



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Diagnóstico de gestión y propuestas de responsabilidad social  
empresarial para el adecuado desarrollo de las empresas  
Distribuidoras de combustibles en el sur de la ciudad de Cuenca,  
afiliadas a Petróleos y Servicios P&S. año 2018**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Autor:** Cárdenas Verdugo, Amada Magdalena

**Director:** Aguilar Campoverde, Beder Gonzalo Mgtr.

**CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA**

**AÑO -2020**



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

2020

## APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Beder Gonzalo Aguilar Campoverde

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE LA UTPL

Ciudad. -

El presente Trabajo de Titulación, **Diagnóstico de gestión y propuestas de responsabilidad social empresarial para el adecuado desarrollo de las empresas Distribuidoras de combustibles en el sur de la ciudad de Cuenca, afiliadas a Petróleos y Servicios P&S. año 2018**, realizado por Amada Magdalena Cárdenas Verdugo ha sido orientado y revisado durante su ejecución; por lo tanto, se aprueba la presentación del mismo.

Loja, noviembre del 2019

f).....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Cárdenas Verdugo Amada Magdalena declaro ser autora del presente trabajo de titulación “DIAGNOSTICO DE GESTION Y PROPUESTAS DE RSE PARA EL ADECUADO DESAROLLO DE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE COMBUSTIBLES EN EL SUR DE LA CIUDAD DE CUENCA AFILIADAS A P&S. AÑO 2018”, de la Titulación de Administración de Empresas, siendo el Mgtr. Beder Gonzalo Aguilar Campoverde director del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales, Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicional declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Autor: Amada Magdalena Cárdenas Verdugo

Cédula # 0300984465

## **DEDICATORIA**

Este Trabajo de Titulación va dedicado a mis hijos, razón de mi esfuerzo y superación, y a mi esposo que con su amor y dedicación me ha respaldado durante todos los años que ha estado conmigo en todo momento dándome su apoyo incondicional para que logre mis objetivos y metas personales.

Amada Magdalena Cárdenas Verdugo

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por ser mi guía, a mi esposo por su soporte, a mis padres y hermanos quienes me han empujado para que pudiera terminar mi carrera.

Agradezco a la comunidad, quienes han apoyado con su contingente para que pueda terminar este trabajo.

A la universidad y mis maestros que me han enseñado sus conocimientos.

Amada Magdalena Cárdenas Verdugo

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|   |     |
|---|-----|
| CARÁTULA  | I   |
| APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN                                    | II  |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS                             | III |
| DEDICATORIA   | IV  |
| AGRADECIMIENTO  | V   |
| INDICE DE CONTENIDOS  | VI  |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS  | IX  |
| ÍNDICE DE TABLAS  | IX  |
| RESUMEN   | 1   |
| ABSTRACT  | 2   |
| INTRODUCCION  | 3   |
| CAPÍTULO I  | 5   |
| MARCO TEÓRICO   | 5   |
| 1.1. Teorías y conceptos de la Responsabilidad Social Empresarial       | 6   |
| 1.2. Clasificación de las teorías de Responsabilidad Social Empresarial | 10  |
| 1.2.1. Las teorías instrumentales                                       | 10  |
| 1.2.2. Las teorías políticas  | 10  |
| 1.2.3. Las teorías integradoras   | 11  |
| 1.2.4. Las teorías éticas   | 11  |
| 1.3. Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial               | 13  |
| 1.3.1. Dimensión Económica  | 13  |
| 1.3.2. Dimensión legal  | 14  |
| 1.3.3. Dimensión Ética  | 15  |
| 1.4. Principios y Elementos de la Responsabilidad Social Corporativa    | 16  |
| 1.5. El enfoque de Stakeholders   | 20  |
| 1.6. Herramientas de la Responsabilidad Social Empresarial              | 22  |
| 1.6.1. Transparencia y Rendición de Cuentas                             | 22  |
| 1.6.3. Códigos de Ética y Conductas                                     | 23  |
| 1.6.4. Comités éticos y de RSE  | 23  |
| 1.6.5. Informes y memorias de responsabilidad                           | 23  |
| 1.6.6. Aplicación de auditoria ética y RSC                              | 24  |
| 1.7. Desarrollo Sustentable   | 24  |
| CAPÍTULO II   | 27  |
| METODOLOGÍA   | 27  |

|  |   |    |
|--|---|----|
| 2.1.   | Metodología de investigación _____  | 28 |
| 2.1.1.   | Tipo de investigación _____   | 28 |
| 2.1.2.   | Métodos que intervienen en la investigación _____   | 27 |
| 2.1.3.   | Técnicas de la recolección de información. _____  | 29 |
| 2.2.   | Proceso de diagnóstico de la gestión de la RSE _____  | 32 |
| 2.2.1.   | Instrumentos de recolección y análisis de información: _____  | 32 |
| 2.2.2.   | Instrumentos de recolección y análisis de información: _____  | 34 |
| CAPÍTULO III _____   |   | 35 |
| PRESENTACIÓN DE RESULTADOS _____                                       |   | 35 |
| 3.1.   | Generalidades de las Empresas Estudiadas _____  | 36 |
| 3.1.1.   | Red de comercializadoras de Combustibles P&S C. A. _____  | 36 |
| 3.1.2.   | Características de P&S.C.A _____  | 37 |
| 3.1.3.   | Participación de petróleos y Servicios en el Mercado Nacional _____   | 38 |
| 3.1.4.   | Características de las estaciones de servicio estudiadas _____  | 40 |
| 3.1.5.   | Estación de Servicio Eloy Alfaro _____  | 43 |
| 3.1.6.   | Estación de Servicio Trinity _____  | 45 |
| 3.1.7.   | Estación de Servicio El Arenal _____  | 47 |
| 3.2.   | Diagnóstico de Responsabilidad Social Empresarial en las distribuidoras de combustibles en el sur de la ciudad de Cuenca. _____ | 49 |
| 3.2.1.   | Análisis de resultados _____  | 49 |
| 3.2.2.   | Público Interno _____   | 56 |
| 3.2.3.   | Medio Ambiente _____  | 61 |
| 3.2.4.   | Consumidores y Clientes _____   | 66 |
| CAPITULO IV _____  |   | 72 |
| PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: _____ |   | 72 |
| 4.1.   | Planificación _____   | 74 |
| 4.1.1.   | Filosofía empresarial para las estaciones de servicio P&S _____   | 74 |
| 4.1.2.   | Principales políticas de las empresas comercializadoras de combustible _____  | 76 |
| 4.1.3.   | Objetivo corporativo _____  | 76 |
| 4.1.4.   | Consideraciones generales _____   | 81 |
| 4.2.   | Organización _____  | 84 |
| 4.2.1.   | Estructura Departamental. _____   | 84 |
| 4.2.2.   | Responsables de la ejecución y cumplimiento de políticas organizacionales _____   | 86 |
| 4.2.3.   | Indicadores de medición. _____  | 89 |
| CONCLUSIONES _____   |   | 92 |

|                 |    |
|-----------------|----|
| RECOMENDACIONES | 94 |
| BIBLIOGRAFÍA    | 95 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1. Diferencias conceptuales sobre filantropía, inversión social y RSE ..... | 20 |
| Gráfico 2. Enfoques de desarrollo sostenible .....                                  | 26 |
| Gráfico 3. Pasos para el desarrollo de la RSE .....                                 | 30 |
| Gráfico 4. Participación por número de estaciones a nivel país .....                | 38 |
| Gráfico 5. Participación por volumen venta Ciudad de Cuenca.....                    | 41 |
| Gráfico 7. Respecto de valores y principios éticos de la empresa:.....              | 53 |
| Gráfico 8. Gestión Participativa.....   | 56 |
| Gráfico 9. Organigrama propuesto para las Estaciones de Servicios PyS Cuenca.....   | 85 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Diferencias conceptuales sobre filantropía, inversión social y RSE .....        | 10 |
| Tabla 2. Diferencias conceptuales sobre filantropía, inversión social y RSE .....        | 11 |
| Tabla 3. Tipología de Stakeholders.....  | 21 |
| Tabla 4. Tamaño de la Población clientes frecuentes Distribuidoras de Combustibles ..... | 31 |
| Tabla 5. Tamaño de la Muestra Clientes Frecuentes .....                                  | 32 |
| Tabla 6. Variables de RSE según ETHOS .....  | 33 |
| Tabla 7. Priorización de Grupos de Interés de las Estaciones de Servicios .....          | 34 |
| Tabla 8. Estaciones de Servicio miembros de P&S, provincia del Azuay .....               | 41 |
| Tabla 9. Priorización de estaciones de servicio según volúmenes de Ventas en galones.... | 42 |
| Tabla 10. Priorización de estaciones de servicio según clientes frecuentes.....          | 42 |
| Tabla 11. Compromisos Éticos .....   | 50 |
| Tabla 12. Gobierno Corporativo .....   | 52 |
| Tabla 13. Involucramiento de los Grupos de Interés .....                                 | 54 |
| Tabla 14. Reporte de Sostenibilidad .....  | 55 |

|   |    |
|---|----|
| Tabla 15. Compromiso con el desarrollo y el futuro de los Niños .....                           | 57 |
| Tabla 16. Compromiso con el desarrollo infantil.....  | 57 |
| Tabla 17. Valoración de la Diversidad, Equidad de Género y Raza .....                           | 58 |
| Tabla 18. Condiciones del Trabajo, Desarrollo y Empleabilidad.....                              | 59 |
| Tabla 19. Aumento de la Concientización Ambiental, Educación y Calidad Ambiental.....           | 61 |
| Tabla 20. Efecto en Ciclo de Vida de Productos y Servicios y en el Medio Ambiente. ....         | 64 |
| Tabla 21. Reglas de Comunicación Comercial.....   | 66 |
| Tabla 22. Atención al cliente .....   | 67 |
| Tabla 23. Gestión de posibles daños de productos y servicios .....                              | 68 |
| Tabla 24. Objetivos estratégicos de acuerdo a los grupos de interés.....                        | 76 |
| Tabla 25: Responsables y costos de ejecución y cumplimiento de políticas organizacionales ..... | 87 |
| Tabla 26: Indicadores de cumplimiento para directivos y/o propietarios.....                     | 89 |
| Tabla 27: Indicadores de cumplimiento para administradores y empleados.....                     | 90 |
| Tabla 28: Indicadores de cumplimiento para clientes frecuentes .....                            | 91 |

## RESUMEN

La comercialización de combustibles es un importante segmento del sector económico del país, actividad estrechamente relacionada con el desarrollo sustentable. Por ello es necesario el análisis de las prácticas de responsabilidad social de estas empresas y poder contar con una propuesta que contribuya con el bienestar de la presentes y futuras generación.

El estudio presenta propuestas de gestión empresarial socialmente responsable en 3 estaciones de servicios ubicadas al Sur de la ciudad de Cuenca afiliadas a la comercializadora de combustibles Petróleos y Servicios P&S. basado en los indicadores del Instituto ETHOS, que permitió determinar que no se aplica un modelo de gestión socialmente responsable, por lo que se expone propuestas para que las distribuidoras de combustible estudiadas implementen acciones concretas y planificadas, de forma que su gestión este en armonía con el desarrollo sustentable y enmarcadas en un modelo de Responsabilidad Social. A la vez, el estudio permite ser un referente de RSE para las demás empresas socias de P&S en la ciudad de Cuenca.

**PALABRAS CLAVES:** Responsabilidad social empresarial, stakeholders, desarrollo sustentable, indicadores Ethos.

## **ABSTRACT**

Commercialization of fuels is an important segment of the country's economic sector, an activity is closely related to sustainable development. Therefore, it has been necessary the analysis of company's social responsibility practices that contribute with the welfare of present and future generations.

The study presents a proposal for the socially responsible business management in 3 service stations located in the south of the city of Cuenca affiliated with the oil and petroleum fuels trading company P&S. based on the indicators of the ETHOS Institute, Which allowed to determine that socially responsible management model is not applied, so proposals are presented so that the fuel distributors studied implement concrete and planned actions, so that their management is in harmony with sustainable development and framed in a Social Responsibility model. At the same time, the study allows us to be a reference for CSR for the other P&S partner companies in the city of Cuenca.

**KEY WORDS:** Corporate social responsibility, stakeholders, sustainable development, Ethos indicators.

## INTRODUCCIÓN

El análisis de La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Ecuador, hoy en día adquiere gran relevancia para el desarrollo de las empresas, debido a varios factores, entre ellos, el interés del sector privado en lograr un crecimiento económico sostenido, el mismo que está estrechamente ligado a factores sociales, éticos y ambientales. La sociedad actual exige que las empresas alcancen sus objetivos a través de prácticas económicas, sociales y ambientales éticas y responsables (Ojeda, 2015).

Las empresas ecuatorianas han cambiado su idea referente a la RSE, esta pasa de ser un componente filantrópico de poca relevancia o de dudosa aplicación a un componente imprescindible para lograr los objetivos de la organización. Aspectos que toman fuerza y son reconocidos por los directivos de pequeñas, medianas y grandes empresas, y todas las partes involucradas. En este contexto, es indispensable que la academia, contribuya en el desarrollo teórico e investigativo sobre las prácticas de responsabilidad social, no solo en las grandes empresas, sino que estas sean enfocadas en pequeñas y medianas empresas, que son actores fundamentales en el desarrollo del país (Pozo, 2015).

Se conoce que la Responsabilidad Social Empresarial contribuye a la construcción de una sociedad justa y equitativa, para lo cual las empresas deben invertir recursos económicos establecer estrategias sociales para el bienestar de los actores involucrados y de la sociedad misma, asegurando que las futuras generaciones puedan contar con los mismos y mejores recursos que los que contamos actualmente (Accinelli, 2013).

La presente investigación, establece un marco teórico necesario para la comprensión de la RSE, presenta una breve mirada del desarrollo conceptual de la responsabilidad social, sus principales enfoques y componentes que permiten el análisis de la RSE en tres empresas distribuidoras de combustible de la ciudad de Cuenca. El estudio se realiza, tomando como base la información de campo, con la utilización de un conjunto de indicadores propuesto por el Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social, creada en Brasil en 1998, con la “misión de movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a administrar sus negocios en forma socialmente responsable, volviéndolas aliadas en una sociedad sostenible y justa” (Instituto Ethos, 2019) Todo ello con el objetivo de contar con una propuesta de prácticas de RSE que serán puestas en consideración de las tres empresas seleccionadas para el estudio, por ser las más representativas en cuanto a volúmenes de venta y por tener miliares características de las

demás empresas miembros de la Comercializadora Petróleos y Servicios en la ciudad de Cuenca.

El estudio promueve e impulsa mejores prácticas de Responsabilidad Social Corporativa en las empresas distribuidoras de combustible, para ello utiliza los indicadores Ethos, que además, vienen siendo aplicados en el Ecuador, por la Corporación Ecuatoriana de Responsabilidad Social Empresarial (CERES), esta es una red compuesta por empresas públicas, privadas, fundaciones empresariales y organizaciones de la sociedad civil, comprometidas con la sustentabilidad social, ambiental y económica del Ecuador. (CERES, 2018)

En un primer capítulo se presenta el marco teórico de la RSE: Desarrollo conceptual, definiciones; enfoques; dimensiones; y, principios. En un segundo capítulo se describe a las Estaciones de Servicio: Eloy Alfaro, Trinity, y El Arenal, objeto de estudio. Estas estaciones formaran parte del estudio, como casos seleccionados por tener características representativas de las demás distribuidoras, parte de la Red P&S de la región. Se describe, además, a la empresa comercializadora de combustible Petróleos y Servicios P&S, ya que es la instancia en la que se define las principales políticas de gestión, manejo y venta de los combustibles, de un importante sector expendedoras de combustible de la ciudad de Cuenca. En un tercer capítulo se desarrolla un diagnóstico de RSE en las empresas antes mencionadas, para la cual se utiliza el sistema de indicadores Ethos, quienes plantean un conjunto de cuarenta indicadores basados en las dimensiones: ambiental, económica y ética. Para ello, se aplicó encuestas y entrevistas a propietarios, administradores y empleados de las tres distribuidoras seleccionadas.

El cuarto capítulo, propone un conjunto de estrategias de RSE que podrían ser implementadas por la empresas estudiadas, además de que serán de gran utilidad para la Comercializadora de Combustibles Petróleos y Servicios, a la hora de la definición de políticas, enfocadas en la atención de clientes, la relación con la comunidad y la sostenibilidad ambiental de las demás empresas miembros de la red. Finalmente, el documento plantea un conjunto de conclusiones y recomendaciones basados en los hallazgos de la investigación.

La investigación tiene gran relevancia, ya que en la actualidad las medianas empresas también se ven obligadas a contar con prácticas de RSE, en los ámbitos económicos, ambiental y social, su accionar debe ir más allá del cumplimiento normativo a un desarrollo empresarial ético, que beneficie a la sociedad donde se desarrollan, pasando de un discurso expuesto a acciones concretas a favor de sus trabajadores, directivos, clientes y la sociedad en general (Pozo, 2015).

**CAPÍTULO I**  
**MARCO TEÓRICO**

## **1.1. Teorías y conceptos de la Responsabilidad Social Empresarial**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es un concepto a través del cual las empresas integran las preocupaciones sociales y ambientales en el desarrollo diario de sus operaciones comerciales e interactúan con los actores vinculados a sus procesos productivos y de comercialización. Sus aportes en el desarrollo sostenible se dan de forma voluntaria que va más allá del cumplimiento de la normativa legal que regula su accionar (Accinelli, 2013).

Es necesario definir con claridad la RSE, se busca evaluar las prácticas de las empresas que realizan actividades y acciones de responsabilidad social o no, para lo cual se debe plantear la pregunta ¿La actividad cumple netamente con las regulaciones establecidas en el marco legal-gubernamental?, en el que una empresa se desarrolla, o estas acciones superan el cumplimiento y, por lo tanto, puede tratarse como acción voluntaria de RSE (Ojeda, 2015).

La responsabilidad social es el compromiso consciente y congruente de cumplir íntegramente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales, de todos sus participantes, demostrando respecto por la gente, los valores éticos, la comunidad, el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común (Cajiga, 2009).

La responsabilidad social empresarial (RSE) conocida también como responsabilidad social corporativa (RSC), actualmente es indispensable en el desarrollo de un país. Las instituciones públicas, empresas, organizaciones de la sociedad civil, asumen a la RSE como un componente principal de sus políticas sociales. Consideran que la inversión de recursos económicos, personal y tiempo contribuye a la construcción de una sociedad justa y equitativa, sabiendo que no existe ninguna institución o ley que vigile el cumplimiento de la RSE, por lo que se convierte en voluntaria y no obligatoria (Navarro García, 2008).

Para la Red FORUM, la RSE, es una forma de hacer negocios, fundamentados en la sostenibilidad, la misma que guía sus operaciones económicas, sociales y ambientales. Reconociendo los diferentes puntos de vista, intereses, poderes de los actores con los que se relaciona, tales como: accionistas, gerentes, empleados, comunidad, proveedores, clientes, políticos, iglesia, entre otros, considerando el medio ambiente y el desarrollo sostenible, para el

bienestar de ésta y futuras generaciones (CERES, 2018).

El hablar de Responsabilidad Social Empresarial, no es una categoría nueva, la protección ambiental y el desarrollo social desde años ha sido una preocupación para toda la sociedad, y cada día se ha convertido en relevante y necesaria la búsqueda de la armonía entre sociedad, protección ambiental y crecimiento económico.

En este contexto se ha visto que las empresas que tienen responsabilidad social como política organizativa, se benefician a través de los incrementos en los niveles de rentabilidad en armonía con la sociedad en la que se desenvuelven (Pozo, 2015).

Existen gran variedad de conceptos que definen a la Responsabilidad Social empresarial, a continuación se exponen aquellos que son más representativas para la interpretación del presente estudio:

*“Responsabilidad Social Empresarial se define a menudo como un concepto en que las empresas integran elementos sociales y ambientales con las operaciones del negocio, gestión y relaciones con las partes interesadas”* (Wulf Betancourt, 2018).

La Responsabilidad Social Empresarial es *“Las empresas se integran voluntariamente, en cuanto a las inquietudes sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus participantes”* (Europea, 2001)

*“La Responsabilidad Social Empresarial supone una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente, materializándose a través del desarrollo de acciones y programas realacionados con la geografía y la comunidad en la que se encuentra inserta la empresa”* (García I. A., 2003).

Morros Rivera, plantea que el concepto de RSE, es un concepto utilizado en la microeconomía para el análisis de una empresa y su grado de eficiencia en el desarrollo de sus actividades desde la perspectiva del desarrollo sostenible. Este autor asocia el concepto de eficiencia global con el de responsabilidad social corporativa. La coordinación de las acciones entre los diferentes actores involucrados en el proceso para la formulación de un plan coherente se fundamentan en las tareas esenciales de una empresa cuyo fin es la maximización económica (Ribera & Vidal M., 2005)

Una de las definiciones más conocidas es la de la Comisión Europea: *“LA RSE es para las empresas la integración voluntaria, de las inquietudes ambientales y sociales en su gestión comercial y en sus relaciones con los grupos de interés”* (Europea, 2001).

Para el World Business Council for Sustainable Development, la colaboración de los stakeholders, empleados, comunidad, familias y sociedad para mejorar la calidad de vida que contribuye al desarrollo económico sostenible de una empresa es llamada Responsabilidad Social Empresarial (Sostenible, 2007).

El conjunto de prácticas de las empresas que sean basadas en la ética, y sean abiertas, transparentes y que mantengan un respeto con las comunidades, empleados y el ambiente, son acciones de Responsabilidad social (Pozo, 2015).

La búsqueda de satisfacer las expectativas de la sociedad en torno al desarrollo de una empresa a través de prácticas legales y éticas forma parte de la RSE. Se trata de administrar un negocio de forma que permita una rentabilidad económica pero a la vez cumpla y sobrepase las expectativas de prácticas de responsabilidad que tiene la sociedad sobre una empresa (Navarro García, 2008).

Para el instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, la RSE es una manera de gestionar la empresa, que se define por la relación ética con todas las partes con las cuales se relaciona, y por el establecimiento de objetivos y metas acordes al desarrollo sostenible. En este contexto la gestión empresarial preserva los recursos ambientales y culturales para las generaciones actuales y futuras, promoviendo la reducción de las desigualdades sociales y respetando la diversidad.

Para el foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas, la RSE es definida como una forma de gestión de negocios que mantiene como principio los valores éticos en la interacción con las personas, las comunidades y el medio ambiente. El conjunto de prácticas, políticas y programas de las empresas socialmente responsables, basadas en la toma de decisiones en favor de la naturaleza son premiadas y reconocidas por la administración con formas de hacer RSE.

La RSE es una categoría a través del cual las empresas buscan integrar de manera voluntaria las dimensiones social, económica y ambiental en sus relaciones con los stakeholders. Esta

concepción implica que los negocios deben poseer una visión integral donde la empresa tenga un fuerte respeto a la sociedad, medio ambiente y la persona misma (Rodríguez, 2008).

El Banco Interamericano de Desarrollo, define la RSE como las prácticas empresariales que constituyen parte de la estrategia corporativa pero son complementarias al negocio, las cuales evitan efectos negativos o generan beneficios para los grupos participantes como los clientes, empleados, accionistas, comunidad y entorno (CERES, 2018).

Se observa, que existen diversos enfoques para la comprensión de la RSE, sin embargo en su gran mayoría, los autores plantean como parte fundamental el carácter voluntario que asumen los directivos y propietarios de las empresas que va más allá de las imposiciones planteadas por las leyes o regulaciones estatales. En este sentido, se toma como base de análisis en el presente estudio, el concepto planteado por el International Business Leaders Fórum (IBLF), quienes determinan que:

*“La Responsabilidad Social Empresarial es una práctica de negocios abierta y transparente basada en los valores éticos y en el respeto a los empleados, la comunidad y el entorno, lo cual contribuirá al éxito empresarial sustentable”.* (Forum, 2017).

Una de los principales cuestionamientos al término de Responsabilidad Social Empresarial, es aquel que establece la RSE tiene una connotación de alta responsabilidad ante la sociedad, sobre la forma de comportarse de un empresario o empresa, categorizando su conducta entre buena o mala dependiendo de una u otra manera de actuar, mientras que el concepto de respuesta social o reacción, implica la generación de impactos positivos o desempeño que la empresa tiene en el ámbito social y ambiental (Accinelli, 2013).

