son responsables con su entorno, sus empleados, el medio ambiente y el desarrollo de la sociedad como tal. Es por eso que la Responsabilidad Social Corporativa tiene una vinculación directa con el desarrollo social actual y es considerada como uno de los agentes más influyentes en el crecimiento social. Sin embargo, es importante recalcar que esta práctica es de naturaleza optativa y esperada por la sociedad, pero no obligatoria.

1.1.1 Historia

En este subcapítulo veremos como la historia es un factor influyente en la responsabilidad social corporativa. Como las diferentes influencias y evolución de la sociedad y modelos de trabajo influyeron en la creación de la responsabilidad social corporativa.

Los primeros indicios de la Responsabilidad Social Corporativa y que de ahora en adelante la conoceremos en la forma abreviada como "RSC" se dan en el 1700 antes de Cristo; en la antigua Mesopotamia en donde el Rey Hammurabi (Asongu, 2007) dictamina el código de responsabilidad el cual determina que: constructores, posaderos, granjeros pagarán con pena de muerte si su negligencia causa la muerte de otros o inconvenientes mayores a

la localidad (Kolja, 2010, pág. 3). Por consiguiente, la actividad mercantil o comercial tenía que ser de carácter social y a la vez responsable, debido a la promulgación y vigencia de la normativa; bajo este imperio legal debían operar o comercializar, obligándolos de este modo a adoptar un carácter de “buenos” no solo en razón de la norma legal sino de la convicción moral (Asongu, 2007).

Mucho tiempo después, hallamos en la cuna de las normas legales, en la Antigua Roma al Senado quien mostraba su preocupación sobre la ausencia de la contribución de los comerciantes en sus convenios mercantiles en la sociedad al no contribuir con el estado a través de los impuestos. Por lo cual se consideró que las empresas y los actos de comercio tenían la obligación de aportar al funcionamiento del Estado para que este pueda proveer desarrollo, servicios, seguridad y confiabilidad a la sociedad (Asongu, 2007).

El año de 1622, dentro del contexto que me hallo exponiendo, se caracterizó por las revueltas populares y como ejemplo a resaltar, tenemos a la empresa Dutch East India Company, donde sus trabajadores protestaron firmemente frente al enriquecimiento abusivo e ilícito de los altos mandos empresariales (Asongu, 2007)

También, la revolución industrial se considera como una de las causas principales para la creación y escalada vertiginosa de la brecha social. El boyante nuevo sistema industrial fue la fuente de numerosos problemas sociales tales como: malestar laboral por las horas excesivas, por las condiciones laborales, mayor pobreza, asentamientos urbanos desordenados e ilícitos, y el criminal trabajo infantil, entre otras.

A inicios de 1920, Wallace B. Donham en la Escuela de Negocios de Harvard da el siguiente discurso:

“El comercio comenzó muchos siglos antes de la historia, pero el negocio como lo conocemos es relativamente nuevo – nuevo en ampliación de su ámbito, nuevo en su significado social. La empresas no han aprendieron cómo manejar estos cambios, ni tampoco reconocer la magnitud de sus responsabilidades para el futuro de la civilización” (Asongu, 2007).

En 1950, se produce el mayor progreso y desarrollo en materia de responsabilidad social, en donde la RSC se amalgama con el ADN de la empresa y se deja de considerar al RSC como un componente autónomo o voluntario, así la Responsabilidad Social Compartida toma parte de la cabeza de la empresa. En efecto, las venideras prácticas comerciales de las empresas mercantiles buscaran ser más transparentes con la sociedad y afianzaran a futuro un sentido de continuidad y comportamiento ético frente a la colectividad. En este periodo nacen los conceptos de “*corporate social responsiveness*” y “*corporate social performance*” (Kolja, 2010, pág. 4)

“Corporate Social Responsiveness”: Este término hace referencia a como las organizaciones y sus agentes interactúan con su ambiente y su capacidad de respuesta. En términos generales esto se basa en la expectativa de la sociedad

“Corporate Social Performance”: Es un concepto universalmente utilizado por el sector privado para poder asegurar o aseverar que el impacto económico y social dentro de las comunidades, empleados y consumidores es positivo. Esto que acabo de anotar se da especialmente en territorios o países donde existe un gobierno o administración deleznable o débil; se lo conoce en inglés como “*rule of law*” donde por lo general los mecanismos de transparencia estatales en estos tipos de gobiernos son nulos y/o corruptos (Integrity, 2016)

Durante los años de 1960 al 1970, el mundo vive algunas de las malversaciones corporativas más fuertes de la historia, como por ejemplo: Los residuos químicos en Love Canal en Nueva York, la fuga de gas letal de Bhopal, en la India, el desastre nuclear de Chernobyl en Ucrania y el derrame de petróleo del Exxon Valdez; percances todos estos y otros más fatales, que sirvieron para concientizar a la población mundial de la relación que debe existir entre la degradación ambiental y la actividad empresarial. Estas catástrofes impulsaron el activismo político especialmente a través de las diferentes ONGs a fin de denunciar y hacer público dichos males sociales. El poder ejercido por la sociedad fue tal que se llegó a cambiar el foco de los gobiernos en relación al sector empresarial legitimando la agenda social y ampliando el referente a un paraguas nacional que contempla derechos sociales, derechos de los trabajadores, derechos de la niñez, además de la mujer, de los indígenas, y del medio ambiente inclusive (Porritt, 2012).

El transcurrir del año de 1980, se da la primera auto auditoria social que se conoce en el mundo, El presidente de Jamsetji Tata fundador y creador de Tata, que es una empresa global, con sede en la India, con más de 100 empresas independientes y con operaciones en más de 100 países, pidió al gobierno una auditoria a fin de conocer si su empresa estaba actuando de manera correcta y moral frente a la sociedad y el mundo en general (TCS, 2016).

En 1984, como la cúspide de este sentir y movimiento mundial se publica el libro de Edward Freeman - "Gestión Estratégica: Un acercamiento de las partes interesadas", obra en el que se considera muy seriamente como el punto de partida la responsabilidad social corporativa. Dicho tratado sirvió y sirve como parte de la teoría y corriente principal de las diferentes prácticas sociales.

La transparencia y la comercialización en la cadena de suministro de bienes y servicios se convirtieron en una preocupación cada vez más importante en esos momentos, especialmente con respecto a los derechos laborales por lo cual el Gobierno norteamericano creó la primera agenda que vincula los problemas sociales con las prácticas comerciales; dicha agenda incluye temas como: medioambiente, discriminación, salud, calidad de trabajo, económica, deterioración del parque urbano, prácticas corporativas abusivas. (Frederick, 2006)

El informe de Brundtland impulsó el accionar más responsable de las empresas frente la sociedad. Dicho informe explica como el sistema económico está destruyendo el medio ambiente y a su paso deja pobreza y vulnerabilidad, indicando que tanto el desarrollo como el medio ambiente no son accionares separados sino que son inseparables, donde el uno está incrustado en el otro, por lo tanto la degradación ambiental es efecto de la pobreza y la pobreza es consecuencia de la industrialización (UN, 1987). A su vez el sistema económico ha proporcionado a las grandes corporaciones un poder no democrático el cual tiene peso en las decisiones gubernamentales; dicho poder va contra el bien común ya que busca la maximización de beneficios para los accionistas por lo

cual se ve la necesidad de limitar su tamaño y controla su comportamiento. (Segura, 2014)

En 1990, nace el término Sustentabilidad Corporativa (SC), que buscaba ser introducido para sensibilizar a las compañías en términos medioambientales. El concepto llega a influir en la política de la empresa y no al manejo empresarial por lo cual la empresa pasa a ser considerada como una persona jurídica, o como un ciudadano con derechos y obligaciones; así pues se creó el término de "*Corporate Citizenship*" (CC) (Asongu, 2007).

También, encontramos en el protocolo de Kyoto el compromiso de los países industrializados de disminuir sus emisiones de gases invernaderos a través de metas vinculantes. Su relación con la historia de la RSC se da en la medida que los países firmantes tuvieron que modificar sus leyes nacionales para poder cumplir sus compromisos legales, así las empresas o corporaciones debían considerar al medio ambiente en sus decisiones económicas o de inversión (UN, 2016)

En 1999, el seno de las Naciones Unidas nace la iniciativa del Global Impact, la misma que fue presentada por secretario general Koffi Annan. La mencionada iniciativa busca que voluntariamente las empresas cumplan con diez principios basados en los derechos laborales, humanos, ambientales y éticos. Los mismos que fueron agrupados en tres categorías: Social, Económico y Ambiental. Otro avance de relevancia es la creación de la Norma SA 8000 "*Social Accountability International (SAI)*" la cual certifica y avala que las prácticas éticas, laborales están dentro de la cadena de valor. (Escuela de Economía Social , 2012). Y por último nace el termino "Gobernabilidad Corporativa" la cual indica que las relaciones entre los administradores, propietarios y sociedad tienen que mantener procesos transparentes, eficientes y democráticos para lograr un buen desempeño multidimensional (FCME, 2005).

En 2001, La Comisión Europea publica el "Libro Verde" como parte de su estrategia para fomentar la RSE dentro del bloque europeo, dicho publicación promueve las prácticas coherentes y de calidad social en las

empresas a nivel europeo. A su vez reconoce e incentiva que las mismas se lleven a nivel internacional entre empresa e interlocutores sociales para llegar a un desarrollo sostenible (Comisión Europea, 2001). El 2010 se caracteriza por la presentación de la GUÍA ISO 26000 - Guía sobre responsabilidad social (Escuela de Economía Social, 2012). La cual busca ser referente para todas las instituciones públicas, privadas, de países desarrollados o en transición para ayudar en su esfuerzo en operar de manera socialmente responsable la misma contiene guías voluntarias, no requisitos (ISO, 2010).

1.1.2 Conceptualización de la Responsabilidad Social Corporativa

El dar un concepto a la responsabilidad social corporativa representa un desafío tanto para Estados Autónomos como para organismos supranacionales. Este sub-capítulo busca poder llegar a un consenso sobre la definición de la responsabilidad social y cuáles son sus principales aristas abordadas.

Aun siendo un tema de nuevo y de gran interés los organismos supranacionales como Naciones Unidas o la OCDE no han logrado llegar a un consenso apropiado sobre la RSC. Cada uno de dichos organismos resalta la importancia del tema y entregan principios o parámetros con características de voluntarios a los diferentes actores para que así exista un accionar coherente de las empresas (Puentes, 2016). Dentro de Naciones Unidas no existe un consenso sobre el significado para la Responsabilidad Social Corporativa, pero sí principios en dicha materia que son de consenso universal. Vale la pena conocer dichos principios que son:

- *“Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia”*
- *“Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos”*
- *“Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva”*
- *“Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción”*
- *“Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil”*
- *“Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación”*
- *“Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente”*
- *“Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental”*

- “Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente”
- “Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno” (GLOBAL IMPACT, 2016)

A su vez, cabe decir que organizaciones legales de menor alcance global han logrado llegar a un consenso sobre el significado de RSC.

El Libro Verde define a la Responsabilidad Social Corporativa como: la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. (Comisión Europea, 2001)

La norma ISO 2600 define a las RSC como: La RS es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que:

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas
- Cumple con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento
- Integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones. (ISO, 2010)

El Banco Mundial respecto de la ciudadanía corporativa dice: “la ciudadanía corporativa se basa en el reconocimiento de que las empresas tienen derechos y responsabilidades que van más allá de la maximización de las ganancias en el corto plazo”. Es apropiado mencionar que esta percepción es la preferida por el Gobierno de Estados Unidos.

El Consejo Empresarial Mundial Para El Desarrollo Sostenible da su definición como: *El compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida.*

Como resultado, todas las definiciones recalcan la importancia de RSC acentuando que es un concepto de voluntariedad. Sin embargo, cada uno de los conceptos propuestos reconoce la existencia de una triple dimensión o una responsabilidad trina que es: económica, social y ambiental.

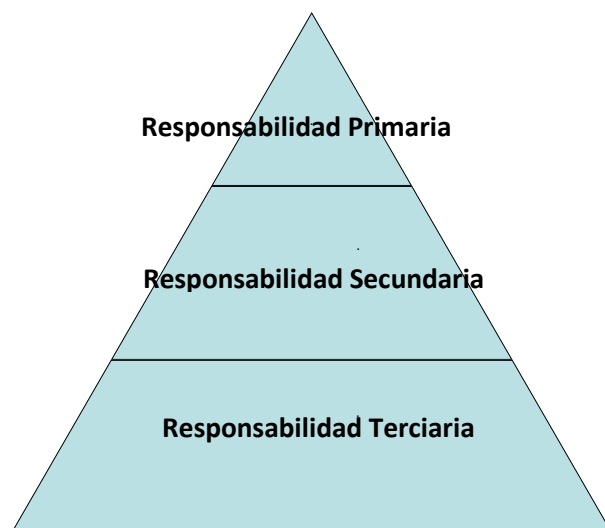
- **Aspectos económicos:** Crear y maximizar el valor de la empresa para sus grupos de interés. Responsabilidad en relación a su: rentabilidad, impactos económicos y competencia.
- **Aspectos sociales:** Respeto a la comunidad, a la cultura, a las costumbres sociales a fin de crear acciones benéficas que

contribuyan al bienestar de la colectividad. Esto a través de: la Integración del conglomerado social, de los derechos laborales, del trabajo infantil, de la igualdad social y de la seguridad.

- **Aspectos ambientales:** Se habla del respeto ambiental para evitar cualquier impacto que termine siendo perjudicial en cualquiera de sus etapas ya sea de adquisición, producción, venta y reventa. Dicha responsabilidad se enfoca en la: conservación, la biodiversidad, las emisiones de carbono y contaminantes, y la sustentabilidad (Garcia, 2009).

Además, se reconoce la existencia de una responsabilidad basada en la relación que se mantiene con el grupo de interés:

GRAFICO 1
NIVELES DE RESPONSABILIDAD



Elaboración: Juan José Vallejo Ortega
Fuente: Fernando García

Responsabilidades primarias: Son aquellas inherentes a la actividad y objetivo propio de la empresa. La responsabilidad se enfoca en: la rentabilidad, en las condiciones de trabajo, el respeto al medio ambiente y el accionar bajo el marco legal

Responsabilidad secundaria: Son aquellas que resultan de la interdependencia de la empresa con los diferentes grupos sociales. Algunas de estas responsabilidades son: Creación de puestos de trabajo en la comunidad, contribuir al medio ambiente, estimular a los proveedores a una accionar más responsable.

Responsabilidad terciaria: Son aquellas en las que en su origen es externa a la actividad específica pero la empresa busca contribuir al desarrollo mediante la: participación de proyectos de desarrollo local, la cooperaciones entre los agentes involucrados, y la ayuda benéfica (Garcia, 2009)

1.1.3 La Responsabilidad Social Corporativa y su vinculación con el desarrollo social

La relación del accionar entre el comercio y la empresa privada yace en el reconocimiento de la influencia de las actividades comerciales en la sociedad. Acciones que al ser inherentes de la empresa y causar repercusiones sociales deben ser normadas y estudiadas con el fin de conocer su efecto y como ser encaminadas para que aporte desarrollo social. Durante este subcapítulo, veremos dicha influencia.

La globalización no es solo un proceso de integración externo. El proceso globalizador afecta a todos los componentes sociales tales como: El estado, las ONG, las Iglesias, las empresas públicas y privadas, las alcaldías, y los partidos políticos entre otros miembros del conjunto social; instituciones que deben operar a través de responsabilidades encaminadas al desarrollo social (León-Ponte, 2011). Es así que el concepto del Stakeholders nos ayuda fácilmente a conocer las relaciones entre lo público y lo privado, entre el estado y la sociedad lo que en resumen significa la interdependencia de los actores y la identificación de prácticas, intereses y objetivos en común. En donde la guía del Gobierno como ente superior encamina la cooperación, esfuerzo y actitud de los demás sectores para combatir males sociales (Jamali, 2011).

TABLA 1

TABLA RELACIÓN DEL ROL

Rol / Descripción	Implicación / Ejemplo
Mandato	
Tipo de control ligado a la legislación que incurre en penalidad a su desacato	Definir estándares mínimos y requerimientos, controles obligatorios,
Facilitador	
Habilitación; financiamiento; apoyo; Sensibilización; estimulante	Incentivos a través de impuestos y penalidades, acceso a información, promover practicas de voluntariado
Asociación	
Combinar recursos y promover la participación de múltiples actores	Fomentar la participación de multi-stakeholders a través de proyectos de asociación viables
Apoyo	
Soporte	Apoyo a las iniciativas de la sociedad civil / Instrumento para la presión social

Fuente: Jamali

Elaboración: Juan José Vallejo Ortega

El Gobierno idealmente funciona como el organismo regulador de las prácticas. En donde dichas prácticas pueden ser conducidas al fomento del desarrollo social, mediante “*soft incentives*” - (iniciativas suaves) y “*hard regulation*” (Regulación dura). La iniciativa suave por general carece de legitimidad y de mecanismos de aplicación. Por el contrario la regulación dura tiene como efectos reducir la competitividad de la empresa pero a su vez mata el espíritu de la RSC que es el compromiso voluntario de los asociados (Jamali, 2011)

Desde una perspectiva de desarrollo sostenible la relación con la RSC expande potencialmente el espectro económico, social y ambiental del país, el cual abarca problemas como la corrupción, pobreza o derechos humanos. Es claro que la responsabilidad social corporativa tiene un link claro y potencial con el desarrollo del país y que una asociación es deseable, es así que una visión clara del gobierno junto con una legislación correcta contribuye a un exitoso modelo de contribución corporativa para el desarrollo nacional (Naciones Unidas, 2007). Mediante el Índice de Competitividad Responsable podemos conocer cuáles son aquellos países los cuales fomentan dicha práctica. Este índice toma en cuenta factores como (MacGillivrau, 2013).

TABLA 2

FACTORES ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD RESPONSABLE

Componente	Ejemplo
Gobierno	Nivel de transparencia, auditorías y estándares contables
Prácticas Comerciales Éticas	Corrupción, Bribe Payers Index, medidas anti-dumping
Políticas Progresivas	Ratificación del protocolo de Kioto, adhesión al Pacto Global, estándares ambientales
Capital Humano	Leyes de protección al trabajador
Nivel de compromiso con la sociedad civil	Nivel de confianza de la sociedad con la empresa, Orientación de consumo,
Contribución a la finanza pública	Nivel de impuestos fiscales, gasto público, inversión social
Compromiso con el medio ambiente	Leyes de protección ambiental, emisión de dióxido de carbono, Índice de sustentabilidad de Dow Jones

Fuente: Sabapathy MacGillivrau,

Elaboración: Juan José Vallejo Ortega

Los países que mejor se han desempeñado en esta práctica son:

TABLA 3

TABLA COMPARATIVA ENTRE ICR E IDH

Índice de la Competitividad Responsable		IDH	
Puesto	País	Puesto	País
1	Suecia	1	Noruega
2	Dinamarca	2	Australia
3	Finlandia	3	Suiza
4	Islandia	4	Dinamarca
5	Reino Unido	5	Holanda
6	Noruega	6	Alemania
7	Nueva Zelanda	7	Estados Unidos
8	Irlanda	8	Canadá
9	Australia	9	Nueva Zelanda
10	Canadá	10	Singapur
11	Alemania	11	Hong Kong
12	Holanda	12	Liechtenstein
13	Suiza	13	Suecia
14	Bélgica	14	Reino Unido
15	Singapur	15	Islandia
16	Austria	16	Korea
17	Francia	17	Israel
18	Estados Unidos	18	Luxemburgo
19	Japón	19	Japón
20	Hong Kong	20	Bélgica

Fuente: Sabapathy MacGillivrau

Elaboración: Juan José Vallejo Ortega

Sin embargo, Adam Smith establece que los recursos son escasos y que la práctica económica debe buscar administrarlos de la mejor forma, de tal manera que las administraciones de la misma produzcan bienestar, por lo que es inherente que dichas prácticas produzcas beneficio social. Como resultado la responsabilidad social no es una cuestión económica, la práctica favorece al desarrollo del ser humano. Donde las practicas comercial están inherentes (Neyra, 2016)

1.2 Normas y Estándares de la Responsabilidad Social Mundial

Este subcapítulo busca conocer aquellos parámetros que guían y encaminan al uso e implementación de la responsabilidad social corporativa en el globo y a su vez como estas llegan a ser una practica ética-normativa para las empresas. La importancia del estudio y el conocimiento de dichos parámetros permite a las empresas normar y guiar su comportamiento hacia uno ético frente a la sociedad, sin caer en abusos tanto con la población o el ambiente que los rodea a través de la aplicación de guías internacionales que refuerzan el comportamiento de la empresa a un nivel mayor que los gobiernos locales. Es así, que como base estudiaremos la pirámide de la responsabilidad social corporativa para conocer las bases y categorías de la aplicación, para luego seguir con el estudio de normas y referencias internacionales como es la normativa ISO para terminar con el análisis de las directrices OCDE

1.2.1. Pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa

La pirámide representa la formación de las bases de la responsabilidad social corporativa, pero también sirve para encaminar la filosofía de la empresa a los niveles de responsabilidad a través de sus valores y modelo de negocio. Este subcapítulo busca conocer dichos niveles y como se ligan los mismos con la filosofía de la empresa y su acción en mercado.

El deseo empresarial debe ser de convertirse en un buen ciudadano corporativo a través de la RSC y por tanto tiene que cumplir con los siguientes parámetros especificados en la Pirámide de Carroll (Garcia, 2009). Dicha estructura indica que existen 4 responsabilidades sociales dentro de la RSC y que la adición de estas a la empresa es fundamental para aportar un desarrollo transparente a la sociedad:

GRAFICO 2
PIRAMIDE DE CAROLL



Fuente: Ricardo Garcia

Elaboración: Juan José Vallejo Ortega

Responsabilidad Filantrópica: Referente a aquellos actos que reflejan el "ser un buen ciudadano corporativo" aunque sus actividades pueden ser voluntarias o discrecionales su participación no es mandataria, no es exigida por la ley y no mantiene relación con el sentido ético (Carroll, 2014). Su accionar está enfocado a ser un "Buen vecino" y aportar al desarrollo de la sociedad. (Araque, 2006). Las mismas se ven reflejadas en:

- Desempeño en relación a la expectativa filantrópica de la sociedad
- Participación activa del cuerpo corporativo en actividades de voluntariado corporativo
- Asistencia a entidades públicas y corporativas
- Aportar al desarrollo de la calidad de vida (Carroll, 2016)

Responsabilidad Económica: Históricamente, las empresas fueron creadas como entidades económicas con el fin de proveer bienes y servicios. En efecto las mismas son unidades económicas básicas en nuestra sociedad (Carroll, 2014). Que buscan ofrecer bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la población (Araque, 2006). La obligación primaria dentro de este nivel es operar a ganancia pero manteniendo un crecimiento legítimo y proveer a la sociedad con bienes y servicios a precios justos (Keinert, 2008). Su responsabilidad se basa en:

- Operaciones que maximicen las ganancias por acción,
- Compromiso a ser lo más rentables posible,
- Mantener un fuerte posicionamiento competitivo, Alto nivel operacional,
- Ser definido como una firma de crecimiento rentable (Carroll, 2016).

Responsabilidad Legal: Como parte del "Contrato Social" entre la empresa y la sociedad, las corporaciones o empresas están obligadas a respetar y cumplir con las "normas éticas codificadas" (Carroll, 2014). El Gobierno a fin de normar el accionar de la empresa fija un conjunto de leyes las cuales imponen los valores éticos mínimos a cumplir de la empresa dentro de un territorio (Araque, 2006). Sus responsabilidades son:

- Accionar en manera concisa con la norma jurídica del país
- Actuar de conformidad con el estado, las leyes locales y regulaciones de comercio
- Respetuosos con la ley
- Cumplir sus obligaciones legales con la sociedad y stakeholders
- Proveer bienes y servicios que cumplan al menos los parámetros legales mínimos requeridos (Carroll, 2016)

Responsabilidad Ética: Aunque las responsabilidades económicas y legales ya se encuentran normadas la responsabilidad ética hace mención a aquel comportamiento que no se ha normado en la ley (Carroll, 2014). Este escalón refleja la interacción de la sociedad ya que engloba el conjunto de normas, estándares y expectativas de los consumidores, empleados, propietarios y comunidad/stakeholders. Las responsabilidades éticas tienen una atribución más alta que lo establecido por ley ya que no cumple con la categoría de conducta mínima y obligatoria (Araque, 2006). A su vez, dentro del comportamiento se espera que las compañías actúen de acuerdo al espíritu de la ley y no solo a la letra normativa. Se dice que los actos deberán ser justos y objetivos aun cuando la normativa no sea clara sobre ello. El objetivo de este escalón es determinar que las transacciones mercantiles sean responsables

con todas las normas, estándares, principios y expectativas que reflejan y honran a esperanzas de todos los agentes de la sociedad. Su accionar se ve reflejado en:

- Actuar de una manera consistente con la expectativa moral y ética
- Reconocer y respetar nuevas o pre existentes normas éticas o morales que están siendo adoptadas por la sociedad
- Prevenir que la norma ética sea comprometida con el fin de lograr objetivos corporativos
- Ser un buen ciudadano a través del accionar esperado ético y moral
- Reconocer que el deber ético va más allá de la normativa legal y económica (Carroll, 2016)

1.2.2. Normas ISO para la Responsabilidad Social

Las normas ISO representan un marco para la creación y cumplimiento de estándares de calidad, éticos o morales a través del globo las cuales buscan poder llegar a un consenso y modelo de trabajo a nivel mundial. Si bien, la creación de una norma ISO para la responsabilidad social corporativa es nueva, esta busca establecerse como un referente en toda empresa. En este subcapítulo veremos cómo dicha norma va influenciando al accionar de la empresa.

