

*Espacio y Desarrollo* N° 37, 2021, pp. 101-129 (e-ISSN 2311-5734)  
<https://doi.org/10.18800/espacioydesarrollo.202101.005>

MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS Y LAS ESTRATEGIAS DE RESPONSABILIDAD  
SOCIAL EMPRESARIAL: UNA PERSPECTIVA DESDE EL DESARROLLO  
SOSTENIBLE

*Karla Rivadeneira Ramírez*

<https://orcid.org/0000-0001-5802-6586>  
Universidad de Manizales, Colombia  
[karla.rivadeneira.r@gmail.com](mailto:karla.rivadeneira.r@gmail.com)

*Alejandro Echeverri Rubio*

<https://orcid.org/0000-0002-3611-5438>  
Universidad de Manizales, Colombia  
[aecheverri@umanizales.edu.co](mailto:aecheverri@umanizales.edu.co)

Fecha de recepción: 17/06/2021

Fecha de aceptación: 11/08/2021

**RESUMEN**

Investigación enfocada en exponer el alcance de las estrategias de responsabilidad social empresarial (RSE) de las micro y pequeñas empresas del Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador, así como su posible aporte al desarrollo sostenible de la ciudad. Se consideran como unidad de análisis, varias pequeñas empresas del distrito, así como otras micro y pequeñas empresas que accedieron a formar parte de la investigación. A través de la información recabada por medio de una encuesta virtual compartida con los empresarios, se determinaron los lineamientos de conducta empresarial en temas básicos de responsabilidad social empresarial, así como en conceptos elementales de desarrollo sostenible. A partir de la información recopilada, se procuró establecer un diagnóstico situacional que expone en qué estado están las micro y pequeñas empresas del Distrito Metropolitano de Quito en términos de responsabilidad social empresarial considerando estrategias y prácticas aplicadas en sus actividades.

*Palabras clave:* responsabilidad social empresarial RSE, desarrollo sostenible, sostenibilidad, micro y pequeñas empresas, conducta empresarial, estrategias empresariales, valores empresariales, cultura organizacional



## **Micro and small companies and corporate social responsibility strategies: A perspective from sustainable development**

### **ABSTRACT**

Research focused on exposing the scope of corporate social responsibility (CSR) strategies of micro and small companies of the Metropolitan District of Quito, Ecuador, as well as their contribution to the sustainable development of the city. The analysis unit is considered to be several small companies belonging to the Chamber of Small and Medium Industry of Pichincha CAPEIPI (by its acronym in Spanish), as well as other micro companies that agreed to be part of the investigation. Through interviews, the guidelines of a business code of conduct will be determined on basic issues of corporate social responsibility, as well as elementary concepts of sustainable development. Based on the information collected, it is intended to establish a situational diagnosis of how the MSMEs of the Metropolitan District of Quito are doing in terms of Corporate Social Responsibility considering strategies and practices applied in their activities.

*Keywords:* Corporate social responsibility CSR, sustainable development, sustainability, micro and small companies, business behavior, business strategies, business values, corporative culture.

## **1. INTRODUCCIÓN**

La responsabilidad social empresarial (RSE) es un concepto relativamente nuevo en el estricto significado conceptual de la palabra, pero es una práctica que se viene realizando desde ya hace varios años, tanto de manera implícita, al ir superando las expectativas de los clientes y consumidores en sus procesos productivos, así como de manera explícita, al involucrar en estas acciones y estrategias al medio ambiente (Raufflet, Lozano, Barrera y García de la Torre, 2012; Campuzano, 2010). A partir de este punto, la RSE ha evolucionado como práctica y como concepto, y han ido surgiendo tendencias y visiones a la par con las tendencias mundiales en temas económicos, sociales y ambientales.

Dado el avance en temas de sostenibilidad a partir de la aprobación de la Agenda 2030, las empresas se fueron involucrando cada vez más en este importante proceso de trabajar activamente por el cumplimiento de los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible. Es así que las empresas han contemplado cada vez más aspectos relacionados a la sostenibilidad como una estrategia de trabajo desde sus bases, resaltando el compromiso de las empresas desde su sentido intrínseco de la responsabilidad (Remacha, 2017).

De esta forma, la empresa desempeña un papel de gran importancia el momento de generar datos actualizados sobre el alcance que este sector tiene en cuanto a aspectos ambientales y sociales, naturalmente implícitos en toda actividad económica generada por el sector empresarial (ODS Territorio Ecuador, 2020). Dicho así, toda empresa está en la capacidad de contribuir activamente a una comunicación eficiente y de gran

impacto de aquellos aspectos que le competen como empresa y que pueden llegar a representar, así mismo, un impacto fuera de ella sea este positivo o negativo, contemplado desde lo social y lo ambiental.