La Responsabilidad Social Empresarial para diversos autores, es una acción que no está determinada o prescrita por la ley y se fundamenta en valores y principios éticos, por lo que se presenta como voluntaria. Sin embargo, es preciso considerar que no toda forma de relación social entre la empresa con la sociedad y el ambiente es exactamente una práctica de RSE. Es necesario diferenciar la RSE de las acciones filantrópicas puras que tiene una empresa en la sociedad o frente a un actor determinado, se debe rescatar las diferencias entre la motivación, los objetivos y los resultados que generan cada uno de los términos (Taquiá, 2006)

**Tabla 1. Diferencias conceptuales sobre filantropía, inversión social y RSE**

| <b>Filantropía</b>                  | <b>Inversión social</b>   | <b>RSE</b>   |
|-------------------------------------|---|--|
| Motivación: Altruista               | Motivación: Obtener beneficios a Corto Plazo  | Motivación: beneficios para los trabajadores. Familias y comunidad           |
| Impacto fuera de la organización    | Impacto externo e interno (impacto en el exterior, pero con influencia en la empresa) | Objetivo: lograr beneficios de mediano y largo plazo.                        |
| Produce satisfacción del empresario | Mejora la imagen de la empresa  | Búsqueda de la calidad de vida de la sociedad interna y externa a la empresa |

Fuente: Taquia (2006)

Elaborado por: Magdalena Cárdenas Verdugo

## **1.2. Clasificación de las teorías de Responsabilidad Social Empresarial**

Montañez y Gutierrez, plantean que las teorías que sustentan la Responsabilidad Social Empresarial son numerosas y variadas, pero muy pocas son teorías que verdaderamente contribuyen al logro de beneficios de sostenibilidad y sustentabilidad. En este marco describen cuatro teorías principales de RSE, que se basa en cuatro grandes grupos: (Montañez M. & Gutiérrez O., 2014)

### **1.2.1. Las teorías instrumentales**

Ponen énfasis en la dimensión económica, en donde el objetivo principal es la generación de riqueza, se entiende a la RSE como un instrumento para lograr beneficios económicos y maximizar la rentabilidad. En estas teorías se plantea que la relación entre empresa y sociedad se enfoque en el ámbito puramente económico, es decir lo que le interesa a los propietarios o acciones de las industrias es aprovechar de la vinculación con la colectividad para la generación de mayor ganancia.

### **1.2.2. Las teorías políticas**

Ponen énfasis en el poder de las empresas, en la capacidad de incidir en la toma de decisiones de la población y como las empresas hacen uso responsable de este poder. En estas teorías se saca a relucir el poder político ligado al poder económico de las grandes empresas, corporaciones y señala los impactos y responsabilidades de ellas al hacer uso de su poder.

### 1.2.3. Las teorías integradoras

En esta teoría ponen énfasis en el análisis de stakeholders o actores involucrados y como la empresa se relaciona con ellas, integrando las demandas sociales con el objetivo de conseguir mayor prestigio y por ende mayor aceptación de la sociedad. Desde estas teorías, la RSE busca entender como las empresas en un trabajo colaborativo con otros actores, tales como universidades, instituciones públicas, entre otras.

### 1.2.4. Las teorías éticas

Se cimentan en las responsabilidades sociales en busca del bien común de la población, se aproximan al fenómeno desde las responsabilidades éticas en la sociedad y proponen la relevancia de una actuación ética de las empresas, fundamentados en valores y principios universales en la dinámica de interacción entre sociedad y organización, apuntando al bien común de la comunidad.

**Tabla 2. Diferencias conceptuales sobre filantropía, inversión social y RSE**

| Teoría                | Corriente teórica                                    | Principios fundamentales  | Exponentes   | Concepto de RSE  |
|-----------------------|--|---|--|--|
| <b>Instrumentales</b> | Utilitaria y de estrategias de ventajas competitivas | La empresa vista exclusivamente como un fenómeno de mercado. En sus relaciones con la sociedad se fundamentan las funciones económicas. Las empresas tienen las funciones de crear valor y ganancias, así como la generación y venta de bienes y servicios que la sociedad demanda. | Levitt (1958)<br>Friedman (1970) Jensen (2000).<br>Porter and Kramer (2002)<br>Hart (1995)<br>Lizt (1996)<br>Prahalad & Hammond (2002)<br>Hart & Christensen (2002),<br>Prahalad (2003),<br>Varadarajan & Menon (1988)<br>Murray & Montanari (1986). | La RSE es entendida como un instrumento para alcanzar los niveles de utilidad y riqueza. |

|                            |  |  |   |  |
|----------------------------|--|--|---|--|
| <p><b>Políticas</b></p>    | <p>Constitucionalismo corporativo y Ciudadanía corporativa.</p>  | <p>Se ve a la empresa como una organización que tiene mucho poder en los niveles de participación ciudadana, capacidad de incidir que ejecuta a través de su gobierno corporativo en interacción con la sociedad</p> | <p>Anshen (1970)<br/>Donaldson &amp; Dunfee (1994, 1999)<br/>Wood &amp; Lodgson (2002)<br/>Andriof &amp; McIntosh (2001)</p>  | <p>La RSE es vista como la obligación de hacer aportes a la sociedad que van más allá de la generación de empleo y la satisfacción de necesidades con los bienes y servicios que produce.</p> <p>Las empresas ven a la RSE como la capacidad de aceptar deberes y derechos sociales.</p> |
| <p><b>Integrativas</b></p> | <p>Administración y responsabilidad pública.<br/>Colaboración multipartes y análisis de los stakeholders</p> | <p>Resaltan el hecho de que tanto las organizaciones como las empresas, para su sobrevivencia y crecimiento dependen de la sociedad.</p>   | <p>Sethi (1975)<br/>Ackerman (1973)<br/>Jones (1980)<br/>Vogel, (1986)<br/>Wartick &amp; Mahon (1994)<br/>Preston &amp; Post (1975, 1981)<br/>Mitchell et al. (1997)<br/>Agle &amp; Mitchell (999)<br/>Rowley (1997)<br/>Carroll (1979)<br/>Wartick &amp; Cochran (1985),<br/>Wood (1991)<br/>Swanson (1995).</p> | <p>La responsabilidad social de las empresas y organizaciones es integrar y resolver las demandas sociales de los stakeholders.</p>  |

|               |   |  |   |  |
|---------------|---|--|---|--|
| <b>Éticas</b> | Derechos Universales.<br>Desarrollo sustentable.<br>El bien común | Se resalta que el desarrollo y acciones de las empresas se fundamentan en la ética.<br>La relación con la sociedad se fundamenta en los valores. | Freeman (1984, 1994) Evan & Freeman (1988)<br>Donaldson & Preston (1995)<br>Freeman & Phillips (2002)<br>Phillips et al. (2003)<br>The Global Sullivan Principles (1999)<br>ONU Pacto Global (1999)<br>Brutland Report (1987)<br>Gladwin & Kennelly (1995)<br>Alford & Naughton (2002)<br>Melé (2002)<br>Kaku (1997). | Las empresas consideran que la RSE es poner por encima de la rentabilidad y otros aspectos económicos o sociales esta la ética, es hacer las cosas correctas para la sociedad en busca del bien común. |
|---------------|---|--|---|--|

Fuente: (Ojeda, 2015)

Elaborado: Magdalena Cárdenas Verdugo

### 1.3. Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial

Medir la responsabilidad social en las empresas, implica establecer dimensiones, variables e indicadores, de forma que permita conocer una determinada realidad. Así, varios autores realizan el análisis de la RSE de acuerdo a dimensiones principalmente económicas, sociales y ambientales de grupos participantes y de voluntariedad, en la búsqueda de un significado de la Responsabilidad Social.

En estas dimensiones se considera la relación de las empresas con la sociedad, con el ambiente, con el desarrollo económico y rentabilidad de las empresas, fundamentando su análisis en la relación que las empresas tienen con sus empleados y directivos, accionistas, proveedores y clientes (Alvarado, A; Schlesinger M, 2008).

#### 1.3.1. Dimensión Económica

Según Global Reporting Initiative, la dimensión económica se refiere a las expectativas de la sociedad que las empresas sean rentables y que obtengan utilidades como resultado o recompensa de su eficiencia y eficacia por la labor de producir bienes y servicios para el consumo de la sociedad.

La dimensión económica tiene que ver con el estudio de impacto de la organización sobre las condiciones económicas de sus grupos de interés y de los sistemas económicos a nivel local, nacional y mundial. Busca conocer la situación en torno a la sostenibilidad a través de la utilización de indicadores económicos que establece:

- El flujo de capital entre los diferentes grupos de interés
- Los principales impactos económicos de la organización sobre el conjunto de la sociedad

Mide el desempeño financiero, para tener un diagnóstico de las empresas y su situación en torno a la sostenibilidad, por ello es fundamental que esta información sea transparente y este reflejada en los estados financieros de la empresa. La transparencia de información debe proporcionar una concisa exposición sobre el Enfoque de gestión con respecto a los siguientes aspectos económicos:

- Desempeño económico
- Presencia en el mercado
- Impacto económico indirecto

De igual manera es pertinente que las empresas contribuyan con información adicional relevante que permita analizar a la organización y comprender su verdadero desempeño. La información puede estar relacionada con: principales logros y fracasos, riesgos o amenazas, oportunidades de la organización, principales cambios y nuevas estrategias para obtener un desempeño satisfactorio (Global reporting initiative, 2015)

### **1.3.2. Dimensión legal**

Se dice, que la sociedad espera que las empresas alcancen sus objetivos económicos, pero siempre y cuando cumpla con la normativa y leyes vigentes, sean estas de nivel local, nacional o internacional. Por ello, si bien es estrictamente necesario cumplir con todas las normas legales, se puede afirmar que la responsabilidad social va más allá de cumplir o acatar las exigencias legales, busca implementar los principios de la RSE, que se basan en los valores, la ética, el buen gobierno de las empresas en el marco del desarrollo sustentable.

La dimensión legal, busca que las empresas utilicen los medios materiales y económicos de manera ética y cumpla con la normativa de forma transparente para contribuir al bien común.

En diferentes estudios la RSE es definida como un representante de todas las iniciativas empresariales que son discrecionales y van más allá de lo que la ley establece como mandatorio. Los dictámenes del gobierno y otros actores interesados en el desarrollo sustentable en todos los países en vías de desarrollo ponen énfasis en esta característica. Muchas empresas han empezado a acoger el concepto de RSE y han optado por poner en práctica nuevas responsabilidades que van más allá del cumplimiento mínimo de las leyes y, de hecho, ven a la RSE como una forma de evitar o reducir regulaciones adicionales mediante el cumplimiento de normas sociales y éticas, para lo cual están dispuestas a invertir recursos y desarrollar iniciativas de RSE. Por otra parte, para quienes no concuerdan con la RSE, consideran que el elemento de voluntariado no es un tema real, ya que el verdadero interés de los empresarios es la maximización de la riqueza de los propietarios y accionistas de las empresas, buscan sobre todo que las actividades económicas a las que se dedican sean cada vez más rentables por lo que dan más importancia a la responsabilidad social obligatoria.

En resumen, considerando algunas definiciones de la RSE, se espera que las empresas contribuyan al desarrollo sustentable y sostenible, tendiendo a que sus actividades se realicen de forma ética, mejorando su reputación empresarial, por lo que es imprescindible que las empresas cumplan a cabalidad con todas las normas legales, y que, su actuación no sea dado únicamente por el carácter mandatorio de la leyes, sino porque realmente les interesa la conservación del ambiente y el desarrollo de la sociedad en la que actúan. (Global reporting initiative, 2015)

### **1.3.3. Dimensión Ética**

En la actualidad se puede afirmar que la Responsabilidad Social Empresarial, es un tema que va más allá de lo legal, pero se convierte en obligatorio para las empresas como un elemento que forma parte de su naturaleza y no un complemento que se limite al mero cumplimiento de la normativa, por ello la gestión empresarial debe ir de la mano de la ética. Para ello las empresas deben pasar de utilizar a la RSE como un concepto novedoso a utilizarla como una oportunidad de negocio y crecimiento económico respetando el ambiente. Es necesario que los directivos y propietarios dediquen tiempo y esfuerzos en el desarrollo de las empresas en función de los intereses de todos, por lo que es preciso tener conciencia social y ambiental, respetando nuestro

planeta, sus recursos y su buen uso, para que también las futuras generaciones puedan disfrutar de los mismos.

La ética es referida a las expectativas que tiene la sociedad sobre las empresas, esperan que tengan prácticas y comportamientos que cumplan las normas de ética dictadas por la sociedad.

*“La Ética es la ciencia que estudia de una manera reflexiva la conducta humana, es una ciencia no estática sino dinámica y constructiva del ser humano. La ética debe guiar el desarrollo de las personas y el colectivo social”* (Martínez Herrera, 2005).

*“Desde una perspectiva general, la ética puede definirse como un conjunto de principios, normas y reglas de conducta que rigen la conducta de los individuos y de los grupos. La historia empresarial revela que las prácticas éticamente responsables son necesarias.”* (Taquia, 2006).

La dimensión ética, hoy en día en las empresas privadas y públicas no sólo debe ser entendida como la utilidad de aplicar criterios éticos en su gestión, sino también debe ser vista como algo que es estrictamente necesario de hacerlo si queremos una larga vida y un desarrollo de las organizaciones. Debemos entender que las empresas que se manejan con ética y responsabilidad social, son legitimadas socialmente y ganan su licencia para actuar.

Si buscamos obtener mayores volúmenes de venta y más ingresos, se debe comprender que el desarrollo de sus actividades de forma ética, permitirá a las empresas conservar relaciones de calidad con clientes y proveedores, logrando un nivel más alto de confianza, generando mejores relaciones comerciales. (Global reporting initiative, 2015)

#### **1.4. Principios y Elementos de la Responsabilidad Social Corporativa**

Navarro García (2008), plantea que muchas son las perspectivas que tienen las empresas y los sectores sociales con respecto a la RSE. Sin embargo, en el marco de los diferentes puntos de vista existen principios compartidos que se detallan a continuación:

##### **Respuestas concretas:**

La responsabilidad social empresarial, “es entendida como la respuesta que la organización debe dar a las expectativas de los sectores con los cuales ella tiene relación, en materia de desarrollo integral de sus trabajadores y en el aporte a la comunidad que le permitió crecer y

desarrollarse.” Significa entonces que la responsabilidad social empresarial cubre un ámbito interno y externo. (Valle, 2010)

### **Perspectiva de filantropía:**

La RSE no es filantropía, no son acciones sociales independientes, y no son obligaciones ni imposiciones a las empresas. La RSE, más bien, es una estrategia o forma de actuar de la empresa en su interrelación con todos los actores que la rodean y que se convierte en una ventaja competitiva. (Mejía Giraldo, 2009)

### **Conductas esenciales:**

La Responsabilidad Social Corporativa gira en torno a conductas esenciales de las empresas y la responsabilidad por su impacto total en las sociedades en las cuales operan. La RSC no constituye una opción adicional ni un acto de filantropía. Una empresa socialmente responsable es aquella que lleva adelante un negocio rentable, teniendo en cuenta todos los efectos ambientales, sociales y económicos –positivos y negativos- que genera en la sociedad (Pozo, 2015)

La responsabilidad social empresarial es un estándar de calidad que consumidores finales, clientes, gobiernos y la comunidad exigirán cada vez más a las empresas y no incluir RS está considerado entre los principales riesgos que más amenazan el desarrollo empresarial.

### **Voluntariedad:**

Es el compromiso voluntario que las organizaciones asumen frente a las expectativas concertadas que en materia de desarrollo humano integral se generan con las partes interesadas, y que, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales, les permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ecológico. (Córtes Vásquez & Muñoz Zúñiga., 2014)

### **Compromiso:**

Responsabilidad social es el compromiso de una organización ante las decisiones y actividades en la comunidad sobre los impactos en el medio ambiente, a través de un comportamiento ético y transparente: consistente con el desarrollo sostenible y el bienestar general de la sociedad; considere las expectativas de sus partes interesadas; esté con el cumplimiento de la legislación aplicable y sea consistente con normas internacionales de comportamiento; y esté integrada a

toda la organización. Se refiere a la responsabilidad de las empresas de operar de tal forma que agreguen valor a la sociedad. (Ramírez V., Moctezumo M., & Muñoz G., 2017)

**Ética:** Es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales. (Instituto Ethos, 2019)

**Toma de decisiones:** Es la toma de decisiones de las empresas relacionadas con los valores éticos, cumplimiento de requerimientos legales y respeto hacia la gente, medio ambiente y la comunidad. En general es un conjunto de normas, programas y prácticas que se reflejan a lo largo de las operaciones empresariales y de los procesos de la toma de decisión, el cual es apoyado e incentivado por los mandos altos de la empresa. (Fundación Empresairal para la Acción Social, FUNDEMAS, 2000)

**Gestión de empresa:** Es un enfoque de negocios que une a la gestión de la empresa, el respeto por los principios éticos y los valores, las personas, medio ambiente y la comunidad. El cuidado del medio ambiente comúnmente es resaltado.

Todas las conceptualizaciones mencionadas, tienen que ver con responsabilidad social, económica y ambiental desarrolladas con ética, evidenciando de alguna manera el cambio que las empresas están dando al incorporar dentro de su accionar estrategias que benefician a la sociedad donde se desarrollan y promueven el desarrollo sostenible (Navarro García, 2008).

Para la revista de la Escuela de organización industrial, También se deben incluir otros elementos como la Verificabilidad, transparencia, materialidad, amplia visión, mejora continua y naturaleza social de la organización. El principio de transparencia constituye la pieza básica en la que se sustenta el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones; las organizaciones poco transparentes no asumen el concepto ni los objetivos de la RSE.

El último aspecto se refiere a los elementos o implicaciones de la RSE sobre la dirección y gestión de las organizaciones. En este sentido se han observado vínculos sobre cinco áreas funcionales, gobierno corporativo, dirección estratégica, gestión y control interno, información y verificación, y certificación. Además, surgen otras dos facetas de la actividad de las

organizaciones, inversión socialmente responsable y comunicación y reconocimiento externo (Martínez Coll, 2006).

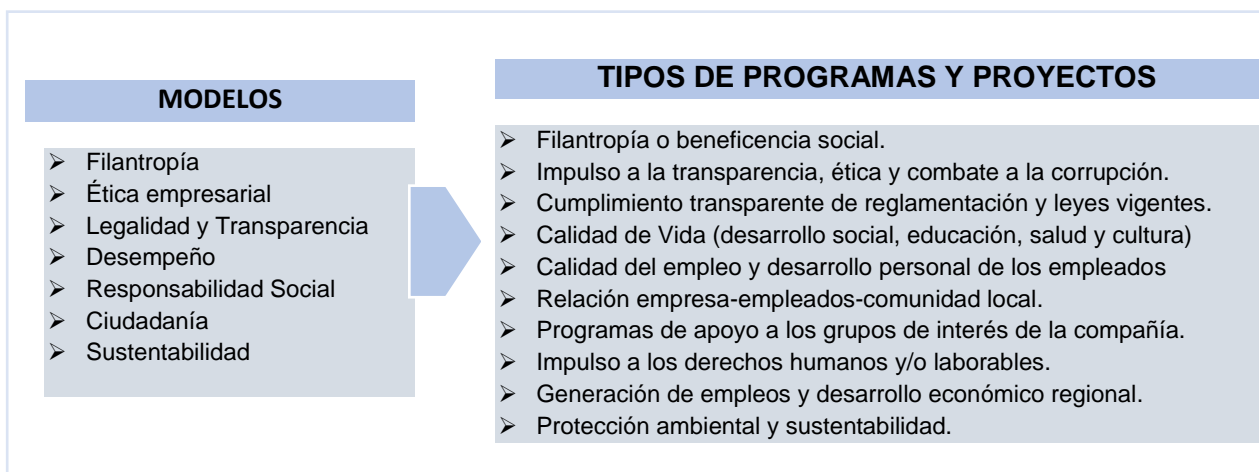
(Ojeda, 2015) Establece que se puede resumir lo que algunos autores señalan como elementos o políticas comunes de la responsabilidad social en:

- Compromiso de las empresas de operar para agregar valor a la sociedad.
- Decisión voluntaria, no regulada por ley. Realizar las acciones de RSE en forma voluntaria y consciente del beneficio que se está produciendo entre los stakeholders.
- Beneficios para la sociedad y públicos de interés como comunidades, clientes, proveedores, empleados y familias como parte de la sociedad, beneficiarios de la empresa, respetando la dignidad humana.
- Cuidado del ambiente. - Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades.
- Adaptabilidad. - Adaptar la RSC al contexto y realidad de las sociedades en la que operan las empresas, es decir, en diseñar un modelo de RSC que considere las particularidades del entorno en que se desenvuelven.
- Aplicar la ética empresarial y la transparencia, en todo tipo de negocio.
- Buscar el equilibrio en la sustentabilidad económica, ecológica y humana (Ojeda, 2015).

En definitiva, la RSC es un concepto complejo que abarca, además de la acción social de la empresa, aspectos como la sostenibilidad, el medio ambiente, las relaciones internas de los trabajadores, la integración de los más desfavorecidos. El desarrollo de prácticas de RSC, de un comportamiento socialmente responsable por parte de la empresa, es un signo de madurez empresarial. Es un indicio de que la empresa comprende cuáles son las claves para un crecimiento sano y sostenible a largo plazo. Es necesario entender que la empresa no está sola en el mercado, sino que su viabilidad depende de su entramado de relaciones con los agentes socio-económicos que le obligan a comportarse adecuadamente. Ya no basta con saber hacer un producto, sino que el producto tiene que estar “bien” hecho, entendiendo como tal que se hayan respetado ciertas normas laborales y ambientales (CERES, 2018).

En términos económicos, el comportamiento socialmente responsable es muestra de eficacia empresarial porque aporta un valor añadido a la empresa y a sus productos. Una empresa puede fabricar el mejor producto del mercado en calidad y en precio, pero no le ayuda si recurre al uso de mano de obra infantil, o no respeta los convenios laborales o de protección de medio ambiente (Navarro García, 2008).

(Ojeda, 2015), plantea que, en el proceso de encontrar características o puntos comunes en las propuestas conceptuales y visiones sobre la RSE, es importante realizar programas y proyectos que se correspondan con uno o varios modelos, basado en la clasificación de Carrollo (1991), quien propone una clasificación en éticos, filantrópicos, económicos y legales, y añade las dimensiones de política, ambiental y social.



**Gráfico 1. Diferencias conceptuales sobre filantropía, inversión social y RSE**

Fuente: tomado de (Ojeda, 2015)

Elaborado por: Magdalena Cárdenas Verdugo

Este modelo, corrobora el hecho de que en el contexto particular e internacional, las empresas generan redes basadas en la confianza para enfrentar situaciones de vulnerabilidad, riesgo e incertidumbre y que la cooperación informal tiende a desarrollarse a partir de la confianza generada por intercambios en el contexto social, ya que este hecho no puede adquirirse a través de intercambios mercantiles y que dicha cooperación evoluciona a partir de la toma de conciencia creciente de la existencia de intereses en común, lo que toma tiempo y recursos (Ojeda, 2015).

### 1.5. El enfoque de Stakeholders

El enfoque de stakeholders surge a mediados de los años ochenta, en la actualidad ha adquirido popularidad, tanto en los teóricos como aquellas personas prácticas que están al frente de las empresas. Hablar de actores involucrados en un proceso generalmente está relacionado a los modelos de desarrollo de una empresa plural y dinámica. Este enfoque de stakeholder es utilizado para describir las relaciones de la empresa con su entorno y para generar estrategias para las

empresas modernas, que se adaptan fácilmente al cambio, dando respuestas concretas a la RSE (Navarro García, 2008).

El enfoque tiene como principio la búsqueda de respuestas a los diferentes intereses que están en juego por cada uno de los actores relacionados con la empresa y cuál es la respuesta que se da a esta pluralidad de intereses (Freeman, 1984).

Existe una gran variedad de definiciones de stakeholder, en este marco Navarro García (2008), cita los conceptos que para él considera que son los más significativos, ya que entiende que a través de ellos puede observar el desarrollo del concepto de gestión de empresas a través de la categoría de stakeholder:

- Las organizaciones necesitan del apoyo de los Stakeholders, sin todos estos grupos no podría subsistir. lo que obliga a la empresa a no centrarse únicamente en los accionistas o stockholders.
- Son Stakeholders, cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa (Navarro García, 2008).
- Aquellos grupos colectivos que las organizaciones tienen cualquier obligación moral, son llamados stakeholders.

El análisis de los conceptos de stakeholder hacen referencia a dos enfoques de empresa: la primera es el enfoque de stakeholder, la que se basa exclusivamente en los socios, propietarios y/o accionistas, utiliza los principios de la empresa teórico empresarial y principalmente establece que la gestión empresarial debe ser dirigida bajo el sustento de los intereses de sus accionistas. Por lo contrario, el segundo enfoque se basa en el análisis de los grupos de interés o partes involucradas en un proceso productivo de bienes o servicios (Navarro García, 2008).