La Organización Internacional para la Estandarización, ISO por sus siglas en inglés (*International Organization for Standardization*) con base en Ginebra, Suiza, es el organismo encargado de desarrollar estándares internacionales que faciliten el comercio internacional. Dicho organismo agrupa a representantes de cada uno de los organismos nacionales de cada país, con el fin de coordinar y unificar las normas internacionales de la estandarización, y de las prácticas y conocimiento de las mismas (ISO, 2010)

Teniendo como base los diferentes antecedentes sobre las normas de estandarización nace La Norma internacional ISO 26000, Guía sobre responsabilidad social, la cual busca direccionar al sector público y privado a través de la RS efectiva. La norma nace en 2001 por la ISO/COPOLCO, Comisión de política de los consumidores, y se concreta en 2004, donde su objetivo primordial es la búsqueda operativa y responsable de la empresa

frente a sus Stakeholders. En si, la norma ISO se considera como complementaria a las declaraciones y convenciones pertinentes de las Naciones Unidas pero sobre todo a la Organización Internacional del Trabajo "OIT" (ISO, 2010) en materia de sostenibilidad de los negocios y no se refiere solamente al suministro de productos y servicios respetuosos al medio ambiente, sino a la operación socialmente responsable (Estévez, 2015).

La ISO 26000 se caracteriza por ser de estándar universal dirigido a todas las organizaciones, sin importar el grado de desarrollo del país por lo cual la misma ha sido elaborada en consenso y ofrece una idea universal de la RSC. Sin embargo la ISO 26000 no es una norma jurídica y su cumplimiento es voluntario (ISO, 2010). Al ofrecer una visión general de la RSC es compatible con otras normas y/o sistemas de gestión ya existentes y por lo mismo no puede ser considerada como una certificación ya que no establece especificaciones obligatorias (Argandoña, 2011)

La ISO 26000 aporta con 7 principios de responsabilidad social, los cuales facilitan la integración de la RSC, maximizando la contribución al desarrollo sostenible.

Rendición de cuentas: Recae en los efectos positivos o negativos ejercidos por la gestión empresarial frente al impacto social, económico y ambiental. El grado de vinculación puede ser directo o indirecto y la empresa como tal debe admitir, mitigar y evitar todas aquellas prácticas que no son beneficiosas para el desarrollo social. La rendición de cuentas también implica la aceptación pública y vigilancia y escrutinio de los stakeholders a su práctica empresarial.

Transparencia: Refleja el proceso informativo y transparente de las practicas que pueden vulnerar a la sociedad y/o al ambiente. La empresa debe proveer a la comunidad información sencilla y accesibles para su correcto discernimiento, sin embargo, dicha información es protegida por que pueda causar acciones legales (Argandoña, 2011).

Comportamiento Ético: Ligada a los criterios de honestidad, equidad e integridad como fuente principal y dirección de gobernabilidad como la estructura ética que conduce hacia decisiones y acciones que maximizan las

ganancias con impactos positivos, y minimizan los negativos (Argandoña, 2011).

Respeto a los intereses de las partes interesadas: Considerar el interés de los Stakeholders de forma legítima y respetuosa aun siendo distintos al provecho propio. Las actividades, acciones y decisiones afectan al desarrollo de la sociedad por tanto se debe considerar dichas expectativas para operar de forma legítima aun si el interés de la empresa es contraria a sus dueños (Argandoña, 2011).

Respeto al principio de legalidad: Referente al proceso legislativo de su accionar y reconocimiento es de acotar que ningún ser está por encima de la ley y por lo tanto ninguna empresa o corporación sea pública o privada no puede actuar con total y libre potestad de decisión, ni fuera de los marcos de la ley o de las regulaciones jurídicas (Argandoña, 2011).

Respeto a la normatividad internacional de comportamiento: En relación al negocio global y las cadenas de valor extendido se ha visto la subcontratación de servicios en países con leyes más laxas que vulneran los derechos humanos y también los derechos ambientales. Esta directriz busca que el accionar de las empresas se rijan bajo una ley más exigente aun si la norma nacional no contemple aquellos parámetros sociales y ambientales que internacionalmente se demanda (Argandoña, 2011).

Respeto a los derechos humanos: Reconocer que los derechos humanos son aplicables a todos los individuos en todos los países y culturas y que los mismos no pueden ser vulnerados, donde las distintas organizaciones deben respetar, proteger e incentivar el desarrollo de los mismos (Heilbraun, 2015).

Y como estrategia, la ISO propone 7 puntos fundamentales de integración con los stakeholders para poder obtener crecimiento:

- **Gobernanza de la organización:** Hace referencia a las acciones tomadas por la empresa para el correcto impacto social con la comunidad, acciones como:

- impulsar estrategias y objetivos de RSC,
 - avanzar en materia de compromiso y rendición de cuentas,
 - crear una cultura de RSC (Argandoña, 2011).
- **Derechos humanos:** Los derechos humanos tienen unas características muy peculiares que los hacen únicos y los colocan por encima de cualesquiera otro derecho: - son inherentes a la persona - son inalienables - son universales - y son indivisibles: El compromiso con el respeto y la protección de los derechos humanos debe existir independientemente de la capacidad o disposición del Estado en el cual opera la organización para cumplir con sus propias obligaciones en materia de derechos humanos (Argandoña, 2011)
- **Prácticas laborales:** De acuerdo con la Guía, las prácticas laborales son un eje fundamental desde el cual una organización puede influir en el contexto social. Por ello, se trata de que la empresa maximice su contribución a la sociedad, a continuación detallo cinco asuntos relacionados con las prácticas laborales (Argandoña, 2011)
 - Trabajo y relaciones laborales: la organización debería contribuir a aumentar la calidad de vida las personas a través de la creación de puestos de trabajo, la estabilidad en el empleo y el trabajo decente.
 - Condiciones de trabajo y protección social: la Guía llama a realizar un esfuerzo continuo por mejorar la situación de los trabajadores, incluida la remuneración, la jornada laboral, las vacaciones, las prácticas de contratación y despido, la protección de la maternidad y el acceso a servicios del bienestar (agua, salud, alimentación...).
 - Diálogo social: la ISO 26000 recomienda facilitar acuerdos, negociaciones e intercambio de información que busquen establecer consensos entre los representantes de los Gobiernos, los empleadores y los trabajadores
 - Salud y seguridad en el trabajo: las organizaciones deberían fomentar y garantizar el mayor nivel posible de bienestar mental, físico y social de sus trabajadores, y prevenir daños ocasionados por las condiciones laborales.
 - Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo: acceso al conocimiento, a la información, y a las oportunidades políticas,

económicas y sociales, que amplíen la libertad de individuo para decidir su propio destino y vivir una vida valiosa (Argandoña, 2011).

- **El medio ambiente:** La normativa aconseja adoptar un enfoque holístico para abordar el tema del medio ambiente la ineludible interrelación que existe entre ellos.
 - adecuada gestión en materia medioambiental
 - el enfoque precautelatorio, la gestión de riesgos y la
 - aplicación del principio “quien contamina paga” (Argandoña, 2011)

- **Prácticas justas de operación:** Los asuntos relacionados con esta materia fundamental que identifica la guía son:
 - Anticorrupción:
 - Participación política responsable: la ISO 26000 aconseja facilitar procesos y políticas públicas para mejorar la calidad de vida de las personas que están dentro de su esfera de influencia.
 - Competencia justa: Concordancia con las leyes en materia de competencia, y a no aprovecharse de posibles contextos desfavorables (como la pobreza) para obtener beneficio económico.
 - Promover la responsabilidad social en la cadena de valor
 - Respeto a la propiedad (Argandoña, 2011)

- **Asuntos de consumidores:** La Guía también recomienda tener la responsabilidad de retirar productos del mercado que puedan ocasionar daños, y en caso de que se manejen datos privados, asegurarse de que se mantiene la privacidad de los consumidores:
 - Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial
 - Protección de la salud y la seguridad de los consumidores:
 - Consumo sostenible: patrones de consumo que sean acordes con el desarrollo sostenible,
 - Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias,
 - Protección y privacidad de los datos de los consumidores:
 - Acceso a servicios esenciales,
 - Educación y toma de conciencia (Argandoña, 2011).

- **Participación activa y desarrollo de la comunidad:** Para que la responsabilidad social pueda ser desarrollada en su totalidad, la ISO 26000 propone desarrollar políticas y procesos que contribuyan al desarrollo político, económico y social de las comunidades que estén dentro de su esfera de influencia. Así, la Guía invita a la organización involucrarse en los siguientes asuntos:
 - Participación activa en la comunidad: para ello, sugiere participar y apoyar a instituciones o grupos de la sociedad civil con el objeto de ayudar a la resolución de problemas en la comunidad.
 - Educación y cultura: al efecto, recomienda que desde la organización se promuevan permanentemente la educación y la cultura.
 - Creación de empleo y desarrollo de habilidades: las decisiones de inversión y contratación de la organización deberían tener en cuenta su impacto potencial sobre el empleo y tratar de maximizar la creación de empleos de calidad.
 - Desarrollo y acceso a tecnología: para lo cual propone facilitar el desarrollo y acceso de los ciudadanos a las tecnologías modernas, bien directamente o mediante alianzas con otras organizaciones y asociaciones.
 - Generación de riqueza e ingresos: en este sentido, recomienda fortalecer los recursos económicos y las relaciones sociales que generen beneficios para la comunidad. En concreto, debería prestarse especial atención a los grupos vulnerables: minorías étnicas, mujeres en situación de riesgo, etc.
 - Salud: aconseja favorecer aquellas actividades que minimicen los riesgos y maximicen los efectos positivos para la salud de la comunidad.
 - Inversión social: insta a tratar e implementar proyectos que contribuyan al desarrollo social (Argandoña, 2011).

1.2.3. Directrices OCDE

Por su parte, La OCDE en su afán de propiciar la RSC indica que, los principios y normas son de carácter voluntario y son dirigidas por los gobiernos hacer las empresas multinacionales con el fin de crear una conducta

empresarial responsable compatible con la legislación aplicable interna; en este subcapítulo, observaremos cuales son dichas directrices.

Los principios creados por la OCDE buscan fortalecer la confianza mutua entre las empresas y la sociedad a través de la mejora del clima laboral, de la contribución al desarrollo sostenible, y del progreso económico, medioambiental y social. Sus principios se basan:

- *Contribuir al progreso económico, social y medioambiental con vistas a lograr un desarrollo sostenible.*
- *Respetar los derechos humanos de las personas afectadas por sus actividades de conformidad con las obligaciones y compromisos internacionales del gobierno de acogida.*
- *Estimular la generación de capacidades locales mediante una cooperación estrecha con la comunidad local, incluidos los sectores empresariales locales, desarrollando al mismo tiempo las actividades de la empresa en los mercados interiores y exteriores de una manera compatible con la necesidad de prácticas comerciales saludables.*
- *Fomentar la formación del capital humano, particularmente mediante la creación de oportunidades de empleo y el ofrecimiento de formación a los empleados.*
- *Abstenerse de buscar o de aceptar exenciones no contempladas en el marco legal o reglamentario relacionadas con el medioambiente, la salud, la seguridad e higiene, el trabajo, la fiscalidad, los incentivos financieros u otras cuestiones varias.*
- *Apoyar y defender unos correctos principios de gobierno empresarial y desarrollar y aplicar unas buenas prácticas de gobierno empresarial.*
- *Desarrollar y aplicar prácticas auto disciplinarias y sistemas de gestión eficaces que promuevan una relación de confianza recíproca entre las empresas y las sociedades en las que ejercen su actividad.*
- *Promover el conocimiento por los empleados de las políticas empresariales y su conformidad con ellas, mediante una difusión adecuada de las mismas, incluso a través de programas de formación.*
- *Abstenerse de tomar medidas discriminatorias o disciplinarias contra los trabajadores que elaboren, de buena fe, informes para la dirección o, en su caso, para las autoridades públicas competentes acerca de prácticas contrarias a la ley, a las Directrices o a las políticas de la empresa.*
- *Alentar, cuando sea factible, a los socios empresariales, incluidos proveedores y subcontratistas, para que apliquen principios de conducta empresarial compatibles con las Directrices.*
- *Abstenerse de cualquier injerencia indebida en actividades políticas locales* (OECD, 2016)

1.3. Normas y Estándares que guían la RSC en el Ecuador

La constitución del Ecuador es clara en relación al papel que juega la empresa frente a la sociedad y medio ambiente; donde este debe ser siempre en pro del desarrollo del ser y no del capital. Es así que, mediante este subcapítulo, empezaremos por el estudio de constitución del 2008 en referencia a su postura frente a la empresa y la intervención en la sociedad, para así poder abordar y analizar los lineamientos Sumak Kawsay como una base complementaria al desarrollo social del Ecuador.

1.3.1. Constitución 2008 - Constitución Económica del Ecuador

La constitución, siendo el marco jurídico máximo del Ecuador, norma las actividades de todos los componentes de la sociedad, entre estos el accionar de las empresas. Este subcapítulo estudió como la constitución del 2008 se vincula con el accionar cierto de las empresas.

El gobierno del actual presidente Rafael Correa durante su elección y promesa de campaña ofrecía desplegar un proceso de cambio y de esperanza para el desarrollo social de los ecuatorianos, a través de cambios estructurales constitucionales. Consideraba que una nueva constitución aportaría una identidad colectiva, uniendo el interés individual con el social. Es así que, el 28 de septiembre del 2008 con el 64% de votos válidos se aprobó la nueva carta magna del país (Grijalva, 2009).

Esta nueva constitución tiene como carácter fundamental el fortalecimiento del rol del Estado frente a la Economía Nacional con el propósito de garantizar los derechos constitucionales de sus ciudadanos, con el fin de que no existan atropellos a sus habitantes por parte de las empresas. Es así que, en la nueva constitución Ecuatoriana en el apartado económico se muestra que su foco es mejorar la calidad de vida, la organización social y el funcionamiento de la economía, para así poder llegar y brindar a los ciudadanos una existencia digna con igualdad de derechos y oportunidades (Rodriguez, 2016).

Aunque la nueva constitución reconoce la importancia del mercado y sus empresas: privado, público y mixto, el estado comienza a dar preeminencia a las empresas comunitarias o de económica publica (sectores: cooperativistas, asociativos y comunitarios), a las que se refiere como "popular y

solidaria” (Grijalva, 2009). Según Fajardo Calderón, la economía popular y solidaria se caracteriza por ser: *“Una forma ética, recíproca y cooperativa de consumir, producir, intercambiar, financiar, comunicar, educar, desarrollarse que promueve un nuevo modo de pensar y de vivir”* (Calderon, 2008)

Por su parte, la Ley Orgánica De La Económica Popular, Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPSSFPS) expresa que la económica solidaria es el conjunto de los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios compuestos por el sector: público, privado y del popular (Saldaña, 2015), los cuales realizan actividades de producción, comercialización, intercambio, financiamiento y consumo de bienes y servicios para satisfacer las necesidades y generar ingresos, manteniendo lazos de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al ser humano como sujeto y fin de la actividad, por sobre el lucro y la acumulación de capital.

Según el artículo 283 de la Constitución Ecuatoriana, la determinación económica del país es de carácter: social y solidario y la misma está compuesta de tres principios básicos:

- Capitalista
- Intervencionista
- Producción solidaria (Constitución del Ecuador, 2008)

La constitución también menciona el tema de la soberanía económica, la misma que forma parte del régimen económico para el desarrollo. Esto demuestra que no existe un mercado único, sino que su función es en pro a la cooperación a través de la correcta integración de la empresa cumpliendo con las siguientes particularidades:

- Reconoce al ser humano como sujeto y fin
- Propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado en armonía con la naturaleza
- El objetivo es garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir

En relación a la Planificación Económica, la Constitución de Montecristi, reconoce la iniciativa pública y privada, pero también denota tres parámetros con el fin de establecer peso constitucional al interés general antes que el particular, promoviendo el bien común antes del particular en relación al buen vivir. Art 83.7

- Prohibiciones absolutas a la empresa privada en base a los conceptos de desarrollo de derechos y al interés social,
- Mayor intervención como proveedor de bienes y servicios
- Competidor con el sector privado en las nuevas áreas o sectores estratégicos del estado

Por último, artículo 319 de la Constitución Ecuatoriana indica que los aspectos a identificar dentro de la económica solidaria son:

- La propiedad colectiva y la producción colectiva.
- Producción económica colectiva
- Bien común y solidaridad
- Políticas públicas y servicios públicos. Principio de solidaridad
- Desarrollo sustentable y biodiversidad
- El régimen de desarrollo

Para concluir, aunque la Constitución del 2008 en efecto alienta a las empresas a mejores prácticas que animen a la armonía con el medio y a la construcción de un sistema económico sostenible, justo y respetuoso, no define los mecanismos para el control e incentivo de la RSE (Moran, 2006, pág. 25)

1.3.2 Sumak Kawsay

El Sumak Kawsay también forma parte del código jurídico del país. El mismo que también siendo una y formando parte de la ideología de un buen vivir, influencia de igual manera a las organizaciones privadas por lo cual dentro de este subcapítulo, estudiaremos su efecto y relación.

Sumak kawsay, es un término de origen quechua, el cual fue implementado en la constitución de la República del Ecuador, el día 28 de septiembre del 2009, ratificado por medio de referéndum. La implementación de este nuevo termino, fue considerado una innovación legislativa y normativa, por parte de los ciudadanos, debido a que, era la primera vez que se realizaba una alusión a un término quechua y no occidental, en la constitución. Ha sido traducido en este cuerpo legal, como “Buen Vivir”, y ha sido enmarcado en varios ámbitos de la ley, teniendo, además, un capítulo llamado “Derechos del Buen Vivir” (Constitución del Ecuador, 2008).

El Buen Vivir, se presenta como un antiguo concepto, el cual proviene de los pueblos indígenas ancestrales. Este término, se enfoca en conocer la herencia de nuestros ancestros y el vivir en comunión con la Madre Naturaleza o PACHAMAMA, vocablo también enunciado en la Constitución. El buen vivir tiene 13 principios, los cuales son los siguientes:

1. **Suma Manq' aña:** Saber comer
2. **Suma Umaña:** Saber beber
3. **Suma Thokaña:** Saber danzar
4. **Suma Ikiña:** Saber dormir
5. **Suma Irnakaña:** Saber trabajar
6. **Suma Lupiña:** Saber meditar
7. **Suma Amuyaña:** Saber pensar
8. **Suma Munaña Munayasiña:** Saber amar y ser amado

9. **Suma Ist'aña:** Saber escuchar
10. **Suma Aruskipaña:** Saber hablar
11. **Suma Samkasiña:** Saber soñar
12. **Suma Sarnaqaña:** Saber caminar
13. **Suma Churaña, Suma Katukaña:** Saber dar y saber recibir
(Ochoa,2017)

En la Constitución del 2008, capítulo segundo denominado: Derechos del Buen Vivir, este se divide en 8 secciones:

1. Agua y alimentación
2. Ambiente sano
3. Comunicación e Información
4. Cultura y ciencia
5. Educación
6. Hábitat y vivienda
7. Salud
8. Trabajo y seguridad social

Además, existen en este mismo marco jurídico, basado en los Derechos del Buen Vivir, varios derechos sociales, vinculados directamente con los valores y naciones indígenas. Entre estos derechos podemos encontrar: derechos de grupos de atención prioritaria, derecho de adultos mayores, migrantes, mujeres embarazadas, los usuarios y consumidores, personas con discapacidad, participación ciudadana, derecho de los pueblos indígenas con sus tierras ancestrales y el derecho de la naturaleza (Constitución del Ecuador, 2008).

La Constitución del 2008 en general, fortalece el papel del Estado como ente principal en la economía del país, y esta actividad debe estar orientada al

ejercicio de los derechos y garantías señaladas en la Carta Magna. También se consideran los distintos tipos de empresas:

“Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas .”

“El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.”

Se da prioridad, además, a la llamada economía popular y solidaria:

“Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.”

En cuanto a la Economía Pública, la Constitución del 2008, regula con mayor énfasis el poder y la organización de las empresas públicas:

“Art. 315.- El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales”.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), sus objetivos están ligados al Sumak Kawsay, no solamente por la obligación que tienen las empresas de cumplir con la ley, sino por el compromiso con la comunidad y su desarrollo, el cual, es un eje fundamental en la RSE, tomando en cuenta a los clientes, proveedores, personas en relación de dependencia y a el medio ambiente.

El desarrollo empresarial es de gran importancia para Occidente y el mundo en general. En el Ecuador y desde el siglo XX, las empresas han sido parte del desarrollo de la sociedad y por ende de sus avances. Las empresas

son fuente de trabajo para ciudadanos, y esto crea un estrecho vínculo entre la empresa y la sociedad.

Con todos estos componentes, tenemos por un lado el Sumak Kawsay, como espíritu de la ley Constitucional del Ecuador y sus principios, traducidos en los Derechos del Buen Vivir y por otro lado tenemos a las empresas, que crean no solo factores económicos, sino que producen impactos sociales en las diferentes clases y niveles de la sociedad, aun provocando marcas medio ambientales y, en algunos casos y no raras huellas con incidencia en la política. Todos estos componentes se encuentran estrechamente vinculados.

A través de este capítulo, se observa como la empresa se convierte en un actor influyente dentro de la sociedad. Históricamente se comienza a normar su comportamiento en pro social para que este compagine a un progreso comunal; debido que una empresa es una fuente de desarrolla laboral, educacional y social. Es por esto, que su comportamiento debe ser en pro de la sociedad y normado por el Estado. Debo indicar que muchos organismos han llegado a crear un consenso sobre cuál debe ser este comportamiento y como acoplarlo a diferentes objetivos de desarrollo y expectativas sociales; Sin embargo, estas no se han llegado a ser incluidos dentro de un marco jurídico específico que proporcione una directriz legal para las empresas. En el caso del Ecuador, existe cierta medida normativa o guía empresarial; pero lamentablemente no indica que pasos seguir ni tampoco revela cuales son las acciones específicas que espera el estado y sociedad frente a las empresas.

CAPITULO II

TECHO ECUADOR Y SU COORPORATIVA

2.1 Historia

A través de este subcapítulo, observaremos como viene creada y a donde se dirige la organización TECHO Ecuador. Para lo cual, procederemos con el análisis de su historia de creación, para proceder con la misión, visión y valores corporativos.

Las organizaciones sin fines de lucro al ser un agente social de desarrollo mantienen vinculación con diferentes stakeholders sociales. Techo Ecuador trabaja en conjunto con los mismos para poder aportar dicho crecimiento. El subcapítulo busca conocer estas relaciones sociales desde su origen al presente.

Techo en Latinoamérica es una organización no gubernamental (ONG) sin fines políticos y religiosos. El objeto de la organización es el superar la situación de vulnerabilidad que viven miles de personas a razón de la pobreza extrema. Su accionar involucra a jóvenes voluntarios y los pobladores de los asentamientos precarios para juntos acabar con la pobreza. La organización trabaja bajo un modelo de soluciones concretas enfocado a una vivienda digna para luego complementar con diferentes proyectos sociales propios que responden a las necesidades de cada población para llegar a la construcción de una sociedad justa y sin pobreza en donde todos los seres pueden ejercer sus oportunidades en igualdad y libertad de condición, gozando de sus derechos (TECHO, 2016).