En la actualidad, es innegable que la RSE ha avanzado de la mano del desarrollo sostenible, considerando que una de las metas de cualquier empresa es llegar a su máxima sostenibilidad económica, así como lograr la mayor ventaja competitiva en relación a sus similares, y esto se lograría únicamente garantizando el uso sostenible de los recursos (Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra [CRANA], 2010; Henríquez y Orestes, 2015), así como también tendiendo a minimizar los posibles impactos negativos para con los diversos actores involucrados (EY México, 2015).

Desde esta perspectiva, cada empresa debería considerar como eje de su comportamiento y productividad, acciones social y ambientalmente responsables (Campos, Borge y García, 2017). Esto significa incluir una conducta responsable en cada paso del proceso productivo y en las tareas propias de la empresa, siempre con sólidos criterios de sostenibilidad, lo que implica que todos los miembros de la empresa entiendan la importancia y alcance de la RSE ligados al desarrollo sostenible, así como el vínculo que enlaza su trabajo de manera conjunta (García Lozano, 2018).

Al hablar de los aspectos que la RSE procura atender desde el ámbito del desarrollo sostenible, surgen tópicos de gran interés relacionados al cambio climático, huella ecológica, huella de carbono o la afectación en los ecosistemas a partir de una actividad empresarial en particular. Sin embargo, en lo que a micro y pequeñas empresas se refiere, este enfoque se plantea desde todo aquello que no se dice, mucho más que desde lo que está descrito. Es así que uno de los retos más importantes que las micro y pequeñas empresas enfrentan es el poder aplicar estrategias ambientalmente responsables que promuevan modelos de gestión innovadores a corto y mediano plazo, exaltando una transformación progresiva de este segmento empresarial como meta inmediata en temas vitales como consumo adecuado de fuentes de energía, materia prima y muchos otros recursos que, en la práctica, se traducen como un ahorro significativo para la empresa (Eco-circular, 2021).

Con este breve antecedente, la presente investigación tiene como objetivo principal establecer un diagnóstico situacional que exponga en qué estado se encuentran las micro y pequeñas empresas del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) en términos de responsabilidad social empresarial. Adicionalmente se plantearon los siguientes objetivos específicos: analizar las estrategias aplicadas en cada empresa en función de determinar su grado de conocimiento en cuanto a responsabilidad social empresarial y a desarrollo sostenible; identificar los criterios que promuevan las prácticas ambientalmente responsables dentro de cada empresa; estimar la relación existente entre las comunidades, grupos sociales y demás actores y sectores involucrados en el proceso productivo de la

empresa y finalmente, sugerir las bases para contribuir a la conversión de las micro y pequeñas empresas del DMQ en estructuras con claros criterios de sostenibilidad.

## **2. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y SU APLICACIÓN**

Desde sus inicios, la RSE se definió como una acción voluntaria y no siempre estuvo completamente desligada a actos de filantropía o acción social, razón por la cual no se podía definir su aplicabilidad y verdadero alcance, ya que toda empresa ha sido creada con fines de lucro (Morán, 2012). Aun cuando la RSE tiene ya varios años de trayectoria en el ámbito mundial, hay todavía empresas que no manejan el concepto de manera clara, y no ven la necesidad de establecer estrategias activas de trabajo que vinculen a cada uno de los actores, es decir, las comunidades involucradas, los grupos sociales afectados, los mismos clientes internos; todo desde un contexto integral (Heincke, 2005).

Es así como con el pasar de los años, cada vez más empresas han considerado la RSE como una estrategia que debe estar incluida en sus actividades a corto, mediano y largo plazo, más aún si lo que se busca es garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa. A inicios del siglo XXI, la RSE y la sostenibilidad eran elementos contemplados únicamente para empresas y corporaciones grandes, mientras que, en la actualidad, es cada vez menos común que una empresa no considere aspectos como el trabajo justo y equilibrado con los operadores locales o un propósito organizacional que aviste algo más que la mera rentabilidad económica (Díaz, 2021; Sisodia, Henry y Eckschmidt, 2020).