En este marco el enfoque Stakeholder integra en una sola metodología de análisis, la idea central de que la empresa tiene una responsabilidad con la sociedad, que da lugar a que se responda con acciones concretas a los intereses de los diferentes actores. Así, Fernando Navarro propone una tipología de stakeholders que se muestra a continuación

**Tabla 3. Tipología de Stakeholders**

| <b>Tipo de actor</b>         | <b>Intereses</b>  |
|------------------------------|---|
| Propietarios y/o accionistas | Beneficios económicos, maximización en la rentabilidad empresarial.       |
| Empleados                    | Mejora en salarios, seguridad social, estabilidad, higiene participación, |

|  |  |
|--|--|
|  | empleabilidad, formación.  |
| Directivos                               | Prestigio, capacidad de gestión, ingresos  |
| Creadores de opinión y conocimiento      | Información veraz, relevante y actualizada, rendición de cuentas, transparencia.   |
| Clientes                                 | Mejores condiciones para adquirir bienes y servicios, información veraz, seguridad, garantías de salud, servicio de posventa.  |
| Instituciones financieras                | Solvencia, transparencia, lucha contra la corrupción, rentabilidad.  |
| Competidores                             | Competencia leal, respeto a reglas de libre competencia, más posibilidades comerciales, propiedad industrial, respeto de marcas.   |
| Proveedores y subcontratistas            | Respeto de las reglas de libre mercado, respeto de marcas, capacidad de pago, cooperación, información clara de posibilidades comerciales.                                   |
| Comunidades locales, países y sociedades | Legalidad, respeto a la soberanía nacional. Lucha contra la corrupción, colaboración con instituciones y contribución con el desarrollo.                                     |
| Administración pública                   | Contribución con el desarrollo, legalidad, contribución con organizaciones científicas y culturales, contribución con universidades, ONGs y organizaciones medioambientales. |
| Partidos políticos                       | Legalidad y contribución con el desarrollo   |
| Iglesias                                 | Respeto a sus creencias y valores morales  |
| Sindicatos                               | Promoción de derechos laborales y sociales   |
| Universidades                            | Desarrollo, investigación, formación, generación de nuevo conocimiento.  |

Fuente: (Navarro G. 2008)

Elaborado: Magdalena Cárdenas Verdugo

## **1.6. Herramientas de la Responsabilidad Social Empresarial**

Eduardo Pozo en su texto de Responsabilidad Social Corporativa (2015) -tomado de Navarro García (2008)- plantea los temas de rendición de cuentas y transparencia como herramientas para mostrar el desempeño de las actividades apegadas a la normativa y al voluntariado para obtener la legitimidad social de la comunidad.

### **1.6.1. Transparencia y Rendición de Cuentas**

La transparencia y rendición de cuentas son componentes importantes de la RSC, ya que a través de la transparencia se pone en consideración del público la información para que sea

revisada y analizada, por tanto, se puede constatar la legalidad de las acciones. Mediante la Rendición de Cuentas se expone a la sociedad y se acepta la responsabilidad de éstas.

### **1.6.3. Códigos de Ética y Conductas**

El código de ética no es más que la recopilación de normas y reglas que rigen el comportamiento específico y más apropiado para todos y cada uno de los miembros que conforman un grupo social. También es la afirmación formal de los principios que definen los estándares del comportamiento específico de una compañía. (Navarro García, 2008)

Por lo general no contiene todas las normas implícitas del comportamiento del funcionario, ya que se sobreentiende que toda persona que llega a ocupar un cargo dentro de la compañía posee la formación y criterio de lo que se debe o no se debe hacer durante su desempeño. (Navarro García, 2008)

### **1.6.4. Comités éticos y de RSE**

Son grupos que son formados para participar como representantes de los grupos de interés también llamados stakeholders, son quienes exponen los intereses de sus representados, a través de informes y memorias de sostenibilidad. (Navarro García, 2008)

El comité de ética está vinculado al desarrollo y gestión de los Códigos éticos, tienen como funciones: vigilar el cumplimiento del código ético; resolver conflictos y dilemas; interpretar las normas; asesorar en la búsqueda de soluciones a los problemas éticos; y, valorar los intereses de todos los stakeholders de la empresa. (Navarro García, 2008)

Para que funcionen correctamente, los comités de ética deben estar compuestos por personas que representen a todos los estamentos de la empresa y a todos los grupos de interés. (Fundación ÉTNOR, 2017)

### **1.6.5. Informes y memorias de responsabilidad**

Teniendo claro que la transparencia es esencial cuando se habla de responsabilidad social, una de las herramientas para difundir sus políticas y actividades de RSE con los informes y las memorias que pueden exponerse valiéndose de los diferentes modelos existentes. Los informes

tienen como objetivo de consolidar la confianza de la empresa, afrontando las exigencias del mercado y estableciendo compromiso con los stakeholders. (Navarro García, 2008)

#### **1.6.6. Aplicación de auditoría ética y RSC**

La auditoría ética es una parte o aspecto particular del marketing no empresarial que persigue estimular y facilitar la aceptación de ideas o comportamientos sociales que se consideran beneficiosos para la sociedad. En general se trata de frenar, desincentivar aquellas ideas y comportamientos que se juzgan perjudiciales. El enfoque legal supondría imponer prohibiciones o restricciones. (Navarro García, 2008)

#### **1.7. Desarrollo Sustentable**

El abordaje de la Responsabilidad Social Empresarial implica necesariamente conocer los conceptos de desarrollo sustentable y sostenible. Las Naciones Unidas en el año de 1987, estableció la Comisión Mundial de Ambiente y Desarrollo y plantearon como principio “nuestro futuro común”, en este marco la ONU establece como meta alcanzar el desarrollo sustentable y lo define como el desarrollo que “busca satisfacer las necesidades, sin comprometer la capacidad de compensar las necesidades de las futuras generaciones (Navarro García, 2008).

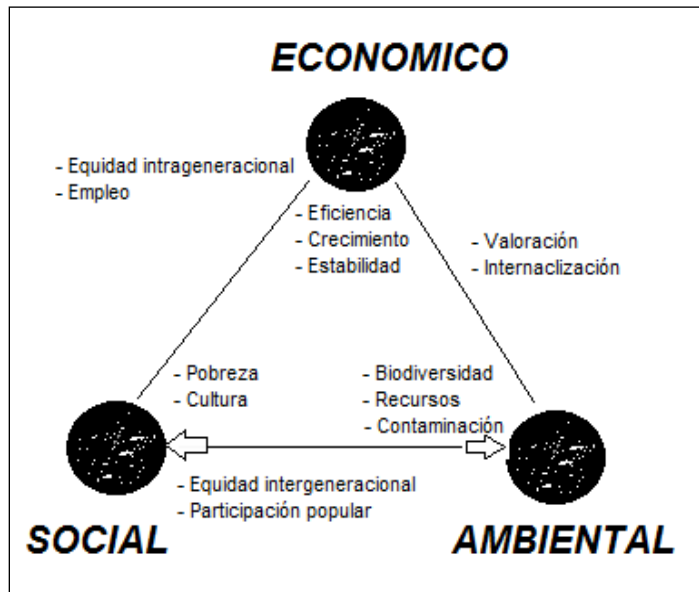
En el mes de junio de 1992, se lleva a cabo la Cumbre de Río de Janeiro, en la que se trata sobre ambiente y desarrollo y se establecen 27 principios que pretenden asegurar un desarrollo más sustentable por parte de los países integrantes de la ONU, entre los más relevantes tenemos:

- La ONU ubica al ser humano como centro de las preocupaciones relacionadas con el desarrollo sostenible y que las personas tienen derecho a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza.
- Reconoce la soberanía de los estados y su derecho a explotar sus recursos naturales de acuerdo a sus propias políticas ambientales y de desarrollo.
- El mejor modo de tratar
- r las cuestiones ambientales es con la participación de todos los ciudadanos interesados, en el nivel que corresponda.

- Los Estados deberán promulgar leyes eficaces sobre el medio ambiente. Las normas, los objetivos de ordenación y las prioridades ambientales deberían reflejar el contexto ambiental y de desarrollo al que se aplican.
- Establece que el derecho al desarrollo debe ser alcanzado de tal manera que no comprometa la capacidad de las generaciones futuras para perseguir su propio desarrollo en condiciones similares.

En este contexto, el desarrollo sustentable debe ser entendido como un proceso integral que exige compromisos y responsabilidades a los diferentes actores de la sociedad en la búsqueda de satisfacer sus necesidades económicas, políticas, ambientales y sociales y prever los recursos para las futuras generaciones. El desarrollo sustentable debe estar incorporado en las agendas nacionales e internacionales de los estados a través de acciones concretas que vayan más allá de la retórica, que exija un compromiso del sector público, mercado y sociedad civil a favor de la conservación ambiental ( Calvelo Ríos, 1998).

Todos los actores deben llegar a comprender, que no es posible alcanzar un desarrollo si la base de los recursos ambientales se deteriora, la satisfacción de necesidades y el crecimiento económico debe tomar en cuenta las consecuencias de la destrucción ambiental. Se debe buscar el equilibrio entre lo económico, social y ambiental, poniendo como centro el ser humano. Así, resulta complejo y difícil alcanzar un desarrollo, por lo que es necesario que actuemos con responsabilidad social, con eficiencia y crecimiento económico, apoyado en la erradicación de la pobreza y en la conservación ambiental (Pierri, 2001).



**Gráfico 2. Enfoques de desarrollo sostenible**

Fuente: Sánchez (2012)

Elaborado por: Magdalena Cárdenas Verdugo

## **CAPÍTULO II METODOLOGÍA**

## **2.1. Metodología de investigación**

### **2.1.1. Tipo de investigación**

Los tipos de investigación utilizados son exploratoria y descriptiva.

#### **Investigación Exploratoria:**

“Los estudios exploratorios se efectúan normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o un problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio” (Hernandez S., Roberto, 2006)

La investigación exploratoria en el presente estudio fue utilizada con la finalidad de facilitar una mayor inmersión y comprensión de la dinámica de funcionamiento de las empresas comercializadoras de combustible y la relevancia del análisis de la implementación de acciones de Responsabilidad Social Empresarial en busca de un desarrollo sustentable. Así mismo, por el conocimiento y la relación con los grupos de interés, este tipo de investigación permitió tener una visión general de la RSE de las empresas.

#### **Investigación Descriptiva:**

(Hernandez S., Roberto, 2006) Dice: La investigación descriptiva “es el tipo de investigación irrefutable que tiene como objetivo principal la descripción de una realidad, generalmente analiza las características o funciones del problema a investigar”. A través de este tipo de investigación, se describe la realidad de cómo se está aplicando la RSE dentro de las empresas distribuidoras de combustibles mediante el análisis de los datos obtenidos de cada uno de los grupos de interés en estudio.

### **2.1.2. Métodos que intervienen en la investigación**

Los métodos utilizados en esta investigación son los siguientes:

**Método Inductivo:** este método permitió obtener resultados generales a partir de puntos de vista individuales; por ello, que los objetivos y preguntas de investigación son más generales y enunciativas, permitiendo tener determinada flexibilidad a la hora de la recolección de datos, y

además se fundamentan en la experiencia y en la percepción de los actores de un número pequeño de casos.

**Método Analítico:** Este método permitió llegar a los objetivos de investigación, ya que da la opción de elegir un contexto o ambiente necesario para el estudio de caso y ayuda a ubicar el planteamiento del problema de forma adecuada en espacio y tiempo.

Tanto el método inductivo como el analítico resultan apropiados, ya que la presente investigación se interesa en conocer el significado de los valores y experiencias de los actores, sus puntos de vista, de manera individual y cercana. Además, permite desarrollar un ambiente adecuado y de buenas relaciones con los actores y el ambiente a investigar, siendo aceptados y desarrollar una historia coherente, permitiendo tener hallazgos significativos en torno a la RSE (Hernandez S., Roberto, 2006).

### **2.1.3. Técnicas de la recolección de información.**

Las siguientes técnicas fueron utilizadas para extraer la información:

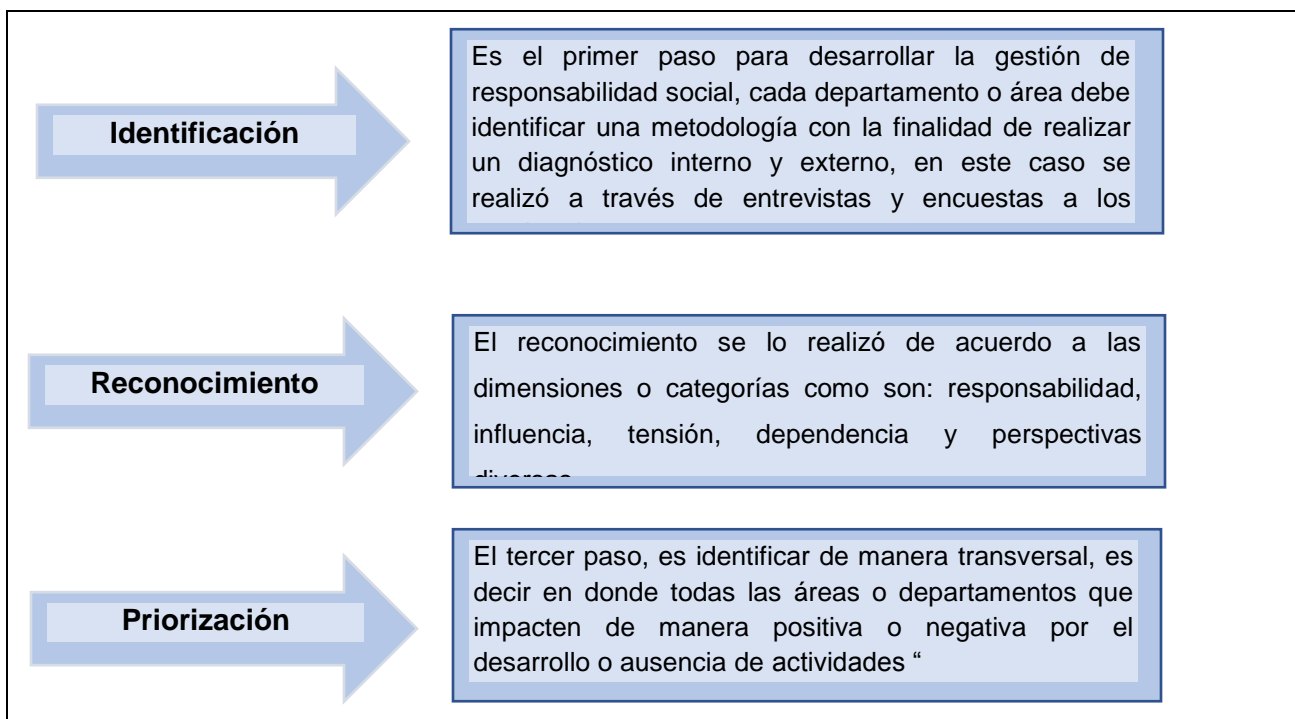
**Revisión de documentos y archivos:** la información proporcionada por las Estaciones de Servicios, al igual que la documentación facilitada por la comercializadora Petróleos y Servicios, permitió indagar más sobre las políticas de la empresa y tener el sustento necesario para realizar el estudio entorno a la Responsabilidad social Empresarial, en los ámbitos social, ambiental, financiero participación en la comunidad, etc.

**Revisión bibliográfica y documental:** La investigación se base en el análisis y revisión de varias fuentes como libros, artículos científicos, tesis, páginas especializadas en internet, guías didácticas de la carrera de administración de empresas, publicaciones, revistas, foros, etc.

**Entrevistas:** esta técnica fue aplicada exclusivamente a propietarios, administradores y directivos de la comercializadora Petróleos y Servicios, es decir aquellos que están manejando la empresa los que tienen un conocimiento amplio de los procesos internos, de la estructura de la organización, relación con los grupos de interés. Obteniendo información muy importante que luego fue contrastada con la información facilitada por los demás grupos de interés. Con esta información se determinó el objetivo de este estudio, pudiendo plantear el problema de este trabajo.

## Encuestas:

Esta técnica fue utilizada como resultado de un mapeo realizado a los grupos de interés, por el tamaño de la población de estudio, se aplicó las encuestas a los grupos que están más involucrados en el desenvolvimiento de las tareas diarias que se presentan dentro de las estaciones de servicios. Se determinó que las encuestas se aplicarían a: los propietarios, que son los que toman las decisiones más importantes de las empresas y tienen la autoridad para decidir sobre la marcha de la misma; a los administradores, que si bien es cierto no son dueños de los negocios sin embargo son las personas de confianza de los directivos y están a cargo de la administración, del proceso operativo, del trato con clientes, proveedores y organismos de control; y, el último grupo de **los clientes**, quienes realizan más de dos compras mensuales fijas, sean estas a crédito o al contado y acorde a las bases de datos e informes facilitados por las estaciones de servicios.



**Gráfico 3. Pasos para el desarrollo de la RSE**

Fuente: (Internación Digital UVEG, 2019)

Elaborado: Magdalena Cárdenas Verdugo

## Población y muestra de estudio

Luego de aplicar los tres pasos del mapeo de grupos de interés y cumplir con las condiciones de Identificación, Reconocimiento y Priorización, como se señaló en la metodología, se seleccionaron los principales grupos de interés es decir los que están involucrados directamente con la gestión de la empresa y entre los que se destacan: los propietarios o representantes legales, los administradores, el personal administrativo y financiero, personal operativo, los clientes o consumidores, organismos de control, y proveedores. Para ello se lo hizo a través de los siguientes instrumentos:

**Grupo 1:** Los propietarios o representantes legales que son uno por estación es decir un total de 3, a quienes se les realizó entrevistas directas.

**Grupo 2:** A los administradores también tomando 1 por cada empresa, se les aplicó así mismo la entrevista directa.

**Grupo 3:** Al personal administrativo y financiero, que se realiza al total del universo que son 6 personas; es decir, 2 por cada empresa se les aplicó encuestas.

**Grupo 4:** Siendo este grupo el más numeroso, se determinó el tamaño de la muestra en base a los clientes frecuentes de cada estación por el periodo de un mes para la aplicación de las encuestas.

**Tabla 4. Tamaño de la Población clientes frecuentes Distribuidoras de Combustibles**

| ESTACION DE SERVICIO                          | TOTAL, CLIENTES FRECUENTES AL MES | PORCENTAJE  |
|---|-----------------------------------|-------------|
| EL ARENAL                                     | 12.500                            | 42%         |
| TRINITY                                       | 9.375                             | 30%         |
| ELOY ALFARO                                   | 8.750                             | 28%         |
| <b>Tamaño Población Clientes Consumidores</b> | <b>20,605.00</b>                  | <b>100%</b> |

Fuente: Empresas en Estudio

Elaborado por: Magdalena Cárdenas Verdugo

Con estos datos se determinó el tamaño de la muestra para lo cual se basó en el muestreo probabilístico, por tanto la fórmula es:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q}{E^2 (N-1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

$n$  = tamaño de la muestra  $Z^2$  = El nivel de confianza bajo la curva normal = (aceptación 93%; dado que puedan existir clientes que no dispongan del tiempo necesario para contestar)  $Z = 1,81$

$E^2$  = Margen de error permisible = (7%)  $E = 0,07$

$P$  = Probabilidad de ocurrencia = 0,5 (50% de datos en la curva normal)

$Q$  = Probabilidad de no ocurrencia =  $1 - P$   $Q = 0,5$

$N$  = Población o Universo de estudio = 20605 clientes frecuentes

Aplicando la fórmula, obtenemos el siguiente resultado:

$$n = \frac{20605 \cdot (1.81)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(0,07)^2 \cdot 20604 + 0,819025}$$

$$n = \frac{16876.0101}{101.778625} = 165.810946$$

**Muestra = 166 Encuestas**

**Tabla 5. Tamaño de la Muestra Clientes Frecuentes**

| ESTACION DE SERVICIO        | PORCENTJE   | NRO. DE ENCUESTAS POR ESTACIÓN |
|-----------------------------|-------------|--------------------------------|
| EL ARENAL                   | 42%         | 70                             |
| TRINITY                     | 30%         | 50                             |
| ELOY ALFARO                 | 28%         | 46                             |
| <b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b> | <b>100%</b> | <b>166</b>                     |

Fuente: Empresas en Estudio

Elaborado por: Magdalena Cárdenas Verdugo

## 2.2. Proceso de diagnóstico de la gestión de la RSE

### 2.2.1. Instrumentos de recolección y análisis de información:

Para la consecución de los objetivos planteados, se utilizó un cuestionario sobre la Ética y Responsabilidad Social Corporativa, basados en los indicadores ETHOS de Responsabilidad Social Empresarial. Esta metodología propone 7 variables con 39 indicadores y sus respectivas preguntas, como se detalla en el siguiente cuadro (Instituto Ethos, 2019):

**Tabla 6. Variables de RSE según ETHOS**

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p><b>Variable Uno: Valores<br/>Transparencia y<br/>Gobierno Corporativo<br/>Autorregulación de la<br/>Conducta</b></p> | <p><b>Indicador 1</b><br/><b>Indicador 2</b><br/><b>Indicador 3</b><br/><b>Indicador 4</b><br/><b>Indicador 5</b><br/><b>Indicador 6</b></p>   | <p>Sobre Compromisos Éticos<br/>Integración en la Cultura de la organización<br/>Alta dirección<br/>Análisis de vinculación con la Competencia<br/>Involucramiento y diálogo de los Grupos Interesados<br/>Informe de Sostenibilidad</p>  |
| <p><b>Variable Dos: Sobre<br/>Público Interno</b></p>   | <p><b>Indicador 8</b><br/><b>Indicador 9</b><br/><b>Indicador 10</b><br/><b>Indicador 11</b><br/><b>Indicador 12</b><br/><b>Indicador 13</b><br/><b>Indicador 14</b><br/><b>Indicador 15</b><br/><b>Indicador 16</b><br/><b>Indicador 17</b><br/><b>Indicador 18</b></p> | <p>Sobre la Participación<br/>Responsabilidad con el Futuro de los infantes.<br/>Responsabilidad con el Desarrollo de los niños.<br/>Valorar la Diversidad.<br/>Responsabilidad a favor de la Equidad Racial<br/>Responsabilidad con la Equidad de Género<br/>Normas de Prestaciones, Remuneraciones y Carreras<br/>Seguridad y Salud y Condiciones de Trabajo.<br/>Responsabilidad con la Empleabilidad y el Desarrollo Profesional.<br/>Actuación ante los Despidos.<br/>Llegar a la Jubilación y Preparados.</p> |
| <p><b>Variable Tres: Medio<br/>Ambiente<br/>Responsabilidad con<br/>las Generaciones<br/>Futuras</b></p>                | <p><b>Indicador 19</b><br/><b>Indicador 20</b><br/><b>Indicador 21</b><br/><b>Indicador 22</b><br/><br/><b>Indicador 23</b></p>  | <p>Responsabilidad con el Progreso de la Calidad Ambiental<br/>Formación y Educación ambiental<br/>Direccionando el Impacto en el Medio Ambiente<br/>Economía Forestal Sostenible<br/><br/>Entradas y Salidas de Insumos minimizadas</p>  |
| <p><b>Variable Cuatro:<br/>Apreciación, Selección,<br/>y Agrupación con<br/>Proveedores</b></p>                         | <p><b>Indicador 24</b><br/><b>Indicador 25</b><br/><b>Indicador 26</b><br/><b>Indicador 27</b></p>   | <p>Juicios de Evaluación y Selección de Proveedores<br/>Eliminación del trabajo Infantil en la Producción<br/>Eliminación del trabajo Forzado en la Producción<br/>Sustento al Progreso de Proveedores.</p>   |
| <p><b>Variable Cinco:<br/>Consumidores,<br/>Dimensión Social del<br/>Consumo</b></p>                                    | <p><b>Indicador 28</b><br/><b>Indicador 29</b><br/><br/><b>Indicador 30</b></p>  | <p>Reglas de Relaciones Comerciales<br/>Atención al cliente<br/><br/>Direccionamiento de los posibles daños de los Servicios y Productos</p>  |
| <p><b>Variable Seis:<br/>Comunicación y<br/>Relaciones con la<br/>Comunidad</b></p>                                     | <p><b>Indicador 31</b><br/><b>Indicador 32</b><br/><b>Indicador 33</b><br/><b>Indicador 34</b></p>   | <p>Direccionamiento del Impacto en la comunidad de las Empresas.<br/>Comunicación con las organizaciones de la localidad<br/>Apoyo económico a la Labor Social<br/>Implicación con la Labor social</p>  |
| <p><b>Variable Siete:<br/>Sociedad y Gobierno,<br/>Transparencia Política.</b></p>                                      | <p><b>Indicador 35</b><br/><b>Indicador 36</b><br/><b>Indicador 37</b><br/><b>Indicador 38</b><br/><b>Indicador 39</b></p>   | <p>Apoyo a Campañas Políticas<br/>Edificación de la Ciudadanía por las Empresas<br/>Políticas Anticoímas y Anticorrupción<br/>Influencia Social y Liderazgo<br/>Intervención en Planes sociales del Gobierno.</p>   |

Fuente: (Instituto Ethos, 2019)

Elaborado por: Magdalena Cárdenas Verdugo

### 2.2.2. Instrumentos de recolección y análisis de información:

Al momento de priorizar los grupos de interés para la aplicación de las encuestas se determinó los grupos que tienen conocimiento de toda la organización y que influyen directamente en la gestión de la misma, considerando el nivel o la capacidad de influencia o dependencia, las expectativas y el nivel de interés en el compromiso de las empresas, así como su voluntad en la participación, el conocimiento de la organización la importancia y la necesidad de involucramiento con las decisiones importantes de las mismas.

Para priorizar se utilizó tres parámetros de medición: Poder (Influencia que tienen), Legitimidad (conveniencia y debilidad) y Urgencia (necesidades atendidas), realizando una valoración de 0 más bajo a 10 el más alto. Se identificó 7 grupos de interés para las Estaciones de Servicios. (Navarro García, 2008)

Acorde a la priorización, los grupos de interés con los que se trabajará en el diagnóstico de RSE son: Propietarios, los administradores, el personal administrativo y financiero y los consumidores o clientes finales a quienes se les aplicó las entrevistas y las encuestas.