Techo nace después de un cambio de régimen político y de evolución de la sociedad chilena en 1997. Ya el fin de la dictadura de Pinochet y las reformas que se llevaban a cabo en el país impulsaba a la sociedad a ser parte de dichas transformaciones tanto políticas como sociales.

Dentro de estos cambios, el Padre Felipe Berrios se disponía a llevar a estudiantes del tercer año de la universidad a realizar parte de su programa de responsabilidad social dentro de la comunidad de Curanilahue quienes se disponían a realizar la construcción de una vivienda básica o “media agua” la

cual serviría como una capilla para dicha comunidad. Sin embargo, dentro de dicha actividad, convivencia con la comunidad el vivir una experiencia de igual a igual y sentir en carne propia la pobreza, les hizo analizar cuál era el involucramiento de social que se estaba llevando y cuanto repercutiría la capilla dentro de la vida de la comunidad. Este grupo de jóvenes tuvo la oportunidad de hacer conciencia y diálogo interno sobre la utilidad de la capilla para la comunidad y cuáles son sus necesidades más urgentes. El diálogo interno, mostró cuál sería la utilidad de una iglesia para un asentamiento donde la situación de precariedad de los habitantes era alta, y también yace la pregunta cuál sería el impacto de la misma dentro de la comunidad. Llegando a la conclusión que si el grupo de estudiantes podía conseguir los recursos para construir una media agua a quienes estaban más excluidos, también podrían construir viviendas propias para dichas personas.

Bajo la premisa *"no fue culpa nuestra que cuando naciera el Hijo de Dios, no tuviera donde nacer... pero si será nuestra responsabilidad si en sus cumpleaños número dos mil aún no tiene un lugar donde nacer"*, el grupo de jóvenes junto a su capellán el Padre Felipe Berrios, se propuso dar un cambio radical a dicha situación de vulnerabilidad. Y el proyecto 2000 mediaguas para el 2000 se concreta y excede las expectativas tanto de los comuneros como de los estudiantes (Berrios, 2012).

Tan exitoso fue el programa que este se establece como una organización formal en el 2001 bajo el nombre de Fundación un Techo para mi País. En el 2003 comienza la organización a trascender fronteras con la primera expansión en Uruguay en julio del 2003 bajo el nombre "Un Techo para mi País - Uruguay" (Moñivas, 2008)

Hoy, la organización mantiene operaciones permanentes en 21 países latinoamericanos y el caribe: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. Además, como oficinas estratégicas, se cuenta con oficinas en Estados Unidos (2 oficinas), Inglaterra, Alemania y Bélgica las cuales funcionan como centros de captación de fondos para el financiamiento organizacional. A nivel regional han movilizado a más de 685 000 voluntarios y construido más de las 100 000

viviendas de emergencia (TECHO, 2016). Techo Ecuador se conforma en el Ecuador a través del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (Miduvi) en el 2008. En dicho año también realizan su primera intervención social, en el barrio Carretas en el sector La Bota en Pichincha se llevó a cabo la primera construcción de emergencia a través de 5 Viviendas de Emergencia "VDE" junto a 60 voluntarios (Marín, 2016)

En el 2013, se deja la visión de mantener solo el programa de construcción de viviendas de emergencia, sino se busca un programa que sea mas complementario para la comunidad y permita un trabajo sostenido en el tiempo y que permita la expansión de libertades a la gente de la comunidad. En este año se empieza el desarrollo de programas de corta duración con la comunidad enfocados en el desarrollo comunitario. Los programas pioneros fueron de: horticultura, talleres lúdicos, mingas comunitarias, capacitación en finanzas. Los cuales beneficiaron a más de 1,400 personas dentro de comunidades tanto en Sierra como en la Costa. A su vez, se fomenta un modelo de trabajo participativo y comunitario en las zonas costeras del Ecuador donde la incidencia de la pobreza es más fuerte; por tal razón se abre la primera Sede de Techo Ecuador en la ciudad de Guayaquil para manejar la coyuntura del Litoral.

Durante el 2014, se trabaja en la implementación de programas sociales a mediano plazo. Programas de apoyo y capacitación escolar, capacitación en oficios para adultos y construcción de Sedes Comunitarias que permiten un mejor apoyo, seguimientos, instrucción a las diferentes comunidades.

En el 2015, en vista a la coyuntura y la necesidad habitacional existente en la zona costera se decide mudar la matriz de Quito a Guayaquil. Un proceso el cual se cree podrá brindar un mayor seguimiento y obtener impacto en las zonas más vulnerables del país. La oficina de Quito pasa a ser una oficina sede.

2.1.1. Misión

La importancia de la misión en una organización nace en ser la esencia de existencia y propósito de la compañía a futuro. Guiando así todas las decisiones tomadas por los directivos, empleados, cuerpo institucional a un solo objetivo. La importancia de la misión será estudiada dentro de este subcapítulo.

Dentro de la línea del marketing y la planeación estratégica la misión nos indica que estamos haciendo el día de hoy para llegar a nuestra visión o proyección futura. Una visión clara provee la línea base las decisiones a futuro y alineamiento a los empleados. Sin embargo, también una misión sirve para moldear la estrategia de crecimiento, evaluación e improvisación frente a las diferentes situaciones que la empresa se enfrenta en su día a día. A su vez, esta declaración sirve como fuente de comunicación primaria para los diferentes Stakeholders sobre el origen, enfoque y deseo de la empresa frente a la sociedad.

Las misiones cumplen a su vez con el objetivo de connotar sobre si existencia, donde la mayoría se enfoca en el beneficio económico, mientras otras se enfocan en el cliente como punto focal y por ultimo quedan aquellas que comparten una visión más altruista que en general son las organizaciones sin fines de lucro (Smith, 2016).

Techo, a nivel regional maneja la siguiente misión: “ *Trabajar con determinación en los asentamientos informales para superar la pobreza a través de la formación y acción conjunta de sus pobladores y pobladoras, jóvenes voluntarios y voluntarias, y otros actores.* ” (TECHO, 2017)

Al realizar un análisis de la misión de TECHO y descomponer la misma podemos llegar a conocer cuál es su plan estratégico, cuáles son sus focos de interacción. Los mismos se resumen a dos puntos relevantes:

- El centro operacional de TECHO es a través de aquellas comunidades que viven bajo el umbral de la pobreza
- El reconocimiento de la importancia del trabajo en red. Trabajo junto a todos los Stakeholders.

2.1.2. Visión

La declaración de la visión empresarial tiene su importancia en la estructura y objetivos empresariales por lo cual es importante reconocerla a través de este subcapítulo.

En primer lugar, la visión, nos ayuda a traer el futuro hacia el presente. Concretar las aspiraciones a planes de acción diarios para llegar hacia el objetivo máximo. A su vez la misma, no solo es una dirección estratégica, sino que cumple con la idea de ser una fuente de inspiración para los miembros asociados con la compañía. Provee esperanza, da esperanza a cada miembro asociado. En tercer lugar, la visión provee y moldea el criterio de los asociados. De hecho, es una herramienta poderosa que forma criterio para la toma de decisiones dentro de la gestión de una Organización.

Adicionalmente, explica el significado propio de la organización dentro de la sociedad; Como la existencia de la organización mejorara la plaza de mercado donde se encuentre. Quinto, Crea interés comunal entre las partes y compromiso hacia el objetivo y con las diferentes áreas afectadas. Por último, Ayuda a definir las acciones y objetivos que ayudarán a lograr la visión (Athanne, 2017).

Techo, de la misma manera maneja una visión globalizada en todos los países donde mantiene presencia. La siguiente visión como su estrategia de existencia y desarrollo: *“Una sociedad justa y sin pobreza, donde todas las personas tengan las oportunidades para desarrollar sus capacidades y puedan ejercer y gozar plenamente sus derechos”* (TECHO, 2017).

Como podemos analizar, la visión de TECHO si bien marca un objetivo estratégico que es la eliminación de la pobreza; también indicaría que su fin último es la autodestrucción de la organización, ya que si se llegara a superar dicha situación de vulnerabilidad, no existirá más la razón de la organización. Entre otros factores que se pueden recalcar es el hecho de la búsqueda de igualdad social dentro de la sociedad y el sentido de inspiración que se busca dar a cada miembro asociación que lea dicha declaración.

2.1.3. Valores Corporativos

Para complementar los estudios anteriores, veremos los valores corporativos de la empresa a través de este subcapítulo.

La importancia de los valores empresariales tiene su origen en que aquellas normas de conducta, respaldan la misión, moldean la cultura y reflejan la ideología y espíritu de la empresa. Es decir, son la esencia de la identidad empresarial, su filosofía y creencia (Schoenlaub, 2016). Todos los Stakeholders de Techo mantienen los siguientes principios a nivel regional:

- **Solidaridad:** A través de una actitud empática como característica fundamental con las familias más excluidas, que impulse el trabajo conjunto para poder superar todas dificultades de aquello que los margina y no reconoce sus derechos fundamentales, para así conseguir llegar a sus anhelos a través del uso de sus capacidades y perseverancia.
- **Convicción:** Determinación en la causa donde la erradicación de la pobreza e injusticia en el continente americano es posible. Una determinación posible a través de metas poniéndonos metas altas y desafiantes, conscientes de los riesgos, pero sin fatalismos.
- **Excelencia:** Un trabajo excelente se lo logra a través de un compromiso: riguroso, puntual, creativo, respetuosos, innovador, inteligente y proactivo. Un trabajo autocrítico que permita reconocer los errores para poder corregirlos.
- **Diversidad:** La organización reconoce la importancia de la diversidad, este conoce que, al tener un conjunto de personas de diferentes procedencias étnicas o sociales, religiosas, políticas o sexuales. Existe una riqueza social y de acción que aporta con diferentes puntos de vista para llegar a generar un mejor impacto.
- **Optimismo:** La convicción que un futuro mejor es posible permite a la organización mantener la esperanza y alegría que todo trabajo efectuado repercute en la sociedad. Mirar al futuro y conocer las acciones tomadas convierten a este mundo en un lugar más humano (TECHO, 2017).

2.2. Modus Operandi Techo Ecuador

Al ser una organización sin fines de lucro cuyo objetivo es la erradicación de la pobreza, reconoce la vitalidad de la asociación junto a diferentes stakeholders para lograr su objetivo. A través del desarrollo de diferentes políticas y programas que ligan tanto las expectativas gubernamentales, los de la comunidad y de la organización privada, se da paso a una interacción benéfica entre las partes. La asociación genera un triple impacto tanto para el agente donante (empresa), la comunidad y la organización, produciendo un panorama de ganar-ganar. Mediante el siguiente subcapítulo observaremos como estas asociaciones se llevan a cabo y cómo funciona la interacción.

2.2.1. Modelo de Trabajo de Techo Ecuador

El modelo de intervención de TECHO tiene como objetivo máximo superar la situación de pobreza en sus múltiples formas a través del desarrollo comunitario el cual sería visto dentro de los siguientes enunciados.

Techo, a través de los asentamientos precarios, busca la acción conjunta entre sociedad, pobladores y demás; los cuales generen propuestas concretas frente a dichos males sociales. Este modelo de intervención social se basa en 5 objetivos específicos:

- Trabajo en soluciones habitacionales
- El mejoramiento del entorno comunal
- Inmersión en programas de: educación, trabajo, salud
- Fomentar la convivencia comunitaria sana, confiables y democráticas hacia un proyecto común
- Alentar al ejercicio de los derechos (TECHO,2016)

En relación a la metodología de intervención se busca que la participación de la comunidad sea el pilar del proyecto. Donde la comunidad se reúna, participe y se organice colectivamente hacia objetivos que son propios y que nacieron desde su foro interno frente a la realidad que ellos viven. Es decir, un modelo que se basa en el desarrollo comunitario:

El desarrollo comunitario es: *“la evolución progresiva de una comunidad en torno a la confianza y solidaridad del grupo, organización y participación en torno a objetivos, capacidad de auto gestionar soluciones para sus problemáticas, y suficiencia para vincularse y trabajar con actores externos”* (TECHO, 2016).

Para la organización, el desarrollo comunitario comparte el modelo único de trabajo, ya que este permite no solo abordar temáticas sociales como un agente externo, sino que permite el progreso en cohesión, solidario e integrativo social a través del fortalecimiento social. Encaminado en el modelo de desarrollo, el proceso de intervención se define 5 etapas en las cuales participan los voluntarios, la comunidad y los agentes del sector corporativo.

GRAFICO 3
PROCESO DE INTERVENCION



Fuente: TECHO Ecuador

Elaboración: Juan José Vallejo Ortega

Etapas 1: Ingreso a la comunidad: Responde a la necesidad de conocer en qué comunidad se puede generar mayor impacto y en cuales el impacto de la organización sería menor. La primera fase corresponde a la identificación y obtención de información de la localidad para futuros análisis. En dicha interacción junto a la comunidad se toman en cuenta factores como: Territorio vulnerable, Voluntarios disponibles, Accesibilidad (TECHO, 2016).

Y como requisito, el modelo de TECHO Ecuador busca:

- **Interés de las familias:** Que la comunidad tenga interés en el trabajo de TECHO y esté dispuesta a firmar un compromiso de trabajo.
- **Presentación del trabajo de TECHO:** A través de un espacio en la asamblea comunal en donde la comunidad mediante votación elige el deseo de incorporar el modelo de TECHO a sus actividades.
- **Firma de compromiso:** Mediante la respuesta positiva de la votación se firma un acta de compromiso entre TECHO y la comunidad explicando la presencia de la ONG, sus compromisos y posibles motivos de salida (TECHO, 2016).

Etapla 2: Inicio de la mesa de trabajo: A través de reuniones entre TECHO y la comunidad se prepara ala colectividad para el trabajo futuro. Mediante la definición de objetivos los cuales han sido mapeados mediante un proceso de Diagnóstico y Planificación (TECHO,2016).

- **Diagnóstico y Planificación:** Mediante el encuestamiento comunal y su análisis, la ONG tiene la capacidad de reconocer cuales son las diferentes problemáticas y catalogar las prioritarias en conjunto con la comunidad; En esta instancia la participación de toda la comunidad para definir sus principales necesidades y objetivos de trabajo es vital (TECHO, 2016).
- **Planificación Comunitaria:** Una vez concluida la instancia de diagnóstico y planificación se realiza la planificación que permite una intervención organizada, racional y coordinada (TECHO, 2016).

Los principales programas desarrollados en esta etapa son:

- **Educación:** Talleres de apoyo escolar para niños y jóvenes, y alfabetización para adultos y capacitación en oficios.
- **Fomento productivo:** Apoyo a emprendimientos.
- **Financiamiento:** Fondos concursables para de proyectos comunitarios.
- **Salud**

Etapla 3: Investigación Habitacional Mediante esta etapa se busca la identificación de soluciones habitacional efectivas y apropiadas para mudar la situación de vulnerabilidad y déficit habitacional identificado (TECHO, 2016).

Etapla 4: Soluciones definitivas: A través del diagnóstico participativo y la definición de objetivos y prioridades se trabaja en conjunto con la comunidad en la implementación de programas y acciones que respondan al interés de la sociedad delimitada de trabajo como: regularización de la propiedad, servicios básicos, vivienda, infraestructura comunitaria y desarrollo local (TECHO, 2016).

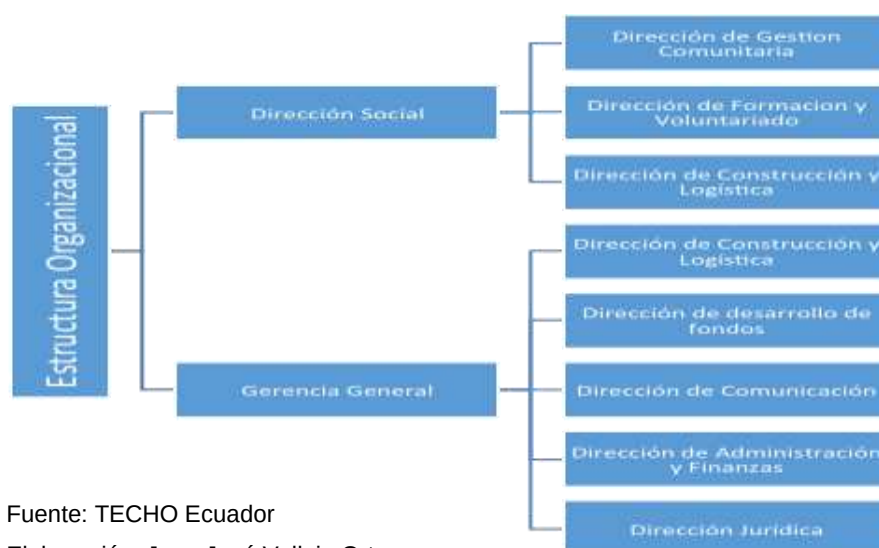
Etapa 5: Hito de cierre: Una vez cumplidos los objetivos trazados y cuando ambas partes consideran que ya no es necesaria la intervención de TECHO se realiza un cierre con la comunidad celebrando los objetivos e hitos logrados y marcando el término del trabajo continuo (TECHO, 2016).

2.2.2. Estructura organizacional

Techo Ecuador es una organización que realiza su trabajo gracias al labor de los voluntarios quienes apoyan el ideal de la organización de manera ad honorem. Sin embargo, la junta directiva está compuesta por un grupo de 12 personas quienes han sido contratados a tiempo completo para manejar y guiar el accionar desde sus áreas y sedes. A continuación, en el subcapítulo, analizaremos las funciones de cada director dentro de TECHO Ecuador.

GRAFICO 4

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: TECHO Ecuador

Elaboración: Juan José Vallejo Ortega

TABLA 4

ROL DE FUNCIONES

Área	Rol	Objetivos	Responsabilidades
Dirección Social	La Dirección Social es la encargada de velar por la correcta aplicación del modelo de trabajo en	Guiar a las áreas sociales en el trabajo diario para que se aplique correctamente el modelo de trabajo,	Supervisar el buen funcionamiento de todas las áreas sociales, establecidas y que aparezcan como nuevas

	asentamientos, el respeto de los valores institucionales, ser el principal vocero de la institución, llevar las relaciones interinstitucionales, al mismo tiempo que cuida que todas las acciones de la Fundación estén orientadas a cumplir con la visión de la misma.	y conseguir aliados para el trabajo en red.	iniciativas. Encargado de definir, junto con la Gerencia General, la estrategia para el crecimiento de la institución, así como otros aspectos de la planificación, operaciones y presupuestos. Seleccionar, junto con la Gerencia General, el equipo de personas que lideran la organización.
Dirección de Gestión Comunitaria	Área responsable de la formulación de estrategias de intervención comunitaria, cumpliendo con los objetivos y metas sociales trazados en la planificación local anual. Está a cargo también de procesos que apunten al desarrollo comunitario de las familias y comunidades más excluidas.	Implementar correctamente el modelo de trabajo en comunidades de TECHO el cual busca el pleno desarrollo y satisfacción de necesidades y derechos de las comunidades.	Guiar al equipo para el establecimiento de metas y objetivos de trabajo con las comunidades, así como, garantizar el cumplimiento de los procesos necesarios para la creación de planes participativos. Renovar o cerrar los periodos de trabajo con la evaluación correspondiente en las comunidades, además de liderar la formación de líderes comunitarios. Liderar todos los procesos correspondientes para la organización comunitaria, así como velar porque la implementación de los planes responda a las necesidades de las comunidades.

Dirección de Formación y Voluntariado	Fomentar y mantener los valores institucionales en cada acción que realicemos a nivel interno y externo Velar por la correcta gestión y manejo de equipos, promoviendo los procesos de planificación, captación, inserción, acompañamiento y salida de voluntarios. Liderar la estrategia de formación local promoviendo procesos de formación transversales enfocados en cumplir con nuestro objetivos estratégicos institucionales, misión y objetivos locales; la estrategia de trabajo con universidades y colegios.	Promocionar los valores institucionales: solidaridad, convicción, excelencia, optimismo y diversidad y Fomentar buen manejo de equipos para una verdadera concientización y transformación social desde el ser voluntario.	Velar por el bienestar de los voluntarios mientras se les brindan todas las herramientas necesarias para cumplir con su trabajo dentro de las comunidades, esto, además de crear espacios de reflexión sobre la labor que se realiza, las causas de la desigualdad y la pobreza en su entorno. Motivar y hacer presente a la organización frente a nuevos voluntarios mientras se forman líderes capaces de generar nuevos proyectos e iniciativas.
Dirección de Construcción y Logística	Planifica, dirige y coordina las construcciones antes, durante y después de la llegada a las comunidades. Desde la logística y transporte de material hasta el seguimiento post construcción que permite verificar el estado y	Garantizar que se cumpla el modelo constructivo de TECHO	Gestionar y planificar las construcciones, creando un presupuesto general del área y encargándose de abastecer y encontrar materias primas, prefabricado y proveedores asegurando la mejor relación precio/calidad en los materiales de

	mantenimiento de las viviendas de emergencia construidas. Planifica, dirige y coordina las construcciones antes, durante y después de la llegada a las comunidades. Desde la logística y transporte de material hasta el seguimiento post construcción que permite verificar el estado y mantenimiento de las viviendas de emergencia construidas.		construcción. Supervisar la capacitación de voluntarios en la construcción, garantizando los mejores procesos de pre construcción, logística y pos construcción. Dar seguimiento al estado final de todas las viviendas construidas.
Dirección de Desarrollo de Fondos	Además de la recaudación de fondos, esta dirección tiene como misión llamar los diferentes sectores de la sociedad a contribuir de diferentes formas a la superación de la pobreza (voluntariado corporativo, donantes individuales, proyectos en familias/grupos de amigos).	Generar estrategias de levantamiento de fondos que permita el financiamiento de las operaciones de TECHO, de la gestión del área en desarrollo de fondos, y de la maximización de los recursos recaudados.	Desarrollar e implementar una estrategia de financiamiento de corto y largo plazo que sea responsable frente a la red de apoyo de TECHO. Supervisión y monitoreo de metas cuantitativas y cualitativas. Responsable del financiamiento del desarrollo e implementación de nuevas unidades y proyectos. Diseñar estrategias de financiamiento para la organización y para la expansión de esta.

Dirección de Comunicación	Coordina las actividades que tienen como fin la difusión del trabajo de la organización, el cuidado de la imagen de TECHO y la planificación; gestión y ejecución de las campañas publicitarias y discurso de la institución.	-Definir las claves de comunicación de la organización -Localizar y administrar los medios y soportes fundamentales para dicha comunicación -Asegurar el correcto funcionamiento de los procesos y canales de comunicación de la organización -Definir y priorizar los públicos objetivos de nuestra comunicación -Controlar y medir lo relacionado con el aspecto comunicativo de la organización tanto interna como externamente. (Fajardo 2009)	Implementación de planes que incrementen el impacto de TECHO y el posicionamiento de la marca. Junto con la Dirección Social y la Gerencia General, apoyar las estrategias que se planteen de acuerdo a los objetivos de la organización. Articular campañas nacionales y locales, monitoreando la difusión de estas campañas con el fin de incidir en la toma de decisiones propuesta en cada una. Generación de alianzas con medios de comunicación y creación de estrategias de RRPP. Liderar campañas y estrategias dirigidas a los principales grupos de interés.
Dirección de Administración y Finanzas	Dirigir los servicios administrativos y financieros de TECHO, controlando el uso adecuado de recursos.	Promover a las distintas áreas de trabajo de TECHO, los recursos, información, bienes, y servicios necesarios para el cumplimiento de sus responsabilidades y logro de sus objetivos	Mantener la transparencia financiera y la rendición de cuentas en TECHO. Velar por la auditoría en materia financiera, tributaria y laboral. Cumplir con la regulación tributaria y financiera de la organización. Crear una estrategia para que cada unidad operativa maneje estándares sistematizados. Administrar activos y pasivos de acuerdo a las políticas de la

			institución. Velar por la correcta planificación financiera, consolidando y reportando los cierres financieros. Control presupuestario
Dirección Jurídica	Responsable de la administración jurídica de la organización.	Velar por el cumplimiento de las obligaciones legales de la organización, y dirige las relaciones con los entes gubernamentales. Supervisar las relaciones con los estudios jurídicos probono y vigilar su trabajo.	Realizar, revisar y administrar contratos, convenios, acuerdos, fondos entre otros. Responsables de la administración jurídica. Desarrollar temas de investigación en derechos humanos y constituir, junto con las demás áreas sociales, el discurso institucional. Velar por el cumplimiento de las obligaciones legales de la organización y dirigir relaciones con los entes gubernamentales.