Parte de las actividades de las empresas radica en innovar sus productos y/o servicios de acuerdo con la necesidad del consumidor. En la actualidad, el cliente busca un servicio en el que se vea reflejada la consciencia y responsabilidad de la empresa para con la sociedad, y estas actividades no siempre son bien identificadas por el consumidor, más aún si las estrategias destinadas a este objetivo no están bien delimitadas. La RSE, en definitiva, se refleja en los valores y criterios que orientan a las empresas en todas sus relaciones (Comisión Europea, 2001).

Hablar de sostenibilidad a nivel empresarial es hacer referencia a los valores de una empresa, y cómo ponerlos en práctica desde la cultura organizacional. Desde esta perspectiva, las acciones generadas por la empresa a partir de su actividad económica pretenden cubrir los componentes básicos en cuanto a derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción (Pacto Global - Red Ecuador, 2019).

Resulta imperativo destacar que las grandes empresas han logrado visualizar cuál es su responsabilidad para con el ambiente y la sociedad en miras de lograr un desarrollo sostenible, ya que sus efectos en cuanto a dichos aspectos están estrechamente ligados a cada tarea que la empresa lleve a cabo (Raufflet et al., 2012).

De la misma manera, existen pequeñas empresas que ya mantienen prácticas de RSE aún sin saberlo, considerando que estas tienen un contacto más directo con los

proveedores y clientes, así como con su entorno (CRANA, 2009), y al considerar que un 99% de las empresas en América Latina pertenecen al segmento pymes (Enríquez, 2015), resulta indispensable reconocer su potencial en cuanto a capital social, tecnología y futuro acceso a nuevos mercados, más aún si estas se proyectan hacia un crecimiento que llegue a generar mayores y más estables plazas de trabajo (CEPAL, s.f. a).

Las muestras de que es sí posible poner en práctica sólidas estrategias de RSE son varias, y van en aumento. En los últimos años, y desde el establecimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible, las empresas privadas han procurado vincular sus actividades a temas social y ambientalmente responsables, demostrando no solamente su interés en dichas acciones, sino la posibilidad de mantener su productividad con actividades sostenibles (PNUMA, 2016).

Si bien el trabajo activo de la empresa privada es transcendental para mantener el equilibrio entre los ODS y las estrategias de RSE, es también de vital importancia lograr una genuina vinculación entre los diferentes actores y sectores productivos de cualquier ciudad o región, es decir, promover una relación de trabajo armónica y eficiente entre la empresa y toda la población en general (PNUMA, 2016; Volpentesta, Chahín, Alcaín, Nievas, Spinelli, Cordero y Greco, 2014).

En el caso puntual de la ciudad de Quito, uno de los objetivos a mediano plazo que se busca cumplir es constituirse en una ciudad ambientalmente responsable, global y competitiva, considerando al desarrollo sostenible y a la resiliencia como lineamientos de base (DMQ, 2018).

### **3. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE**

El desarrollo sostenible ha vivido una evolución tanto conceptual como práctica, ampliando su área de acción y alcance a todos los ámbitos del desarrollo a nivel mundial. Al contemplar la Responsabilidad Social Empresarial, el alcance de ambas tendencias se fue emparejando hasta llegar a definirse como dos aspectos que van necesariamente de la mano.

Al hablar de desarrollo sostenible, es necesario concebirlo como un concepto que está presente de manera intrínseca en cada actividad que se lleva a cabo a nivel global, entendiendo que toda acción humana representa una interacción en cuanto a aspectos económicos, sociales y ambientales, contemplados necesariamente desde la política pública y gobernanza (Sachs, 2015).

Desde esta perspectiva, y considerando que toda actividad económica extendida hacia su productividad se basa en el uso de los recursos, es indispensable vislumbrar la supervivencia del planeta y todas sus actividades a través del uso sostenido de dichos recursos, más aún si se entiende que cada acción, por más pequeña que esta sea, representa un cambio en el clima y en los hábitats en el que las empresas se desenvuelven.

Si bien el efecto de las micro y pequeñas empresas no representan un mayor impacto en términos estrictamente ambientales como el cambio climático, los GEI o posibles externalidades negativas que puedan ser generadas en el entorno, es importante recalcar que toda empresa y su actividad o servicio repercuten de alguna manera en los efectos antes mencionados, por lo que resulta necesario crear conciencia en este segmento empresarial en miras a contemplar futuras acciones que se consoliden como posibles políticas internas que apunten a una mayor eficiencia energética, priorización de energías renovables, adecuada separación de residuos, entre otros (MoveRSE, 2018).