**Tabla 7. Priorización de Grupos de Interés de las Estaciones de Servicios**

| Grupos de Interés                           | PRIORIZACION |             |          |       |
|---|--------------|-------------|----------|-------|
|   | Poder        | Legitimidad | Urgencia | Total |
| <b>Propietarios y/o directivos</b>          | 10           | 9           | 9        | 28    |
| <b>Administradores</b>                      | 8            | 9           | 9        | 26    |
| <b>Personal Administrativo y Financiero</b> | 8            | 8           | 8        | 24    |
| Personal Operativo o de despachos           | 1            | 5           | 5        | 11    |
| Organismos de Control                       | 9            | 2           | 1        | 12    |
| Proveedores                                 | 8            | 1           | 1        | 10    |
| <b>Consumidores o clientes finales</b>      | 0            | 10          | 8        | 28    |

Fuente: Empresas en Estudio

Elaborado por: Magdalena Cárdenas Verdugo

**CAPÍTULO III**  
**PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

### **3.1. Generalidades de las Empresas Estudiadas**

#### **3.1.1. Red de comercializadoras de Combustibles P&S C. A.**

Un grupo de transportistas en el año 1994 consideraron la necesidad de romper el monopolio tradicional en la distribución del combustible, tuvieron la iniciativa de formar una empresa de comercialización de combustibles, con la unión de las empresas: PetrolCentro; PetroShyris; y, Servi Petroalfaro, formaron la Comercializadora Petróleos y Servicios. Oficialmente el 28 de enero de 1995, inicia las operaciones a nivel nacional, con alrededor de 250 estaciones de servicios (gasolineras) afiliadas, y por primera vez se crea un logotipo que los identifica “Somos Orgullosamente Ecuatorianos”. En la actualidad los accionistas principales de la comercializadora son Petrolcentro y Petroschyris.

En los años desde el 2000 al 2008, el crecimiento de la demanda y el mejoramiento de servicios fue muy notorio, llegando a contar con 200 estaciones de servicios afiliadas a la red, ocupando el primer lugar en ventas y el primer lugar en número de estaciones de servicios afiliadas.

En los años 2009 al 2016, la competencia ataca con un marketing agresivo afectando los volúmenes de venta y la desvinculación de estaciones socias. El directorio tomó decisiones importantes para la sobrevivencia de la marca, una de ellas fue el cambio y mejora de su imagen corporativa y ponen en práctica el cambio de logotipo y de slogan.

Las estrategias planteadas, no arrojaron los resultados esperados, razón por la cual en el año 2017 deciden una vez más arriesgarse y cambiar por segunda ocasión la imagen, realizando un estudio de mercado innovador donde se inspiran en los ecuatorianos valientes, deciden cambiar de pensamiento, utilizando como principio el “seguir siendo el combustible que une a los ecuatorianos”, e implantan un nuevo slogan “en el país donde Nada es Lejos” (Petróleos y Servicios, 2018).

A decir de su Presidente Ejecutivo Dr. Pablo Orozco Salazar “El cambio de imagen de P&S establece un antes y un después en la compañía. La nueva imagen ha sido bien recibida por los clientes, porque fue producto de un análisis profundo, de un estudio de mercado, de cumplir las expectativas de la clientela, pero aún falta aterrizar la idea con los asociados, tomará tiempo pero existe la seguridad de que se está por buen camino” (Salazar, 2018).



### 3.1.2. Características de P&S.C.A

La empresa Petróleos y Servicios P&S C.A., está conformada por la Unidad de Comercialización y por las diversas oficinas que están ubicadas en las principales ciudades del país, cuenta con 12 funcionarios que realizan el trabajo de supervisión y asesoramiento comercial a las diferentes estaciones de servicio del país. Estas oficinas están situadas estratégicamente en las ciudades de Quito, Guayaquil, Manta, Cuenca, Ambato, Santo Domingo, Esmeraldas, Loja, Shushufindi, Ibarra. Cuentan con personal que trabaja en los diferentes terminales de despacho de combustibles manejados por EP. Petroecuador, ellos cumplen el trabajo de facturar las ventas y coordinar los pagos. Los empleados de las terminales de combustible realizan el control de calidad, despacho de productos y hacen el seguimiento hasta su destino final, las distribuidoras de P&S. La empresa cuenta con un equipo de trabajo enfocado en el cumplimiento de los objetivos, donde prima la calidad y la solución sinérgica de problemas. Se trabaja para construir día a día un ambiente laboral caracterizado en el compañerismo, bienestar y fortalecimiento del trabajo en equipo con todas las empresas miembros de la red (Morillo, 2018).

Para el desenvolvimiento de la economía en el país, un factor importante e indispensable son los combustibles en base de hidrocarburos, o combustibles fósiles (carbón, gas, petróleo), ya que en nuestro país contamos con la explotación del petróleo, por lo que podemos tener los combustibles refinados que son utilizados para la movilización de todo vehículo automotriz, y en consecuencia es fundamental la disponibilidad de los mismos. La industria se mueve en base a los hidrocarburos, es decir toda economía depende de los combustibles, sin excepción de ningún sector. En el desarrollo de nuestro país, la distribución y comercialización de combustibles es de gran importancia (Morillo, 2018).

#### **Misión**

“Somos una compañía orgullosamente ecuatoriana proveedora de productos y servicios en la comercialización de combustibles, con presencia en todo el territorio nacional; con responsabilidad social y absoluto respeto al medio ambiente; que cuenta con

colaboradores y accionistas comprometidos con el desarrollo del país”. (Petróleos y Servicios, 2018)

### **Visión**

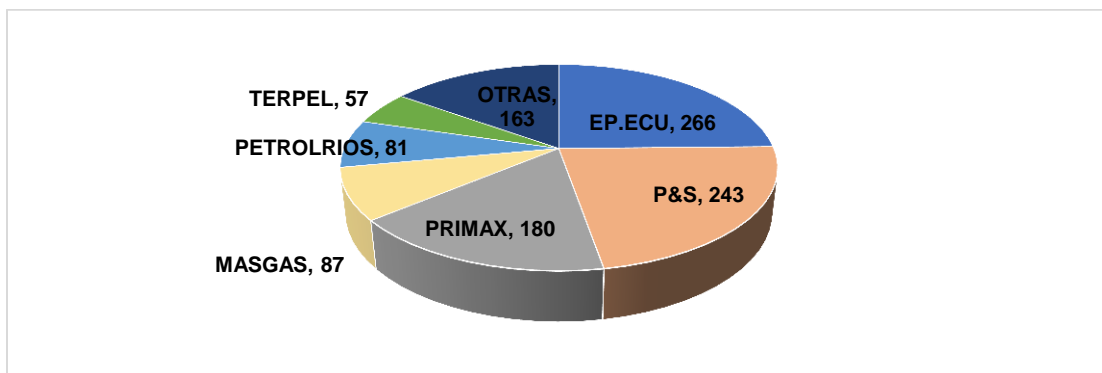
“Ser líderes a través de la innovación de productos y servicios integrales que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, logrando una rentabilidad que permita cumplir las expectativas de nuestros asociados”. (Petróleos y Servicios, 2018)

### **Valores corporativos**

- Responsabilidad, disciplina, trabajo en equipo, creatividad, transparencia y Profesionalismo. (Petróleos y Servicios, 2018)

### **3.1.3. Participación de petróleos y Servicios en el Mercado Nacional**

P&S ha logrado mantenerse como una de las comercializadoras más importantes del país con una participación del 19% del mercado y cerca del 23% del total de las estaciones de servicio que operan en el país. El mejoramiento en el octanaje de las gasolinas, sin variaciones en los precios de venta al público, provocó cambios en las preferencias de los consumidores, de esta manera, la gasolina Súper registró una reducción anual del 5% en su demanda a nivel nacional, mientras que la gasolina Extra alcanzó un crecimiento del 6%, también a nivel país (Petróleos y Servicios, 2018).



**Gráfico 4. Participación por número de estaciones a nivel país**

Fuente : (Petroecuador, [www.eppetroecuador.ec](http://www.eppetroecuador.ec), 2018)

Elaborado por: Magdalena Cárdenas Verdugo

La participación en el mercado de la comercializadora petróleo y Servicios en el mes de diciembre del 2018 fue del 24% en diésel Premium, 34.15% en gasolina extra, el 10% en gasolina extra con etanol, y el 11 % en gasolina súper. (Petroecuador, 2018).

La comercialización y distribución en nuestro país está normada por el: Decreto Ejecutivo 2024 Registro Oficial Suplemento 445 de 01-nov.-2001 Última modificación: 01-abr.-2010:

**REGLAMENTO PARA AUTORIZACION DE ACTIVIDADES DE COMERCIALIZACION DE COMBUSTIBLES LIQUIDOS DERIVADOS DE LOS HIDROCARBUROS. DEL ALCANCE Y DEFINICIONES REGLAMENTO DE ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIALIZACION DE COMBUSTIBLES**

Art. 1.- Alcance: El presente reglamento se aplicará a nivel nacional a las personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras que realicen actividades de comercialización de combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos, a excepción del gas licuado de petróleo y del gas natural, por ser materia de una reglamentación específica. Para efectos de este reglamento, la comercialización de combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos comprende las actividades de importación, exportación, almacenamiento, transporte, distribución y venta.

Art. 2.- Definiciones: Centro de Distribución: Son las instalaciones registradas en la Dirección Nacional de Hidrocarburos, en las cuales se realizan actividades de recepción, almacenamiento y venta al consumidor de combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos. Entre los centros de distribución se incluyen las estaciones de servicio, los depósitos industriales, pesqueros, navieros y aéreos. Combustibles Líquidos Derivados de los Hidrocarburos: Mezcla de hidrocarburos utilizados para generar energía por medio de combustión y que cumplen o exceden con las normas nacionales o internacionales API o DIN para dicho uso. Dentro de esta definición se incluyen los diversos tipos de gasolinas, combustibles para aviación, combustibles de uso marino, diésel y combustible residual. Comercializadora (s): Son las personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras autorizadas por el Ministro de Energía y Minas, para ejercer las actividades de comercialización de combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos. Se incluye dentro de esta definición a la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador PETROECUADOR. Consumidor (es) Final (es): Persona natural o jurídica que utiliza los combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos en la fase final de consumo. Dirección Nacional de Hidrocarburos: La Dirección Nacional de Hidrocarburos es el organismo técnico - administrativo dependiente del Ministerio de Energía y Minas que controla y fiscaliza las operaciones de hidrocarburos en forma directa o mediante la contratación de profesionales, firmas o empresas nacionales o extranjeras especializadas. Distribuidora (s): Son las personas naturales o jurídicas

nacionales o extranjeras, registradas en la Dirección Nacional de Hidrocarburos, que ejercen actividades de transporte, almacenamiento y distribución al consumidor final de combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos” (2024 R.O, 2010).

Las Distribuidoras de combustibles en nuestro país, por ley están obligadas a tener una comercializadora que les abastezca, quienes servirán de intermediarios ante EP Petroecuador única productora y abastecedora de estos productos, quienes a su vez, luego de cumplido todas las normas y reglamentos estipulados por el Estado, proveerán de combustibles al Distribuidor a través de las comercializadoras, para finalmente abastecer al público en general. Los precios están también normados en la ley, en donde se establece que los precios de la gasolina extra se fijarán a \$ 1.48 (un dólar cuarenta y ocho centavos) por galón, la diésel premium a 1.037 (un dólar treinta y siete centavos) por galón y la gasolina súper que no tiene un precio fijo estipulado en la misma, por esta razón que se puede observar entre una estación y otra variación en el precio final.

Se debe considerar también que el manejo de este negocio es altamente importante, debido sobre todo al riesgo relacionado con el manejo de los combustibles, esto hace que las empresas y personas involucradas en este negocio estén preparadas y cumpliendo los parámetros establecidos en las normativas técnicas y legales vigentes.

#### **3.1.4. Características de las estaciones de servicio estudiadas**

Petróleos y Servicios es una comercializadora de combustibles que tiene presencia en todo el territorio ecuatoriano, tiene como distribuidoras de combustibles y afiliadas a su Red - aproximadamente 250 estaciones de servicio (Morillo, 2018)-. Estas empresas son parte importante del desarrollo económico del país, ya que manejan combustibles que son de consumo alto y vital para el desenvolvimiento de la economía. Por otra parte, el crecimiento del parque automotor a nivel del país es notorio y en la ciudad de Cuenca no es la excepción, en el año 2016 se matricularon unos 83.000 vehículos y en el 2017 la cifra subió a más de 86.000, según un registro de la Empresa de Movilidad EMOV (Diario El Tiempo, 2018).

Petróleos y Servicios, cuenta con 11 estaciones de servicios de la provincia del Azuay que son afiliadas a la red, de ellas siete están ubicadas en el cantón Cuenca y cinco en los cantones Paute, Sigsig y Gualaceo. Al tener características similares en su operación y debido a que todas ellas operan bajo las directrices de Petróleos y servicios en los ámbitos de: Marketing, imagen corporativa, trámites de permisos ambientales, gestión en la operación diaria, entre

otros, se ha optado por seleccionar a tres distribuidoras de las más representativas, por los volúmenes de venta y por el número de clientes frecuentes que registran.

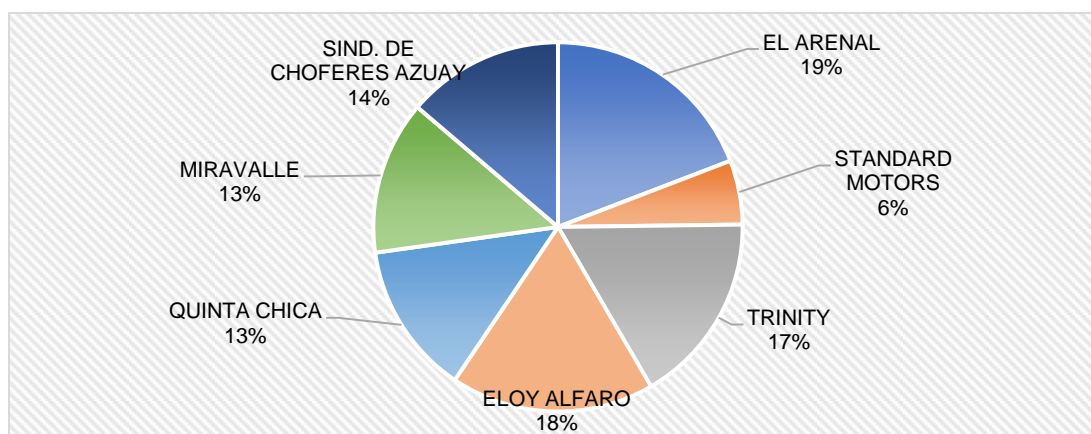
**Tabla 8. Estaciones de Servicio miembros de P&S, provincia del Azuay**

| NOMBRE COMERCIAL EMPRESA | UBICACIÓN |
|--------------------------|-----------|
| EL ARENAL                | CUENCA    |
| STANDARD MOTORS          |           |
| TRINITY                  |           |
| ELOY ALFARO              |           |
| QUINTA CHICA             |           |
| RANCHO ALEGRE            |           |
| MIRAVALLE                |           |
| SIND. DE CHOFERES AZUAY  |           |
| PAUTE                    |           |
| EL CARMEN                | GUALACEO  |
| DON ANTONIO              | SIGSIG    |

Fuente: Petróleos y Servicios

Elaborado por: Magdalena Cárdenas V.

Para el análisis de la implementación de estrategias de responsabilidad social, se considera relevante seleccionar a las tres estaciones de servicio que tienen la más alta capacidad económica de acuerdo a los volúmenes de venta. La Estación de Servicio El Arenal, Trinity y Eloy Alfaro, cuentan con volúmenes de venta sobrepasan los 800.000 galones por trimestre, estas cuentan con información actualizada de clientes frecuentes en cuanto al número y otras características relevantes, tales como, identificación de clientes, número de compras al mes, tipos de consumo, formas de pago, entre otras.



**Gráfico 5. Participación por volumen venta Ciudad de Cuenca**

Fuente: [www.petroecuador.com](http://www.petroecuador.com)

Elaborado por: Magdalena Cárdenas Verdugo

**Tabla 9. Priorización de estaciones de servicio según volúmenes de Ventas en galones**

| ESTACION DE SERVICIO    | oct-18     | nov-18     | dic-18     | SUMA TOTAL |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|
| EL ARENAL               | 329,176.00 | 325,420.00 | 317,404.00 | 972,000.00 |
| ELOY ALFARO             | 318,460.00 | 293,670.00 | 292,430.00 | 904,560.00 |
| TRINITY                 | 280,250.00 | 285,000.00 | 287,000.00 | 852,250.00 |
| SIND. DE CHOFERES AZUAY | 235,220.00 | 236,000.00 | 227,000.00 | 698,220.00 |
| MIRAVALLE               | 235,413.00 | 232,250.00 | 214,649.00 | 682,312.00 |
| QUINTA CHICA            | 225,000.00 | 226,120.00 | 224,512.00 | 675,632.00 |
| RANCHO ALEGRE           | 135,665.00 | 193,702.00 | 175,568.00 | 504,935.00 |
| DON ANTONIO             | 109,655.00 | 102,691.00 | 105,667.00 | 318,013.00 |
| STANDARD MOTORS         | 91,784.00  | 94,782.00  | 98,569.00  | 285,135.00 |
| PAUTE                   | 81,791.00  | 86,982.00  | 89,054.00  | 257,827.00 |
| EL CARMEN               | 59,314.00  | 61,862.00  | 59,855.00  | 181,031.00 |

Fuente: www.petroecuador.com

Elaborado por Magdalena Cárdenas Verdugo

**Tabla 10. Priorización de estaciones de servicio según clientes frecuentes**

| Estación de Servicio    | Número de Ventas al mes crédito y contado | Clientes Frecuentes a Crédito y Contado |
|-------------------------|---|---|
| EL ARENAL               | 28,532.00                                 | 12,500.00                               |
| TRINITY                 | 15,230.00                                 | 9,375.00                                |
| ELOY ALFARO             | 14,521.00                                 | 8,750.00                                |
| QUINTA CHICA            | 10,025.00                                 | 4,560.00                                |
| SIND. DE CHOFERES AZUAY | 7,000.00                                  | 4,560.00                                |
| MIRAVALLE               | 6,500.00                                  | 4,520.00                                |
| RANCHO ALEGRE           | 4,521.00                                  | 3,500.00                                |
| STANDARD MOTORS         | 4,520.00                                  | 2,300.00                                |
| EL CARMEN               | 1,800.00                                  | 700.00                                  |
| DON ANTONIO             | 1,248.00                                  | 650.00                                  |
| PAUTE                   | 1,500.00                                  | 456.00                                  |

Fuente: Petróleos y Servicios

Elaborado Por: Magdalena Cárdenas Verdugo

### 3.1.5. Estación de Servicio Eloy Alfaro

La Estación de Servicio Eloy Alfaro de propiedad de la compañía KIESEL S.A. cuyos accionistas son un grupo de empresarios amigos oriundos de la ciudad de Cuenca, está ubicada en la Av. De las Américas y Ordoñez Lasso, cuenta con una venta promedio de combustibles de 250.000 galones mensuales, siendo su principal fuerte la venta de gasolina extra y gasolina super, ya que se encuentra ubicada en un sector en el que principalmente habitan ciudadanos dueños de vehículos livianos que funcionan con gasolina. Está ubicada en un sector netamente residencial con una población de clase media alta y cuentan con cuatro empleados que laboran en la parte administrativa: el gerente, la contadora, un asistente de oficina, un administrador o jefe de patio y los despachadores de combustibles, estos últimos que trabajan en turnos diurnos y nocturnos, ya que este tipo de negocios atienden las 24 horas del día, 7 días a la semana, y no cierran en su totalidad en las noches ni feriados.

#### Estación de Servicio Eloy Alfaro



Elaborado por: Magdalena Cárdenas Verdugo

| FICHA TECNICA                                  |   |   |                             |   |   |
|--|---|---|-----------------------------|---|---|
| <b>Fecha de creación:</b>                      | 23 de mayo de 1999  |   |                             |   |   |
| <b>Propietarios:</b>                           | KIESEL S.A.   |   |                             |   |   |
| <b>Representante legal:</b>                    | Ing. Galo Salamea Molina  |   |                             |   |   |
| <b>Capital:</b>                                | \$2'500.000,00  | <b>Número de Ruc:</b>   | 0992656573001               |   |   |
| <b>Dirección:</b>                              | Av. De las Américas y Ordoñez Lasso                             |   | <b>Teléfono: 07-4090059</b> |   |   |
| <b>Permisos de funcionamiento:</b>             | SI  | <b>fecha de actualización:</b>                                | 20 de Mayo del 2019         |   |   |
| <b>Nro. de empleados</b>                       | 21  | <b>Hombres:</b>   | 16                          | <b>Mujeres:</b>   | 5 |
| <b>Promedio de ventas mensuales</b>            | 295.000 galones   |   |                             |   |   |
| <b>Nro. De Clientes Frecuentes</b>             | 8.750 clientes, 60% realiza compras en efectivo, 40% a crédito  |   |                             |   |   |
| <b>Cuenta con planificación estratégica:</b>   | <b>Visión:</b>  |   | No cuenta                   |   |   |
| <b>No dispone de planificación estratégica</b> | <b>Misión:</b>  |   | No cuenta                   |   |   |
|  | <b>Objetivos estratégicos:</b>                                  |   | No cuenta                   |   |   |
| <b>Nro. De surtidores</b>                      | 6 en total, 4 para surtir extra y súper y 2 para surtir diésel. |   | <b>Nro. de tanques:</b>     | 4 tanques con capacidad de 27.00 galones en los 3 productos |   |
| <b>Servicios Adicionales:</b>                  | Cuenta con Minimarket, cajero automático, atención 24 horas.    |   |                             |   |   |
| <b>Parqueadores:</b>                           | 10  | <b>Cuenta con parqueadero para personas con discapacidad:</b> |                             | 2   |   |

Fuente: (Petróleos y Servicios, 2018)  
 Elaborado por: Magdalena Cárdenas Verdugo

### 3.1.6. Estación de Servicio Trinity

La segunda estación de servicio en estudio es la Estación de Servicio Trinity de propiedad de AUTOMOTORES DE COMERCIO TRINIDAD-TRINITY CIA. LTDA., de propiedad de importantes empresarios de la ciudad de Cuenca, que mantienen negocios entre otros como centros comerciales, fábricas de electrodomésticos, transportes de carga pesada, etc. Tiene una venta aproximada de 230.000 galones promedio mensual, siendo su fuerte la venta de diésel ya que son propietarios también de una flota de camiones (Pineda, 2018).

La estación de servicio está ubicada en las calles Isabel La Católica y Pedro Calderón de La Barca en la ciudad de Cuenca, sirve a un importante sector de esta sociedad. Está conformado por dieciocho empleados entre ellos el gerente, administrador, contadora, asistente de oficina y catorce despachadores que también cumplen turnos diarios y nocturnos para atender las veinte y cuatro horas y los 365 días del año.

**Estación de Servicio Trinity**



Elaborado por : Magdalena Cárdenas Verdugo

| FICHA TECNICA                                  |   |   |                                |   |   |
|--|---|---|--------------------------------|---|---|
| <b>Fecha de creación:</b>                      | 22 de febrero del 2001  |   |                                |   |   |
| <b>Propietarios:</b>                           | Automotores de Comercio Trinidad – Trinity Cía. Ltda.   |   |                                |   |   |
| <b>Representante legal:</b>                    | Sr. Aurelio Ortiz Cornejo   |   |                                |   |   |
| <b>Capital:</b>                                | 2'800.000,00  | <b>Número de Ruc:</b>   | 0190150119001                  |   |   |
| <b>Dirección:</b>                              | Isabel La Católica y Pedro Calderón de la Barca.  |   | <b>Teléfono: 07-2818968</b>    |   |   |
| <b>Permisos de funcionamiento:</b>             | SI  | <b>fecha de actualización:</b>                                | 04/05/2019                     |   |   |
| <b>Nro. de empleados</b>                       | 14  | <b>Hombres:</b>   | 11                             | <b>Mujeres:</b>                             | 3 |
| <b>Promedio de ventas mensuales</b>            | 280.000 galones   |   |                                |   |   |
| <b>Nro. De Clientes Frecuentes</b>             | 9.375 clientes, 85% realiza compras en efectivo, 15% crédito  |   |                                |   |   |
| <b>Cuenta con planificación estratégica:</b>   |   |   | <b>Visión:</b>                 | No cuenta                                   |   |
| <b>No dispone de planificación estratégica</b> |   |   | <b>Misión:</b>                 | No cuenta                                   |   |
|  |   |   | <b>Objetivos estratégicos:</b> | No cuenta                                   |   |
| <b>Nro. De surtidores</b>                      | 6 surtidores en total, 2 de gasolina extra y gasolina súper, 2 de Diésel y Gasolina Extra, y 2 de diésel. |   | <b>Nro. de tanques:</b>        | 5 tanques, con capacidad de 38.000 galones. |   |
| <b>Servicios Adicionales:</b>                  | Atención 24 horas.  |   |                                |   |   |
| <b>Parqueadores:</b>                           | 20  | <b>Cuenta con parqueadero para personas con discapacidad:</b> |                                | 2   |   |

Fuente: (Petróleos y Servicios, 2018)  
Elaborado por: Magdalena Cárdenas Verdugo

### 3.1.7. Estación de Servicio El Arenal

La tercera Estación de Servicio es El Arenal, de propiedad de la sociedad de Hecho el Arenal está conformada por un grupo familiar de empresarios de la ciudad de Cuenca que han construido su capital en base a negocios diferentes como el transporte de carga pesada y distribución al mayoreo de productos de primera necesidad, con un promedio de ventas mensual de alrededor 350.000 (Quezada, 2018). Es una de las más importantes en ventas a nivel de la provincia y país, al finalizar el año fue premiada por la compañía Petróleos y Servicios por obtener el mayor volumen en ventas en todo el sector del Austro (Salazar, 2018).