Fuente: TECHO

Elaboración: Juan José Vallejo Ortega

2.2.3. Rendición de Cuentas

La rendición de cuentas es un ejercicio fundamental que permite alcanzar un sistema democrático que construya igualdad. Las organizaciones al tener injerencia frente a los problemas sociales deben estar conscientes sobre el proceso interno, externo y responsable que se mantiene frente a otros. Este subcapítulo estudia el mecanismo de rendición de cuentas.

Es decir, las ongs son responsables ante múltiples actores con los cuales mantienen relaciones directas o indirectas. Dichas relaciones son diversas y van desde relaciones directas como; donantes, comunidades hasta externos como los públicos de público de interés, corporaciones, gobierno entre

otros. Es decir, toda ONG mantiene un compromiso ético y moral frente a sus Stakeholders (Interaction, 2017).

En relación a la rendición de cuentas, este es el proceso en el cual la provee información sobre sus actividades internas para el beneficio de la sociedad. Dicha información debe ser presentada en un marco claro, organizado y sistemático mencionado el uso apropiado de todos aquellos activos que forman parte de la organización.

A su vez, el concepto y aceptación de la rendición de cuentas por parte de la organización significa su aceptación para recibir consejo y críticas sobre el manejo de sus bienes, permitir modificaciones pertinentes a sus prácticas y el escrutinio social.

La rendición de cuentas se caracteriza por mantener una línea de informativa que cumple con los parámetros de:

- **Verticalidad:** Se refiere al proceso donde cada miembro dentro de la estructura jerárquica de la organización declara toda aquella información en relación a los activos, metas, y resultados alcanzados. Esta característica busca que cada miembro involucrado dentro de la organización declare su actividad
- **Neutralidad:** Referente al proceso de resultados; como medida se busca la imparcialidad sobre todo aquello realizado evitando el concepto de positivo y negativo. El objetivo de esta característica es: identificar resultados, modificar operaciones, aceptar el fallo o éxito del programa (Srinivas, 2015).

De la misma manera, el proceso de rendiciones cuentas se basa en un proceso continuo que influye en los parámetros de:

- **Normas contables:** Referente a la garantía del buen manejo del dinero recibo, en donde el proceso se lo realiza a través de las normas contables establecidas y la ejecución de auditorías externas a los estados financieros. El correcto manejo de la información contable también sirve como instrumento de control de gestión,

fuentes de información y herramienta para generar confianza con todas las partes interesadas (Moreno, 2014).

- **Monitoreo y Evaluación:** Todo programa que es llevado a cabo, debe ser sujeto de evaluación interna y externa con el fin de conocer si la participación de la organización está encaminada y produciendo aquellos resultados esperados (Interaction, 2017).
- **Transparencia:** Calidad que busca hacer accesible la información a los diferentes Stakeholders sobre la toma de decisiones y caminos que toma la organización (Kliksberg, 2003). Además, se refiere a la importancia del manejo bajo estándares éticos y el buen criterio que se siguen bajo la toma de cada decisión (Merino, 2005)

TECHO, al ser una organización de la sociedad civil cuyo impacto afecta a la sociedad y su financiamiento se genera a través de donantes corporativos tiene como deber imperativo el rendimiento de cuentas a sus grupos de interés. Las cuales deben mostrar los resultados generados, la correcta gestión de los recursos y por último el avance de los objetivos propuestos. Bajo los parámetros de esta responsabilidad, TECHO muestra la información de manera organizada, ética, coherente y transformadora alineada filosofía organizacional, su estructura y forma de trabajo.

- **Gestión Financiera:** Desde el 2016, TECHO implementó a nivel regional una alianza con NetSuite, Esta plataforma es la numero 1 en ERP (Enterprise Resource Planning) con la cual se pretende mantener toda aquella información en la nube para poder presentar la misma forma transparente, de forma dinámica y en tiempo real (Bonilla, 2016). A su vez durante los años anteriores al 2016 la información de TECHO es auditada por empresas especializadas externas a la fundación con el fin de mostrar un manejo transparente de los recursos. Todos los años dichas auditorías y estados financieros son publicados en su página web (Marin, 2017).

- **Gestión Social e Impacto:** En relación a la investigación y al impacto social. La organización provee acceso a la misma a través de su portal Sistema de Gestión Interna de TECHO “Pilote”. El mismo alberga todo contenido social. Para complementar este proceso TECHO realiza ponencias y participaciones en diferentes eventos donde divulga la información más relevante con diferentes públicos de interés para el uso comunitario (TECHO, 2017).
- **Gobernanza:** Dentro de la página web se muestra el marco jurídico de creación de cada uno de las diferentes oficinas de TECHO a nivel global y se explica la relación jurídica que se mantiene con la oficina matriz. Y se muestra el manual de toma de decisiones y el proceso a seguir para que impulsar la eficiencia y transparencia institucional (TECHO, 2017).
- **Socios y alianzas para proyectos:** Establece los parámetros para la articulación de socios y aliados con el fin de promover el trabajo en red para lograr el desarrollo comunitario. A su vez, también se describe el régimen de las donaciones internacionales (TECHO, 2017)

2.2.4 Techo Ecuador y su relación con Stakeholders

Para toda organización sin fines de lucro la relación que se mantiene con sus stakeholders, es vital para la existencia y razón de existir en la sociedad. Estas relaciones se establecen bajo diferentes parámetros de acción e interacción con las partes involucradas las cuales serán vistas a continuación.

Jim Yong Kim actual presidente del Banco Mundial nombrado en el 2012, mencionó: *“Para poner fin a la pobreza extrema, el ingente número de personas muy pobres tendrá que disminuir en 50 millones de personas cada año hasta 2030. Esto significa que 1 millón de personas tendrán que salir de la pobreza cada semana durante los próximos 16 años”* (TECHO, 2017).

TECHO, una organización cuyo objetivo es erradicar la pobreza en Latinoamérica, sabe que, para superar dicha situación de asentamiento y/o vulnerabilidad que viven más de 113,4 millones de latinoamericanos. Es necesario contar con la participación de todos los sectores y grupo sociales.

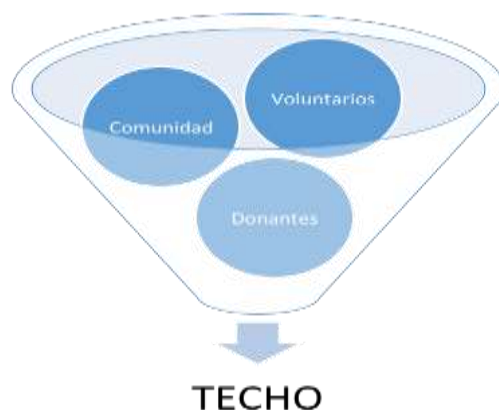
Muchas de las acciones de TECHO crean efectos en la sociedad las cuales se reflejan dentro del conjunto social primario o secundario (TECHO, 2017).

Freeman en su teoría de los Stakeholders declara que a estos grupos de actores se los conoce como stakeholders o grupo de interés. La importancia de dicho grupo de intereses yace en su influencia como factor para el aporte del desarrollo social y por su adquisición de amplitud dentro de la sociedad como producto de la globalización. Es vital reconocer que todos los grupos de interés tiene que cumplir con las siguientes características para poder ser consideradas dentro del grupo de influencia:

- Legitimidad
- Poder
- Urgencia

El grupo de Stakeholders o grupos de interés están formados por todas aquellas personas interesadas en las actividades de TECHO y que participan de forma directa con la organización, ya sea formando parte de ella, invirtiendo recursos varios, participando como voluntario o a través de cualquier otra forma de involucramiento. Sin embargo, estos grupos no son los únicos que la ONG puede llegar a tener. Los medios de comunicación, gobiernos, otras organizaciones también llegan a formar parte del grupo de interés (Freeman,1983). Para este trabajo de investigación nos enfocaremos en el grupo primario de Stakeholders de la organización.

GRAFICO 5
STAKEHOLDERS TECHO



Fuente: TECHO

Elaboración: Juan José Vallejo Ortega

Comunidad: La relación entre TECHO y las comunidades es vital para la estructura de desarrollo, ya que la comunidad es el foco de desarrollo y gestión operativa de la organización. El trabajo de TECHO se enfoca en el fortalecimiento de las capacidades comunitarias como: identidad, participación y organización, trabajo en red y autogestión.

La relación de trabajo se da bajo el fortalecimiento y promoción de líderes y lideresas comunitarias quienes, al conocer la realidad comunitaria, y su contexto ayudan con la promoción de la participación democrática de los comuneros para el desarrollo de las comunidades. A su vez, ellos promocionan valores positivos de identidad comunitaria, equidad, respeto y diálogo (Marín, 2017).

TABLA 5

TABLA PARTICIPACION VOLUNTARIOS COMUNIDAD

Datos Internos y Externos	Número
Lideresas y líderes comunitarios con quienes TECHO trabaja	45
Lideresas y líderes participantes de los últimos Encuentros Nacionales de Liderazgos Comunitarios	31
Líderes participantes en el ELLC 2015	100
Número de vecinos y vecinas en Mesas de Trabajo	30

Fuente: María José Marín

Elaboración: Juan José Vallejo Ortega

TECHO no observa a las empresas como un ente aislado de cambio, sino que el grupo empresarial es observado como actores sociales, miembros de una comunidad quienes son inductores fundamentales del desarrollo social. A su vez, el objetivo es trabajar en la universalidad empresarial, es decir en su abanico de stakeholders: su público, sus proveedores, sus accionistas y colaboradores.

Voluntarios: El trabajo neto de TECHO se da a través de jóvenes voluntarios que mantienen una fuerte conciencia social y la formación crítica en relación a las causas sociales y temas relacionados como la pobreza. Es decir, el voluntario se lo entiende como la militancia social, el ejercicio máximo de la democracia en donde los integrantes trabajan activamente para construir una sociedad más justa.

El trabajo del voluntario es encaminado al empoderamiento de dichas personas para ser agentes activos de la sociedad a través de ocupar espacios públicos, políticos y capacidad para la toma de decisión. Como consigna, la organización considera que el voluntariado es una herramienta estratégica para el levantamiento de nuevos modelos dinámicos sociales para lograr el cambio predominante de una sociedad pasiva y así poder acortar las brechas de desigualdad (Marín, 2017).

TABLA 6

TABLA PARTICIPACION VOLUNTARIOS

Datos Internos y Externos	Número
Voluntarios/as movilizados por TECHO Ecuador	+35000
Equipo Permanente TECHO Ecuador	67
Meta de voluntarios/as movilizados en 2017	+5400

Fuente: Maria José Marín

Elaboración: Juan José Vallejo Ortega

Donantes: El grupo de donantes agrupa tanto a empresas privadas como a personas naturales que contribuyen financieramente a la causa de TECHO. Si bien su participación no se limita al campo su contribución tiene el mismo impacto directo a la disminución de estatus vulnerable en la comunidad. Es decir, la organización los considera que dichas contribuciones tienen el mismo valor del trabajo voluntario y que su participación es fundamental para continuar la labor en pro de la sociedad (Marín, 2017).

TABLA 7

TABLA PARTICIPACION DONANTES

Datos Internos y Externos	Número
Empresas vinculadas en los 9 años de TECHO en Ecuador	+300
Empresas que ya participaron del Programa de Voluntariado Corporativo	+125

Fuente: María José Marín

Elaboración: Juan José Vallejo Ortega

Si bien, trabajar con una empresa implica el uso marca, recursos, logos, activos para la ONG esto significa trabajar con sus colaboradores, valores e historia. Trabajar con una empresa significa tocar su universalidad. Su público, proveedores, accionistas y colaboradores para crear un efecto cadena con sus públicos.

2.3. Programa de Responsabilidad Social Corporativa

Este subcapítulo muestra como la organización observa a la responsabilidad social corporativo y como la misma guía su acciones.

La Fundación Techo se acoge a la definición de Responsabilidad Social Corporativa al concepto propuesto por Acción RSE Chile, como:

“Una visión de negocios, necesaria para la sustentabilidad y competitividad de las empresas, que integra armónicamente el desarrollo económico con el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente, en toda la cadena de valor” (Diez, 2013).

Es así que, su modelo de Responsabilidad Social Corporativa camina en relación al modelo de desarrollo comunitario anteriormente ya explicado. En donde bajo esta relación se han diseñado varios programas, los cuales manejan una estricta relación con la misión de la ONG y sus propósitos comunales se enfocan en la inversión social para mejorar las condiciones de vida de las comunidades.

2.3.1 Programa de Alianza Anual

Las alianzas anuales responden a la necesidad estratégica de ampliar el desarrollo de los barrios con los que trabajamos a través del involucramiento al largo plazo. La modalidad de participación busca generar un valor añadido tanto para la empresa como para las comunidades. La participación genera impacto tanto para el público interno de la empresa mediante la participación del voluntariado corporativo; a través de públicos externos permitiendo la vinculación de marcas con conciencia social, y junto a las comunidades y jóvenes que acompañan en todo el proceso.

2.3.2 Programa de Voluntariado Corporativo

Un proyecto el cual se enfoca en solventar la situación de vulnerabilidad de una familia mediante la construcción de una vivienda de emergencia junto a los voluntarios corporativos. Mediante una inversión social de \$3.000,00, la empresa puede participar dentro de este proyecto. El precio incluye: levantamiento de datos del barrio, transporte de la vivienda nueva, costes logísticos y de movilización, además de proyectos de desarrollo comunitario.

2.3.3 Campañas de Carácter Social:

Dentro de las campañas de carácter social, se contemplan las siguientes causas:

- **Producto con causa:** Comercialización de un producto, el cual representa valores u objetivos de TECHO. Al final de la campaña, se destina un porcentaje a la ONG de dicha comercialización.
- **Redondeo de vueltos:** Modalidad mediante la cual se dona el vuelto a recibir de las actividades comerciales aplicables.
- **Sorteos:** Conocido también como rifas solidarias
- **Merchandising:** Venta de productos institucionales (pulseras, camisetas, esferos)

2.3.4 Otras campañas de menor impacto:

- Levantamiento de información en la comunidad.
- Post-Construcción.
- Pintatón.
- Construcción de Sanitarios Ecológicos.
- Mingas Comunitarias.

2.3.5 Auspicio de Eventos Institucionales:

Las fuentes de financiamiento de TECHO son diversas, en donde también las empresas se pueden sumar a apoyar dichos eventos en manera de suma y denuncia a las diferentes problemáticas sociales:

- **Colecta Anual:** El mayor evento de impacto de la organización, en donde más de 3000 voluntarios se movilizan a las ciudades de: Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja, Manta y Ambato para denunciar la situación de pobreza que vive el país.
- **Campaña de Navidad:** Campaña enfocada en la creación de un producto con causa y alusiva a la fecha, en donde la totalidad de las ganancias se destinan a los diferentes proyectos de desarrollo.
- **Eventos culturales:** Como conciertos, exposición de fotografías, subastas benéficas, eventos deportivos (TECHO, 2017)

Se considera que la participación de las empresas en dichos programas responsables trae beneficios a un triple impacto:

- a. A nivel de compañía, los programas representan una oportunidad única para fomentar sus valores empresariales, desarrollar diferentes habilidades blandas junto al equipo y el trabajo en carpetas formativas como de team-building. Acciones, las cuales a futuro se verán reflejadas en el clima interno de la empresa, rotación, ausentismo, entre otros.
- b. A su vez, el efecto ejercido en los voluntarios corporativos al contribuir en una sociedad más justa a través de la intervención de su empresa junto a la ONG permite crear un sentimiento de orgullo de pertenencia del voluntario en su comunidad
- c. Por otro lado, se tiene el impacto generado en la comunidad. Donde empresas se apoderan de problemáticas sociales para generar desarrollo comunitario y solventar problemas que aquejan a las mismas donde la comunidad se ve beneficiada de forma directa a través de esta cooperación entre stakeholders (Morgante, 2017).

2.3.3. Plan de Acción Frente Terremoto

En Ecuador, así como en muchos otros países de Latinoamérica, TECHO, ha respondido a situaciones de emergencia provocados por desastres naturales. El caso de accionar mas concreto de la organización es aquel del 16 de abril del 2016 en Ecuador. Su plan de acción será estudiado a continuación en este subcapítulo.

Luego del terremoto del 16 de abril de 2016 que tuvo epicentro en Pedernales, a 20 km de profundidad, que dejó a más de 660 víctimas mortales y alrededor de 28,911 personas viviendo en refugios (CITA), como organización, TECHO, puso en marcha a todos sus voluntarios y colaboradores para actuar dentro de las localidades afectadas con el propósito de responder a la emergencia y de comenzar un proceso de reconstrucción que permitiera la recuperación de estas comunidades en el largo plazo.

TECHO, Ecuador, diseño un programa con el objetivo de involucrar voluntarios y familias afectadas en la construcción de viviendas de emergencia. El plan consistía en cuatro etapas que fueron, desde el diagnostico de daños hasta el levantamiento de las edificaciones.

Desde la semana siguiente al terremoto, se realizó la primera etapa del plan, que consistía en la captación de voluntarios que se movilizarían a las zonas afectadas, específicamente la provincia de Manabí y las ciudades de Muisne, Jama, San Vicente y Sucre. 180 voluntarios se acercaron a las ciudades antes mencionadas para la aplicación de la Encuesta rápida de caracterización de daños en viviendas y damnificados, esto, con el propósito de mostrar un panorama claro de cuál debería ser el accionar de la organización en las zonas afectadas por el terremoto. Antes de comenzar la reconstrucción, es siempre necesario poseer la información necesaria para priorizar las acciones que se llevan a cabo, lo importante, es tener una encuesta que mida el grado de vulnerabilidad de los afectados y que luego puedan servir como apoyo para los gobiernos locales y otras organizaciones que pudieran necesitar información y que planearan trabajar en el mismo terreno.

Luego de captados los datos, la tercera etapa del plan es la construcción de viviendas de emergencia; para esto, se proyectó la participación de por lo menos 600 personas, los voluntarios asistieron a las localidades definidas por TECHO y levantaron alrededor de 223 viviendas en un periodo de aproximadamente ocho meses, esto, con fondos recaudados a través de varios canales.

El trabajo no termina ahí, como la última parte del plan y, pensando en el mediano y largo plazo, se realizan constantemente revisiones técnicas y de evaluación para las soluciones previstas en las primeras partes de la planificación; además, de las revisiones técnicas, se utilizan también encuestas que permiten el revisar el impacto de estas mismas soluciones en las comunidades afectadas por el terremoto; de esta forma, es posible analizar y definir acciones y soluciones complementarias que permitirán el mejor desarrollo de los damnificados.

Además de las viviendas, TECHO, como parte de la respuesta a la emergencia, gestionó la entrega de más de 36000 galones de agua y 50 toneladas de alimentos y enseres, se realizaron encuestas a 2895 familias por parte de los 140 voluntarios antes mencionados y se entregaron 122 litros de agua comunitarios y 150 lámparas solares a familias afectadas por este desastre natural. En total, se impactaron a cuatro comunidades en la costa gravemente afectadas por el cataclismo; en estas comunidades, se han visitado a 96 familias con el propósito de dar mantenimiento a las casas construidas.

Como parte de la recaudación de fondos para el cumplimiento del plan antes descrito, se juntaron iniciativas que traerían recursos por medio de diversos canales, así, se lograron involucrar a 14 empresas, se manejaron 6 campañas de crowdfunding, se recibieron 27420 dólares de Cooperación Internacional y se recaudaron 514106,62 dólares, dinero que se distribuyó para lograr cada etapa de la planificación satisfactoriamente.

El trabajo de TECHO no termina; es necesario que se planteen propuestas que impacten la vida de las personas afectadas por un largo plazo.

Estas propuestas necesitan el esfuerzo constante de todos los voluntarios involucrados con nuestra organización. Al conocer la situación de las familias, se notó que muchas habían sido desplazadas y reubicadas en nuevas comunidades, una de estas comunidades es “San Eloy”. En TECHO, estamos conscientes de todos los elementos necesarios para lograr construir una comunidad resiliente y sustentable, y es por eso, que en la comunidad antes mencionada, se mantendrá un trabajo permanente, en el que un equipo de voluntarios y voluntarias, trabajará generando proyectos diversos que permitan el desarrollo de la comunidad, esto, con el apoyo constante de las vecinas y vecinos. Como parte de este esfuerzo, se postuló al fondo CHILE, que busca promover estas mismas acciones y proyectos de desarrollo; el fondo fue obtenido. Con esto se apoyó a la construcción de viviendas, pero no solo eso, sino que también se logró mejorar la infraestructura del barrio, incluyendo calles, áreas de recreación, casa comunal y otros. Se fortalecieron las capacidades de los moradores de esta localidad con programas que les enseñaran oficios y otras habilidades de liderazgo, además de reforzamiento escolar para niños y niñas. El Fondo Chile, contempla la creación de una sede de TECHO en Manabí, lo que permitiría la mejor administración de recursos y proyectos en esta provincia.

En este capítulo hemos podido estudiar como el nacimiento de una idea puede convertirse en un modelo de desarrollo exitoso y ser replicado por Latinoamérica. A su vez, notamos cómo las organizaciones también deben ser consideradas y fortalecidas dentro de su rol ya que sus planes tanto a corto, mediano y largo plazo llegando a producir desarrollo e integración hacia las comunidades más vulnerables a través del trabajo colaborativo de comunidades externa, sociedad, empresas y Estado.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL ENTRE TECHO Y EMPRESAS DONANTES

3.1. Hyundai

En el estudio de este capítulo, veremos el desempeño de las empresas HYUNDAI, TOTTO y DHL. Para su análisis, nos enfocamos en una pequeña redacción sobre la empresa seguido por un análisis más profundo de su acción y resultado frente a los modelos de Prohumana y Linda O’Rian.

Hyundai es la mayor marca de automóviles surcoreanos que tiene base en Yangjae-Dong, en Seul, Corea del Sur. La empresa en su país de origen se constituye como la más grande en surcoreana y la quinta más grande a nivel mundial. La palabra Hyundai significa Modernidad y aunque fue fundada en 1947 por Chung Ju-yung, su modelo de negocio busca el acercamiento y satisfacción de cada uno de sus stakeholders. En Ecuador, la marca tiene presencia desde 1976 y la fecha ha llegado a colocarse como la primera marca importada en ventas del Ecuador. Bajo la filosofía mundial; su obsesión por la calidad, el pensar diferente ha revolucionado su modelo de negocio e integración con la sociedad. Su estrategia visionaria y su función mediante la tecnología y la seguridad han posicionado a la marca como el número uno en ventas de vehículos importados en el país (Hyundai, 2017)

La filosofía de Hyundai se base en un “nuevo pensamiento, nuevas posibilidades” que permitan a la organización alcanzar ese sueño de la humanidad de un nuevo y próspero futuro. A través de sus valores la organización ha sido partícipe de nuevas maneras de comunicación las cuales le han permitido su integración con la sociedad, contribuyendo a través del patrocinio de varios eventos para el desarrollo del país. Hasta la fecha Hyundai ha participado como un donante importante para hospitales, centro educativo y diferentes ONGs bajo varias temáticas emergentes en el país. (Hyundai, 2017).

3.1.1 Modelo Prohumana

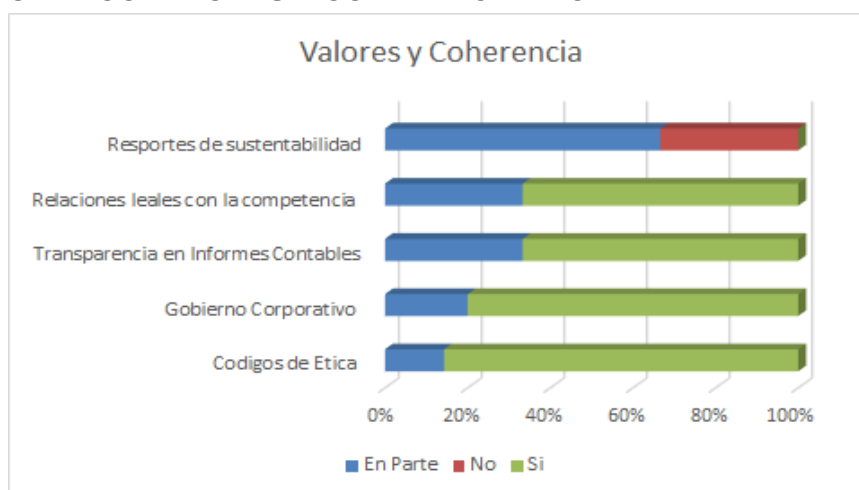
A través del modelo Prohumana, analizaremos la ejecución ideológica de la responsabilidad social corporativa dentro del programa de responsabilidad social corporativa

Valores y Coherencia: Dentro del análisis de esta categoría, podemos notar que aquella subcategoría que mejor desarrollo tiene es aquella en relación a los códigos de ética. A su vez, de manera satisfactoria, también se encuentran las subcategorías de gobierno corporativo y relaciones leales con la competencia, Sin embargo, es importante constar que Hyundai pertenece a una marca mundial donde estos son procesos ya establecidos dentro de la empresa. Por otro lado, la categoría Transparencia en Informes Contables muestra que la empresa se limita a aquellas obligaciones contables impuestas por el gobierno. A su vez, que la información contable de la misma no es divulgada con los stakeholders.