Al integrar el desarrollo sostenible junto a las estrategias de RSE, es necesario entender que dichos aspectos deben atender no solo los temas económicos y ambientales, sino también procurar entender la desigualdad social en cuanto a su desarrollo (Sachs, 2015). Es así que las metas de ambos enfoques deberían procurar una genuina inclusión social en el desarrollo económico en función de fomentar una mayor y más equitativa participación de este grupo de micro y pequeñas empresas con el objetivo de fomentar una participación más justa en lo que al mercado se refiere.

Si bien las grandes y medianas empresas contemplan estrategias de RSE firmemente ancladas a valores ambientales desde su gestión, la realidad de las micro y pequeñas empresas se muestra distinta ya que muchas de ellas vuelcan sus esfuerzos a la supervivencia de la empresa en términos económicos, más que hacía a la sostenibilidad en términos conceptuales (Deloitte, 2019). Es así que la mayoría de micro y pequeñas empresas no perciben la RSE desde su sistema de gestión ambiental en el caso de las empresas pequeñas, o de plano no la contemplan desde ningún aspecto, en el caso de las microempresas.

Actualmente existen grandes empresas que no solo incluyen estrategias de RSE dentro de su planificación, sino que han creado departamentos específicos encargados de organizar y proyectar sus intereses con una sólida perspectiva social y ambiental, conjugando ambos aspectos hacia la sostenibilidad económica de la empresa (Aldana, Reina y Juliao, 2017). Estas acciones fundan el compromiso que la empresa tiene para con el ambiente y la sociedad, pero sobre todo dejan en claro su comprensión ante la necesidad de utilizar los recursos de manera responsable y sostenible.

De esta forma, aquellas empresas que entienden que el crecimiento de su negocio va más allá de los términos económicos, sino que además lo relacionan con la sostenibilidad en todas sus fases y la importancia del buen nombre, procuran que sus acciones estén ligadas a un beneficio más amplio, contemplando el equilibrio entre los aspectos sociales, ambientales y económicos (Aguilera y Puerto, 2012). En este aspecto, las estrategias de RSE constituyen un aporte primordial desde las empresas privadas, al fomentar prácticas ambiental y socialmente responsables que colaborarán a la sostenibilidad de la región. Sin embargo, el considerar los tres pilares del desarrollo sostenible desde la RSE puede que no sea suficiente el momento de valorar y evaluar

el éxito de una empresa cuando este se analiza desde la situación de la comunidad, observando el valor social como elemento compartido entre las empresas y la sociedad (Porter y Kramer, 2011). Dicho de otro modo, el valor compartido entre la empresa y la comunidad puede ser contemplado desde el éxito de la empresa, reflejado en el éxito de la comunidad.

Es así como la RSE en medianas y grandes empresas busca la intervención activa de todos los grupos de interés, pero destaca la actuación principal de las empresas en el proceso productivo del desarrollo local y regional (Heincke, 2005), así como procura una gestión más responsable desde el ámbito social a través de la integración de otros valores intrínsecos en la gestión empresarial (Visser, 2015).

En el caso de las micro y pequeñas empresas, es posible afirmar que sus esfuerzos están centrados en mantener su productividad en positivo más que en generar actividades que contribuyan efectivamente al desarrollo sostenible de la región, más aún si se agrega el escaso o inexistente conocimiento que dichas empresas tienen en temas específicos de sostenibilidad y RSE (Deloitte, 2019).

Si lo que se busca es establecer los lineamientos para que una ciudad inicie su camino hacia la sostenibilidad desde la empresa, es imprescindible observar la RSE desde una perspectiva integral que contemple los elementos indispensables para su correcto funcionamiento; todos y cada uno de los actores que pueden verse involucrados en cada fase, objetivos empresariales con ambición mayor a lo económico, adecuados procesos operativos en pro de los objetivos empresariales, dominio de las estrategias de RSE a ser aplicadas, y sobre todo la posibilidad de visualizar todo este proceso a futuro (Heincke, 2005).

La ciudad de Quito cuenta ya con varias entidades que han sido creadas para colaborar con la transformación paulatina de la ciudad en una ciudad inteligente y sostenible, medidas delimitadas en el Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (DMQ, 2015a). Así mismo, la ciudad cuenta con una ordenanza metropolitana de Responsabilidad Social (DMQ, 2015) que ha establecido los parámetros para que las empresas se sientan motivadas a proponer nuevas prácticas de RSE que ayuden a convertir y mantener a la ciudad de Quito como un territorio sostenible y responsable.