Esta ubicada en la Avenida de Las Américas, Sector El Arenal, conformada por aproximadamente 26 empleados, entre los que esta el gerente, la administradora, la contadora, dos asistentes de oficina, persona de limpieza y bodega, y 20 personas que cumplen con el trabajo de despachos y facturación al cliente final.

#### Estación de Servicio El Arenal



Elaborado por: Magdalena Cárdenas Verdugo

| FICHA TECNICA                                  |   |                                |                             |   |   |
|--|---|--------------------------------|-----------------------------|---|---|
| <b>Fecha de creación:</b>                      | 15 de abril de 1998   |                                |                             |   |   |
| <b>Propietarios:</b>                           | Sociedad de Hecho El Arenal, (familia Quezada Quezada)                              |                                |                             |   |   |
| <b>Representante legal:</b>                    | Abogada Sonia Alejandrina Quezada Quezada   |                                |                             |   |   |
| <b>Capital:</b>                                | \$ 3'200.000,00   | <b>Número de Ruc:</b>          | 0190370593001               |   |   |
| <b>Dirección:</b>                              | Av. De las Américas y Camino Viejo a Baños  |                                | <b>Teléfono: 07-2811075</b> |   |   |
| <b>Permisos de funcionamiento:</b>             | SI  | <b>fecha de actualización:</b> | 15/05/2019                  |   |   |
| <b>Nro. de empleados</b>                       | 25  | <b>Hombres:</b>                | 18                          | <b>Mujeres:</b>                             | 7 |
| <b>Promedio de ventas mensuales</b>            | 324.000 galones   |                                |                             |   |   |
| <b>Nro. De Clientes Frecuentes</b>             | 12.500 clientes, 90% realiza compras en efectivo, 10% a crédito                     |                                |                             |   |   |
| <b>Cuenta con planificación estratégica:</b>   | <b>Visión:</b>  |                                | No cuenta                   |   |   |
| <b>No dispone de planificación estratégica</b> | <b>Misión:</b>  |                                | No cuenta                   |   |   |
|  | <b>Objetivos estratégicos:</b>  |                                | No cuenta                   |   |   |
| <b>Nro. De surtidores</b>                      | 8 surtidores en total, 5 de gasolina extra y gasolina súper y 3 para diesel.        |                                | <b>Nro. de tanques:</b>     | 5 tanques, con 33.300 galones de capacidad. |   |
| <b>Servicios Adicionales:</b>                  | Cuenta con Mini Marque, atención las 24 horas, cajero automático y servicio técnico |                                |                             |   |   |
| <b>Parqueadores:</b>                           | <b>Cuenta con parqueadero para personas con discapacidad:</b>                       |                                |                             |   |   |

Fuente: (Petróleos y Servicios, 2018)

Elaborado por: Magdalena Cárdenas Verdugo

Estas tres estaciones cuentan con espacios adecuados para brindar un servicio con comodidades y facilidad de acceso para los consumidores finales, espacios para parqueo, instalaciones con servicio de agua, aire, baterías sanitarias y facilidades para el acceso de personas con capacidades especiales.

Cumplen con las normas de la legislación Ecuatoriana en cuanto al pago de los salarios, y el cumplimiento ambiental ya que están reguladas por la Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos, Ministerio del Ambiente, Ministerio de Turismo, Ministerio del Trabajo, entre otros).

### **3.2. Diagnóstico de Responsabilidad Social Empresarial en las distribuidoras de combustibles en el sur de la ciudad de Cuenca.**

Hoy en día, cada vez más empresas se van sumando al reto de la RSE, en la obtención de rentabilidad con ser socialmente responsables con la sociedad y el medio ambiente, fomentando proyectos para mitigar las brechas sociales y promover políticas sostenibles y sustentables (Pozo, 2015).

La empresa Petróleos y Servicios, también se ha ido sumando a esta visión de sustentabilidad y sostenibilidad a través del tiempo. Por ello, el presente capítulo, presenta los resultados que se alcanzaron producto de la estudio de las entrevistas a los propietarios de tres las estaciones de servicio parte de este estudio y de la aplicación de las encuestas realizadas a cada uno de los grupos de interés, personal administrativo, empleados y consumidores frecuentes. Con ello se determina en qué medida las empresas socias de la comercializadora Petróleos y Servicios aplican la Responsabilidad Social Empresarial.

A continuación, se presenta un diagnóstico de responsabilidad social corporativa en las empresas distribuidoras de combustibles en el sur de la ciudad de Cuenca, basado en los indicadores y preguntas propuestas por el Consorcio Ecuatoriano de Responsabilidad Social.

#### **3.2.1. Análisis de resultados**

##### **Valores, transparencia y Gobierno Corporativo**

Este indicador se basa en preguntas encaminadas a conocer el nivel de compromiso ético de las distribuidoras de combustible con los grupos de interés. De las entrevistas aplicadas se puede describir que el principal interés de los **propietarios de las tres estaciones** de servicio, está centrada en crear valor económico y obtener rentabilidad, para ello se limita a cumplir con la normativa para su funcionamiento, en temas ambientales, laborales y de relación con la comunidad.

**Tabla 11. Compromisos Éticos**

| Descripción  | SI   | NO   | Total / 3 |
|--|------|------|-----------|
| Están documentados los valores y principios organizacionales                                   | 33 % | 67%  | 100%      |
| Los valores y principios son difundidos y enfocado en el público interno                       | 33 % | 67%  | 100%      |
| La organización posee un código de ética   | 33 % | 67%  | 100%      |
| La ética en las organizaciones permite la participación de los principales grupos interesados  | 33 % | 67%  | 100%      |
| Expone al público sus compromisos éticos para conocimiento de los grupos de interés.           | 0%   | 100% | 100%      |
| Tiene alguna forma de conocer la opinión de su personal con respecto a la ética en la empresa. | 0%   | 100% | 100%      |
| Cuentan con visión y misión y valores.   | 0%   | 100% | 0%        |

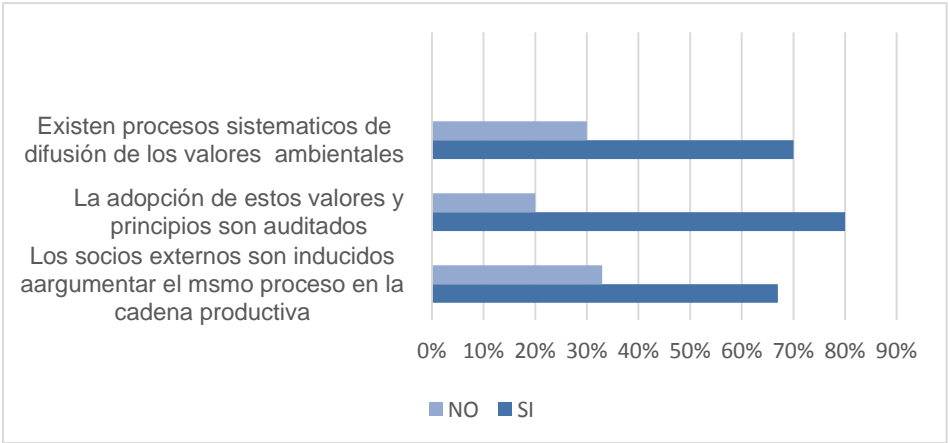
Fuente: Encuestas a propietarios de las estaciones de servicios  
Elaborado por: Magdalena Cárdenas Verdugo

De acuerdo al criterio de todos los propietarios encuestados, los valores de las organizaciones no están formalizados en una carta de principios, y además, no están incorporados a los

procesos de trabajo y a las actitudes o comportamientos de las personas. En su totalidad de entrevistados el 67% desconocen la existencia de valores corporativos de las distribuidoras de combustible. Así, se obtiene que los valores sean asumidos por directivos y/o propietarios más no por empleados y consumidores.

La relación entre las estaciones de servicios y la competencia son buenas, se basan en la normativa vigente, que establece prácticas de respeto hacia las actividades de las empresas distribuidoras de la zona, ninguna de las tres empresas ha recibido denuncias por competencia desleal; al contrario, existen buenas prácticas de cooperación con la competencia.

El estudio muestra que no existe un documento formal que describe los compromisos éticos empresariales. El 100% de propietarios manifiestan que no tiene establecidos la misión, visión ni valores corporativos individuales de cada empresa, más bien están cobijados por los valores corporativos de la Comercializadora de Petróleos y Servicios.



**Gráfico 6. Valores éticos en la cultura organizativa**  
 Fuente: Encuestas a propietarios de las estaciones de servicios.  
 Elaborado por: Magdalena Cárdenas Verdugo

De las percepciones de los actores, se establece que no existen claridad en los valores de las empresas, se pueden encontrar ciertos principios basados en la normativa que se transmiten esporádicamente o en momentos específicos a los empleados, el estudio demuestra el 67% de procesos de difusión de los valores son centrados en los empleados y esta difusión se da

cuando se contrata personal nuevo durante la inducción del puesto o cuando hay alguna auditoría externa contratada por los socios.

Los valores y principios no son auditados ni verificados periódicamente, no existe estimulación a los asociados externos para replicar estas prácticas sobre todo dentro de la cadena productiva.

**Tabla 12. Gobierno Corporativo**

| <b>Descripción</b>   | <b>Si</b> | <b>NO</b> |
|--|-----------|-----------|
| Son auditados los reportes financieros por expertos externos.  | 100%      | 0%        |
| Existe transparencia en la presentación de su cuentas y estados financieros, con políticas y mecanismos formales y claros                                | 100%      | 0%        |
| Existe participación clara, transparente y equitativa de los socios con evaluaciones y participación de los socios.                                      | 100%      | 0         |
| Incluyen argumentos socio ambiental en la descripción del negocio y consideran el escuchar, las consideraciones y sugerencias de los grupos interesados. | 67%       | 33%       |

Fuente: Encuestas a propietarios de las estaciones de servicios.

Elaborado por: Magdalena Cárdenas Verdugo

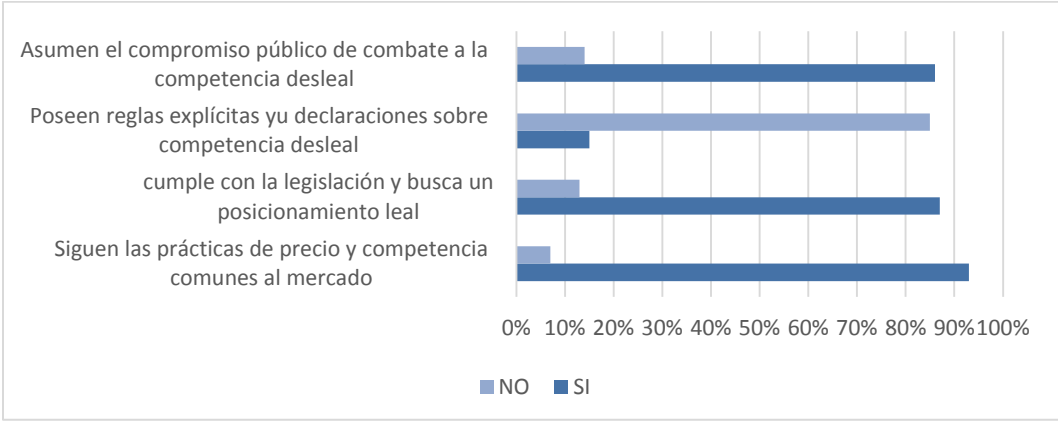
Los distribuidores cumplen con toda la legislación, el 100% de encuestados concuerdan en que son sometidos a auditorías externas contratadas por los grupos de socios que conforman estas compañías o sociedades. No tienen establecidas políticas definidas y claras o algún mecanismo formal que aseguren la integridad de los informes financieros, sin embargo, los propietarios plantean que llevan las cuentas de manera transparente, aspecto que es corroborado por los administradores y desconocido por empleados y clientes.

Los propietarios, informan que no mantienen políticas claras y explícitas para promover el tratamiento adecuado al derecho del voto y tratamiento equitativo a los socios en la toma de decisiones. Se argumenta que al estar los tres establecimientos conformados por grupos de familiares y/o amigos, las decisiones generalmente las toma el líder en base a la experiencia y conocimiento del negocio. Los demás socios limitan su participación en decisiones sobre la rentabilidad y repartición de ganancias; por tanto, no poseen un mecanismo o sistema formal para la evaluación de sus integrantes y por el tamaño no forman una estructura que contemplen consejos de administración o consultivo, salvo auditorias que han contratado.

A más de lo mencionado, argumentan que no disponen de un manual de políticas, normas y procedimientos para la administración del negocio. Así, no se evidencia la existencia de políticas

de contrataciones y compras, y todo lo concerniente al manejo de Relaciones laborales de la empresa y al manejo del personal.

En un 67% de propietarios encuestados, manifiestan que incorporan temas socio ambientales en la descripción y gestión de la empresa y tienen como regla escuchar, evaluar y tener en cuenta las inquietudes, graves y sugerencias de los grupos interesados en asuntos de interés de la empresa.



**Gráfico 7. Respeto de valores y principios éticos de la empresa:**

Fuente: Encuestas a propietarios de las tres estaciones de servicios.  
Elaborado por: Magdalena Cárdenas Verdugo

Respecto a los valores y principios éticos de la empresa; en el caso de las distribuidoras de combustibles, éstas cumplen las prácticas de precio y competencia regidos en el mercado, siguen con la normativa legal y buscan un posición leal en el medio, ya que los precios de venta al público de la Gasolina Extra y el Diésel son fijados por el gobierno. En el caso puntual de la Gasolina Súper el precio no está fijado por el estado. En este sentido las estaciones son afiliadas a la Asociación de Distribuidores de Combustibles del Azuay, instancia en la que se ponen de acuerdo para fijar el PVP de la Gasolina Súper en toda la zona. En el país existe una ley de precios de combustibles a los que deben acatarse. La última reforma sobre el Precio de

combustibles fue publicada en el Registro Oficial del 26 de diciembre del 2018 conforme al Decreto Ejecutivo 619 (Presidencia de la República del Ecuador, 2018).

El análisis se realiza en base a las respuestas de los 3 propietarios entrevistados, quienes coinciden de que siguen las practicas y los precios y competencia comunes en el mercado. De manera unanime se concuerda que cumplen con la legislación y buscan un posicionamiento leal, 2 de las 3 estaciones dicen no poseer reglas explicitas y declaradas sobre competencia desleal, aunque se manejan acorde a los valores y principios establecidos como miembros de la sociedad.

De los propietarios, 2 de los 3 establecen que asumen el compromisos públicos de combate a la competencia desleal. El 100% de propietarios y administradores, informan que no publican los principios con que se tratan con la competencia, los propietarios manifiestan que existen mecanismos para que se relacionen, generalmente se mantienen reuniones, con un contacto informal, para que exista una discusión en temas de interés para todos los negocios afines. Las reuniones de carácter formal se realizan en la Asociación de Distribuidores de Combustible del Azuay, de esta manera promueven la competencia leal.

Por su parte de manera consensuada, los propietarios argumentan que en los últimos años no han sido denunciados, ya que han tenido buenas prácticas de competencia y no tienen alguna irregularidad en los procesos o en el servicio de los productos, y se rigen al cumplimiento de las normas.

**Tabla 13. Involucramiento de los Grupos de Interés**

| Descripción   | SI  | NO   |
|---|-----|------|
| Tiene conocimiento de la importancia del diálogo de los grupos interesados.                                 | 83% | 27%  |
| Instaura componentes de diálogo e involucramiento de los interesados  | 67% | 33%  |
| Acoge una habilidad de gestión del conocimiento e información interiorizando los impactos socio ambientales | 0%  | 100% |
| Existe diálogo e involucramiento de las personas interesadas en las actividades de la empresa.              | 0%  | 100% |

Fuente: Encuestas a propietarios de las tres estaciones de servicios.  
Elaborado por: Magdalena Cárdenas Verdugo

En las estaciones de servicio estudiadas, tanto sus propietarios como sus socios, en un 100% tienen conocimiento de la importancia de dialogar y del compromiso que tienen los grupos

interesados para el éxito del negocio, y conocen de los problemas específicos y particularidades de sus miembros. La mayoría, no saben sobre la gestión de la información y del conocimiento para interiorizar los impactos socio ambientales negativos producto de sus actividades.

Concuerdan los tres propietarios, que no existe diálogo ni se involucra a los grupos de interés de forma estructuradas, informándoles sobre los métodos y labores para prevenir, mitigar y eliminar los impactos socio ambientales que podrían ocasionar daños y afecciones a la organización.

No se da prioridad ni se involucran en el diálogo a los grupos de interés; por tanto, no adoptan estrategias de gestión de información y conocimiento.

**Tabla 14. Reporte de Sostenibilidad**

| <b>Descripción</b>  | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|---|-----------|-----------|
| Tienen elaborado un reporte donde conste información sobre la sostenibilidad y las medidas socio ambientales. | 89%       | 11%       |
| Tiene reportes cuantitativos sobre la sostenibilidad y sus acciones ambientales.                              | 95%       | 5%        |
| Los reportes de sostenibilidad son accesibles, contienen todos los temas económicos, sociales y ambientales.  | 45%       | 55%       |
| Se involucran los grupos de interés en el reporte de sostenibilidad.  | 0%        | 100%      |

Fuente: Encuestas a propietarios de las tres estaciones de servicios.

Elaborado por: Magdalena Cárdenas Verdugo

Mediante los resultados de las entrevistas realizadas a los propietarios, podemos observar que el 89% concuerdan, que si se elabora un reporte de sostenibilidad con informaciones sobre sus acciones sociales y ambientales, mismos que se encuentran detallados en los informes ambientales que deben presentar todos los años a la Comisión de Gestión Ambiental del Municipio de Cuenca. También elaboran anualmente un reporte de sostenibilidad que describe las acciones sociales y ambientales, con la proyección de gastos ambientales que se los realizará en el año siguiente, este documento en la legislación se lo conoce como Programa y Presupuesto Ambiental Anual (Bueno, 2019).

Como resultado de las entrevistas y las encuestas realizadas, podemos ver que no existe un involucramiento de los grupos de interés en los reportes de sostenibilidad y no se ha considerado su aplicación en las tres empresas.

**3.2.2. Público Interno**

Se desprende que el promedio de empleados en las tres estaciones es de 20 personas y no cumplen con el mínimo requerido por la ley para la conformación de Sindicatos y Asociaciones, por lo tanto, no se trata de empresas grandes en donde por el número de empleados pueden formar sindicatos o asociaciones. En este marco, resulta fácil para los propietarios ejercer presión sobre los empleados en actividades sindicales u otra asociación o prohibir las reuniones para tratar cualquier tema, al menos que no sea autorizadas por los propietarios, el tema de relaciones con sindicatos no aplica por ser negocios pequeños, con capacidad de personal mínima.



**Gráfico 9. Gestión Participativa**  
Fuente: Encuestas a personal administrativo y empleados  
Elaborado por: Magdalena Cárdenas Verdugo

No todo el personal del área administrativa tiene a disposición la información económica financiera, de acuerdo a estas entrevistas hay hermeticidad ya que los administradores y el personal financiero son los únicos que tienen acceso a esta información, con las debidas reservas del caso, ya que ellos no pueden difundir la misma sin autorización de los propietarios.

**Tabla 15. Compromiso con el desarrollo y el futuro de los Niños**

| <b>Descripción</b>   | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|--|-----------|-----------|
| Respetar la legislación nacional que prohíbe el trabajo infantil   | 90%       | 10%       |
| Apoya y Desarrolla planes en donde se involucren a niños, niñas y adolescentes miembros de la comunidad. | 67%       | 33%       |
| Cumplen con las leyes vigentes de defensa a la maternidad y paternidad, lactancia y guardería.           | 92%       | 8%        |
| Conversa con otras empresas sobre la eliminación del trabajo infantil.                                   | 10%       | 90%       |

Fuente: Encuestas a personal administrativo y empleados  
Elaborado por: Magdalena Cárdenas Verdugo

Según los entrevistados, un 100 % concuerda que las empresas cumplen con las políticas que prohíbe el trabajo infantil. El total de encuestados, responden que no existe apoyo a proyectos para los niños y adolescentes, comparten en su totalidad que no se apoya a la formación de los empleados y que no se discute internamente la importancia de las consecuencias del trabajo infantil, tampoco se discuten el desarrollo de los hijos de los empleados. Según los propietarios, el tema de bienestar de los niños es un tema que debe ser tratado desde el Estado.

Desde los propietarios, no se ha conversado con otras empresas o presentado propuestas para combatir el trabajo infantil, se argumenta que es un área que no debe ser asumida por las empresas privadas, se limitan al cumplimiento de la ley en torno al trabajo infantil.

**Tabla 16. Compromiso con el desarrollo infantil**

| <b>Descripción</b>   | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|--|-----------|-----------|
| Respetar las leyes vigentes de protección a la maternidad y paternidad, lactancia y guardería.   | 9         | 0         |
| Tiene iniciativas y/o políticas que facilitan la consulta prenatal de sus empleadas.   | 1         | 8         |
| Estas iniciativas y/o políticas suponen la formación de los padres.  | 0         | 9         |
| Consideran el asunto de la protección a la maternidad y a la niñez como un derecho y arbitrio fundamental al progreso de las generaciones del presente y del futuro. | 4         | 5         |
| Han conversado este tema antes.  | 0         | 9         |
| Han creído posible su aplicación en la empresa.  | 0         | 9         |

Fuente: Encuestas a Administradores, Personal Administrativo y Financiero.  
Elaborado por: Magdalena Cárdenas Verdugo

El 100% de los propietarios manifiestan que cumplen con la norma legal vigente de protección a la maternidad y paternidad, y lactancia. No se observa que las empresas incumplan con los derechos de las personas embarazadas o existan actos de discriminación a empleados y/o aquellos que tengan hijos menores. Desde las perspectivas de todos los actores, un porcentaje mayoritario, 8 de los 9 encuestados, indican que no existen políticas o iniciativas internas para facilitar la consulta prenatal y el acompañamiento de la niñez de los hijos de sus empleados a través de una orientación médica nutricional y psicológica específica.

De los empleados de las distribuidoras de combustible, podemos ver que su gran mayoría son hombres. La protección y cumplimiento de derechos de las mujeres embarazadas, es un tema que no se trata. En los dos últimos años, sólo una empleada del área de administrativa estuvo embarazada, a quien se le otorgó el derecho de contar con permisos para atención médica, los 90 días de maternidad y las 2 horas diarias para el cuidado del recién nacido.

**Tabla 17. Valoración de la Diversidad, Equidad de Género y Raza**

| Descripción  | SI  | NO  |
|--|-----|-----|
| Se contrata personal basándose en la equidad de género establecida en la ley.  | 75% | 25% |
| Establece campañas de concientización entre sus empleados sobre la importancia de la diversidad laboral.   | 20% | 80% |
| Cumple con las leyes del estado que prohíbe la discriminación racial o étnica  | 93% | 7%  |
| Asume el compromiso público de promover la equidad racial  | 90% | 10% |
| No se discrimina por la etnia o cultura para dar un puesto de trabajo  | 75% | 25% |
| Fomenta entre sus trabajadores la equidad de raza, realiza campañas de difusión.   | 35% | 65% |
| Tiene una política de valorización de la diversidad y de no discriminación.  | 15% | 85% |
| Existe prohibición de contratar o promover en base a la condición reproductiva o estado civil.   | 20% | 80% |
| Existe como norma de comunicación empresarial, que no se debe utilizar a la figura femenina como estereotipo, y que pueda agredir u ofender a la mujer en su dignidad. | 10% | 90% |
| Existe equidad al momento de contratar con las mismas condiciones ya sea mujeres u hombres candidatos que tengan similar profesionalización.                           | 20% | 70% |

Fuente: Encuesta a propietarios de las tres estaciones de servicios.  
Elaborado por: Magdalena Cárdenas Verdugo

Los propietarios, argumentan que cumplen estrictamente la legislación, además se manifiesta que se promueve el respeto mutuo por en los empleados y no existe prácticas y/o comportamientos discriminatorios en las tres estaciones de servicio. Existe igualdad de oportunidades en el ambiente interno con relación a sus clientes, proveedores y comunidad. Los

empleados manifiestan que no existen entrenamientos, ni capacitaciones específicas sobre el tema.