Por último, la categoría con menor rendimiento es en relación a sus reportes de sustentabilidad, donde aquellos reportes no son completos en los aspectos sociales, económicos y ambientales. A su vez, estos reportes no son publicados y difundidos con la sociedad.

GRAFICO 6

GRAFICO VALORES Y COHERENCIA HYUNDAI



Fuente: José Ávila

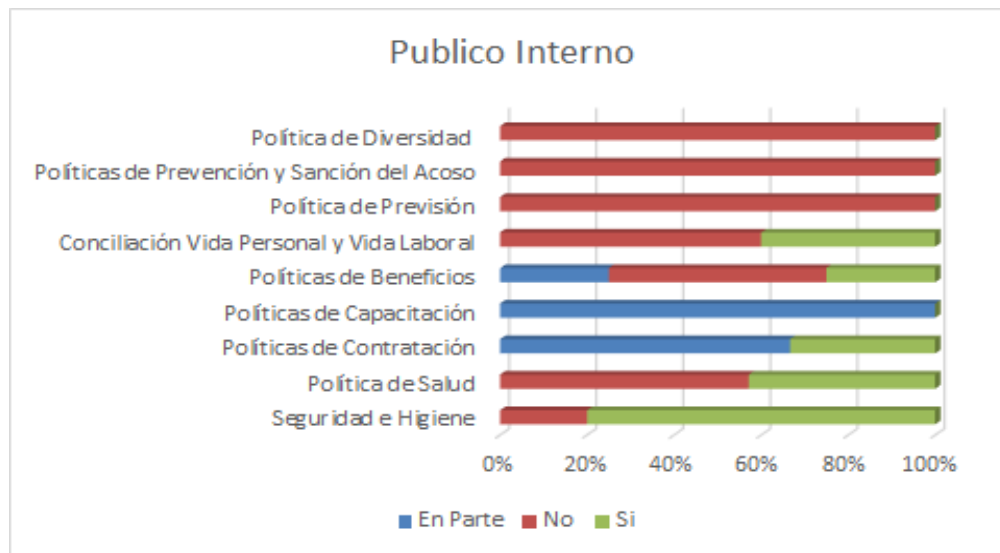
Elaboración: Juan José Vallejo Ortega

Público Interno: La categoría público interno representa un desafío y una mejora para la empresa, ya que el macro es negativo en esta categoría, representado por 53 por ciento de la categoría en total. Como vemos los temas más urgentes son aquellos en relación a sus políticas de diversidad en donde no existe un mecanismo para prevención y sanción a acciones discriminatorias. De manera paralela, no existe mecanismo para la prevención y sanción al acoso.

El mejor desempeño de la empresa dentro de esta categoría es en la rama de seguridad e higiene donde llega a calificar con más de un 80 por ciento. También, el análisis muestra que la empresa evita la creación de sindicatos y formas de diálogo con los directores de la empresa. Paralelamente, otros puntos a mejorar son las políticas de capacitación y contratación y beneficios. Estos últimos son indicadores claros de procesos y acciones que tiene que ser mejoradas para influir de manera positiva en la calidad de vida de sus empleados.

GRAFICO 7

GRAFICO PUBLICO INTERNO HYUNDAI



Fuente: José Ávila

Elaboración: Juan José Vallejo Ortega

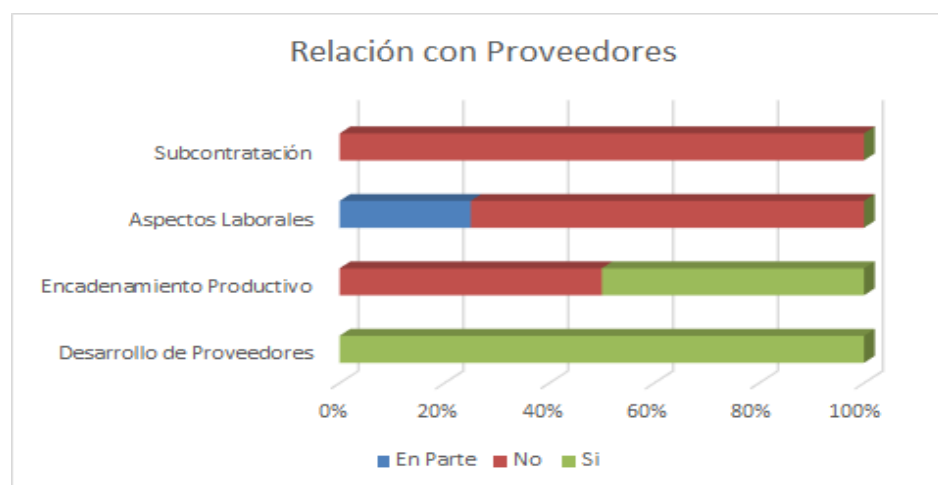
Relación con Proveedores: Esta categoría habla sobre las políticas de la empresa y sus exigencias frente a sus abastecedores, distribuidores,

agentes, administradores y todo aquello tercero que mantenga relación con el giro de negocio de la empresa. La empresa tiene su mejor calificación dentro del desarrollo de proveedores; sin embargo, esta categoría es más de carácter logístico y de desarrollo de productos donde la empresa es capaz de tener ciertas exigencias en relación a la calidad de los productos obtenidos a través del tercero.

Sin embargo, los únicos requerimientos que Hyundai pide a terceros son en relación a la fabricación de productos de calidad. Es así, que vemos que no tiene una postura clara frente a los aspectos laborales de las empresas con las cuales trabaja y mucho menos aún a sus políticas de subcontratación. Lo que indica que Hyundai no ejerce ni sugiere a sus terceros a ser parte de políticas de desarrollo social.

GRAFICO 8

GRAFICO RELACIÓN CON PROVEEDORES HYUNDAI



Fuente: José Ávila

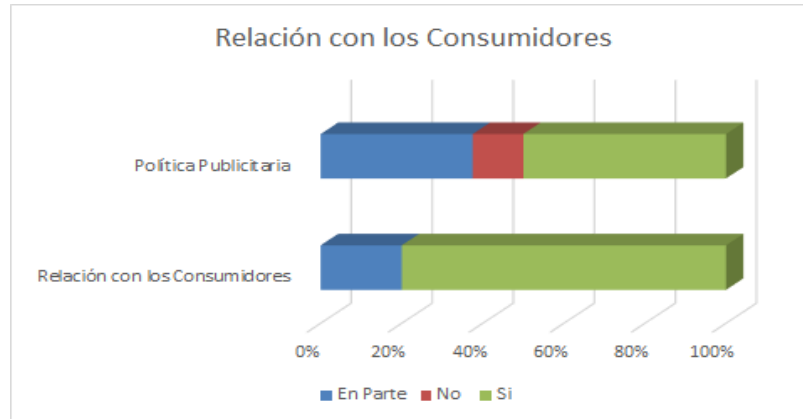
Elaboración: Juan José Vallejo Ortega

Relación con los Consumidores: Al ser una empresa de bienes, es vital que la compañía tenga una calificación alta en su relación con los consumidores. Como se observa, existen los canales y las estrategias para generar calidad y satisfacción a sus clientes. En correspondencia a la política publicitaria, vemos que la misma es guiada por un reglamento ético en todas las etapas de la publicidad, lo que permite que la misma sea equilibrada con la sociedad. Sin embargo, en esta subcategoría, califica de manera negativa en

su relación al seguimiento de los efectos de su producto ofrecido al público, lo que se podría entender como un acercamiento único con su clientela.

GRAFICO 9

GRAFICO RELACIÓN CON CONSUMIDORES HYUNDAI



Fuente: José Ávila

Elaboración: Juan José Vallejo Ortega

Relación con la comunidad: Dentro de esta categoría, podemos ver si la empresa participa bien en prácticas sociales. Las mismas no son identificadas con anticipación y tampoco existe una política de participación con aquellos públicos beneficiarios.

A su vez, el análisis muestra que los programas de responsabilidad social se enfocan más en una inversión social en un proyecto específico en los cuales la empresa también pueda participar con sus voluntarios.

GRAFICO 10

GRAFICO RELACIÓN CON LA COMUNIDAD HYUNDAI



Fuente: José Ávila

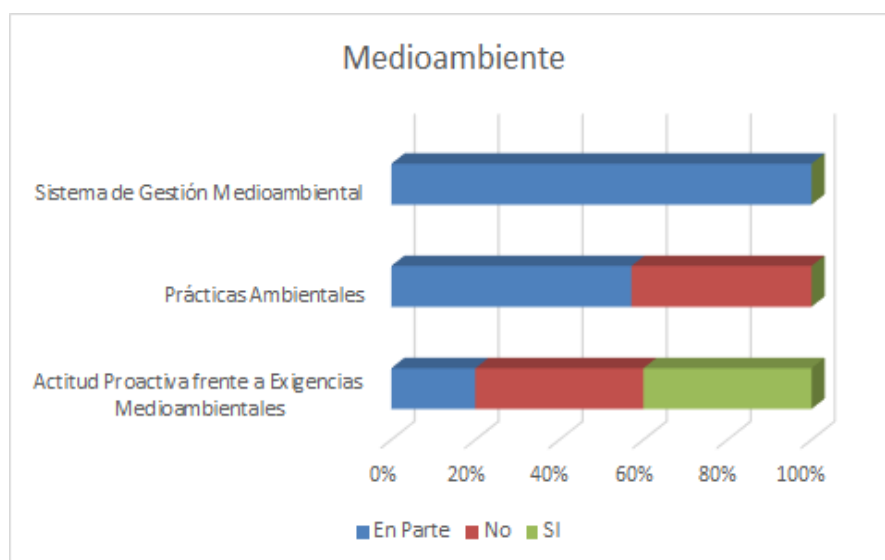
Elaboración: Juan José Vallejo Ortega

Medioambiente: En relación a la actitud de la empresa frente al medioambiente, vemos que la empresa de igual manera se limita a cumplir con los requerimientos de la ley. Además, Hyundai en Ecuador no contempla una certificación en materia ambiental.

En relación a las prácticas medioambientales, observamos que las mismas van dirigidas a un proceso de ahorro y eficiencia de los recursos utilizados en la gestión. Lo mismo puede ser visto también como una estrategia administrativa para ahorrar activos.

GRAFICO 11

GRAFICO RELACIÓN CON EL MEDIO AMBIENTE HYUNDAI



Fuente: José Ávila

Elaboración: Juan José Vallejo Ortega

3.1.2. Modelo Linda O'Riordan

En relación a la campaña utilizada por Hyundai frente al terremoto la empresa nos indica que utilizó los siguientes modelos de marketing para la formulación de su programa de responsabilidad social corporativa, que será estudiado a continuación.

TABLA 9

TABLA ANALISIS DEL ENTORNO

Categoría	Si	No	En parte
Modelo Pes	X		
Dimensiones Culturales de Hodstede		X	
5 Fuerzas de Potter	X		
Modelo PWC		X	

Fuente: José Ávila

Elaboración: Juan José Vallejo Ortega

Dentro de la Categoría " Comportamiento/Respuesta" entrevistamos a los directores del área en la empresa para conocer su comportamiento y respuesta frente al desastre natural.

Conocimiento y Motivación: Para Hyundai, la idea primordial es que muchos ciudadanos quedaron sin vivienda y ahora ellos tienen la intención de aportar a los damnificados una ayuda a todos aquellos que fueron sus clientes, y son esas personas las que determinan la existencia de la empresa y su consideración especial para con ellos. A continuación, expondremos los valores filosóficos de la empresa Hyundai:

Misión: *"Somos una empresa comercializadora de vehículos de pasajeros y comerciales, repuestos y servicios de mecánica para la marca Hyundai, enfocada a la satisfacción y fidelización de nuestros clientes".*

Visión: *"Ser la primera opción como concesionario Hyundai en las plazas donde nos encontramos, implementando día a día una actitud proactiva de servicio y venta a través de innovadoras ideas, uso de tecnología y servicios centrados en el ser humano"*

Valores Corporativos:

- **Cliente:** *"Promovemos una cultura corporativa orientada hacia el cliente, al proveer la mejor calidad y servicio impecable con todos nuestros valores centrados en nuestros clientes".*
- **Desafío:** *"Nos rehusamos a ser complacientes, más bien abrazamos cada oportunidad para un mayor desafío, y confiamos que alcanzaremos nuestras metas con alegría, convicción, pasión inquebrantable y pensamiento ingenioso".*
- **Equipo:** *"Creamos sinergia a través de un sentido de unidad y trabajo en equipo, comunicación mutua y cooperación, tanto dentro de la compañía como con nuestros proveedores, amparados en la mayor infraestructura de concesionario y talleres de la Red Hyundai en el Ecuador".*
- **Personas:** *"Creemos que el futuro de nuestra empresa se encuentra en los corazones y capacidades de cada individuo, y los ayudaremos a desarrollar su potencial al crear una cultura empresarial que se respeta el talento" (Neoauto, 2017).*

En relación a las categorías Alternativas y su gestión de priorización y estudio, utilizaremos el modelo Carrolls que busca distinguir dentro de 4 categorías (económicas, legales, éticas y filantrópicas) para conocer la alineación de la empresa con su programa de responsabilidad social corporativa (Araque, 2006).

Hyundai, dentro de este modelo, identifica su vinculación a través de la siguiente categoría:

TABLA 10

TABLA ANALISIS CARROLLS

Alineación	Respuesta
Económicas	
Legales	
Éticas	X
Filantrópicas	

Fuente: José Ávila

Elaboración: Juan José Vallejo Ortega

Nivel de respuesta social Hyundai: Hyundai evita que la responsabilidad social se convierta en una oportunidad de marketing. Ya que para esto existen los departamentos correspondientes. Donde la responsabilidad es solo con la empresa y la comunidad de forma comunicacional se maneja solo a través de un comunicado oficial (José Ávila, 2017).

Creación de valor: Es vista a través del crecimiento en conjunto con la sociedad afectada.

Procesos de transparencia: Neohyundai al ser parte de un grupo empresarial tiene varias auditorías internas para la regulación de fondos. Aparte de esto solo cumple con los requisitos del gobierno (José Ávila, 2017).

Imagen y reputación: Se realizan dos intervenciones anuales a través del BRAND 15, que mide la percepción de la marca. Las que no se enfocan en el efecto positivo o negativo de la intervención. Este es un tema de co-responsabilidad

3.1.3 Vinculación junto a Techo Ecuador

La siguiente ficha muestra el programa de participación de la empresa junto a TECHO Ecuador.

TABLA 11

FICHA PARTICIPACION HYUNDAI - TECHO ECUADOR

FICHA EMPRESA	
Tipo de Vinculación:	Voluntariado Corporativo 2016 y Campana social para 2017
Empresa/Aliado participante:	Neo Hyundai
Nº de Viviendas:	25
Inversión:	\$ 70.000,00
Provincias:	Manabí
Cantón:	Jama
Comunidad(es):	Tabuga
Fecha de Construcción:	17 y 18 de Septiembre 2016
Jefes/as de trabajo:	Gabriela Arrastua
Cantidad voluntarios/as staff:	50
Cantidad voluntarios/as actividad:	250
Cantidad voluntarios/as de apoyo:	10
Punto de encuentro:	Hyundai Matriz
Núcleos de Familia Beneficiados:	25
Número de personas beneficiadas:	
Prioridad de Asignación:	Emergente Alta

Fuente: María José Marín

Elaboración: Juan José Vallejo Ortega

3.1.4 Percepción del consumidor

Dentro de esta categoría, se busca conocer cuál es la percepción del consumidor frente a las diferentes marcas que participaron con un aporte después del terremoto del 16 de abril del 2017.

Uso del material comunicacional: Como estipulado en diferentes teorías de responsabilidad social, se indica que cualquier acción de la empresa en pro de la sociedad tiene que ser comunicada. Sin embargo, siempre tienen que tomarse en cuenta factores éticos y los valores de la empresa para que dicha comunicación no sea vista como una propaganda comercial.

Para el fin correspondiente, Hyundai realizó dos eventos comunicacionales. El primer evento comunicacional fue una rueda de prensa en donde junto a los directores de TECHO Ecuador se otorga a la organización social un total de \$70.000,00 para ser utilizados específicamente en la construcción de viviendas de emergencia. A dicho evento, asistieron varios medios de comunicación para cubrir la noticia; sin embargo, no se pauto ningún valor con ninguno de ellos.

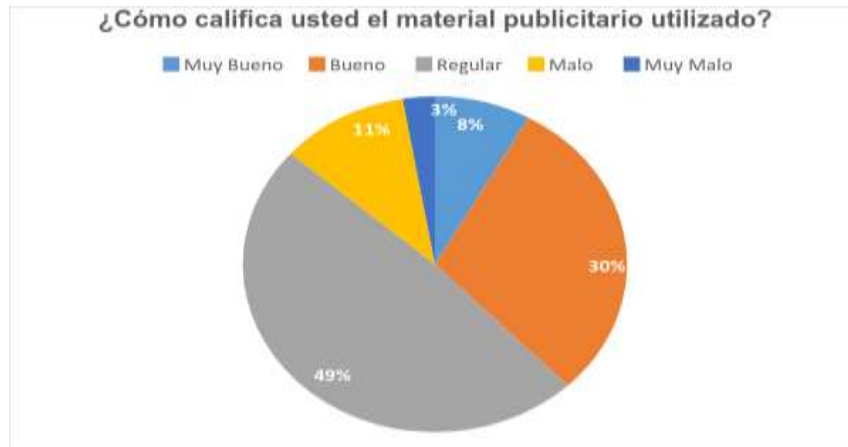
Dentro de la rueda de prensa Lucas Arteaga, Gerente General de Hyundai estipula que:

“Como empresa buscamos siempre crear un lazo fuerte con la sociedad, nos sentimos muy comprometidos en ayudar a las familias damnificadas a tener un nuevo comienzo y, que mejor, si el mismo es de nuestra mano. Confiamos en que este proyecto ayudará a muchas familias y es por ello que, como empresa, seguiremos apoyando iniciativas que contribuyan a los ecuatorianos a tener mejores condiciones de vida” (Photorace, 2016)

De igual forma, durante la rueda de prensa se comunica que se realizará una segunda donación. Sin embargo, la misma corresponde a una campaña social donde se venderán pulseras en todos los concesionarios Hyundai. Dichas pulseras llevan el logo de TECHO Ecuador y Hyundai y buscan recaudar fondos para ser utilizados en la construcción de viviendas de emergencia durante el 2017. Dicha campaña cuenta con un comercial el cual fue pautado por redes social para ser de conocimiento de los diferentes stakeholders y sumar voluntades.

GRAFICO 12

GRAFICO COMUNICACIONAL



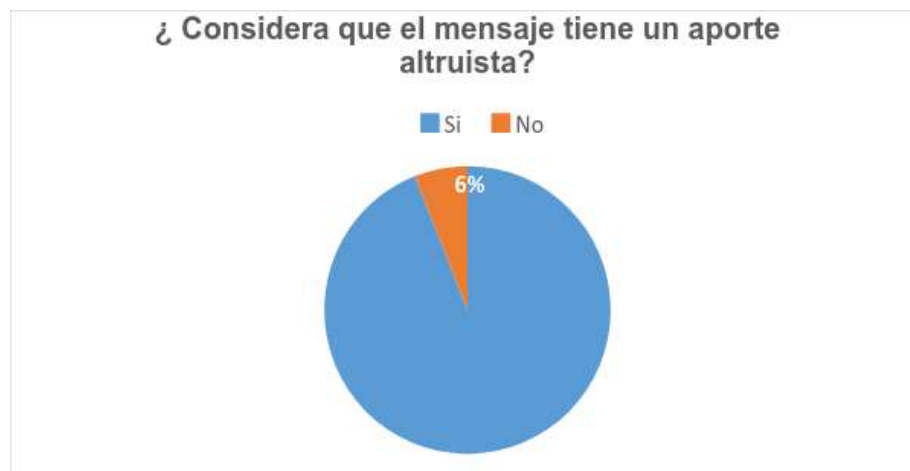
Fuente: Juan Vallejo

Elaboración: Juan José Vallejo Ortega

Motivo del aporte: De acuerdo a la encuesta, casi el 90 de la población encuestada considera que el motivo de intervención de Hyundai es de manera altruista. A su vez, al analizar el contenido de todo el material publicitario utilizado, vemos que no existe una asociación entre la donación y sus productos de negocio. Bien si, el comercial busca que los consumidores adquieran un producto; este resulta ser uno muy diferente a su foco de negocio. Además, el mismo no representa un ingreso para la empresa ya que el valor de la pulsera en su totalidad será donado a TECHO Ecuador sin existir un *overhead*.

GRAFICO 13

GRAFICO MOTIVO DEL APOORTE



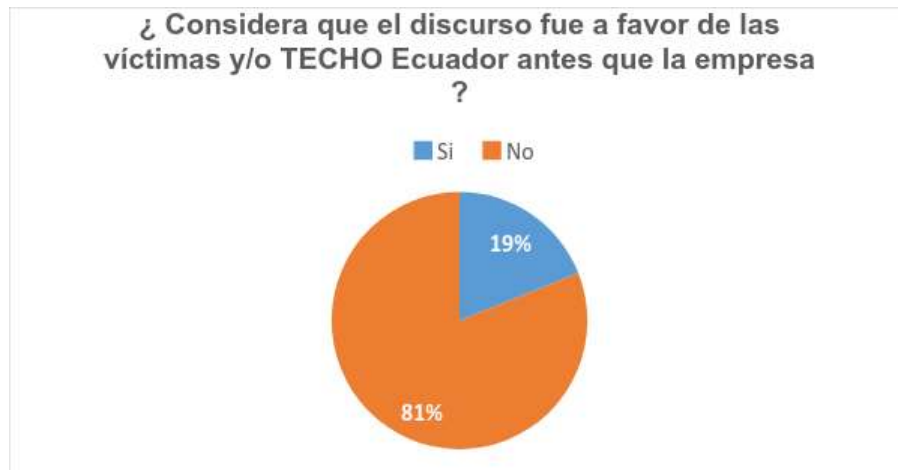
Fuente: Juan Vallejo

Elaboración: Juan José Vallejo Ortega

Direccionamiento del discurso: Aunque la mayoría considera que el discurso publicitario manejado por la empresa era en favor de las víctimas del terremoto y la acción de TECHO Ecuador, si existe un 20 por ciento que considera que el comercial recalcó a la empresa como agente ejecutor y una oportunidad para demostrar sus cualidades a la sociedad.

GRAFICO 14

GRAFICO DIRECCIONAMIENTO DEL DISCURSO



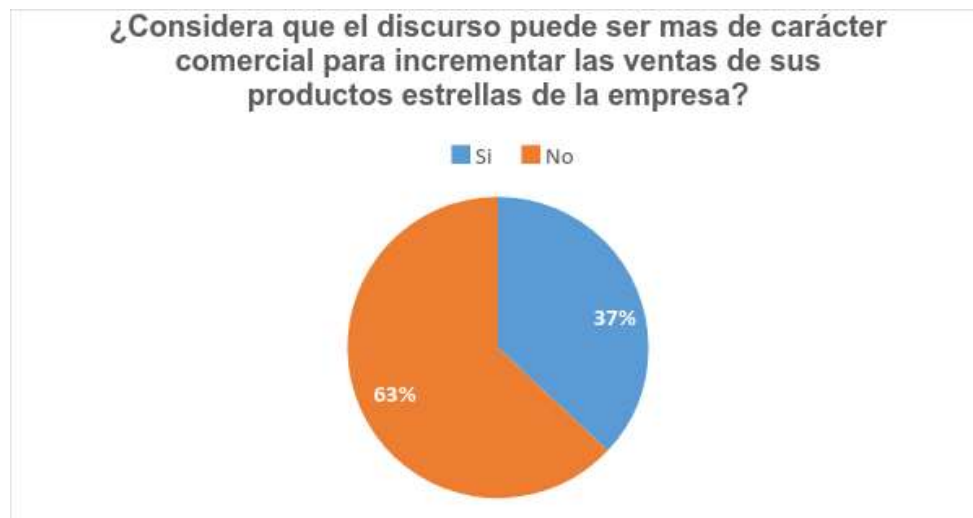
Fuente: Juan Vallejo

Elaboración: Juan José Vallejo Ortega

Estrategia Comercial: Dentro de esta categoría, vemos que nuestro grupo encuestado considera que bien si el comercial y la donación son de carácter altruista, la participación de la empresa si puede ser considerada como una estrategia comercial, donde más del 35% considera que dicha acción corresponde a una alineación de marketing de la empresa. Sin embargo, es importante recalcar que al contrario más del 60 por ciento considera que realmente todo esfuerzo hecho por Hyundai recae en un compromiso de la marca con la sociedad.