El libro *Visión de Quito 2040 y su nuevo modelo de ciudad* contempla varios aspectos que se conjugan en miras de hacer de la ciudad de Quito un modelo de ciudad en términos ambientales y sociales, buscando que las empresas privadas surjan y se mantengan prósperamente (DMQ, 2018). Adicionalmente, busca promover alianzas estratégicas entre los varios sectores que conforman la urbe; propone la implementación de negocios sostenibles, la agricultura urbana, la producción de energías limpias, el respeto del uso del suelo, entre muchos otros (DMQ, 2018), como hitos de gestión a ser cumplidos durante los próximos 40 años, tarea que puede lograrse de manera más

eficiente con la participación activa y comprometida de la empresa privada y la puesta en marcha de adecuadas estrategias de RSE.

En el caso puntual de América Latina, las estrategias de RSE están atravesando una etapa de investigación, desarrollo y aplicabilidad, y Ecuador no es la excepción (Coba Molina et al., 2017). La empresa Deloitte Ecuador, en su *Estudio tendencias de sostenibilidad* (2019), establece un análisis sobre nueve tendencias de sostenibilidad identificadas en 104 empresas en el año 2019, y 91 empresas durante 2018, en donde se evidencia la intención de la empresa privada para la implementación y gestión responsables en cuanto al desarrollo sostenible (CMRS, 2019).

La visión de las empresas va cambiando, se adapta a la realidad y a las condiciones marcadas por la tendencia mundial, y es justamente esta la razón principal por la que resulta imprescindible generar estrategias de RSE que garanticen un aporte práctico al desarrollo sostenible.

#### **4. PRÁCTICAS AMBIENTALMENTE RESPONSABLES**

Si bien el desarrollo sostenible contiene los aspectos que deberían considerarse el momento de consolidar una empresa, suelen ser los temas ambientales los que más captan la atención del empresario el momento de rendir cuentas o posicionarse en el mercado (Fernandes-Guzzo y Machado do Nascimento, 2013), ya sea por voluntad propia por la necesidad dar cumplimiento a la normativa nacional en cuando a temas ambientales.

El que una empresa cuente con una certificación ambiental puede generar un importante incremento en su rentabilidad, además de volverla más competitiva, ya que esto les representa un rediseño en sus procesos productivos en miras a disminuir cualquier impacto negativo que pueda surgir en sus prácticas usuales, así como también optimiza la calidad de los bienes o servicios que la empresa genera (González, 2018).

De la misma forma, existen actividades puntuales de cada empresa que pueden estar sujetas a criterios ambientales normados o establecidos en la legislación local o nacional, siendo estos de cumplimiento obligatorio para la obtención de la licencia ambiental o la figura que se adapte de acuerdo con la situación particular, dependiendo del posible impacto ambiental generado por la actividad de la empresa (GOB.EC, 2020).

Sin embargo, cuando se habla de RSE traducida a prácticas ambientalmente responsables, estas acciones no siempre están ligadas a acciones normadas o de cumplimiento obligatorio, sino más bien a una condición que se da por voluntad de la empresa debido a la posibilidad de mostrarse como más responsable en términos ambientales (Campos et al., 2017).

Si partimos de la premisa de que toda actividad productiva necesita materia prima, y que esta materia prima es extraída de la naturaleza, resulta más que necesario imple-



mentar cambios y derivar en acciones que garanticen un uso más adecuado de los recursos, más aún al reconocer el rol fundamental que las empresas cumplen dentro de la vida urbana (Perera y Márquez, 2008).

Desde esta perspectiva, y considerando que toda empresa necesita materia prima para el desarrollo de su producto o servicio, es indispensable que se contemple la economía circular desde la materia prima, el diseño, el proceso y la reinserción de todos aquellos componentes que puedan ser retornados al sistema a manera de simbiosis (Quezada, 2020)

Es así que la economía circular se contempla como un necesario cambio en el modelo de producción que las empresas mantienen el día de hoy hacia un modelo que consolida los tres pilares de la sostenibilidad, exaltando la generación de un comercio más justo y equitativo tanto desde la producción como desde los consumidores, proceso que puede llegar a ser más evidente en el caso de las micro y pequeñas empresas.

Hablando puntualmente de Ecuador, el Ministerio de Ambiente contempla la gestión ambiental desde la Producción Más Limpia, proyecto que pretende fomentar prácticas sostenibles desde la empresa en función de lograr una reducción de la contaminación, un uso más eficiente de los recursos, hablando de materias primas como el agua y la energía, en busca de mejorar la productividad empresarial (MAAE, s.f.).