De los entrevistados, el 100 % coinciden con sus respuestas, todos argumentan que cumplen rigurosamente con la normativa legal vigente que consiste en la prohibición a la discriminación étnica y racial, el 100 % no realiza censos internos, ni adquieren compromisos públicos, ni estimulan desarrollos sobre la equidad racial, también concuerdan que no han pensado en este tema y no lo han considerado su aplicación sobre todo por el tamaño de las empresas, que no existe mayor diversidad racial.

La equidad de género es manejado acorde a lo establecido en la Constitución del República, que prohíbe la discriminación en el mundo laboral, en las estaciones de servicio estudiadas, tienen en sus roles un 80 % de participación masculina quienes laboran en el área operativa o despachos, y el 20 % de personal femenino que trabajan principalmente en el área administrativa. No tienen ninguna política escrita y establecida al respecto.

Por el tipo de trabajo se argumenta que en cierta medida prefieren la contratación de personal masculino, más no es una determinante. Los propietarios sostienen que las mujeres son más responsables que los hombres y trabajan mejor, sin embargo, que existen pocas mujeres que prefieren trabajar en el área de atención al cliente en las estaciones de servicio.

Podemos concluir que, en las tres empresas, si bien se considera que el tema de género es relevante y debería tratarse, un 100 % de las empresas, no asumen un compromiso ante la sociedad de auspiciar la igualdad de género, garantizando igualdad de oportunidades tanto a hombres como mujeres en el momento de pugnar por un puesto de trabajo o para ser promovido dentro de la misma empresa, y estas deben estar expresas en normas formales de las organizaciones. Expresada por políticas formales de gestión de personas que garanticen oportunidades

**Tabla 18. Condiciones del Trabajo, Desarrollo y Empleabilidad**

| Descripción   | SI  | NO  |
|---|-----|-----|
| En los últimos dos años, se aumentó del salario en relación al salario mínimo vigente.          | 75% | 25% |
| Planifica y ejecuta capacitaciones anuales en salud y seguridad.                                | 80% | 20% |
| Ofrece beneficios adicionales en el área de la salud para los colaboradores y/o sus familiares. | 33% | 67% |
| Posee un programa de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.          | 15% | 85% |

|   |     |     |
|---|-----|-----|
| Ofrece becas de estudio o similares.  | 15% | 85% |
| Considera dentro de su presupuesto anual un valor para capacitar a sus empleados en temas diferentes a Salud y Seguridad. | 10% | 90% |
| Analizan la situación social del trabajador en la circunstancia de la separación de la empresa.                           | 35% | 65% |
| En los últimos tres años han tenido reclamos laborales referentes desvinculación de empleados de la empresa.              | 15% | 85% |
| Informa a sus empleados sobre los trámites para la jubilación.  | 10% | 90% |

Fuente: Encuestas a Administradores, Personal Administrativo y Financiero.  
Elaborado por: Magdalena Cárdenas Verdugo

El 100 de encuestados argumentan, que las Estaciones respetan los salarios impuestos por el gobierno, pagan todos los sueldos y sobresueldos establecidos en la ley, más allá de eso no tienen ningún beneficio adicional que no esté dentro del marco legal vigente. No posee políticas en cuanto a remuneraciones, no se realiza ningún tipo de encuesta ni sondeo sobre la satisfacción, el desempeño, sobre los procesos internos, y de las desigualdades laborales.

En las tres estaciones de servicio, se puede observar que no se valora las potenciales competencias de los empleados, estimulándolos por medio de la remuneración y de inversiones en su desarrollo profesional. Se realizan capacitaciones dos veces al año, sobre atención y servicio al cliente, sin embargo, se considera que esto no es suficiente puesto que existe rotación de puestos.

Las Estaciones mantienen un índice alto de rotación de personal, se atribuye esto a: los salarios bajos, turnos de trabajo, inflexibilidad en los horarios, y porque son atraídos por la competencia dentro de la misma red de comercializadoras o alguna diferente.

El promedio de edad de los empleados de las tres distribuidoras de combustible, es de 30 años. Este hecho sumado a la rotación de personal, hace que las tres empresas no contemplen un programa para la obtención de la jubilación de sus empleados.

En cuanto a la seguridad Industrial, cumplen en un 100 % con lo que está estipulado por ley y bajo el control del Ministerio de Relaciones Laborales. Se otorga equipamiento de trabajo y las medidas de seguridad.

De acuerdo a los puntos de vista del 70% los empleados, en las tres empresas existe una marcada diferenciación entre el personal administrativo con el personal operativo de despachos, ya que al personal administrativo se brinda facilidades para que tengan estudios universitarios y conocimientos administrativos contables y financieros actualizados. El 100% de empleados de

despacho de combustible, manifiestan que no existe un apoyo directo, ni indirecto para que realicen estudios.

### 3.2.3. Medio Ambiente

Siendo empresas medianas con una capacidad económica y volúmenes de venta de combustibles altas a nivel nacional, no cuentan con una misión, visión, ni valores corporativos donde se refleje el verdadero sentir de la RSE, ya que son empresas que se han dedicado a fortalecer sus economías y su rentabilidad, observándose que realizan sus contribuciones sociales y ambientales de forma superficial.

Las aportaciones y cumplimientos ambientales que los realizan se dan en base a las exigencias de los organismos de control. Existe una falta de interés hacia el papel que deben asumir las empresas ante las responsabilidades sociales y medioambientales, que a largo plazo serán de beneficio para ellas mismas.

El compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental, en estas tres estaciones de servicios, se basan en el cumplimiento riguroso de los parámetros y requisitos exigidos por la legislación nacional, para lo cual desenvuelven campañas internas de vigilancia ambiental, se da prioridad a asuntos de prevención con personal capacitado para el manejo de estos sistemas.

**Tabla 19. Aumento de la Concientización Ambiental, Educación y Calidad Ambiental.**

| Descripción   | SI  | NO  |
|---|-----|-----|
| Los temas ambientales son tratados como cruciales en la estructura organizativa y la incluye en la planificación estratégica. | 27% | 73% |
| Acatan el cumplimiento de la normativa vigente.   | 80% | 20% |
| Existe una persona que se haga cargo del área de medio ambiente que se responsabilice por las tomas de decisiones.            | 86% | 14% |
| Dispone de un sistema de embalaje, reutilización de envases, etc. Resultado de la utilización de productos en la empresa.     | 86% | 14% |
| Tiene implementado un mapeo y análisis para la mejora del medio ambiente interno.   | 27% | 73% |
| Implementan en la empresa políticas definidas en el ámbito ambiental  | 20% | 80% |
| Los informes del actuar ambiental son de conocimiento público   | 20% | 80% |
| Provee a sus empleados, capacitaciones en temas de educación ambiental  | 60% | 40% |

|   |     |     |
|---|-----|-----|
| Hacen énfasis en promover la concientización y educación ambiental para los miembros de la empresa. | 27% | 73% |
| Fomenta acciones tanto internas como externas de ahorro de agua y de energía.                       | 80% | 20% |
| Fomenta campañas periódicas tanto internas como externas de educación con base en los 3Rs.          | 27% | 73% |
| Entrega a sus consumidores información detallada sobre daños ambientales                            | 20% | 80% |
| Participan en programas de educación y formación ambiental.   | 7%  | 93% |

Fuente: Encuestas a Propietarios de las estaciones y al Público Interno  
Elaborado por: Magdalena Cárdenas Verdugo

Siendo empresas medianas con una capacidad económica y volúmenes de venta de combustibles altas a nivel nacional, no cuentan con una misión, visión, ni valores corporativos donde se refleje el verdadero sentir de la RSE, ya que son empresas que se han dedicado a fortalecer sus economías y su rentabilidad, observándose que realizan sus contribuciones sociales y ambientales de forma superficial.

Las aportaciones y cumplimientos ambientales que los realizan se dan en base a las exigencias de los organismos de control. Existe una falta de interés hacia el papel que deben asumir las empresas ante las responsabilidades sociales y medioambientales, que a largo plazo serán de beneficio para ellas mismas.

El compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental, en estas tres estaciones de servicios, se basan en el cumplimiento estricto de las medidas y normas requeridas por la ley, para lo cual ejecutan programas de control ambiental internos, ponen en práctica políticas de prevención con el personal capacitado para el manejo de estos sistemas.

Las tres empresas cumplen estrictamente con las leyes y normas ambientales. Aspectos que se verifica a través de los informes ambientales anuales, los que cuentan con:

- Programas y Presupuestos ambientales anuales utilizados;
- Registros de Generadores de Desechos Peligrosos;
- Declaración de desechos peligrosos;
- Informes de auditorías ambientales de cumplimiento ambiental bianual;
- Monitoreos semestrales de las descargas liquidas con estudios en laboratorios calificados para que el agua producto de la limpieza y de las lluvias vayan al alcantarillado sin ninguna contaminación; y,

➤ Licencia Ambiental.

Las tres empresas, cuentan con un sistema de reciclado de envases y material contaminado que se recolecta durante un año, para posteriormente enviar a una empresa calificada en el país para la destrucción final de estos desechos considerados peligrosos para el ambiente. Estos desechos se los reciclan en tanques que son almacenados en un sitio especial destinado para la recolección que deben cumplir con las normas ambientales exigidas. A decir de los encuestados, se mantiene separados los desechos, así, en un tanque se recicla los lodos y grasas que son recolectados de las trampas de grasas o tratamiento de aguas residuales de las estaciones y de la obtención de la limpieza de los tanques de almacenamiento. En otro tanque se recolecta los materiales como arena o productos que se usan para la limpieza de las pistas donde se expende los combustibles, y finalmente otro tanque, para almacenar los tubos fluorescentes que puedan ser cambiados durante el año.

Todos estos desechos son retirados por un gestor calificado, que debe tener la calificación SAE (Servicio de Acreditación Ecuatoriano) y el cumplimiento de las normas de señalización y etiquetado dictados por el INEN (Instituto Nacional Ecuatoriana de Normas), quien emite un certificado de destrucción final de desechos peligrosos.

Las empresas cumplen con las leyes ambientales nacionales, pero no participan de espacios de discusión de políticas, programas y procesos específicos de conservación ambiental. No tienen definida una política ambiental formal que pueda conocerse por los empleados.

Se puede observar que las empresas no cumplen con los objetivos ambientales por iniciativa propia, el tema ambiental es gestionado en torno al cumplimiento de la normativa vigente, la que actualmente es muy controlada en el país, por lo que la meta es mantener los permisos de funcionamiento al día.

Así, se concluye que no tienen programas de educación y formación ambiental con sus empleados y sus clientes, cuenta con uno o dos técnicos que son contratados desde fuera que se encargan del mantenimiento de equipo. Por su parte los administradores de las estaciones de combustible se preocupan del tema ambiental, cumpliendo con las bitácoras de las limpiezas y recolección de desechos, llevando así a cabo el programa de reciclaje y recolección de desechos contaminados y aseo de los diferentes puntos que son foco de contaminación.

De las entrevistas y revisión documental, se conoce que no participan, ni apoyan a proyectos educativos en materia ambiental en coordinación con organizaciones ambientales. No tienen implementadas campañas internas como externas de ahorro de agua ni energía, ni en existen

campañas de educación de las 3Rs (Reducir, Reutilizar y Reciclar), y finalmente no participan en campañas por el consumo consciente.

De igual forma se menciona que no se expone información a detalle sobre consecuencias ambientales a causa del uso y disposición final de sus productos y servicios. No tienen políticas claras sobre los objetivos y metas ambientales.

De las entrevistas a los empleados y propietarios, se puede evidenciar que no hay una concienciación ecológica en las comunidades cercanas. Aunque en las estaciones se trata de mantener sus áreas verdes y una imagen corporativa en favor el medio ambiente, pero sus alcances en temas ambientales no llegan a las comunidades vecinas.

Las tres empresas tienen estructuras similares, cuentan con todos los permisos y cumplen con todas las normas legales para su operación y funcionamiento, tienen el permiso del Cuerpo de Bomberos, permiso del municipio, permiso de operación otorgado por la Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos, cumplen con la normativa ambiental del país, satisfaciendo los requerimientos que hace el Ministerio del Ambiente.

**Tabla 20. Efecto en Ciclo de Vida de Productos y Servicios y en el Medio Ambiente.**

| <b>Descripción</b>   | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|--|-----------|-----------|
| Conoce si realizan estudios de impacto ambiental según las exigencias de la legislación  | 15%       | 85%       |
| Tiene conocimiento y fomenta el desarrollo de acciones mitigar los principales impactos ambientales provocados por sus procesos y productos o servicios,       | 10%       | 90%       |
| Sabe si adoptan sistemas de gestión ambiental estandarizados y formalizados.   | 5%        | 95%       |
| Poseen una política y un sistema de controles monitoreados con el afán de mejorar la calidad ambiental de sus procesos.  | 5%        | 95%       |
| Tienen proyectos de direccionamiento de residuos como materiales tóxicos o reciclados del consumo interno con la cooperación de sus clientes.                  | 20%       | 80%       |
| Facilita a sus consumidores información detallada sobre las consecuencias ambientales como resultado del uso y la disposición final de los productos vendidos. | 10%       | 90%       |
| Tiene una política para responder a quejas o denuncias referentes al impacto al medio ambiente por parte de la empresa.  | 15%       | 85%       |
| Se conversa con empleados, clientes, proveedores y la comunidad los daños ambientales ocasionados por sus procesos, productos o servicios.                     | 10%       | 90%       |

Fuente: Encuestas a Clientes Consumidores Finales  
Elaborado por: Magdalena Cárdenas Verdugo

Considerando los impactos ambientales causados por sus procesos y servicios, las empresas distribuidoras para obtener los permisos de funcionamiento y operación, han realizado los estudios de impacto ambiental y tomaron acciones preventivas sobre los daños potenciales a la el riesgo y salud y de sus trabajadores. A más de cumplir con la normativa legal, se cumplen con acciones para no causar impactos ambientales provocados por el almacenaje y venta de combustibles derivados del petróleo, sin embargo, existe un alto desconocimiento frente a esta situación por parte de los clientes.

Los planes de contingencia están amparados en las auditorías ambientales, las que se realizan cada dos años, están relacionadas con los procesos y productos que involucran situaciones de riesgo y con las capacitaciones que reciben anualmente de parte de la comercializadora, pero dentro de estos procesos nos e involucran a los clientes, quienes manifiestan que es apremiante el poder estar vinculados con los temas ambientales al ser consumir periódicamente sus productos son parte importante para el desarrollo del negocio.

Los propietarios manifiestan que las estaciones no poseen programas de recolección de residuos con la colaboración del consumidor, o materiales reciclables y o contaminados. No existe una difusión de la información, más allá de las señalizaciones e informaciones que las estaciones tienen en los diversos puntos, como el área de descarga, el área de despachos, las oficinas, y el área de servicios higiénicos.

Se puede evidenciar, que, en las tres estaciones, no se provee a los consumidores la información detallada sobre daños ambientales resultantes del uso de los combustibles y la disposición final de sus productos y desechos.

De la información documental, se puede determinar que no miden la cantidad de incidentes o denuncias sobre contaminación ambiental. No hay registros de estos eventos y tampoco se encuentran registradas multas por infringir de las normas de protección ambiental. A decir de los consumidores no han presentado por su parte quejas o denuncias de contaminación ambiental.

Se determina que no tienen políticas o un proceso establecido para atender quejas, denuncias o multas referidas a la agresión al medio ambiente además no se socializa con, clientes y consumidores, los impactos ambientales causados por sus procesos y servicios.

### 3.2.4. Consumidores y Clientes

Dentro de la priorización de actores, está considerado este grupo de interés como muy importante, en base al muestreo realizado se obtuvo una muestra de 166 encuestas de 20.605 clientes frecuentes, las cuales se distribuyen de la siguiente manera: Estación de Servicio El Arenal 12.500 clientes; ES Trinity 9.375 clientes, y en ES Eloy Alfaro 8.750 clientes, que corresponden al 42%, 30% y 28% respectivamente del total de clientes frecuentes.

**Tabla 21. Reglas de Comunicación Comercial**

| Descripción   | SI  | NO   |
|---|-----|------|
| Exhibe material de comunicación destinado a los consumidores/clientes, sobre características del producto, seguridades del producto.  | 89% | 11%  |
| Cumple con la legislación en cuanto a la defensa del consumidor. Dirige sus políticas de comunicación al alcance de sus metas relacionados con el aumento del volumen de ventas y los resultados financieros. | 85% | 15%  |
| Cuentan con una política formal de comunicación enfocada a sus valores y principios   | 10% | 90%  |
| Tienen establecida una política de comunicación comercial, entre sus clientes y proveedores.  | 15% | 85%  |
| Dispone de una norma que prohíba la propaganda que esté en contra la dignidad de cualquier individuo o grupo vulnerable que situación, apremiante, de riesgo o falta de respeto.                              | 0%  | 100% |
| Conforme a los valores y principios, verifican que la publicidad este de acorde a los principios y valores de la empresa.   | 0%  | 100% |
| Dispone de normas concretas para que la comunicación dirigida al público infantil y juvenil sea responsable y segura.   | 0%  | 100% |

Fuente: Encuestas a Clientes Frecuentes  
Elaborado por: Magdalena Cárdenas Verdugo

De las encuestas a los clientes frecuentes que tienen las estaciones, el 89% de los clientes frecuentes, consideran que existe información necesaria y que las Estaciones en estudio actúan Cumplen con la legislación de defensa del consumidor. El 85% de los clientes consideran que los productos que venden cumplen con las normas de calidad y tienen la cantidad y precio establecidos en la ley.

Se concluye que, al ser empresas medianas con una capacidad económica alta y volúmenes de venta de combustibles también alta a nivel nacional, no cuentan con una misión visión ni valores corporativos donde se refleje el verdadero sentir de la RSE, ya que son empresas que han

dedicado a fortalecer sus economías y su rentabilidad. Además, estas políticas no son conocidas por los consumidores, ya que el 90% manifiestan que no tienen una política de comunicación formal de valores y objetivos corporativos.

El 85% de clientes argumentan que las estaciones de servicio no tienen formalizado una política de comunicación comercial estandarizada en donde estén plasmadas sus técnicas, tácticas y decisiones tomadas para la comercialización de los productos. Para los propietarios, estos se llevan a cabo por convenios verbales y/o escritos entre las partes y de acuerdo a los intereses de cada cliente ya que son diferentes por sus características, ya sean clientes a crédito como flotas de transporte pesado, flotas de buses, flotas de taxis, transporte privado e industrias del sector.

Acorde a lo antes señalado, adicional a los principios y valores, no cuentan con un código de ética donde este también incluída la comunicación comercial. No cuentan con una política formal contra propaganda que coloquen los niños, adolescentes, indígenas, o cualquier individuo en situación prejuiciosa, apremiante, de riesgo o falta de respeto.

**Tabla 22. Atención al cliente**

| <b>Descripción</b>   | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|--|-----------|-----------|
| Están abiertos a receptar a través de un servicio básico de atención las demandas por servicio y dar solución al mismo.                        | 92%       | 0%        |
| Existe facilidad en el acceso a los clientes en las áreas que requiera.  | 100%      | 0%        |
| Están empeñados en mejorar continuamente la atención, dando prioridad al diálogo y comprometiéndose con todos los grupos de interés.           | 40%       | 60%       |
| En su código de ética, está integrada una política o norma sobre las relaciones con los consumidores finales.                                  | 0%        | 100%      |
| Tiene un departamento de atención al cliente, donde se recepten las sugerencias, opiniones, reclamos con respecto a sus servicios y productos. | 90%       | 10%       |
| Existe algún Tiene implementado una regulación o procedimiento que les permita conocer si sus clientes están satisfechos.                      | 0%        | 100%      |
| Tienen alguna forma de receptar las denuncias y reclamaciones.   | 20%       | 80%       |

Fuente: Encuestas a Clientes Frecuentes  
Elaborado por: Magdalena Cárdenas Verdugo

Para el 92% de encuestados, las empresas mantienen un alto compromiso con la calidad de los servicios de atención al cliente, enfocándose a la comodidad, tiempo de espera, seguridad, aspectos que son divulgados a sus clientes a través de la señalética y la publicidad. Las estaciones de servicios fueron creadas bajo un estudio previo en donde se priorizó los accesos

para que el cliente tenga comodidad al adquirir los productos, dejando espacios sufrientes en las islas de abastecimiento y el flujo de vehículos sea más rápido y eficiente, así como el fácil acceso a los servicios complementarios como son los servicios higiénicos a las personas con capacidades especiales como al público en general, el uso de agua y aire para vehículos en general debidamente señalizados mediante avisos, el acceso a tiendas de conveniencia como los mini mercados, aspecto que es reconocido por el 100% de clientes frecuentes.

Aunque no existe en un documento de procedimientos que este regulado, han dado prioridad a la solución de las demandas y denuncias de calidad o cantidad de los productos, o de los servicios prestados. A decir del 90% de los clientes, han sido atendidos oportunamente. No existe evaluaciones periódicas sobre los reclamos efectuados.

El total de los clientes encuestados desconocen que exista algún procedimiento formal que realicen las empresas para conocer el nivel de satisfacción, piensan que es importante implementar el mismo para que se tomen las medidas necesarias en post de una mejora en el servicio de estos establecimientos.

**Tabla 23. Gestión de posibles daños de productos y servicios**

| Descripción  | SI   | NO   |
|--|------|------|
| Realiza estudios e investigaciones sobre técnicas en cuanto a posibles daños en sus productos y servicios ofrecidos a sus clientes.                    | 0    | 100% |
| Dispone de programas especiales dirigidos al consumidor referente a la seguridad y salud del cliente, y de sus productos                               | 15%  | 85%  |
| Dispone de internamente de métodos ágiles y se forma a su personal en comunicación externa para solventar eficazmente ante alguna situación de crisis. | 75%  | 25%  |
| Han tenido alguna demanda por incumplimiento del reglamento en cuanto al reglamento de salud y seguridad por parte del cliente/consumidor.             | 0    | 100% |
| Son transparentes con la información otorgada al consumidor final, con respecto a los riesgos de sus productos y servicios.                            | 87%  | 13%  |
| Contrata estudios para conocer posibles daños que puedan ocasionar sus productos o servicios, a los consumidores.                                      | 0    | 100% |
| Considera los requerimientos de clientes con capacidades diferentes.   | 100% | 0    |

Fuente: Encuestas a Clientes Frecuentes  
Elaborado por: Magdalena Cárdenas Verdugo

De estas respuestas se concuerda que no existen estudios de los potenciales daños que pueda ocasionar la distribución de combustibles durante el expendio y manipulación de los productos en las estaciones de servicios

Los estudios están enfocados al análisis de la calidad del producto, siendo el único proveedor el estado, y siendo estos producidos por el estado y con componentes estandarizados, en donde no están involucradas las gasolineras. Lo que sí se puede dar en el momento de almacenar y distribuir los combustibles son las contaminaciones, con otro tipo de producto que pueda afectar la calidad o pureza del combustible, como el agua, basura, residuos por la corrosión de los tanques y/o otra sustancia que no permita que el combustible pueda rendir de la misma manera, Incluso ocasionando daños en el motor de los vehículos. Por otra parte, la preocupación de los clientes en el sentido de que exista difusión de información técnica sobre los posibles daños que se puede ocasionar el uso el mal uso de los combustibles o estas contaminaciones que podrían perjudicar los vehículos, incluso se habla del conocimiento del personal operativo en este sentido por falta de capacitación para informar al cliente de los posibles daños, los que pueden causar molestias al consumidor final.

Se observa que no se da apertura para el diálogo sobre estos temas con su personal, con los proveedores y clientes, para mejorar su servicio. No tienen en sus políticas formales, los principios de las empresas, el desarrollo sostenible y la ética, dimensiones importantes para la venta de sus productos y sus servicios.

De las entrevistas a los clientes frecuentes, se puede deducir que no han fomentado la salud y seguridad del cliente al adquirir los productos que se expenden. Pese a todo esto no han existido en los últimos tres años ninguna demanda por el incumplimiento de reglamentos relacionados a la salud y a la seguridad del consumidor.

En cuanto a revisar la calidad del combustible, ya que es un solo proveedor o abastecedor EP Petroecuador, se debe realizar un control minucioso desde el momento que se recibe el combustible antes de que salga del patio de carga de EP Petroecuador, asegurando que el combustible cumpla con las normas de calidad y cantidad.

Se puede observar que no hay una atención prioritaria o diferenciada para personas con capacidades diferentes en lo que respecta a la compra de combustibles. Este tema no se ha considerado por parte de los propietarios, se brinda el fácil acceso a los servicios higiénicos y estacionamiento privilegiado en las zonas de parqueo cumpliendo así con lo normado en la

legislación, pasando los controles periódicos del Ministerio del Turismo, Ministerio del Ambiente y Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos.

De las entrevistas, se establece que los administradores son los encargados de recibir las quejas y reclamos de sus clientes en cuanto al servicio o quejas por calidad o cantidad de combustible. En este marco los consumidores, indican que existe reclamos por parte de ellos por negligencia del despachador, ya sea porque no colocó la tapa del tanque en el automóvil o porque se equivocó y le colocó otro tipo de combustibles, más no quejas por temas de acceso a personas con capacidades especiales, por contaminación ambiental o conflictos con otros actores. En los casos de denuncias, han sido administradores quienes se han encargado de atender y solventar las quejas que se ocasionen dentro de la estación de servicio.