GRAFICO 15

GRAFICO DIRECCIONAMIENTO COMERCIAL



Fuente: Juan Vallejo

Elaboración: Juan José Vallejo Ortega

Inclinación del consumidor: Dentro de esta última categoría, observamos que el involucramiento y participación de Hyundai dentro de la comunidad sí tiene un efecto en los consumidores. Después de conocer el accionar de Hyundai, vemos que casi 1 de cada 2 consumidores tendrán preferencia en adquirir esta marca frente a otras, debido a su corresponsabilidad con la sociedad.

GRAFICO 16

GRAFICO INCLINACIÓN COMERCIAL



Fuente: Juan Vallejo

Elaboración: Juan José Vallejo Ortega

3.2. DHL

DHL: Es una marca líder en transporte internacional y servicio logístico. La compañía se especializa en carga aérea, marítima y transporte multimodal ofreciendo un servicio internacional a todos sus clientes. Con presencia en 220 países en el mundo y con más de 340.000 empleados, la compañía se perfila como un líder mundial en su sector (DHL, 2016).

Dentro de su ideología, la compañía reconoce la importancia del cliente; el consumidor es visto como un fin y el objeto de la compañía es mejorar la vida del mismo. Bajo esta visión, se encaminan tanto sus estrategias de mercado como su ideología. En el caso de la responsabilidad social corporativa la compañía mantiene que su enfoque bajo su estrategia de *"Living Responsibility"*. Responsabilidad social corporativa que se enfoca en 3 pilares de acción:

- Go Green: Programa de acción contra catástrofes naturales
- Go Teach: Programa de educación
- Go Help: Programa de trabajo social (DHL, 2016)

Techo se enmarca dentro de su programa de Go Help, y desde el 2010 , la organización mantiene una alianza regional con la organización. El fin de dicha alianza es poder abarcar mayor terreno a través de una ayuda especializada junto al programa de vivienda de emergencia. Ecuador forma parte de dicha alianza y de manera promedial se realizan 3 construcciones anuales (TECHO, 2017).

Para el 2017, esta alianza evoluciona en ser solo la construcción de viviendas de emergencia a ser actor estratégico para el desarrollo de comunidades en el país. Mediante el apadrinamiento del barrio de San José de Miravalle, se implementarán 3 proyectos de urbanismo táctico con el fin de reafirmar el compromiso social de la empresa a futuro. Dichos proyectos son:

- Parque Infantil
- Adoquinamiento de la vía principal
- Construcción salón comunal (Marín, 2017)

3.2.1 Modelo Prohumana

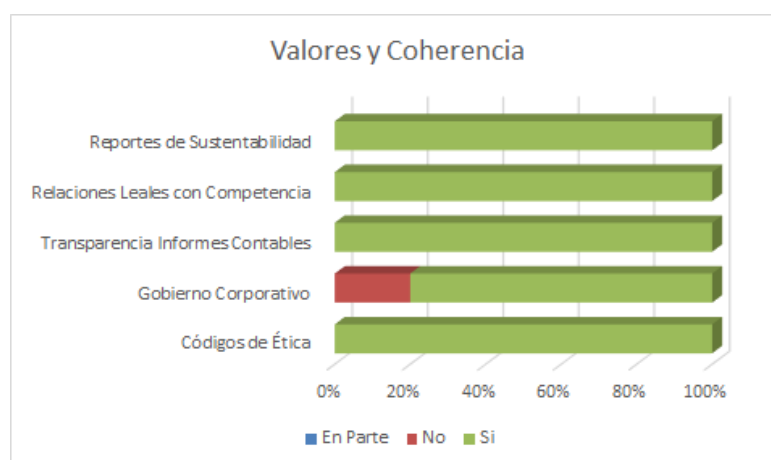
De igual forma, la utilización de este modelo nos ayudará a entender mejor el funcionamiento de la responsabilidad social corporativa, el cual veremos a continuación en el subcapítulo.

Valores y Coherencia: Esta categoría, analiza las bases de la constitución de la empresa, buscando conocer que tan efectiva es la relación de sus valores con la constitución y la aplicación del día a día de la empresa. Con un total del 95 por ciento positivo dentro de las 5 sub categorías, vemos que para la empresa DHL, sus valores son su “core” de existencia y su *modus operandi*.

Como aspectos admirables, podemos mencionar la transparencia de los informes contables, donde la empresa no solo se limita a las auditorías internas, sino que busca ser auditado externamente de forma regular, los resultados de los mismos no son solo de conocimiento privado sino que son publicados para el conocimiento de la sociedad. Además, es importante mencionar el reporte de sustentabilidad, el cual toma en consideración 3 aspectos fundamentales de la responsabilidad social corporativa, siendo estos: económico, social y ambiental. Salta a la vista, este 5 por ciento; el cual representa a una negativa en las sanciones al gobierno corporativo, donde se deduce que el proceso de sanciones se especifica en los códigos de ética. Sin embargo, el grupo de sanciones está conformado por el gobierno corporativo, convirtiéndose en juez y parte.

GRAFICO 17

GRAFICO VALORES Y COHERENCIA DHL



Fuente: Carla Sarabia

Elaboración: Juan José Vallejo Ortega

Público Interno: La empresa vuelve a mostrar una participación cerca de la excelencia en esta categoría. Dentro de las categorías de seguridad y salud, los dirigentes nos comentan que no solo cumplen con aquellas normativas nacionales, sino que al ser conscientes sobre los riesgos laborales que existen dentro de su giro de negocio cumple con acuerdos y parámetros internacionales, los que le ha permitido tener un gran ahorro en costos de salud, pero aún más, salvaguardar la salud de cada uno de sus empleados.

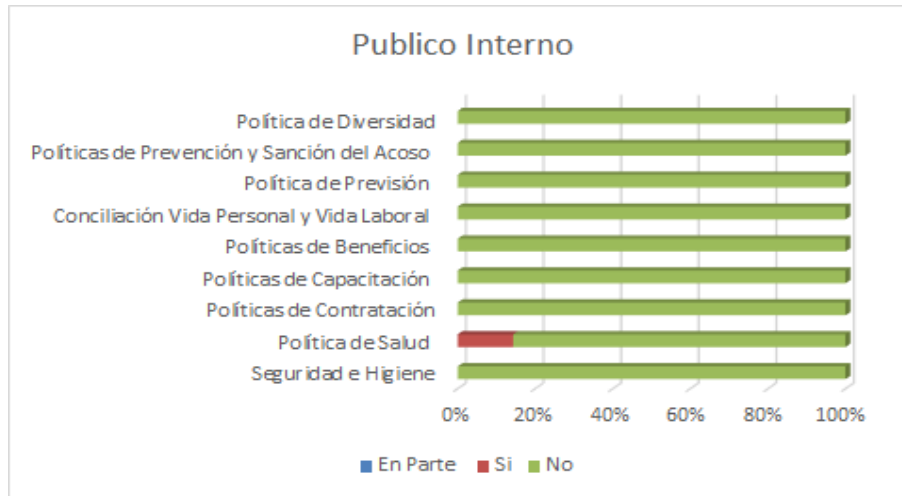
En referente a sus políticas de personas, DHL busca ser una empresa completamente transparente desde su proceso de contratación, manejando procesos claros de selección, beneficios para empleados y capacitaciones. Sin embargo, a diferencia del formulario, DHL considera que las capacitaciones y beneficios no deben ser en relación a los méritos de los empleados, sino que los mismos deben ser para todo empleado sin exclusión. Excluir a un empleado de una capacitación o beneficio es visto como discriminación (Sarabia, 2017). Sin embargo, dentro de esta categoría, la empresa no tiene una política y aceptación a la formación de sindicatos u organizaciones de trabajadores.

De esta manera, DHL busca ser una empresa de personas en donde la empresa mejore la calidad de vida de todos los asociados a través de programas, los cuales buscan la creación del balance entre la vida personal y laboral. También, sus políticas velan por el futuro a largo plazo en los empleados de la empresa a través de programas financieros, emocionales y psicológicos.

Por último, la política de DHL en relación a la diversidad y acoso es vital para mantener un ambiente de trabajo saludable y respetuoso. Aparte de cumplir con los requisitos del modelo usado DHL tiene programas extras para cumplir dicho objetivo laboral de la empresa. Es así que la empresa cuenta con una línea telefónica anónima para denunciar todo problema laboral, tales como fraudes, acosos, malas prácticas, entre otros. DHL considera que su ambiente laboral no es discriminatorio frente a ningún tipo de ideología o tendencia. Sin embargo, la empresa no cuenta con un mecanismo o política para la inclusión de minorías étnicas o sexuales.

GRAFICO 18

GRAFICO PUBLICO INTERNO DHL



Fuente: Carla Sarabia

Elaboración: Juan José Vallejo Ortega

Relación con Proveedores: La empresa está consciente que es un agente social y que sus acciones afectan a todos los stakeholders. Es por esto que, la compañía maneja formularios internos con todo aquel agente que forme parte de su cadena productiva para evitar e influenciar el comportamiento de los mismos. Dicho formulario ayuda a la empresa y le lleva a trabajar solo con aquellas compañías que cumplen parámetros de respeto, desarrollo y progreso a la sociedad, evitando así a todas aquellas empresas que mantienen malas prácticas.

GRAFICO 19

GRAFICO RELACIÓN CON PROVEEDORES DHL



Fuente: Carla Sarabia

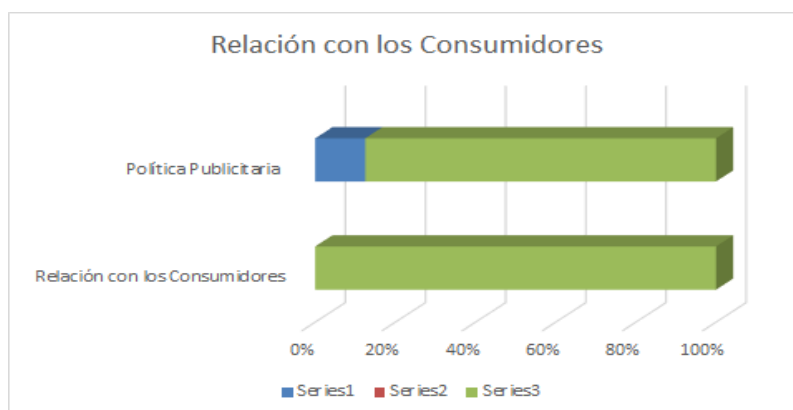
Elaboración: Juan José Vallejo Ortega

Relación con los consumidores: Esta categoría nos muestra cómo la interacción entre el cliente y la empresa es vital para DHL, donde existen varios mecanismos y canales oficiales donde aquellos consumidores pueden exponer sus quejas, dudas y respuesta efectiva a todo requerimiento. A su vez, todos estos procesos buscan añadir valor y mejorar su servicio mediante encuestas de nivel de satisfacción y mejora al consumidor.

En relación a la política publicitaria, existen diferentes códigos y manuales para guiar el comportamiento publicitario de la empresa hacia el consumidor, siempre procurando que la misma sea en beneficio y respeto entre todos los stakeholders. A su vez, esta política es complementada por su código ético.

GRAFICO 20

GRAFICO RELACIÓN CON CONSUMIDORES DHL



Fuente: Carla Sarabia

Elaboración: Juan José Vallejo Ortega

Relación con la Comunidad: Cada vinculación que la empresa DHL realiza responde a un proceso previo de estudio e impacto para obtener los mejores resultados con los mejores agentes. A su vez, muchas de las organizaciones con las cuales DHL trabaja responden a una necesidad país/región.

DHL maneja 3 programas de vinculación con la sociedad, los cuales les permite abordar varios frentes de ayuda. DHL considera que, a su vez, la vinculación de sus trabajadores a estos programas de vinculación social es vital para el desarrollo y crecimiento de la misma. Es decir, todo programa de responsabilidad social necesita contemplar la participación de los voluntarios

de la empresa, ya que al no existir esto, la empresa lo considera como una simple inversión social.

GRAFICO 21

GRAFICO RELACIÓN CON LA COMUNIDAD DHL



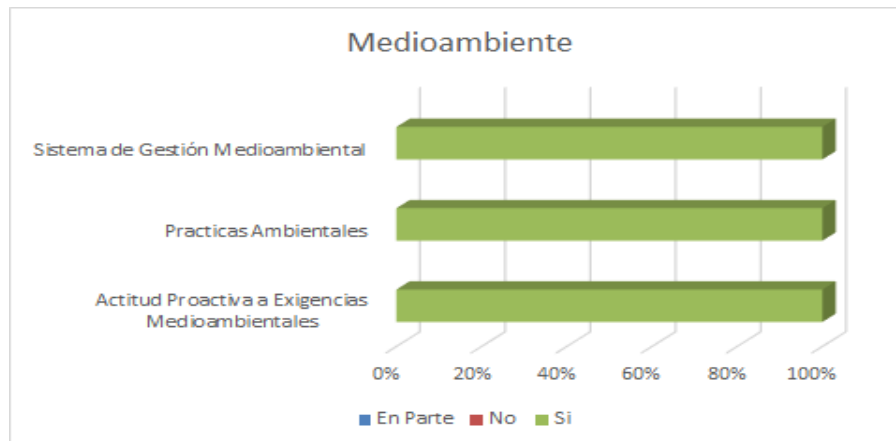
Fuente: Carla Sarabia

Elaboración: Juan José Vallejo Ortega

Medioambiente: El respeto a la naturaleza también forma parte vital del equilibrio que DHL busca tener con todo su entorno al punto que la categoría ambiental cumple al 100% con todos los requerimientos del modelo de encuesta utilizado. Pero DHL no mantiene a este límite sus prácticas ambientales. La empresa busca convertirse para el 2020 en la primera multinacional en utilizar el 100% energía eléctrica en todas sus flotas de transporte terrestre. Acotamos, que la empresa está consciente de la huella de carbono producida cada año con cada una de sus actividades para lo cual realiza estudios para encontrar alternativas para responder con eficiencia y eficacia a dichos reportes medioambientales (Sarabia, 2017).

GRAFICO 22

GRAFICO RELACIÓN CON EL MEDIO AMBIENTE DHL



Fuente: Carla Sarabia

Elaboración: Juan José Vallejo Ortega

3.2.2. Modelo Linda O’Riordan

Como establecido en el subcapítulo anterior, a través del estudio del modelo de Linda O’Riordan, podremos conocer más a fondo las relaciones, ventajas y consecuencias de la aplicación de la responsabilidad social.

Análisis del entorno: Dentro de esta categoría. Carla Sarabia, Directora del departamento de responsabilidad social de DHL nos indica que si bien no se utilizaron los modelos detallados, a continuación se utilizaron modelos similares para realizar el análisis del entorno y participación de la empresa. A su vez, la empresa no utiliza el modelo de Potter dentro de su departamento de responsabilidad social, ya que considera que la utilización del mismo podría llevar a su labor de pasar del altruismo a uno de valor (Sarabia, 2017).

TABLA 12

TABLA CATEGORIAS LINDA O’RIORDAN

Categoría	Si	No	En parte
Modelo Pes			X
Dimensiones Culturales de Hodstede		X	
5 Fuerzas de Potter		X	
Modelo PWC			X

Fuente: Carla Sarabia

Elaboración: Juan José Vallejo Ortega

Conocimiento y Motivación: Para DHL, el ser una empresa de personas también significa poder socorrer de manera efectiva a cada suceso adverso al desarrollo social. Así, DHL cuenta con un programa corporativo ya implementado para socorrer en casos de desastres naturales. Donde a través de 3 líneas especificadas se busca poder brindar ayuda específica y oportuna. En el caso del desastre natural la intervención se basó en su mayor parte dentro de la línea del programa Go Help de DHL (Sarabia, 2017).

Evento: Para poder obtener los fondos necesarios se realizó una colecta interna con descuento al rol del pago; el valor recaudado final fue doblado por la empresa a través de los fondos internos. Paralelamente se llevaron colectas a nivel Latinoamérica y Caribe para poder contar con un valor más significativo. El monto final de recaudación fue \$30.126,35 (Sarabia, 2017).

Valores Filosóficos: DHL mantiene los siguientes valores filosóficos de manera mundial para poder guiar que el comportamiento de cada filial esté dirigido a una visión global, responsable y de excelencia.

Misión: *"Excelencia, Simplemente entregada.", es nuestra estrella guía".*

Visión: *"La Compañía de Logística para el Mundo".*

Corporativos:

- *"Para ofrecer una excelente calidad"*
- *"Hacer que nuestros clientes tengan éxito"*
- *"Para fomentar la apertura"*
- *"Actuar de acuerdo a prioridades claras"*
- *"Actuar de manera emprendedora"*
- *"Actuar con integridad interna y externamente"*
- *"Aceptar responsabilidades sociales" (DHL, 2017)*

Modelo Carrolls: La alineación de la responsabilidad corporativa responde a un fundamento filantrópico que constituye al ser propio de la empresa. DHL se considera ser una empresa de responsabilidad social, donde todos sus elementos de trabajo giren en base a una ideología, siendo su pilar de constitución. Luego de dicho ideal fundamental la empresa busca constituirse como: proveedor, inversor y empleador de elección (Sarabia, 2017).

Nivel de respuesta social DHL: Se mide a través de la participación de los empleados y su involucramiento en sus diversos programas de voluntariado. Para DHL las donaciones económicas no existen ya que se considera que en estas no se puede medir el impacto creado entre los colaboradores y la sociedad (Sarabia, 2017).

Creación de valor: Los procesos de creación de valor se dan en nuestros colaboradores en donde sus experiencias incrementan su valor interno y apreciación interno a la marca. En temas comerciales, si bien DHL patrocina diversos eventos por las cuales su marca recibe exposición, nosotros no consideramos que estas sean una estrategia de marketing, sino una forma de gratitud entregada por nuestra colaboración a terceros. Los programas internos de voluntariado corporativo no tienen ningún tipo de publicidad, ya que estos son parte de los valores de la empresa.

Procesos de transparencia: Al ser una organización mundial se cuenta con todo un proceso extenso para el manejo contable. No solo se cumplen con todos los parámetros internos del país. También, mantenemos auditorías externas de forma regular y procesos propios de la compañía para mantener un proceso limpio y transparente de la empresa frente a la sociedad (Sarabia, 2017).

Imagen y reputación: Es un tema altruista y no tiene relación a la marca para nosotros la ayuda; el desarrollo es un tema fundamental y consideramos que este no debe ser mezclado con procesos de marketing. Es así que, DHL no hace ningún tipo de comunicado externo. Toda esta información se maneja de manera interna a través del correo interno de la empresa.

Sin embargo, si existen procesos ya de marketing que nos permiten manejar nuestra imagen y reputación, pero con nuestros productos y giro de negocio. No con nuestros ideales (Sarabia, 2017). “

3.2.3 Vinculación junto a Techo Ecuador

La tabla detallada a continuación nos indica el modo de involucramiento de la empresa junto al plan de acción de TECHO Ecuador.

TABLA 13

FICHA PARTICIPACION DHL - TECHO ECUADOR

FICHA EMPRESA	
Tipo de Vinculación:	Donación 2016
Empresa/Aliado participante:	DHL
Nº de Viviendas:	1
Inversión:	\$ 2,700.00
Provincias:	Manabí
Cantón:	Jama
Comunidad(es):	Tabuga
Fecha de Construcción:	17 y 18 de Septiembre 2016
Jefes/as de trabajo:	Gabriela Arrastua
Cantidad voluntarios/as staff:	2
Cantidad voluntarios/as actividad:	12
Cantidad voluntarios/as de apoyo:	0
Punto de encuentro:	Tabuga
Núcleos de Familia Beneficiados:	1
Número de personas beneficiadas:	2
Prioridad de Asignación:	Emergente Alta

Fuente: Carla Sarabia
Recopilado por: Juan Vallejo

3.2.4. Percepción del consumidor

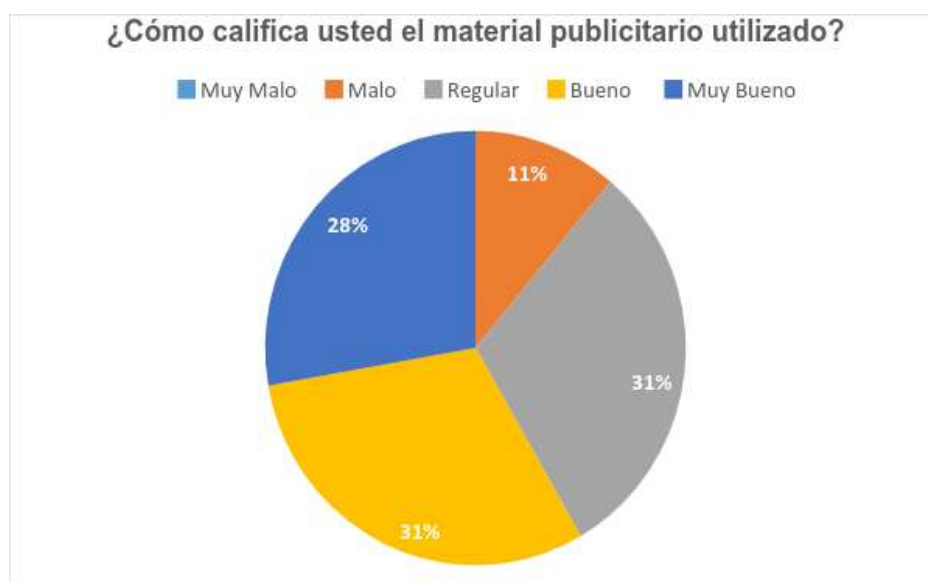
De manera similar, mediremos el material comunicacional utilizado por la empresa en 5 aspectos. Sin embargo, es importante considerar que la empresa no usó el mismo para su público externo, sino solo para su público interno.

Material Comunicacional: En este caso, es importante diferenciar que el material comunicacional solo se utilizó para el público interno; vemos como en este ejemplo el material es percibido como regular y bueno por los encuestados. Esto podría deberse a que el mismo tiene una menor producción en su calidad y que va dirigido a un público interno y específico.

Por otra parte, como material comunicacional, podemos constatar que la imagen y el diagramado son de carácter informativo y no publicitario, donde, su objetivo es dar un realce, incentivo y reconocimiento a todos aquellos que participaron en el programa, buscando así generar alineación a los valores y filosofía de la empresa.

GRAFICO 23

GRAFICO COMUNICACIONAL DHL



Fuente: Juan Vallejo

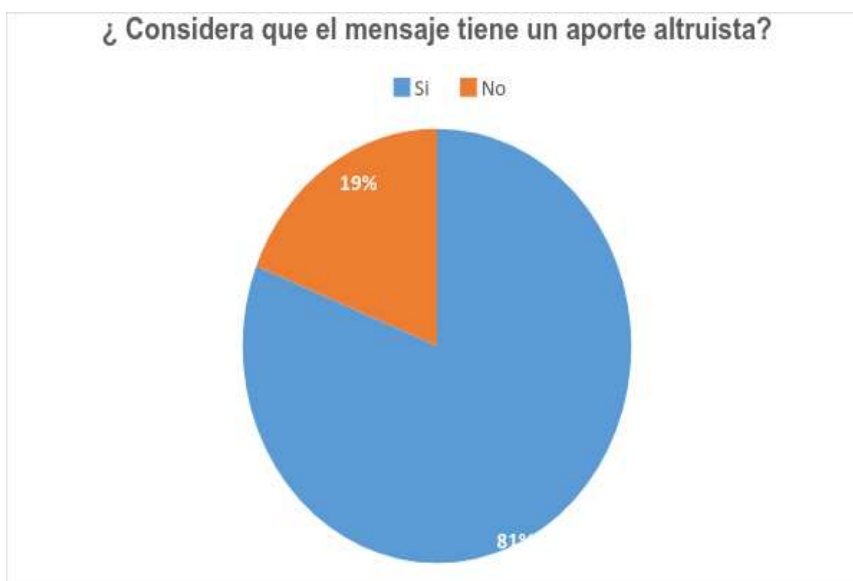
Recopilado por: Juan Vallejo

Motivo del aporte: Al no ser una publicidad, DHL es coherente con sus valores propios de marca en donde todo el material utilizado no conlleva relación a alguno de sus productos de comercio, sino que estos están relacionados a sus principios filosóficos. También vemos que la empresa no se muestra como un actor principal para el desarrollo social. Sino que enfoca a los empleados como foco y aportadores principales para sus proyectos de intervención social.