Como se explicó antes, y debido a la naturaleza de sus actividades, no todas las empresas se ven obligadas a establecer prácticas ambientalmente responsables, razón por la cual es necesario delimitar prácticas elementales que sí puedan replicarse en la empresa a manera de Buenas Prácticas Ambientales (García-Álvarez, Reyes-Cárdenas y Solís-Muñoz, 2020).

Al considerar que las actividades a las que se dedican las micro y pequeñas empresas son variadas, se resalta la importancia de incluir acciones ambientalmente responsables que pueden ser recreadas en cualquier tipo de empresa, abarcadas desde las acciones más elementales como buenas prácticas ambientales (BPA), que se explican como acciones que buscan una reducción del impacto ambiental producto de los procesos productivos y que pueden disminuirse de manera considerable al implementar medidas en los espacios laborales que contribuyan a una mejora en el medio ambiente (MSPE, s.f.).

De esta forma, las BPA contemplan en sus actividades acciones como manejo adecuado de residuos, reciclaje, ahorro de agua, ahorro de energía, ahorro de papel, a lo que se le puede agregar el concepto de economía circular, considerando la fuerza que dicho modelo ha tomado en la actualidad.

Al tomar en cuenta que el tema ambiental ha ido evolucionando y adaptándose a prácticamente todas las áreas de gestión, resulta indispensable contemplar su alcance desde todos los sectores productivos y hacia la posibilidad no solo de incrementar sus ingresos, sino también hacia un escenario en el que las buenas prácticas ambientales sean las únicas prácticas dentro de una empresa.

## 5. INTERACCIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

Al hablar de una empresa, es imprescindible hacer mención a los varios y diversos grupos de interés, llamados también grupos de influencia o *stakeholders*, quienes vienen a ser las partes interesadas y a la vez, involucradas en el proceso productivo de la empresa, y con quienes se establece necesariamente una interacción.

Uno de los aspectos elementales de la RSE es resaltar la importancia en cuanto a la intervención de estos varios grupos y reconocer su participación, considerando que este espacio está nutrido por un diverso grupo humano conformado por los trabajadores, los accionistas y/o inversionistas, proveedores, clientes y consumidores, además de otros actores como lo son los gobiernos locales y nacionales, así como ONG y la misma comunidad (CRANA, 2010).

Al tomar en cuenta que los grupos de interés conforman la esencia misma de la empresa en cada uno de sus procesos, es indispensable reconocer el impacto que llegan a tener en lo que a sus actividades se refiere. Sin embargo, al considerar que parte de este importante proceso es el cliente interno, surge la necesidad de incluir activamente al personal de la empresa a manera de agente útil como gestor del cambio o como apoyo para la transformación de la empresa en un sujeto sostenible (Carneiro, 2008).

De la misma forma, es importante poner en práctica acciones que promuevan la RSE interna, no solo por generar una mayor rentabilidad económica de la empresa o un mejor rendimiento en temas sociales y ambientales, sino también debido a consolidar un compromiso entre la empresa y su personal, reconociendo su capacidad y talento (Díaz Hevia, 2007). Es así como los procesos participativos dentro de las empresas deben proyectarse más allá de las capacitaciones en temas específicos, con más razón si la meta que se busca es lograr una empresa más sostenible traducida como ventaja competitiva al querer mantenerse vigente en el mercado (GRI, 2020).

Además de lo antes descrito, cabe recalcar que la RSE hacia el cliente interno atiende a factores de gran importancia que están directamente ligados a temas más enlazados con la legalidad como lo son la seguridad y salud ocupacional y la estabilidad laboral, aspectos que van necesariamente de la mano de la vida personal y temas familiares, razón más que válida para considerar con más fuerza la implementación de buenas prácticas en términos de RSE en las empresas (Libro Blanco de la Responsabilidad Social en España, 2006).

Resaltando los aspectos antes nombrados en cuanto a los tres pilares de la sostenibilidad, y al pensar en la importancia del personal en las empresas y en su proceso productivo, es por demás necesario considerar que la participación del cliente interno debe ser mucho más que un proceso de capacitación continua, que, si bien contribuye a su crecimiento y formación profesional, no necesariamente establece este criterio de vinculación y compromiso que la RSE interna busca destacar.