### **3.3. Análisis general del diagnóstico de RSE en las estaciones de servicio:**

El diagnóstico permite identificar las principales problemáticas y sus posibles soluciones en la implementación de estrategias de RSE para el bienestar social y ambiental, para lo cual es fundamental que sus actores asuman determinados lineamientos, tales como:

#### **Gobierno Corporativo: Directivos y Propietarios**

- Las empresas distribuidoras de combustible, deben dar respuestas concretas en materia de desarrollo integral de sus trabajadores y en el aporte a la comunidad que le permita crecer y desarrollarse.
- Contar con estrategias o formas de actuar de las empresas distribuidoras de combustible en su interrelación con todos los actores que la rodean y que se conviertan en ventajas competitivas.
- Las empresas distribuidoras de combustible deben ser negocios rentables, teniendo en cuenta todos los efectos ambientales, sociales y económicos –positivos y negativos- que genera en la sociedad.
- Se requiere, que los propietarios de las empresas asuman un compromiso voluntario frente a las expectativas concertadas que en materia de desarrollo humano integral y en temas ambientales.
- Se busca que el comportamiento de las empresas sea transparente y ética: sea consistente con el desarrollo sostenible y el bienestar general de la sociedad; considere

las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea consistente con normas internacionales de comportamiento.

- A través de la presente investigación buscamos que los gerentes propietarios de las tres distribuidoras de combustible ubicadas en el sur la ciudad de Cuenca, afiliadas a P&S, conciban a la responsabilidad social corporativa/empresarial desde la perspectiva de desarrollo sostenible, que implica las dimensiones económica, social y medioambiental.
- Las tres empresas distribuidoras de combustibles del sur de la ciudad de Cuenca afiliadas a P&S. Año 2018”. Deben tener acciones concretas incorporadas a una planificación estratégica que incorpore valores éticos en la toma de decisiones y tomar en consideración las formas de relacionarse con los grupos de interés “stakeholders”,

#### **Público Interno: Personal administrativo y financiero.**

- Es necesario que el personal administrativo y financiero se empoderen en el proceso y sean parte de la creación de políticas, prácticas y programas que se reflejen a lo largo de las operaciones empresariales y de los procesos en la toma de decisiones.
- El personal administrativo debe formar parte del desarrollo, crecimiento y ejecución de las políticas de conservación ambiental y sustentabilidad, buscando la participación activa de todos los miembros de las empresas.
- Deben colaborar en las tareas de informar a sus consumidores sobre los métodos que se han implementado en las empresas para la conservación ambiental, y el mejoramiento y aplicación de la RSE en su entorno.

#### **Consumidores y clientes.**

- Dar a conocer e informar a sus clientes sobre las políticas de conservación y preservación ambiental, donde sean partícipes del desarrollo y aplicación de las mismas.
- Fomentar las buenas costumbres, y las prácticas de Responsabilidad Social.
- Involucrar a sus clientes en las iniciativas de formación de políticas responsables en el cuidado del medio ambiente.
- Promover el comportamiento ético, en todos los grupos involucrados.
- Dar la confianza sobre el manejo de principios y valores institucionales hacia los clientes.

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA:**

El presente capítulo, establece una propuesta de gestión de Responsabilidad Social Empresarial para las empresas distribuidoras de combustible socias de la comercializadora P&S, para lo cual se toma como base los resultados obtenidos en el diagnóstico, mismo que fue descrito en el capítulo III. Así, se establece un conjunto de recomendaciones y propuestas que pueden ser implementadas a través de un trabajo conjunto con los actores involucrados con las empresas analizadas: Sus empleados, consumidores o clientes y propietarios, deben convertirse en actores implicados activamente en la toma de decisiones en busca de un mejor desarrollo sustentable.

La responsabilidad social no debe quedarse en teoría, se debe buscar nuevas estrategias para pasar de lo teórico a lo práctico, por ello, el presente capítulo, establece una propuesta de Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial, acorde a la realidad de las empresas distribuidoras de combustible en estudio, para lo cual se toma como base los resultados obtenidos en el diagnóstico, mismo que fue descrito en el capítulo III.

Se conoce que la responsabilidad social empresarial (RSC) debe contribuir a la construcción de una sociedad justa y equitativa, para lo cual las empresas deben invertir recursos económicos y establecer estrategias sociales para el bienestar de los actores involucrados y de la sociedad misma, asegurando que las futuras generaciones puedan al menos contar con los mismos y mejores recursos con los que contamos actualmente.

Si bien no hay ninguna ley o institución que vigile el cumplimiento de esta responsabilidad o que la haga obligatoria. Es necesario que las empresas tengan prácticas de responsabilidad social, económica y ambiental, desarrolladas con ética, que beneficien a la sociedad donde se desarrollan y que se pase de un discurso expuesto a acciones concretas a favor de sus empleados, directivos, clientes y todos los stakeholders.

Así, se establece un conjunto de recomendaciones y propuestas que pueden ser implementadas a través de un trabajo conjunto con los actores involucrados de las empresas analizadas: Sus empleados, consumidores o clientes y propietarios, deben tener una participación activa en la toma de decisiones en busca de un desarrollo sustentable.

#### **4.1. Planificación**

Del análisis de las tres empresas, se observa que existen determinadas prácticas de RSE, sin embargo, estas no son implementadas de forma consciente y no están enmarcadas en una planificación estratégica. Resulta preciso, que los conceptos de RSE y todo su marco teórico sea conocido e interiorizado por los actores involucrados en la distribución de combustibles. Sin embargo, el tratamiento de le RSE debe pasar de la teoría a la práctica, por ello presentamos a continuación un modelo de gestión acorde a la realidad de las estaciones de servicios, sin embargo, está puede ser mejorada a través de la participación activa de sus actores.

El estudio determina, que tanto en la red de distribuidoras de combustible P&S en el país y específicamente en las distribuidoras de combustibles de Cuenca, el tema de la RSE no ha sido tratado y no se conoce sus principales enfoques, alcances, conceptos, importancia y por ende sus actividades no son desarrolladas con una visión socialmente responsable, en los ambitos económico, social y ambiental. Por ello a continuación se presentan las estrategias que permitirá alcanzar la mestas establecidas en el marco de la responsabilidad social.

##### **4.1.1. Filosofía empresarial para las estaciones de servicio P&S**

Si bien la Red de comercializadoras de combustible P&S, cuenta con una planificación estratégica, las estaciones de servicio no cuentan con una planificación propia, es necesario que las empresas estudiadas cuenten con una filosofía empresarial con aspectos de responsabilidad social. Para lograrlo, las empresas en su conjunto, a través de P&S deben adoptar una actitud ética en todas sus acciones con el fin de:

- Lograr un desarrollo integral de sus empleados.
- Aportar con el desarrollo de la sociedad y la comunidad en la que se desenvuelve.
- Ser actor que participa activamente en el cuidado y conservación del medio ambiente.
- Ser generadores de riqueza.
- Generar desarrollo y bienestar de todos los actores involucrados

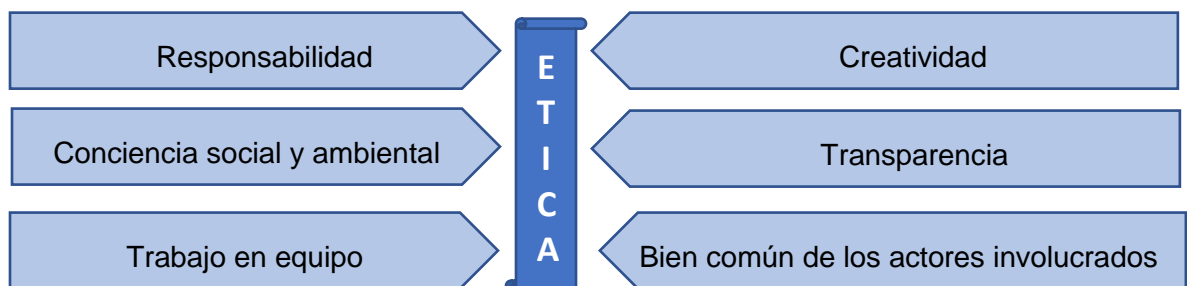
## Misión

“Somos una empresa distribuidora de combustibles, líderes en la ciudad de Cuenca; con responsabilidad social y absoluto respeto al medio ambiente; que cuenta con colaboradores y propietarios comprometidos con el desarrollo sostenible y que inspira a los transportistas confianza y seguridad, ofreciéndoles servicios y combustibles de calidad y cantidad justas”.

## Visión

“Ser un referente de gestión de responsabilidad social para las empresas distribuidoras de combustibles, líderes en el mercado y en la satisfacción de necesidades de los clientes y que aporta con el desarrollo sustentable y crecimiento de los actores involucrados con nuestra organización”

## Valores de la empresa



#### 4.1.2. Principales políticas de las empresas comercializadoras de combustible

**POLITICA DE LA EMPRESA**

- La conservación ambiental no solo es un discurso expuesto, se plasman en acciones concretas que contribuyen el desarrollo sustentable.
- La empresa cumplen estrictamente con la normativa de regulación y control, y desarrolla sus actividades con un compromiso de responsabilidad y conciencia social.
- Mantiene comunicación abierta y transparente, insentivando a la participación social de todos los actores involucrados.
- Compromiso con el cumplimiento estricto de los derechos humanos.
- Desarrolla sus actividades con una visión de equidad de género.
- Cero tolerancia a actos de corrupción

Elaborado por: Magdalena Cárdenas Verdugo

#### 4.1.3. Objetivo corporativo

Establecer un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial, que permita tener una guía real, para el desarrollo de las actividades diarias de las empresas distribuidoras de combustibles, con la finalidad de brindar servicios y productos de calidad y cantidad que satisfagan las necesidades de sus clientes.

**Tabla 24. Objetivos estratégicos de acuerdo a los grupos de interés**

| GRUPOS DE INTERES | VARIABLES DE RSE (ETHOS) | OBJETIVOS | ESTRATEGIAS | TIEMPO ESTIMADO |
|-------------------|--------------------------|-----------|-------------|-----------------|
|                   |                          |           |             |                 |

|                             |                                      |  |  |   |
|-----------------------------|--------------------------------------|--|--|---|
| Directivos y/o propietarios | Compromisos Éticos                   | <p>Contar con un documento en donde consten los principios enfocados en los procesos diarios de la empresa y la forma de proceder de los empleados.</p> <p>Buscando la satisfacción y el bienestar del personal.</p> | <p>Elaboración de la carta de principios y normas de comportamiento ético.</p> <p>Realizar eventos de socialización de la carta de principios y capacitaciones de ética empresarial con la finalidad de conseguir que los empleados interioricen los compromisos éticos de la empresa</p> <p>Expone al público los compromisos éticos de las Estaciones de Servicio.</p> <p>Construir un instrumento técnico de normas de conducta y comportamiento de empleados, administrativos, propietarios y directivos, acorde con los valores éticos de la empresa sus políticas, objetivos, misión y visión.</p> | <p>3 meses</p> <p>6 meses</p> <p>6 meses</p> <p>3 meses</p> |
|                             | Situación en la Cultura Organizativa | <p>Análisis e interiorización de la RSE en directivos, administradores y empleados.</p>  | <p>Socialización del enfoque de RSE y del plan estratégico de gestión de RSE.</p>  | 2 meses   |
|                             | Gobierno Corporativo                 | <p>Implementación del Plan estratégico de las estaciones de</p>  | <p>Realizar una evaluación de la implementación del plan de RSE, y exposición de resultados de la aplicación de las políticas</p>  | 12 meses  |

|   |  |  |   |                     |
|---|--|--|---|---------------------|
|   |  | servicio.  | de responsabilidad social.  |                     |
|   | Diálogo e Involucramiento de los Grupos de Interés | Conocer las características, dilemas específicos y atributos de los grupos de interés y crea canales de comunicación para mantener buenas relaciones | <p>Contar con un mapeo de actores, que dé cuenta el nivel de relacionamiento de los actores con la empresa.</p> <p>Establecer reuniones periódicas, con la participación activa de propietarios y público interno, para que sean parte en la toma de decisiones y propongan alternativas de mejora continua.</p>      | 12 meses<br>6 meses |
|   | Reporte de Sostenibilidad                          | Cuenta con un reporte de sostenibilidad con informaciones sobre sus acciones sociales y ambientales.   | <p>Elabora un reporte de sostenibilidad anual debidamente socializado con los actores de interés.</p> <p>Pública el informe de sostenibilidad en la página web de P&amp;S, permitiendo que la sociedad evalúe el compromiso ético</p>   | 12 meses            |
| Administradores y empleados (Público Interno) | Gestión Participativa                              | En Referencia a la participación de los empleados en la gestión de la empresa:   | <p>Elabora un informe sobre la gestión financiera, ambiental y social, de la empresa. Pone en consideración de los empleados para su análisis y aportes de ser el caso.</p> <p>Realiza una capacitación a sus empleados en temas de admisión, en programas de integración, entrenamiento sobre nuevos productos y</p> | 12 meses<br>2 meses |

|  |   |  |   |                                       |
|--|---|--|---|---------------------------------------|
|  |   |  | servicios.<br><br>Instaura políticas de ascenso y motivación del personal, buscando incentivos económicos y de reconocimiento social, logrando crear sentidos de pertenencia y desarrollo personal.                         | 6 meses                               |
|  | Compromiso con el Futuro de los Niños                       | Contribuye con la lucha contra el Trabajo Infantil.                                | Apoya proyectos para los niños y adolescentes de la comunidad de lucha contra el trabajo infantil.<br><br>Desarrolla un evento anual que aporte con el ejercicio de los niños, niñas y adolescentes, hijos de los empleados | 6 meses<br><br>12 meses               |
|  | Responsabilidad con la Desarrollo de la Equidad de Género   | Contribuye con el desarrollo de oportunidades en el mercado laboral a las mujeres. | Establece en el código de ética la no discriminación y cualquier tipo de inequidades en temas de género.<br><br>Incorpora en su equipo de trabajo a mujeres, hasta alcanzar al menos el 30% de personal femenino.           | 2 meses<br><br>12 meses               |
|  | Compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad | Fomenta la capacitación, formación y desarrollo profesional de sus empleados       | Establece un programa de apoyo económico, flexibilidad en horarios para que los empleados puedan seguir estudios regulares de así solicitarlo.<br><br>Establece una línea de crédito  | 8 meses<br><br>6 meses<br><br>6 meses |

|                     |                                    |  |  |                                |
|---------------------|------------------------------------|--|--|--------------------------------|
|                     |                                    |  | <p>para estudios formales para el personal administrativo y el personal de planta.</p> <p>Implementar procesos de capacitación en atención al cliente en el marco de la RSE, adiestramiento en el manejo de seguridad industrial y conservación ambiental.</p> <p>Desarrollar un formato de encuesta de satisfacción de los empleados, el que debe ser aplicado al menos una vez al año por las empresas distribuidoras miembros de la red</p> | <p>12 meses</p> <p>3 meses</p> |
| Clientes Frecuentes | Política de Comunicación Comercial | Incremento en los niveles de credibilidad y confianza, por parte de los clientes frecuentes en la empresa: | Establece un plan de comunicación dirigido a clientes, que permita informar: misión, visión y valores de la empresa. Así como las características de los productos y servicios ofrecidos y además cree valores positivos en el entorno, para contribuir al desarrollo sostenible.  | 6 meses                        |
|                     | Calidad en productos y Servicios   | Información de ventajas y los daños potenciales de los productos y servicios                               | <p>Tienen estudios e investigaciones sobre técnicas en cuanto a daños ocasionados por consecuencia del uso de sus productos y servicios.</p> <p>Incorpora un sistema de</p>  | 6 meses                        |

|           |                   |  |  |          |
|-----------|-------------------|--|--|----------|
|           |                   |  | <p>atención de quejas y reclamos de clientes, que sea ágil y oportuno en la generación de respuestas.</p> <p>En torno a la satisfacción de los clientes, se requiere que las empresas realicen el seguimiento ex post, con el objetivo de conocer si los productos que venden cumplen con las normas de calidad y mantienen la cantidad y precio establecidos en la ley.</p> | 2 meses  |
| Comunidad | Desarrollo social | Contribuir con el desarrollo social, económico y político de una comunidad, ciudad, región | Realizar contribuciones directas en el desarrollo de la sociedad en la que se desenvuelve, tales como mejorar la infraestructura de las estaciones de servicio y contar con espacios en los cuales se beneficie la comunidad.  | 12 meses |

Fuente: Magdalena Cárdenas Verdugo  
Elaborado Por: Magdalena Cárdenas Verdugo

#### 4.1.4. Consideraciones generales

- Se observa que las empresas estudiadas cumplen a cabalidad con los beneficios de ley para los empleados. Sus propietarios no ven como su responsabilidad el tratar los temas de atención y desarrollo de los hijos de los empleados. Sin embargo, se debe considerar que la satisfacción de los mismos también depende del nivel de satisfacción de la familia y de manera especial de sus hijos. Por eso es necesario que las empresas establezcan estrategias de seguimiento y apoyo en la educación, salud y recreación de los hijos de los empleados.
- Como parte de la motivación de los empleados, la empresa comercializadora P&S podría promover programas de intercambio o visitas técnicas de empleados a lugares

estratégicos que les permita conocer de cerca los procesos de elaboración, almacenamiento y traslado de combustibles.

- Las exigencias del mercado son cada vez mayores, los cambios tecnológicos son constantes, día a día surgen nuevos y avanzados equipos, por ello es necesario la actualización tecnológica, que permita disminuir la contaminación ambiental, disminuir el desperdicio en el abastecimiento y manejo de combustibles, mejorar la atención en tiempos y calidad del servicio a los clientes.
- El diagnóstico establece que las estaciones de servicio cuentan con políticas de manejo de desechos peligrosos, sin embargo, estas políticas deben ser socializadas a todos los involucrados para un manejo integral de los desechos, en especial a todo el personal de las estaciones quienes deben estar especializados en el tratamiento y disposición de desechos peligrosos que se ocasionan en las estaciones.
- Las empresas a más de evitar la contaminación en sus procesos de producción, pueden generar políticas ambientales que cuenten con el apoyo de la comercializadora Petróleos y Servicios, en favor del medio ambiente y en la generación de buenas prácticas de los actores relacionados con la empresa.
- Así se sugiere que se establezcan una campaña permanente de difusión de los valores corporativos que deben estar enfocados a la conservación ambiental:
  - Promover el uso de fundas de papel y disminuir el uso de productos plásticos.
  - Promover el buen uso y la reducción de consumos de los recursos renovables y no renovables, tales como el agua y la energía eléctrica.
  - Promover el uso de las tres RRR, (Reducir, Reciclar, Rehusar).
  - Promover y contribuir con las campañas que se disminuya el uso del pito, (cero ruidos).
  - Promover el mantenimiento de los vehículos para disminuir la emanación de gases y la contaminación ambiental.
  - Promover el uso consciente de los automotores;(Cumplan con las normas de tránsito, evitar accidentes).
- Las empresas distribuidoras deben promover espacios de diálogo y encuentro con la comunidad, a través de prestación de instalaciones físicas y el apoyo a iniciativas de líderes locales en torno al desarrollo de la sociedad.

- Las empresas deben participar y colaborar con el desarrollo de políticas de conservación ambiental con la comunidad, en campañas de forestación, en procesos de prevención y combate de la minería ilegal, entre otras acciones concretas.
- Las empresas deben establecer estrategias para mantener o mejorar las buenas prácticas en el manejo de los desechos, la contaminación ambiental y la gestión en sí de la empresa en torno al cumplimiento de la normativa vigente. Sin embargo, la RSE va más allá, las empresas deben ser pioneras en la contribución con el desarrollo sostenible de una sociedad. En consecuencia, deben participar activamente en proyectos de conservación ambiental, establecer líneas de colaboración con empresas públicas.
- P&S debe establecer acuerdos interinstitucionales y de colaboración multipartes para la conservación ambiental con los organismos afines a la comercialización de combustibles, los que deben ser plasmados a través de la suscripción de un documento formal
- Si bien es cierto el número de empleados por cada una de las distribuidoras de combustible es pequeño, por lo que los propietarios no prevén la inversión para contar con un documento de lineamientos de contrataciones y manejo de talento humano de las empresas socias. Se considera que este eje puede ser asumido por P&S y puede ser útil para todas las empresas socias a nivel nacional.
- La responsabilidad social no es un proceso a corto plazo, se trata de construir una cultura de responsabilidad que contribuya con el mejoramiento de la calidad de vida de una sociedad. Por lo tanto las empresas deben impulsar el concepto de empresas responsables. Para ello es necesario que:
  - Las empresas miembros de P&S, continúen con el cumplimiento estricto de la normativa y las obligaciones legales, como lo han hecho hasta la fecha.
  - Las empresas deben considerar a sus empleados como el capital más valioso en el desarrollo de sus actividades, no solo en la generación de riqueza económica, sino riqueza en lo social y ambiental.
  - Los stakeholders de las empresas distribuidoras de combustible, deben ser personas y organizaciones socialmente responsables. Se debe promover el cambio desde adentro para un desarrollo sostenible.
  - Las empresas deben estar sensibilizadas con los diferentes problemas de la comunidad y deben aportar con posibles soluciones para la satisfacción de necesidades sociales.

- Las empresas de combustibles no han considerado el tema de RSE, por ello no han asumido el interés de ser parte de una red de empresas que se alinean con el tema, por lo tanto, su prioridad no ha sido el emitir un informe anual de acciones socialmente responsables. Por ello, deben contar con un conjunto de indicadores que permita medir el aporte de las empresas a la sociedad y el ambiente.
- El diagnóstico muestra que no existen denuncias en contra de las empresas en el marco de su operación diaria en la venta de combustibles, con lo cual se evidencia que cumplen con las leyes ambientales, sin embargo no existe una perspectiva a largo plazo de sustentabilidad. Es necesario que anualmente la empresa P&S presente un reporte de sostenibilidad ambiental de las políticas aplicadas. Si bien se argumenta que actualmente existen determinadas políticas estas no son socializadas.

## **4.2. Organización**

A través de esta investigación se pudo observar que las tres estaciones tienen características similares, no cuentan con una estructura organizacional formalmente definida o no tiene la descripción de puestos, lo que dificulta la coordinación y aprovechamiento eficiente de los recursos. Es necesario que cada una de las estaciones de servicio, cuente con una estructura orgánica que permita un clima organizacional adecuado con enfoque en responsabilidad social e involucre a su talento Humano en la conformación de su plan.

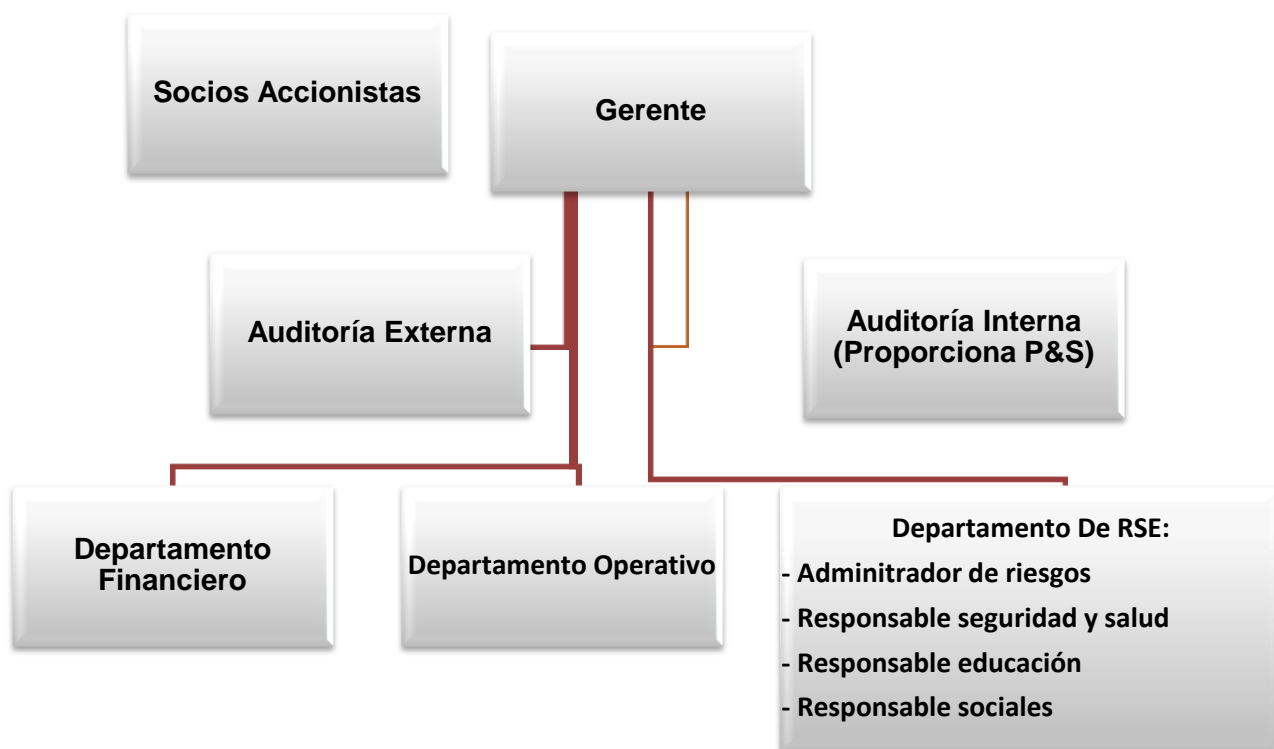
Al no contar con una estructura definida, las empresas se enfrentan a problemas que están relacionados con la delegación y control de actividades, mal manejo de la información y de los recursos, duplicidad en las tareas, y pérdida de tiempo y de recursos para las organizaciones.