En este sentido, es natural ver este tipo de estadística ya que por la naturaleza del público, se pierde la agresividad y da un tomo más bondadoso y humano de la empresa hacia el consumidor. Concluyendo que si el motivo del aporte si es altruista, ya que el mismo se alinea a toda la ideología propia de la empresa y no a una intervención específica aislada y efectuada por la expectativa de la sociedad con la empresa.

GRAFICO 24

GRAFICO MOTIVO DEL APOORTE DHL



Fuente: Juan Vallejo

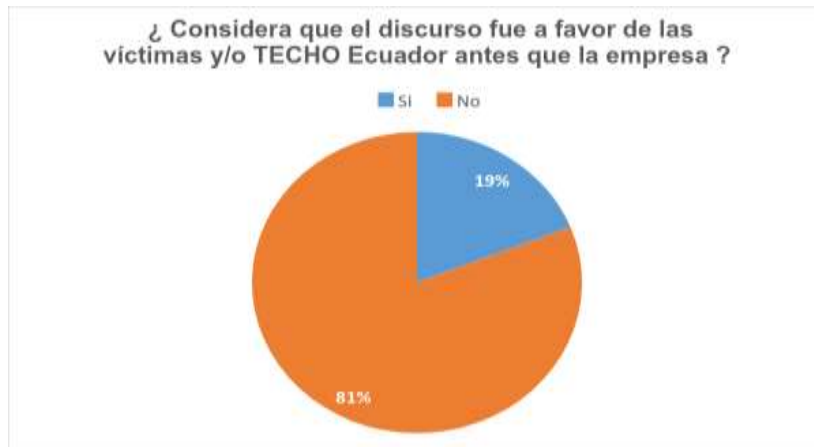
Recopilado por: Juan Vallejo

Direccionamiento del discurso: Considerando el tipo de material utilizado, podemos ver que este está dirigido hacia los empleados de la empresa y no hacia el motivo de la intervención por el 16 de abril del 2016. Lo que puede ser un claro indicador que a través de la misma se refuerzan los valores corporativos de la organización y no el sentido humano de la aportación.

Ejemplo de esto, es que las imágenes dan más importancia a los empleados realizando su labor altruista que convenciendo a los mismos de sumarse y seguir siendo parte de los programas de voluntariado de la empresa. Así vemos que la dirección del discurso es direccionada de forma mínima hacia TECHO o los afectados por el terremoto.

GRAFICO 25

GRAFICO DIRECCIONAMIENTO DEL DISCURSO DHL



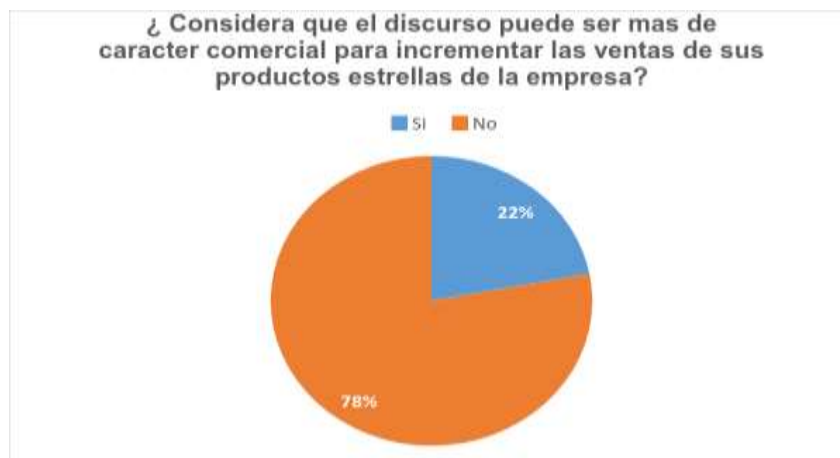
Fuente: Juan Vallejo

Recopilado por: Juan Vallejo

Estrategia Comercial: El objetivo del material utilizado es totalmente diferente a todos los vistos anteriormente. Es vital recalcar que este corresponde a un boletín interno para comunicar las actividades propias de la empresa. El mismo no puede ser considerado como publicidad a su grupo de interés externo. Es así que, podemos considerar que como toda campaña de marketing sí cumple con los procesos éticos y una estrategia comercial diferenciada y definida como está establecido en sus manuales de marca a través de sus productos y no valores corporativos.

GRAFICO 26

GRAFICO DIRECCIONAMIENTO COMERCIAL DHL



Fuente: Juan Vallejo

Elaboración: Juan José Vallejo Ortega

Inclinación del consumidor: La estadística muestra que aproximadamente este tipo de publicidad tiene una influencia media en el poder o percepción de la marca en los consumidores. A pesar que el público se encuentra más propenso en comprar el producto, no existe una mayoría significativa que indique que este tipo de publicidad tiene suficiente efecto en el consumidor para cambiar su percepción.

GRAFICO 27

GRAFICO INCLINACION COMERCIAL DHL



Fuente: Juan Vallejo

Recopilado por: Juan Vallejo

3.3. TOTTO

Totto es una marca colombiana que ofrece ropa y accesorios pensado en las necesidades de sus clientes a través de altos procesos de calidad, diseño y confort. Desde su creación la empresa cuenta con más de 600 tiendas alrededor del mundo tanto en Latinoamérica, El Caribe y Europa. Su objetivo es ser la marca líder para todos los viajeros urbanos (TOTTO, 2016).

Totto cree que las organizaciones privadas también pueden crear una sociedad mejor mediante la cual se podrán cerrar las brechas sociales. Es así que la organización mantiene programas de desarrollo y bienestar que buscan mejorar la calidad de vida de la sociedad y el respeto a la naturaleza. Si bien si Totto trabaja bajo dos ejes que son: Programa de deporte - artes y el programa de desarrollo de competencias básicas como herramientas de inclusión Techo Ecuador es partícipe dentro de proyectos (TOTTO, 2017).

3.3.1. Modelo Prohumana

A través de la aplicación del modelo de Prohumana en este subcapítulo, conoceremos la estructura interna de la empresa y su accionar frente a los sucesos mencionados anteriormente.

Valores y Coherencia: En relación a los reportes de sustentabilidad, la organización hace énfasis en que los mismos estén ligados a su programa de responsabilidad social corporativa. Los mismos que incluyen una amplia gama de regulaciones y normas en materia de sustentabilidad. De igual manera, los Códigos de ética están ligados a la creación e identidad de su cultura organizacional con el fin de promover un comportamiento ético y transparente. En relación a la competencia, si existen instancias de diálogo a través de diferentes organizaciones o asociaciones de las cuales forman parte; sin embargo, la información se rige a sus manuales internos de confidencialidad.

La transparencia es otro valor fundamental para la empresa, cumpliendo con todas las obligaciones tributarias del país, pero también difundiendo el balance general a sus miembros (Nalsani, 2014). En relación al gobierno corporativo, el mismo busca el crecimiento de la empresa a través de políticas que ayuden al desarrollo de su macro, también el gobierno busca la administración deseable de los recursos. (Rojas, 2015)

Público Interno: Las políticas de seguridad están enmarcadas dentro de sus programas de seguridad y salud con el foco principal de la creación de una cultura del autocuidado. Dichos programas son divulgados periódicamente por la empresa y los mismos no solo se extiende al trabajador, sino que también a su familia (Rojas, 2015). Dentro de su ideología de salud, Totto mantiene la estrategia Kronox la cual busca balancear la vida personal con el trabajo a través de un crecimiento persona y un desarrollo integral (Nalsani, 2014).

En relación a su política de capacitaciones, las mismas están realizadas a temas de mercado, giro de negocio y producción como: Modelos de gestión y cero accidentes.

Totto mantiene una política clara de contratación, la misma que se puede encontrar en línea. La política indica que habrá equidad de género en la contratación, en la ubicación del personal en cargos directivos y aun en el rango salarial.

Por último, la empresa también mantiene un programa para fomentar un clima laboral favorable y evita todas aquellas prácticas que puedan verse como informales. El programa se enfoca en la inclusión de la población vulnerable, su respeto, la defensa de los derechos humanos. Para así, velar por la no discriminación por: raza, sexo, religión o condición sexual. Como resultado, la empresa ha participado en el ranking the Great Place to Work debido a la confianza que ellos generan dentro del ambiente laboral (Nalsani, 2014)

Relación con Proveedores: La relación con los proveedores está enmarcada dentro de una política y un manual de responsabilidad social para contratistas y proveedores. Dichos estatutos buscan asegurarse que la empresa no sea cómplice de actividades que vulneren los derechos humanos. Si bien la política es clara, la empresa verifica que sus proveedores y contratistas cumplan con dichos parámetros a través de auditorías entre las partes (Rojas, 2015).

Relación con los Consumidores: La empresa cuenta con mecanismos de atención al cliente. Dicho canal atiende dudas sobre el producto/reclamos y sugerencias. Los canales utilizados para dicha acción son: vía telefónica, email, redes sociales y puntos de venta (Rojas, 2015).

A su vez, para mejorar la relación entre los consumidores y la marca la empresa llevó a cabo diferentes módulos de servicio al cliente e innovación con el objetivo de aumentar importantes indicadores de gestión y experiencia frente a los clientes (Rojas, 2015).

Relación con los Públicos de Interés: Dentro de sus actividades de desarrollo si existe una identificación de los diferentes grupos de interés de los

cuales,, se elaboran informes para el conocimiento interno de la empresa. La relación con dichos grupos busca ser bajo sus pilares éticos y transparentes.

Dalsani busca una sinergia con las comunidades en las cuales se opera a través de sus programas de Responsabilidad Social, que busca el empoderamiento de todas aquellas comunidades vulnerables. Es así, que todos sus programas se enmarcan dentro de objetivos estratégicos de la organización con miras a la contribución al progreso y desarrollo equitativo.

Dicha vinculación se la da a través de la práctica del voluntariado corporativo donde personal de la empresa apoya con su tiempo y conocimiento a las comunidades que lo necesiten de manera periódica. Lo que como resultado ha creado la consolidación de una cultura social organizacional a través de dichas prácticas (Nalsani, 2014).

Ambiente: La relación con el medio ambiente se enmarca en el respeto del mismo. La empresa reconoce la generación de impactos ambientales tanto directos como indirectos por lo cual busca poder generar acciones que permitan compensarlos o mitigarlos (Nalsani, 2014) bajo procesos preventivos como formar parte de varios programas de excelencia ambiental para garantizar niveles de sostenibilidad que son medidos a través de eco-indicadores. Además, para dichos procesos se fomentan con iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental (Rojas, 2015).

3.3.2. Modelo Linda O’Riordan

De la misma forma que descrito anteriormente, el modelo Linda O’Riordan nos permitirá conocer el entorno de la empresa y su relación con los stakeholders.

Análisis del entorno: Dentro de toda la información analizada, observamos que la empresa mantiene diferentes prácticas, códigos, manuales y guías para cada uno de sus procesos comerciales. Sin embargo, en referente a su programa de responsabilidad social corporativo, son basados en sus parámetros internos para el análisis de la aplicación y desarrollo de los mismos.

Conocimiento y Motivación: La motivación para la empresa recae dentro de sus valores filantrópicos como marca. El desarrollo comunitario y la responsabilidad de TOTTO frente a la sociedad se alinean a las expectativas de acción tanto de la sociedad como de la marca y sus trabajadores. La motivación de TOTTO para su accionar junto a TECHO Ecuador es poder proveedor a los afectados un refugio para su familia a que el mismo se convierta en las bases para un futuro hogar junto a los esfuerzos de la marca (TOTTO, 2016)

Evento: Para la ejecución del proyecto creado entre TECHO Ecuador y TOTTO, se recaudaron fondos y donaciones tanto de en nombre de la marca como de los voluntarios. El proceso de recaudación tuvo el apoyo de las diferentes concesionarias presentes en Latinoamérica.

Valores Filosóficos: La organización mantiene los siguientes valores filosóficos como parte de constitución:

Misión: *“Ser la organización líder en el desarrollo, producción y comercialización de productos de excelente calidad, dentro de un mercado global, fortaleciendo nuestra marca Totto y promoviendo el desarrollo integral de nuestro personal, clientes, proveedores, colaboradores y accionistas, logrando crecimiento, rentabilidad y solidez, con responsabilidad social.”*

Visión: *“Ser la marca global más deseada por los viajeros urbanos.”*

Valores Corporativos: *Nuestros desarrollos y diseños están pensados para adaptarse y satisfacer las necesidades del viajero urbano de forma original, cómoda y versátil, garantizando estándares de excelente calidad. En Totto trabajamos con amor y compromiso con el país, tomando como valores fundamentales:*

- **Innovación:** *Aplicamos la recursividad al cumplimiento de nuestros objetivos, buscando nuevas y mejores formas de hacer las cosas.*
- **Lealtad:** *estamos comprometidos con nuestros clientes, colaboradores, inversionistas y el país.*
- **Honestidad:** *somos íntegros, coherentes y justos entre lo que pensamos, hacemos, decimos y sentimos, enmarcados en las leyes de nuestra sociedad.*
- **Responsabilidad:** *cumplimos nuestras obligaciones con excelencia desde el principio y hacemos uso correcto de los recursos.*
- **Humildad:** *somos respetuosos, amables, cordiales y colaboradores.*
- **Constancia:** *somos firmes, perseverantes y recursivos en nuestras acciones*

Modelo Carrolls: Totto da un gran pase al considerar y tomar conciencia de la responsabilidad de sus acciones en la comunidad, inversionistas y consumidores. En donde al ejecutar diferentes proyectos en pro del desarrollo demuestra que sus valores y la implementación permanente

de un programa de responsabilidad social es parte de su identidad. De su filantropía (Rojas, 2015)

Nivel de respuesta social: El nivel de la medición se la lleva a través del involucramiento y respuesta a los diferentes proyectos llevados a cabo de la empresa. A su vez, dichos niveles de respuesta son llevados a cabo a través de convocatorias abiertas y publicadas en diferentes medios de comunicación (Nalsani, 2014)

Creación de valor: Los procesos de creación de valor se llevan a cabo en cada proyecto de la empresa. Tanto desde su giro de negocio, así como desde proyectos de responsabilidad social los cuales buscan generar acciones de fortalecimiento productivo que generen rédito tanto para la empresa como la comunidad (Nalsani, 2014)

Procesos de transparencia: El proceso de transparencia se lo lleva a cabo de forma multinivel no solo es una parte vital del proceso administrativo y tributario de la empresa, sino que también este se lo lleva a cabo desde las operaciones de talento humano (Nalsani, 2014)

Imagen y reputación: TOTTO es tomado como referente de excelencia en la comunicación corporativa, en donde los parámetros comunicativos son manejados bajo códigos éticos y transparentes con los consumidores. Sin embargo, dichos mensajes buscan ser manejados de manera positiva y masiva para fortalecer la identidad empresarial mediante estrategias de marca y gestión de reputación.

3.3.3. Vinculación junto a Techo Ecuador

La siguiente tabla en este subcapítulo muestra de manera resumida el plan de acción por el cual la empresa se vinculó a TECHO Ecuador

TABLA 14

FICHA PARTICIPACION DHL - TECHO ECUADOR

FICHA EMPRESA	
Tipo de Vinculación:	Donación 2016
Empresa/Aliado participante:	ROMACC – TOTTO
N° de Viviendas:	45
Inversión:	\$ 121,500.00
Provincias:	Manabí
Cantón:	Jama
Comunidad(es):	Cabuya
Fecha de Construcción:	1 y 2 de Octubre 2016
Jefes/as de trabajo:	Gabriela Arrastua
Cantidad voluntarios/as staff:	90
Cantidad voluntarios/as actividad:	450
Cantidad voluntarios/as de apoyo:	20
Punto de encuentro:	Comunidad Cabuya
Núcleos de Familia Beneficiados:	45
Número de personas beneficiadas:	
Prioridad de Asignación:	Emergente Alta

Fuente: (Marín, 2017)

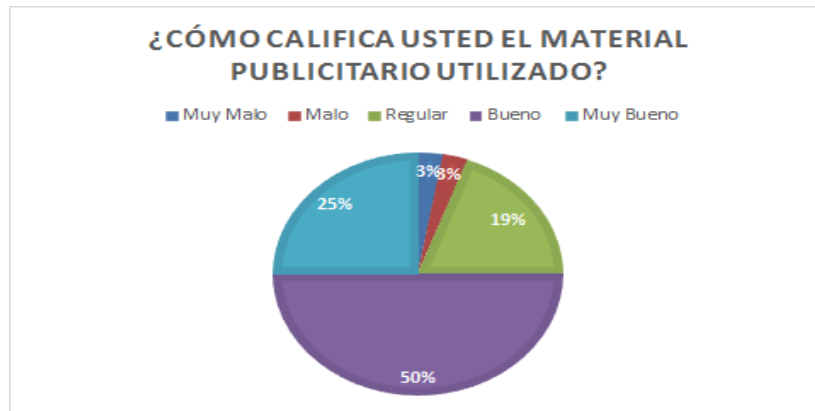
Recopilado por: Juan Vallejo

3.3.4. Percepción del consumidor

Material Comunicacional: TOTTO contrató a una empresa de publicidad para poder transmitir su material comunicacional a sus diferentes públicos; dicho material fue difundido a través de redes sociales, prensa y revistas. Como podemos ver,, el material comunicacional son una mezcla de carácter informativo y comercial debido a que existe una fuerte presencia de la marca TOTTO dentro de este material. Como podemos observar, la percepción del público es positivo, lo cual también es referente a la buena gestión de comunicación corporativa.

GRAFICO 28

GRAFICO COMUNICACIONAL TOTTO



Fuente: Juan Vallejo

Recopilado por: Juan Vallejo

Motivo del aporte: Si bien si no vemos que dentro del material comunicacional utilizado por la marca no se hace mención a ninguno de sus productos, podemos ver que existen componentes comerciales dentro de la edición ligados a la presencia de marca, el orden y tiempo de las intervenciones y la descripción del proyecto. Más de un cuarto de las personas encuestadas consideran que el mensaje no fue altruista y que esta estaba siendo manejada como una estrategia comercial. Sin embargo, es importante considerar que la tercera parte no lo considera de esta manera y si ve un apoyo altruista de la marca hacia los afectados

GRAFICO 29

GRAFICO MOTIVO DEL APOORTE TOTTO



Fuente: Juan Vallejo

Recopilado por: Juan Vallejo

Direccionamiento del discurso: La gran mayoría considera que el discurso fue manejado de una manera eficiente y equilibrada. Podemos ver que dentro de las intervenciones tenemos representantes de TOTTO, de TECHO Ecuador y personas beneficiadas por la acción de la empresa cada uno, contando con el accionar de TECHO y el involucramiento de la empresa con las comunidades afectadas.

GRAFICO 30

GRAFICO DIRECCIONAMIENTO DEL DISCURSO TOTTO



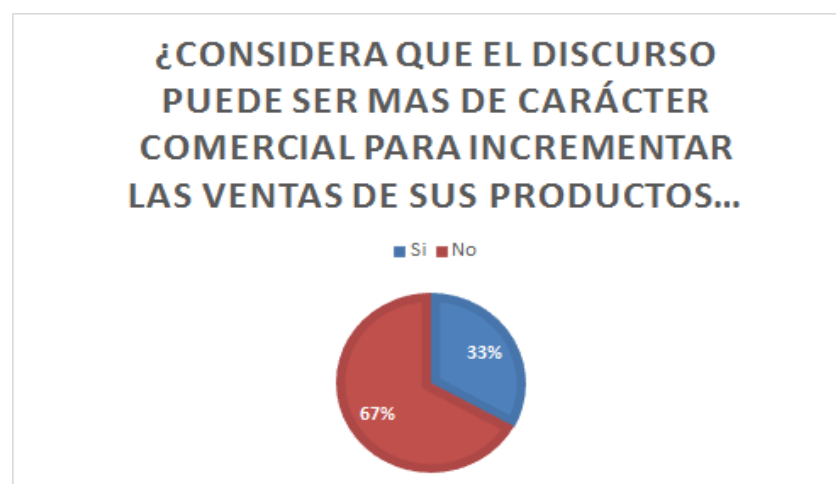
Fuente: Juan Vallejo

Recopilado por: Juan Vallejo

Estrategia Comercial: Los participantes consideran que el material comunicacional utilizado no puede ser considerado como una publicidad comercial o una estrategia de mercado. Pero si observamos que ya cerca del 35% considera que los fuertes componentes de la marca pueden ingerir dentro de su discurso, manteniendo así un vínculo entre los departamentos promocionales de su gestión.

GRAFICO 31

GRAFICO DIRECCIONAMIENTO COMERCIAL TOTTO



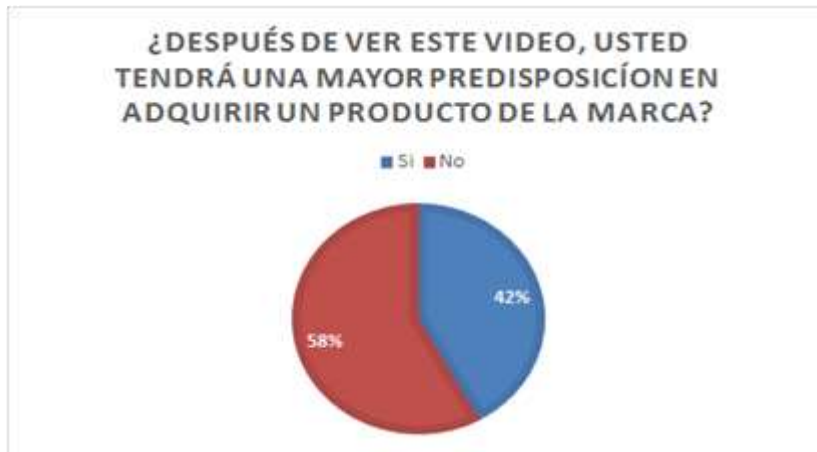
Fuente: Juan Vallejo

Recopilado por: Juan Vallejo

Inclinación del consumidor: Al observar los resultados obtenidos a través del estudio de nuestros encuestados, presenciamos la división de opiniones de las partes sin poder obtener una opinión única. Cerca del 60 por ciento de la mitad de la población no tiene una mayor predisposición a adquirir un producto de la marca, mostrando un efecto contrario del material comunicacional como una estrategia de mercadeo.

GRAFICO 32

GRAFICO INCLINACION COMERCIAL TOTTO



Fuente: Juan Vallejo

Recopilado por: Juan Vallejo

A través del último capítulo, hemos podido estudiar 3 casos sobre como el uso de la responsabilidad social corporativa sí crea una ventaja competitiva en el mercado. Sin embargo, esta no es específica a la relación comercial, sino que afecta tanto al clima interno como externo de la empresa. A su vez, también hemos observado la importancia del material comunicacional y el efecto que esta ejerce en la sociedad, siendo capaz de cambiar la percepción del consumidor y afectar su comportamiento de compra.

VI ANALISIS

En sintonía al objetivo general del presente trabajo de investigación que constituye en la investigación de la responsabilidad social corporativa como factor estratégico de marketing social, se analizaron diferentes marcos teóricos que mencionan la importancia de los nuevos actores en los mercados de la sociedad y su influencia en los mismos. Bajo esta relación, se estudia el origen de la responsabilidad social y su influencia en los mercados; Sin embargo, a estos nuevos agentes se suman las organizaciones sin fines de lucro constituyéndose agentes especiales de desarrollo quienes a través de alianzas específicas con los diferentes sectores de la sociedad crean y promueven acciones que brindan desarrollo a la sociedad, como en el caso de los programas de responsabilidad social corporativa junto a Techo Ecuador, a razón de la situación del 16 de abril del 2016 en las costas ecuatorianas. A continuación, el análisis:

Las asociaciones entre las empresas comerciales y las organizaciones sin fines de lucro impulsan la creación de programas sociales que responden a las necesidades de las comunidades de trabajo, pero también a las necesidades de la empresa. El acuerdo entre las partes y la asociación es beneficiario para las dos partes, ya que la empresa se beneficia al contar con un organismo especializado en intervención social y una reducción de costos al tercerizar esta función. Y el organismo sin fin de lucro se beneficia a través de dichas donaciones que permiten la continuidad del tiempo de su accionar en la sociedad.