## 6. BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES Y CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD

En términos de sostenibilidad, es indispensable que se establezcan parámetros elementales en cuanto a comportamiento y toma de decisión dentro de las empresas, más aún si lo que se pretende es que las micro y pequeñas empresas logren una constancia que se extienda en el tiempo, y que, a la vez, opten por definir un modelo de acción más sostenible. Un modelo así puede lograrse dando un especial énfasis a los temas económicos, sociales y ambientales; considerando a los grupos de interés; a través BPA; dando a los trabajadores la importancia que merecen, todos desde una misma jerarquía (GRI, 2020).

De la misma forma, se suponen aspectos relacionados directamente con la moral y la ética el momento de tomar decisiones empresariales, mucho más si se considera la posibilidad de generar un patrón de conducta que pueda llegar a representar un referente para otras empresas del entorno, más aún si lo que se pretende es velar por un futuro donde las necesidades de las generaciones presentes y futuras puedan ser garantizadas (De Miguel, 2011).

Desde la perspectiva de la sostenibilidad, existen varios principios o elementos que pueden ser considerados el momento de implementar una estrategia de RSE, pero es de vital importancia que se procuren incluir aspectos universales y de interés más amplio, además de aquellos abarcados en cuanto a lo social y lo ambiental. Desde este planteamiento, es posible resaltar la importancia de aplicar proyectos empresariales orientados hacia la generación de acciones con propósito, resaltando la voluntad de la empresa de buscar un objetivo que proponga abarcar más que un planteamiento económico (Sisodia et al., 2020).

En este sentido, Pacto Global surge con la clara intención de atender los intereses de las empresas desde «sus diez principios y sus cuatro ejes de acción: Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción» (Pacto Global - Red Ecuador, 2019). Desde esta perspectiva, lo que Pacto Global (2019) propone es avanzar hacia la sostenibilidad de las empresas a partir de la consolidación de los valores empresariales, rindiendo cuentas desde los cuatro ejes de acción antes descritos.

Es así que la idea de promover estrategias de RSE busca no solo que los miembros de una empresa actúen con principios éticos, sino que estos surjan firmemente desde sus bases a manera de cultura organizacional (Henríquez y Orestes, 2015). Adicionalmente, existen varias otras normas e iniciativas que procuran exponer de la mejor manera aquellos esfuerzos que las empresas han realizado con la intención de utilizar los recursos naturales de una manera más responsable, y vinculando activamente a los grupos de interés.

La RSE es la forma en la que las empresas cuentan qué están haciendo en cuanto a sus actividades productivas y cuáles son los vínculos que se han creado a partir de

esas acciones. Así mismo, representa la forma más eficiente de comunicar la gestión realizada y de reconocer cada actividad que llevan a cabo, exaltando la visión de una empresa con propósito.

## 7. METODOLOGÍA

La información recopilada ha servido de insumo para comprender de mejor manera cuál es la postura de las micro y pequeñas empresas en temas de RSE y desarrollo sostenible y cuáles son sus prácticas asociadas, razón por la cual la presente investigación tiene un enfoque cualitativo descriptivo. Con base en los aspectos antes detallados, la presente investigación fue realizada en tres fases, resumidas a continuación:

- Fase 1: Recopilar las bases bibliográficas que sustenten los parámetros delimitados en la investigación.
- Fase 2: Levantamiento de información a los sujetos de estudio.
- Fase 3: Análisis e interpretación de la información.

Los antecedentes de investigación han arrojado que el sujeto (micro y pequeñas empresas) de estudio tiene menos posibilidad de desarrollar estrategias de RSE debido varios factores (Deloitte, 2019). Se entiende como microempresa aquella que cuenta con una plantilla de trabajadores entre uno y nueve, mientras que las pequeñas empresas son aquellas con una plantilla de personal entre diez y 49 trabajadores (Presidencia de la República, 2017).

Se decidió aplicar una encuesta de quince preguntas que «se preparan con el propósito de obtener información» (Bernal, 2006), la que fue enviada a través de medios digitales (mail Chimp y WhatsApp) a cada sujeto de todos los sectores económicos definidos por el Servicio de Rentas Internas del Ecuador – SRI con base en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme a 4 niveles (CIIU4) emitida por las Naciones Unidas (ONU, 2020), concretando la muestra a las empresas del Distrito Metropolitano de Quito. El universo de micro y pequeñas empresas en la ciudad de Quito es de 12 839 empresas, distribuidas en varias actividades económicas. Del proceso de envío de la encuesta al Universo, se estableció un número de empresas de las que se espera respuestas. Para este fin la muestra es de índole no probabilística<sup>1</sup>, calculada a través de un muestreo proporcional el cual centra su análisis en la premisa de que un 50% del universo aplica estrategias de RSE con conocimiento de causa<sup>2</sup>, de la siguiente forma (Bernal, 2006):

---

<sup>1</sup> El método no probabilístico, no considera la aleatoriedad en la selección de la muestra.