A continuación, se plantea una nueva estructura departamental, en donde se toma en consideración el tamaño de las empresas, la misión y visión, además por la importancia del tema, se incluye el departamento de Responsabilidad Social.

### **4.2.1. Estructura Departamental.**

Se propone que las empresas estén estructuradas por departamentos o áreas, lo cual permitirá el buen funcionamiento del nuevo modelo de gestión. Se crea un departamento adicional de Responsabilidad Social, para propiciar el desarrollo de las actividades en coherencia con los valores y principios de la empresa.

### Organigrama Estaciones de Servicios



**Gráfico 9. Organigrama propuesto para las Estaciones de Servicios PyS Cuenca**

Fuente: Magdalena Cárdenas Verdugo

Elaborado por: Magdalena Cárdenas V.

**Gerencia o Dirección**, está dentro de la estructura actual, siendo la dirección en donde se toman las decisiones más relevantes para la organización.

**Departamento Financiero.** - siendo empresas pequeñas se agrupan algunas actividades, como el de contabilidad, crédito, cobranzas, cuadro de caja, pagaduría, etc. En donde se manejan todos los recursos económicos y financieros de las empresas.

**Departamento Operativo.** - Este departamento se encargaría de la logística de compra y venta de los productos para el expendio al público, como es el manejo de los auto tanques,

almacenamiento en tanques y distribución de los mismos, que en la actualidad lo hacen las personas encargadas de la administración.

**Departamento de Responsabilidad Social.** - Se propone la creación de este departamento, como el encargado de promover las buenas relaciones entre todos los empleados de la empresa, y con la comunicad y con los clientes.

Este departamento se encargaría del manejo de personal, es decir que el área de recursos humanos estaría dentro del mismo, se encargará de coordinar todo tipo de capacitaciones en temas de salud, seguridad industrial, seguridad ocupacional y atención al cliente.

Se encargarán, además, de manejar todo lo concerniente con la responsabilidad social de los empleados en los temas ambientales, como el manejo de los desechos generados en las empresas, la reutilización, reciclaje, y la reducción de los desechos, formando en ellos una cultura organizacional y aprovechando de mejor manera los recursos.

Por el tamaño de las empresas distribuidoras de combustibles y el pequeño número de personal, se propone la generación de liderazgos. Por ejemplo, un empleado puede ser líder de los procesos de capacitación, por lo que se encargará de realizar un diagnóstico de los temas de capacitación, promoverá alianzas con instituciones públicas y privadas y coordinará con gerencia, todo el tema de capacitación al personal.

#### **4.2.2. Responsables de la ejecución y cumplimiento de políticas organizacionales**

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos es necesario contar con responsables que implementen las políticas organizacionales de las empresas distribuidoras de combustibles, de acuerdo al siguiente cuadro:

**Tabla 25: Responsables y costos de ejecución y cumplimiento de políticas organizacionales**

| <b>META</b>   | <b>FECHA</b>      | <b>RESPONSABLE</b>                 | <b>COSTOS</b> |
|---|-------------------|------------------------------------|---------------|
| Se cuenta con carta de principios y normas de comportamiento ético.   | Marzo 2020        | Gerente propietario                | \$ 300,00     |
| Se realiza 3 eventos de socialización de la carta de principios y tres capacitaciones sobre ética empresarial.          | Mayo 2020         | Líder de procesos de capacitación. | \$ 200,00     |
| Se cuenta con el documento de normas de conducta y comportamiento de empleados, administrativos y propietarios.         | Mayo 2020         | Líder administrativo               | \$ 0,00       |
| Se realiza un taller de Socialización del enfoque de RSE y del plan estratégico de gestión de RSE.                      | Febrero 2020      | Director de P&S                    | \$ 400,00     |
| Se evalúa la implementación del plan de RSE.  | Diciembre 2020    | Líder administrativo               | \$ 200,00     |
| Se cuenta con el mapeo de actores.  | Diciembre de 2020 | Gerente propietario                | \$ 700,00     |
| Se desarrolla una reunión mensual con la participación grupos de interés y se cuenta con propuestas de mejora continua. | Junio de 2020     |                                    |               |
| Se cuenta con el reporte de sostenibilidad anual debidamente socializado con los actores de interés.                    | Diciembre de 2020 | Líder administrativo               | \$ 500,00     |
| Se publica el informe de sostenibilidad en la página web de P&S, permitiendo que la sociedad evalúe el compromiso ético | Diciembre de 2020 | Gerente propietario                | \$ 0,00       |

|   |                   |   |            |
|---|-------------------|---|------------|
| Se cuenta con informe sobre la gestión financiera, ambiental y social, de la empresa.   | Diciembre de 2020 | Gerente propietario y contadora.        | \$ 0,00    |
| Se realiza una capacitación a empleados en temas de admisión, programas de integración, entrenamiento sobre nuevos productos y servicios. | Abril de 2020     | Talento Humano P&S.                     | \$ 400     |
| Instaura políticas de ascenso y motivación del personal.  | Junio de 2020     | Gerente propietario                     | 0,00       |
| Evento anual que aporte con el ejercicio de los niños, niñas y adolescentes, hijos de los empleados                                       | Diciembre de 2020 | Líder de empleados, delegado de Gerente | \$ 1000,00 |
| Cuenta con programa para empleados que establece políticas de incentivos, apoyo económico, apoyo en capacitación, otros.                  | Agosto de 2020.   | Gerente Propietario                     | \$ 0,00    |
| Establece un plan de comunicación dirigido a clientes, que permita informar: misión, visión y valores de la empresa.                      | Junio de 2020     | Líder de comunicación                   | \$ 400,00  |
| Cuenta con un estudio sobre daños potenciales de sus productos y servicios para los consumidores/clientes.                                | Junio de 2020     | Gerente de P&S                          | \$ 1000,00 |
| Incorpora un sistema de atención de quejas y reclamos de clientes, que sea ágil y oportuno en la generación de respuestas.                | Febrero de 2020   | Líder administrativo                    | \$ 200,00  |
| Evaluación de cumplimiento de actividades planificadas.   | Enero 2021        | Gerente y equipo de trabajo             | \$ 200,00  |

Fuente: Magdalena Cárdenas Verdugo  
Elaborado por: Magdalena Cárdenas Verdugo

#### 4.2.3. Indicadores de medición.

Para el control de los diferentes objetivos estratégicos propuestos y sus metas, se establecen indicadores que garanticen su fiel cumplimiento, en las fechas máximas previstas y el responsable de seguimiento de sus logros.

**Tabla 26: Indicadores de cumplimiento para directivos y/o propietarios**

| Objetivos Estratégicos   | Indicador de Medición   | Definición del Indicador  | Fecha  | Responsable                        |
|--|---|---|--------|------------------------------------|
| Contar con un documento en donde consten los principios enfocados en los procesos diarios de la empresa y la forma de proceder de los empleados. Buscando la satisfacción y el bienestar del personal. | Carta de principios y normas aprobado por directivos de las estaciones de servicios | Documento impreso de principios y normas  | mar-20 | Gerente propietario                |
|  | Código de ética socializado   | Número de directivos y empleados / número de directivos y empleados informados sobre el código de ética | may-20 | Líder de procesos de capacitación. |
|  | Código de ética implementado  | Número de quejas implementadas / Número de presentadas  | may-20 | Líder administrativo               |
| Análisis e interiorización de la RSE en directivos, administradores y empleados.   | Eventos de capacitación y socialización implementados                               | Número total de empleados capacitados / Número total de empleados                                       | feb-20 | Director de P&S                    |
| Implementación del Plan estratégico de las estaciones de servicio.   | Balance social del plan de RSE realizado y publicado                                | Documento publicado en la página web de las estaciones de servicio estudiadas                           | dic-20 | Líder administrativo               |
| Conocer las características,   | Mapeo de actores  | Mapeo de actores  | dic-20 | Gerente                            |

|   |  |   |        |                      |
|---|--|---|--------|----------------------|
| dilemas específicos y atributos de los grupos de interés y crea canales de comunicación para mantener buenas relaciones | realizado                                  | aprobado  |        | propietario          |
|   | Reuniones con grupos de interés realizadas | Número de reuniones realizadas/ Número de reuniones planificadas              | jun-20 | Gerente propietario  |
| Cuenta con un reporte de sostenibilidad con informaciones sobre sus acciones sociales y ambientales.                    | Evento de socialización implementados      | Número de empleados y directivos informados / Total de empleados y directivos | dic-20 | Líder administrativo |
|   | Informe de sostenibilidad aprobado         | Se publica en página web informe de sostenibilidad                            | ene-21 | Gerente propietario  |

Fuente: Magdalena Cárdenas Verdugo  
Elaborado por: Magdalena Cárdenas Verdugo

**Tabla 27: Indicadores de cumplimiento para administradores y empleados**

| Objetivos Estratégicos                                      | Indicador de Medición   | Definición del Indicador   | Fecha  | Responsable                      |
|---|---|--|--------|----------------------------------|
| Participación de los empleados en la gestión de la empresa: | Informe de gestión financiera, ambiental y social, aprobado y socializado | Número de empleados que acceden a informe/ Número total de empleados | feb-21 | Gerente propietario y contadora. |
|   | Eventos de capacitación realizados  | Número total de empleados capacitados / Número total de empleados    | abr-20 | Talento Humano P&S.              |
|   | Manual de ascensos e incentivos a empleados aprobado                      | Número de empleados beneficiarios / Número total de empleados        | jun-20 | Gerente propietario              |

|  |  |  |        |   |
|--|--|--|--------|---|
| Contribuye con la lucha contra el Trabajo Infantil.                                | Evento de desarrollo infantil de hijos e hijas de empleados implementado | Número de niños participantes / Total e hijos de empleados                                     | dic-20 | Líder de empleados, delegado de Gerente |
| Contribuye con el desarrollo de oportunidades en el mercado laboral a las mujeres. | Incorporación en su equipo de trabajo a mujeres.                         | Incorpora en su equipo de trabajo a mujeres, hasta alcanzar al menos 30% de personal femenino. | dic-20 | Gerente propietario                     |
| Fomenta la capacitación, formación y desarrollo profesional de sus empleados       | Políticas de incentivos a empleados aprobadas                            | Número de empleados beneficiarios / Número total de empleados                                  | ago-20 | Gerente Propietario                     |

Fuente: Magdalena Cárdenas Verdugo  
Elaborado por: Magdalena Cárdenas Verdugo

**Tabla 28: Indicadores de cumplimiento para clientes frecuentes**

| Objetivos Estratégicos   | Indicador de Medición  | Definición del Indicador   | Fecha  | Responsable           |
|--|--|--|--------|-----------------------|
| Incremento en los niveles de credibilidad y confianza, por parte de los clientes frecuentes en la empresa: | Información para clientes actualizada permanentemente                | Frecuencia de actualización de Información                                     | jun-20 | Líder de comunicación |
| Información de ventajas y los daños potenciales de los productos y servicios                               | Estudio de impactos de potenciales daños de productos en clientes    | Estudio aprobado, permisos ambientales renovados                               | jun-20 | Gerente de P&S        |
| Contribuir con el desarrollo social, económico y político de una comunidad, ciudad, región                 | Procedimiento de evaluación de satisfacción del cliente implementado | Total de clientes frecuentes satisfechos / número total de clientes frecuentes | feb-20 | Líder administrativo  |

Fuente: Magdalena Cárdenas Verdugo  
Elaborado por: Magdalena Cárdenas Verdugo

## CONCLUSIONES

El estudio demuestra que en la actualidad las empresas comercializadoras de combustible que implementen la RSE, pasan de ser entes generadores de riqueza exclusivamente a ser además constructoras de sentidos y realidades en torno al buen vivir, constructores de un futuro en el cual se cuente con salud, estabilidad y prosperidad de la comunidad en su conjunto.

Las empresas comercializadoras de combustible juegan un papel muy importante en la economía y desarrollo del país, y son actores fundamentales en la conservación ambiental, debido a la delicada tarea de distribuir productos que pueden resultar altamente contaminantes si no tienen un tratamiento adecuado, por lo que es muy importante que estas empresas estén alineadas a los principios de responsabilidad social empresarial.

En las tres empresas comercializadoras de combustibles, no existe un conocimiento claro del significado de la Responsabilidad Social Empresarial, el tema se confunde con filantropía.

Del diagnóstico realizado, se establece que las empresas se enfocan al cumplimiento estricto de la normativa legal vigente y no existe un plan de gestión que involucre actividades con impacto en el tiempo, sin embargo, existe en los propietarios de las distribuidoras de combustible la predisposición de implementar un modelo de gestión que contribuya con el desarrollo sostenible. Las organizaciones analizadas, tienen buenas prácticas de gestión ambiental y el adecuado manejo de su talento humano a través del cumplimiento estricto de las leyes. Sin embargo, se puede sostener que el enfoque de RSE, no ha sido asumido de forma directa, lo que ha ocasionado, que las acciones positivas en favor de la sociedad y el ambiente no hayan sido registradas o medidas y no genere capital social.

El levantamiento del diagnóstico, permitió observar que el tema de RSE no está integrada a una la planificación de la empresa. Por lo que es prioritario asumir la presente propuesta en plan estratégico, para que las empresas adopten una actitud ética en todas sus acciones con el fin de:

- Lograr un desarrollo integral de sus empleados;
- Aportar con el desarrollo de la sociedad y la comunidad en la que se desenvuelve;
- Ser actor que participa activamente en el cuidado y conservación del medio ambiente; y,
- Ser generadores de riqueza.

Se concluye, que cuando se habla de implementar políticas de RSE, erróneamente se piensa que se requiere de una inversión alta de recursos económicos. El presente estudio demuestra que se puede implementar varias acciones para contribuir con la RSE sin que necesariamente implique mayores esfuerzos económicos obteniendo grandes resultados, siendo necesario empezar con un cambio de actitud y pensar que: El desarrollo sostenible si es posible

Finalmente se observa que el conjunto de indicadores Ethos, permite un diagnóstico adecuado de la RSE, logrando cumplir con los objetivos de investigación del presente estudio.

## RECOMENDACIONES

Las empresas estudiadas y las demás empresas miembros de la Red de Comercializadoras de Combustible de Petróleos y Servicios deben establecer sus planes estratégicos y realizar sus actividades diarias con un enfoque de RSE, entendiendo que no se trata de acciones filantrópicas aisladas, sino que son políticas integrales que generan valor a las empresas.

Se considera que las empresas distribuidoras de combustible por su naturaleza son contaminantes, por ello se debe realizar acciones concretas para mitigar el impacto ambiental, si bien se cumple con lo establecido en la ley, estas acciones deben ir más allá y ser ejemplo y líderes en el cuidado de nuestro ecosistema.

Se recomienda a las empresas distribuidoras de combustible, formar parte del Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social, quienes promueven las prácticas de RSE y buscan sensibilizar y apoyar a las empresas a gerenciar sus negocios de manera socialmente responsable, y son quienes gestionan conocimiento e investigación sobre la RS en el Ecuador.

Si bien el estudio se realizó en tres empresas de la ciudad de Cuenca y se logró obtener resultados y conclusiones importantes que permiten contribuir con el desarrollo sostenible, es necesario que el estudio de las prácticas de RSE que estas propuestas se adecuen a otro tipo de empresas similares como las de distribución de gas, bebidas alcohólicas, entre otras.

Se plantea una propuesta de responsabilidad social que queda a disposición de las empresas distribuidoras de combustible estudiadas y para la red P&S para su aplicación, la misma que fue elaborada en base a información de los grupos de interés priorizados, como son: propietarios, personal administrativo y empleados.

Se recomienda implementar la propuesta de modelo de gestión de responsabilidad social empresarial en las empresas distribuidoras de combustible, considerando los principios fundamentales y los ámbitos de la RSE como son, el social, ambiental y económico, logrando así un desempeño socialmente responsable.

## BIBLIOGRAFÍA

- 2024 R.O. (2010 de Abril de 2010). REGLAMENTO PARA LA AUTORIZACION DE COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION DE COMBUTIBLES. *AUTORIZACION PARA LA COMERCILIZACION Y DISTRIBUCION DE COMBUSTIBLES*. Quito, Ecuador.
- ACACIA, X. C. (2010). *Indicadores básicos para diagnosticar la responsabilidad social empresarial*. Monterrey: Universidad Autonoma de Baja California.
- Accinelli, E. &. (2013). *Responsabilidad social corporativa, actividades empresariales y desarrollo sustentable*.
- Alvarado Herrera A.,Schlesinger Diazdea M. W. (septiembre de 2008). Estudios Gerenciales. 24. Universidad ICESI.
- Bravo C, J. (2007). *Responsabilidad Social: La Nueva riqueza de las naciones*. Santiago: Evolución S.A.
- Bueno, K. (15 de 04 de 2019). Doctora . (M. C. Verdugo, Entrevistador)
- C.A., P. (15 de noviembre de 2018). *www.facebook.com*. Recuperado el 13 de febrero de 2019, de *www.facebook.com*.
- Cajiga, F. (2009). *El concepto de responsabilidad social*. Mexico .
- Calvelo Ríos, J. M. (1998). *Algunas Aproximaciones a la definición de Desarrollo sustentable*.  
Obtenido de <http://www.ambiente-ecologico.com/revist58/77www.geocities.com/Athens/Delphi/8644/Tres.htm>
- CERES. (12 de 12 de 2018). *www.redceres.com*. Obtenido de <http://www.redceres.com>
- Conferencia General de la Organización del Trabajo. (1944). Declaración de Filadelfia.
- CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. (2008).
- Córtés Vásquez, M. a., & Muñoz Zúñiga., M. L. (2014). Sistemas integrados de gestión y responsabilidad social empresarial en empresas agroindustriales de los departamentos de Cauca y Valle del Cauca, Colombia. 147.
- Diario El Tiempo . (20 de noviembre de 2018). Parque Automotor crece mas que la poblacion .  
*Parque Automotor crece mas que la poblacion* .
- Eliza, G. E. (2007). La Teoría de los Stakeholders. Veritas.
- Escandón, A. (15 de 12 de 2018). Administradora ES El Arenal . (M. C. Verdugo, Entrevistador)

- Europea, C. (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la*. Bruselas.
- Fernandez Aguado, j. (2001). *La Ética en los Negocios* (primera ed.). Barcelona: Ariel.
- Forum, I. I. (10 de 07 de 2017). Definición de Responsabilidad Social Empresarial. Weber, Washington, EEUU.
- Freeman, R. (1984). *The Stakeholder Approach Revisted*?. *Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik*. Boston: Pitman.
- Fundación ÉTNOR. (2017). *Aplicando la Ética*. Recuperado el 10 de 01 de 2019, de <https://www.etnor.org>
- Fundación del Empresario Chihuahuense, A. (2012). *Indicadores básicos para diagnosticar la responsabilidad social empresari*. Chihuahua.
- Fundación Empresairal para la Acción Social, FUNDEMÁS. (2000). *ISSUU*. Obtenido de ISSUU: <http://www.fundemas.org>
- García, I. A. (2003). *Responsabilidad Social Empresaria; Análisis, comparaciones y propuestas sobre el comportamiento*.
- García, J., Carvalho, A., & Moreira, J. (2007). La campaña de los empresarios brasileños con relación a la Responsabilidad Social. *Revista Perspectivas Nro. 18. Universidad de Chile*.
- Global reporting initiative. (Agosto de 2015). Sustainability reporting guidelines. *G4*, 244.
- Guidance, M. (2002). *Text, stakeholders and participation*.
- Guillén Parra, M. (2006). *La ética en las organizaciones*. Madrid: Pearson.
- H., M. (Enero de 2011). Responsabilidad Social y Etica Empresarial. Bogotá: Ecoe.
- Hernandez S., Roberto. (2006). *Metodología de la Investigación* (Vol. 4ta edición). México: Mc Graw Hill.
- Hernandez, Fernández y Baptista. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: Mac Graw Hill.
- Ignacio a. González García, L. V. (2018). [http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334\\_as\\_rse\\_unavision\\_integral.pdf](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334_as_rse_unavision_integral.pdf). Obtenido de [http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334\\_as\\_rse\\_unavision\\_integral.pdf](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334_as_rse_unavision_integral.pdf).
- Instituto Ethos. (15 de 01 de 2019). *Instituto Ethos* . Obtenido de Instituto Ethos: <https://www.ethos.org.br>

- Internación Digital UVEG. (09 de 06 de 2019). *revista.uveg.edu.mx*. Obtenido de <http://revista.uveg.edu.mx>
- ISO 26000. (s.f.). Normas ISO de Sistemas de Gestión de Responsabilidad Social. *Normas ISO de Sistemas de Gestión de Responsabilidad Social*.
- Martínez Coll, J. C. (2006). *Actualizaciones para el Managment y el Desarrollo Organizacional*. Viña del Mar: Universidad de Viña del Mar .
- Martínez Herrera, H. (2005). *El marco Ético de la Responsabilidad Social Empresarial*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Mejía Giraldo, L. M. (2009). Responsabilidad social empresarial de una organizacion. *Gestion y Region*, 67.
- Montañez M., G. S., & Gutiérrez O., S. (2014). Las Prácticas Responsables desde la teoría los Grupos de Interés en las pequeñas y medianas empresas. *Ra Ximhai*, 27-38.
- Morillo, S. C. (20 de Septiembre de 2018). Organigrama Petròleos y Servicios . (A. M. Verdugo, Entrevistador)
- Navarro García, F. (2008). *Responsabilidad Social corporativa: Teoría y práctica*. . Madrid: Business & Maketing School.
- Ojeda, J. C. (2015). *Responsabilidad social: estandarización y economía basada en el conocimiento*. Goncalvez.
- Oliva, E. J. (2009). Una Refrexiòn desde la perspectiva de los stakeholders. *INNOVAR*, 40.
- Paredes, L. (15 de enero de 2019). La Responsabilidad Social Empresarial en la Comercializadora y Distribuidores . (A. M. Verdugo, Entrevistador)
- Peñañiel, J. (20 de noviembre de 2018). RSE ES Eloy Alfaro . (A. M. Verdugo, Entrevistador)
- Petroecuador, E. (2018). [www.eppetroecuador.ec](http://www.eppetroecuador.ec). Recuperado el 15 de diciembre de 2018, de [www.eppetroecuador.ec](http://www.eppetroecuador.ec).
- Petròleos y Servicios, P. S. (01 de 06 de 2018). [www.petroleosyservicios.com](http://www.petroleosyservicios.com). Obtenido de [www.petroleosyservicios.com](http://www.petroleosyservicios.com).
- Petroshyris. (2017). [www.petroshyris.com](http://www.petroshyris.com). Recuperado el 11 de febrero de 2019, de [www.petroshyris.com](http://www.petroshyris.com).
- Pierri, N. (2001). *Historia del concepto de desarrollo sustentable*. Uruguay.
- Pineda, B. (20 de 11 de 2018). cumplimiento ambiental . (A. M. Verdugo, Entrevistador)
- Pineda, J. (08 de noviembre de 2018). Jessenia Pineda . (A. M. Verdugo, Entrevistador)

- Pozo, E. (2015). *Responsabilidad Social Corporativa*. Loja: UTPL.
- Presidencia de la República del Ecuador. (26 de 12 de 2018). *www.presidencia.gob.ec*. (P. d. Ecuador, Ed.) Recuperado el febrero de 2019, de *www.presidencia.gob.ec*: <https://minka.presidencia.gob.ec>
- Quezada, S. Q. (12 de noviembre de 2018). ES El Arenal . (A. M. Verdugo, Entrevistador)
- Ramírez V., Y., Moctezumo M., P., & Muñoz G., O. (04 de 01 de 2017). Importancia de la Responsabilidad en la formación de los futuros profesionales. *Importancia de la Responsabilidad en la formación de los futuros profesionales*.
- REAL ACADEMIA DE CIENCIAS FINANCIERAS . (2017). *MANUAL DE LA EMPRESA RESPONSABLE Y SOSTENIBLE* .
- Ribera, M. J., & Vidal M., I. (2005). *Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid, España: FUNDACION CONFEMETAL.
- Rodriguez Ruíz Oscar, Menéndez Fernández José, Maartin Castilla Juan. (2007). *Percepción directiva de las relaciones entre responsabilidad y etica empresarial* . ICE.
- Salazar, D. P. (15 de junio de 2018). Petróleos y Servicios. (M. Cárdenas, Entrevistador)
- Sostenible, C. E. (2007). *Responsabilidad Social Corporativa*. Ginebra.
- Taquía, R. (2006). El Nuevo Paradigma del Interés Social en el Marco de la Responsabilidad Social de la Empresa. *Vox Jurix*.
- Valle, S. S. (2010). Gestión Estratégica: Clave para la Responsabilidad Social Empresarial. *Dimens. empres.*, 24-37.
- Wulf Betancourt, E. (2018). *Responsabilidad Social Empresarial* . la Serena : Universidad de La Serena .