El tema de la responsabilidad social corporativa va más allá de los beneficios ejercidos entre la relación de la organización sin fines de lucro, la empresa y el grupo beneficiario. Sino que, debido a la aplicación de los programas sociales, la fuerte conexión de las empresas con la sociedad y los diferentes stakeholders, estos llegan a afectar el macro social, ejerciendo su influencia entre trabajadores, ambiente, proveedores, otros.

La responsabilidad social corporativa viene a ser un tema puntual y específico para aquellas empresas que no manejan programas sociales y es

motivado por la esperanza y expectativas que la sociedad mantiene con las mismas. Durante el 2016, las organizaciones sociales que mantienen relación a una temática de desarrollo por terremoto registraron un superávit o aumento de ingresos, en sus urnas, debido al interés de participación de las empresas frente a este desastre natural. Sin embargo, en 2017 se nota una disminución considerable en sus ingresos, lo que demuestra la pérdida de interés en la continuación de dichos proyectos.

Para los organismos comerciales existen sectores priorizados para realizar dichas inversiones sociales. Las mismas están alineadas en su mayor parte a su giro de negocio, zona de impacto o valores empresariales. Se mira a la responsabilidad social corporativa como un sector de la sociedad el cual podría beneficiar a la empresa a la mediana plaza a través de la aportación de servicios o productos producidos en la comunidad y mas no en una ayuda benéfica y altruista a las zonas vulnerables.

El manejo adecuado y coherente del discurso, el objeto de la responsabilidad social y las expectativas de la empresa hacia la comunidad son los factores claves que indican si la intervención de la empresa cae en un apoyo altruista, una estrategia de marketing o una simple inversión social. A su vez, este tiene que ser evaluada junto a sus valores ideológicos internos.

La influencia e impacto de las 3 empresas a través de sus programas de responsabilidad social corporativa demuestran que la asociación con diferentes ONGs lleva a la creación de programas enfocados y alineados a una intervención coherente y organizada donde todos los stakeholders directos resultan beneficiados de dicha interacción.

VII. CONCLUSIONES

- La hipótesis de este trabajo indica que: La participación de las empresas: Hyundai, Totto y DHL en el programa de responsabilidad social de Techo Ecuador en el terremoto del 16 de abril tendría un efecto positivo en el marketing social de las empresas contribuyendo de esta manera a su estrategia de marketing corporativo. La investigación indica que dicha hipótesis es correcta ya que la inclusión de programas de responsabilidad social corporativa crea y favorece la percepción de la empresa en el consumidor. Además, la misma propuesta ejerce un triple impacto en la sociedad, beneficiario y empresa, potenciando así su desarrollo social. Sin embargo, también existen factores éticos y morales que al no ser incluidos produce un ejercicio adverso al desarrollo creando valor a la marca y alejándose de la idea principal de la aplicación de la responsabilidad social.
- La estrategia de marketing mencionada en la hipótesis se linda de dos factores:
 - La empresa privada puede cometer un error legal al realizar proyectos sociales frente a diferentes situaciones vulnerables en la sociedad ya que su marco jurídico delimita su función y el salirse del mismo tiene repercusiones legales, por lo cual una asociación con una organización tercera incrementa los resultados a obtener acercándose más hacia un efecto positivo dentro de su marca.
 - Como estrategia de mercado, la tercerización disminuye los costos de la empresa ya que esta no incurre en gastos de nómina, implementación o seguimiento. A su vez, este proceso dona confianza en la empresa ya que considera en las habilidades y know how de la organización.
- La responsabilidad social corporativa en el Ecuador de acuerdo a la hipótesis es vista como un sistema de gestión y resultados de las acciones de la empresa frente a la sociedad. Sin embargo, esta está empezando a ser vista como idea filantrópica de desarrollo social.
- Las ejecuciones de los programas de responsabilidad social corporativa dentro del Ecuador se manejan bajo un panorama subjetivo y poco claro respecto de los parámetros de intervención. Al no tener delimitaciones

claras sobre la acción de la empresa, en la sociedad la compañía puede fomentar el uso de las prácticas responsables en la comunidad y su intervención en la misma para así incrementar su valor y percepción de imagen frente al consumidor, siendo esta una estrategia de marketing.

- La práctica de la responsabilidad social corporativa es de carácter optativo y no inherente de las empresas sin embargo la práctica de regulaciones ético-normativas es esperada por la sociedad. Donde, para un control de la relación y accionares de las empresas el estado traslada estas prácticas ético-normativas a leyes que rigen el comportamiento de la empresa
- El poder que ahora gozan las empresas puede ser visto como ilegítimo debido a que estas no gozan de una regulación clara para normar su accionar. Al ser agentes comerciales, su foco se mantiene en la generación de capital y no en el desarrollo social a través de sus acciones. Son escasas las empresas, que miran a su giro de negocio como una situación de ganar – ganar. Por esta razón los programas de responsabilidad social corporativa en su mayoría son manejados por los departamentos de marketing y no por departamentos propios de gestión social.
- El terremoto del 16 de abril del 2016 fue una oportunidad de mercado para comunicar a la sociedad sobre los valores propios de la empresa frente a la sociedad, cayendo bajo el manejo de programas de responsabilidad social corporativa con direccionamiento hacia la creación de valor en la marca.
- La aplicación de estos programas de desarrollo social se diferencia simplemente en el uso de las estrategias de comunicación, las cuales si pueden crear una ventaja competitiva en el mercado frente a otras empresas.
- Las empresas que mantienen programas de responsabilidad social corporativa llegan a conocer que son agentes de cambio para la sociedad, su influencia puede llegar a cambiar el medio. Modelos como el de PROhumana y Linda O’Rian generan cuestionamientos internos de los directivos y planes de mejora multinivel. Lo que demuestra que el

crecimiento y desarrollo no solo es visto en el desempeño en el mercado, sino que también en el ambiente interno.

- El Gobierno Ecuatoriano aplicó planes e incentivos para fomentar el ingreso de capitales a sus urnas con el fin de poder socorrer a la emergencia existente. No obstante, la poca confianza de la sociedad y las malas relaciones con el gobierno dirigió estas donaciones económicas a organismos ajenos a la administración pública, lo que mostró mayor confianza del consumidor en organismos privados. Dicha acción es un claro indicador del posicionamiento de marca en el mercado, resultado de una estrategia eficiente.
- La inversión social es el último eje para el sector comercial, ya que la empresa no percibe a corto plazo un mejor desempeño en el mercado. Sin embargo, esto depende de la calidad del material comunicacional, su uso y frecuencia para considerarse una estrategia de marketing.
- La aplicación y existencia de programas de responsabilidad social está ligada a los ingresos percibidos en relación a la comercialización de sus productos, su estrategia de mercado y expectativas del consumidor. A través de un rápido análisis del total de donantes observamos que el valor más alto corresponde a empresas de alto consumo masivo en los cuales sus campañas llegan e influencia al consumidor demostrando que genera competitividad sostenibilidad en el mercado a través de una segmentación y target específico vinculado.
- Las estrategias de marketing social mantuvieron su pico dentro de los primeros meses siguientes post terremoto del 16 de abril del 2016. Luego, se tuvo su repunte a un año exacto de dicha catástrofe, lo que indica su conexión a una estrategia comunicacional.
- Un programa de responsabilidad social corporativa se lo considera al mantiene alineadas políticas permanentes con las comunidades a través de una plan de acción que contemple normas y reglamentos existentes. Se la considera como marketing social debido a la ausencia de componentes y programas sociales permanentes dentro de la

empresa acompañada de un fuerte componente comunicacional y por último puede ser vista como una inversión social al proceso en el cual la empresa encarga a un tercero a ejecutar planes de acción aprobados entre las partes.

- Los programas de responsabilidad social corporativa nacen de los valores de la empresa de una forma optativa y sin una obligación estatal. Es por esto que, la participación de la empresa está ligada a los valores filantrópicos de la empresa con la sociedad creando una imagen positiva en el consumidor al mantener un accionar coherente con los elementos constitutivos de la empresa

VIII RECOMENDACIONES

- Analizar el contenido comunicacional y el impacto que este genera en la sociedad. Los programas de responsabilidad social corporativa son estratégicos para el desarrollo social y deben ser manejados con un nivel alto de ética.
- Reforzar, identificar y promover la normativa tanto nacional como internacional para comprender y delimitar el espectro de intervención de la empresa definido como la vinculación de programas de responsabilidad social a sus proyectos de marketing, para evitar la duplicidad de acciones frente a problemáticas sociales.
- Manejar los programas de responsabilidad social de una manera organizada y complementaria a los esfuerzos de desarrollo del país, Creando una política macro de desarrollo entre todos los stakeholders (sector privado, ONG, comunidad, estado)
- Promover la práctica de la responsabilidad social corporativa como un valor filantrópico que permita el crecimiento no solo de la empresa a través de esta estrategia de mercado, sino que la misma aporte desarrollo a empleados/ ambiente/ mercado/ sociedad.
- Definir factores clave para que la incursión de prácticas de responsabilidad social corporativa como herramienta de marketing no se consista en la explotación de problemas sociales con el fin de incrementar el peso de la marca en el mercado.
- Aumentar los beneficios gubernamentales a aquellas empresas que incurran en dichas prácticas social enfocadas en el desarrollo propio de la sociedad y mas no en una estrategia de mercado.
- Establecer mecanismos de compensación tributarios para aquellas compañías que manejen programas de responsabilidad establecidos de forma continua y alineados a los objetivos país

IX LISTA DE REFERENCIAS

Libros

Consultados de forma física

Argandoña, A. (1998). *Teoría de los Stakeholders y Bien Comun*. España, Barcelona: IESE. Universidad de Navarra.

Constitución del Ecuador. (2008). Constitución del Ecuador. Ecuador, Montecristi: CEP

Freeman, E. (1983). *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*. USA, California: University of California Press Journals.

Somerville, H. (2015). *Manual de RSE para PYMES*: Santiago de Chile, Chile: Prohumana

Recuperados de la Web

Araque, Rafael. La Responsabilidad Social de la empresa a debate.
Recuperado de
<https://books.google.com.ec/books?id=98I3I5RJJncC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Arraque, R. (2006). *La Responsabilidad Social De La Empresa A Debate*.
Recuperado de
https://books.google.com.ec/books?id=98I3I5RJJncC&pg=PA118&lpg=PA118&dq=modelo+carrolls&source=bl&ots=IcadLC9drj&sig=fz_ndOnneRg7Yp4UDO4dBSejcXk&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjqtDZk-nVAhWGKyYKHWGBDiIQ6AEIUzAK#v=onepage&q=modelo%20carrolls&f=false

Berrios. F. (2012). *Un techo para Latinoamérica*. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=T8CgTR6KuQsC&dq=%C2%A8no+fue+culpa+nuestra+que+cuando+naciera+el+Hijo+de+Dios,+no+tuviera+donde+nacer...+pero+si+ser%C3%A1+nuestra+responsabilidad+si+en+sus+cumplea%C3%B1os+n%C3%BAmero+dos+mil+a%C3%BA+n+o+tiene+un+lugar+donde+nacer%C2%A8&source=gbs_navlinks_s

Calderon, F. (2008). *La economia solidaria: de lo legal a la formacion integral*. Recuperado de <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/9/CriterioLibre9art02.pdf>

Carroll, A. (2016) *Business & Society*. Recuperado de http://my.metadata.vn/share/proxy/alfresco-noauth/api/internal/shared/node/MG32yqFOTLSUYXFv9OWPOg/content/Business_and_Society_Ethics_and_Stakeholder_Management_7th_Edition.pdf

Carroll, A. (2009). *Business & Society*. Recuperado de http://my.metadata.vn/share/proxy/alfresco-noauth/api/internal/shared/node/MG32yqFOTLSUYXFv9OWPOg/content/Business_and_Society_Ethics_and_Stakeholder_Management_7th_Edition.pdf

Garcia, F. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa*. Recuperado <http://www.editorial-club-universitario.es/pdf/3247.pdf>

Hitt, M. (2006). *Administración*. Recuperado https://books.google.com.ec/books?id=t8jx-iiNoEC&pg=PA92&dq=fuerzas+de+porter&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=fuerzas%20de%20porter&f=false

Jamali, D. (2011). *Corporate Social Responsibility (CSR) for Social Development in Arab States*. Recuperado de [http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Beirut/pdf/Dima%20Jamali%20\(En\).pdf](http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Beirut/pdf/Dima%20Jamali%20(En).pdf)

Keinert, C. (2015). *Corporate Social Responsibility as an International Strategy*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=de0o4XkPIYYC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Corporate+Social+Responsibility+as+an+International+Strategy&ots=e0TUh1PA4T&sig=gMc7eGI3XXHocrFuPxXGBPw5Llc#v=onepage&q=Corporate%20Social%20Responsibility%20as%20an%20International%20Strategy&f=false>

Kliksberg, B. (2003). *La Ética importa*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/290/29002409.pdf>

Loaiza, C. (2014). *PWC*. Recuperado de <https://www.pwc.ec/es/publicaciones/pwc-ideas-6ta-edicion.pdf>

MacGillivray, A. (2013). *Responsible Competitiveness Index 2003*. Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan044962.pdf>

Merino, M. (2005). *Transparencia: Libros, Autores e ideas*. Recuperado de <http://inicio.ifai.org.mx/Publicaciones/tlai18.pdf>

Nalsani, (2015). *Balance Social Nalsani*. Recuperado de https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2014/106771/original/Comunicado_de_Progreso_A%C3%B1o_2013-2014.pdf?1410356461

Navarra, F. (2008). Responsabilidad Social Corporativa. Recuperado de: <http://www.editorial-club-universitario.es/pdf/3247.pdf>

O'Riordan, L. (2006). *Corporate Social Responsibility (CSR) Models Theories in Stakeholder Dialogue*. Recuperado de: [tp://www.crrconference.org/Previous_conferences/downloads/2006oriordanfairbrass.pdf](http://www.crrconference.org/Previous_conferences/downloads/2006oriordanfairbrass.pdf)

OCDE. (2011). *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*. Recuperado de <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf>

Puentes, R. (2008). La Responsabilidad Social Corporativa Y Su Importancia En El Espacio Europeo De Educación Superior. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2740076>

TECHO. (2016). *Modelo de Intervención*. Recuperado de <http://www.techo.org/paises/chile/wp-content/uploads/2016/09/Modelo-de-Intervencio%CC%81n-TECHO-Chile-20161.pdf>

Disertaciones o tesis de grado De universidades fuera del Ecuador

Recuperadas de la Web

Diez, M. (2013). Régimen chileno de capacitación y perfeccionamiento de los trabajadores desde la perspectiva de la responsabilidad social empresarial. Estudio de campo y propuestas concretas. (Licenciatura Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile). Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/112976/de-diez_a.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rojas, L. (2015). Responsabilidad Social Empresarial en el sector Textil - Confecciones: CASO NALSANI S.A.S. – TOTTO (Licenciatura,

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA, Bogota). Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6738/1/Ensayo%20Lin%20Maria%20Rojas%20Castro.pdf>

Publicaciones

Recuperadas en la Web

Arrastua, G. (2016, Junio 16). Comunicado Oficial. *TECHO Ecuador*. Recuperado de <http://www.techo.org/paises/ecuador/wp->

AFS, (2017, Agosto 23). Hofstede's Cultural Dimensions. *Intercultural Link*. Recuperado de <https://s3.amazonaws.com/woca-s3/telligent.evolution.components.attachments/13/1637/00/00/00/00/65/13/Hofstede%27s+Cultural+Dimensions+for+AFS+%26+Friends.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJC2S635RRRB3EOPQ&Expires=1503356741&Signature=9oU0U66P%2bSHVhbh9zCt%2fYBCK%2bRM%3d>

Arrastua, G. (2016, Junio 16). Comunicado Oficial. *TECHO Ecuador*. Recuperado de <http://www.techo.org/paises/ecuador/wp->

Athanne. (2011, Septiembre 28). Importance of a Vision Statement to an Organisation. *Athanne*. Recuperado <https://athanne.wordpress.com/2011/12/28/importance-of-a-vision-statement-to-an-organisation/>

Bonilla, L. (2017, Agosto 16). Gestion Financiera. *TECHO*. Recuperado de <http://www.techo.org/techo/transparencia/gestion-financiera/>

DHL. (2016, Enero 25). Descripción Comercial. *DHL*. Recuperado de http://www.dhl.com/ec/es/informacion_sobre_dhl/descripcion_comercial.html

Epstein-Reeves, J. (2012, Febrero 21). Six Reasons Companies Should Embrace CSR. *Forbes*. Recuperado de

<http://www.forbes.com/sites/csr/2012/02/21/six-reasons-companies-should-embrace-csr/#7e3913b4c038>

Estévez, J. (2015, Julio 24). ¿En qué consiste la norma ISO 26000?. *Ecointeligencia*. Recuperado de <http://www.ecointeligencia.com/2015/07/iso-26000/>

GLOBAL IMPACT. (2017, Mayo 27). 10 Principios. *Global Impact*. Recuperado de: <http://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios>

Grijalva, A. (2009, Julio 16). Principales Innovaciones de la Constitución de Ecuador 2008. *Instituto de Investigación y Debate Sobre la Gobernanza*. Recuperado de <http://www.institut-gouvernance.org/es/analyse/fiche-analyse-454.html>

Heilbraun, K. (2015, Enero 21). La súper ISO 26000 parte II: los 7 principios de responsabilidad social. *Piensa Pro Futuro*. Recuperado de <http://www.piensaprofuturo.com/articulo/la-super-iso-26000-parte-ii-los-7-principios-de-responsabilidad-social-66>

Hyundai. (2017, Enero 25). Hyundai en Ecuador. *Hyundai*. Recuperado de <https://www.hyundai.com.ec/index.php/hyundai-en-ecuador.html>

Interaction. (2017). Accountability. *Interaction*. Recuperado de <https://www.interaction.org/work/accountability>

ISO. (2015, Julio 24). ISO 2600. *Organización Internacional de Normalización*. Recuperado de: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf

ISO. (2010, Noviembre). ISO 26000 visión general del proyecto. Organización Internacional de Normalización. Recuperado de

https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf

León-Ponte, O. (2011, Octubre 04). Responsabilidad social y desarrollo humano. *El Universal*. Recuperado de <http://www.eluniversal.com/opinion/111004/responsabilidad-social-y-desarrollo-humano>

Moñivas, J. (2008, Noviembre 13). *Un techo para mi país (Uruguay)*. Habitat. Recuperado de <http://habitat.aq.upm.es/dubai/08/bp2172.html>

Moreno, J. (2014, Febrero 02). La importancia de la transparencia en las ONG. *Fundación Codespa*. Recuperado de <http://www.codespa.org/blog/2014/02/06/la-importancia-de-la-transparencia-en-las-ong/>

Naciones Unidas. (2007, Febrero). Sustainable Development Innovations. *Naciones Unidas*. Recuperado de <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/no1.pdf>

Naciones Unidas. (2016, Noviembre 20). Framework Convention on Climate Change. *Naciones Unidas*. Recuperado de http://unfccc.int/portal_espanol/informacion_basica/protocolo_de_kyoto/items/6215.php

Neoauto. (21, Agosto 20). Mision, Vision. *Neoauto*. Recuperado de <https://neoauto.com.ec/mision-vision/>

Neyra, A. (2016, Noviembre 11). ¿Qué es ser una Empresa Socialmente Responsable ESR. Responsabilidad Social y Sustentabilidad. Recuperado de <http://www.responsabilidadsocial.mx/que-es-ser-una-empresa-socialmente-responsable-esr/>

O'Riordan, L. (2006). Corporate Social Responsibility (CSR) *Models Theories in Stakeholder Dialogue*. Recuperado de: [tp://www.crrconference.org/Previous_conferences/downloads/2006orior-danfairbrass.pdf](http://www.crrconference.org/Previous_conferences/downloads/2006orior-danfairbrass.pdf)

Ochoa, A. (2017, Septiembre). Principios Del Buen Vivir. *Estudio Juridico Ochoa*. Recuperado de <http://www.ochoaandrade.com/noticias/hello-world-103/>

Photorace, (2016, Septiembre 21). Hyundai y Techo Ecuador construirán viviendas para familias damnificadas. *Photorace*. Recuperado de <http://photorace.ec/hyundai-y-techo-ecuador-construiran-viviendas-para-familias-damnificadas/>

Porritt, J. (2012, Diciembre). Corporate sustainability: a brief history. *Richard Sandbrook's Place*. Recuperado de: <http://richardsandbrookspplace.org/node/676>

Post, J. (2017, Junio 22). What Is a PEST Analysis?. *Business News Daily*. Recuperado de <http://www.businessnewsdaily.com/5512-pest-analysis-definition-examples-templates.html>

Rodriguez, E. (2010, Octubre 07). Ensayo Constitución Económica de Ecuador. *Sin Invitacion*. Recuperado de <https://sininvitacion.wordpress.com/2010/10/07/ensayo-7-de-octubre-2010/>

Schoenlaub, N. (2015, Septiembre 29). Core Values - Why are they so important to your company?. *Linkedin*. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/core-values-why-so-important-your-company-nicolas-schoenlaub>

Smith, G. (2016, Marzo 16). 7 reasons your company needs a clear, written mission statement. *Glen Smith Executive Coaching*. Recuperado de <http://www.glennsmithcoaching.com/7-reasons-your-company-needs-clear-written-mission-statement/>

Srinivas, H. (2015, Mayo). The Concept of Accountability: Implications for NGOs. *The Global Development Research Center*. Recuperado de <http://www.gdrc.org/ngo/accountability/accountability.html>

TCS. (2017, Mayo 27). Acerca de nosotros. *TATA Consultancy Group*. Recuperado de: <http://worldwide.tcs.com/worldwide/es/es/acerca-de-TCS/Pages/default.aspx>

TECHO, (2017, Agosto 16). Con tu empresa. *TECHO*. Recuperado de <http://www.techo.org/paises/ecuador/participa/contuempresa/>

TECHO, (2017, Agosto 16). Empresas que construyen. *TECHO*. Recuperado de <http://www.techo.org/paises/mexico/participa/empresa-que-construye/>

TECHO, (2017, Agosto 16). Misión – Visión – Valores. *TECHO*. Recuperado de <http://www.techo.org/paises/ecuador/techo/mision-vision/>

TECHO, (2017, Agosto 16). Preguntas Frecuentes. *TECHO*. Recuperado de <http://www.techo.org/techo/preguntas-frecuentes/>

TECHO, (2017, Agosto 16). Transparencia. *TECHO*. Recuperado de <http://www.techo.org/paises/ecuador/techo/mision-vision/>

TOTTO. (2017, Enero 25). Quienes Somos. *TOTTO*. Recuperado de <http://www.totto.ec/quienes-somos>

TOTTO. (2017, Enero 25). Responsabilidad Social. *TOTTO*. Recuperado de <http://www.totto.ec/quienes-somos>

Publicaciones

Artículos de Revistas

Recuperadas en la web

Moran, C. (2016, Noviembre). Responsabilidad social en ecuador Stakeholders, Revista Científica y Tecnológica UPSE, 3 (2), 25, Recuperado de <http://incyt.upse.edu.ec/revistas/index.php/rctu/article/view/147>

Argandoña, A. (2011, Junio). Iso 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones. IESE Business School, (11). Recuperado de http://www.iese.edu/es/files/catedralacaixa_vol11_final_tcm5-72287.pdf

Carroll B. (2016, 5 Julio 5). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, (s/n). Recuperado de <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-016-0004-6>

Escuela de Economía Social. (2012, Mayo 12). Estudio de la Responsabilidad Social en las empresas de Economía Social de Andalucía. *Escuela de Economía Social*, (1). Recuperado de <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/estudio-de-la-rse-en-la-economia-social-de-andalucia>

Saldaña, J. (2015, Febrero). La Constitución Económica del Ecuador. Universidad San Francisco de Quito, 14(16), 147

Entrevista

Marín, M. Internacionalista. Directora Social. 2017. Información TECHO.

Morgante, M. Internacionalista. Directora Comercial. 2015. TECHO Ecuador:
Socios

Avila, J. Administrador. Gerente de Marketing. 2017. Intervención Hyundai.

Sarabia, C. Licenciada en Gestión Social. Jefa Departamento Social. 2017. Intervención
DHL

Audivisuales:

TOTTO. (Productor), TOTTO. (Director). 2017. Construyendo sonrisas [DVD].
Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Y--qrFEdHUK>