<sup>2</sup> Se plantea este porcentaje debido a que desconocemos la real situación de las micro y pequeñas empresas en Quito con relación a la aplicación de estrategias de RSE con conocimiento de causa.

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + (Z_{\alpha/2}^2 * p * q)}$$

Donde las variables corresponden a:

- $n$  Tamaño de la muestra necesaria
- $Z_{\alpha/2}$  Nivel de confianza de que la estimación se encuentre dentro del intervalo de confianza, para nuestro estudio es de 1,96
- $p$  Probabilidad de que el evento en estudio ocurra
- $q$  Probabilidad de que el evento en estudio no ocurra
- $N$  Tamaño del universo
- $e$  Error muestral respecto del universo, para este caso es del 5%

Como resultado, se requiere obtener 373 respuestas por parte de las micro y pequeñas empresas en Quito, para conocer si aplican estrategias de RSE con conocimiento de causa.

El estudio consideró un muestreo no probabilístico, mas no se logró completar la muestra planteada a consecuencia del proceso de confinamiento y cierre de actividades económicas en Ecuador; muchas empresas cerraron o dedicaban su esfuerzo a lograr mantener su actividad económica por falta de movimiento en las ventas. De los registros obtenidos, se elaboró un análisis de tipo sondeo que permitió obtener resultados consistentes que dan respuesta a los supuestos planteados en la investigación, además de haber eliminado el *sesgo por no respuesta* (McDaniel y Gates, 1999), con base en que los resultados obtenidos a través de esta investigación se equiparan a los obtenidos por Deloitte respecto al 62% de las empresas que no tienen conocimiento técnico, ni presupuesto para llevar adelante cualquier objetivo de sostenibilidad en las empresas (Deloitte, 2019).

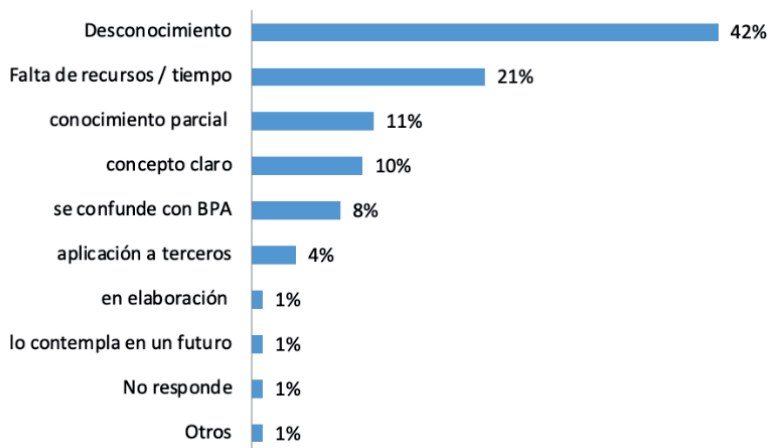
## 8. RESULTADOS

### 8.1. Estrategias aplicadas en cada empresa para determinar su grado de conocimiento en cuanto a responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible

Las preguntas realizadas pretendieron delimitar el conocimiento que los encuestados poseen en temas de Responsabilidad Social Empresarial. El resultado obtenido fue que el 52% sí conocen qué significa RSE, mientras que el 48% respondió que no conocen qué significa. De la misma forma, el 76% de las empresas no tienen ninguna estrategia de RSE, dando como resultado conjunto que solo un 20% de los encuestados conocen sobre RSE y a la vez cuentan con un plan o estrategia en sus empresas, mientras que un

32% de los encuestados conocen sobre RSE, pero no cuentan con un plan o estrategia implementada.

Figura 1. ¿Su empresa cuenta con un plan de estrategia de RSE?



Fuente: Encuesta de Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial.

La principal razón por la cual las empresas no cuentan con una estrategia de RSE corresponde a que un 42% de los encuestados desconocen sobre el tema, un 21% no lo ha hecho por falta de recursos y/o tiempo, un 11% maneja un conocimiento parcial sobre el tema y un 10% tiene el concepto claro, mientras que un 8% confunde el concepto con buenas prácticas ambientales. Se evidenciaron varias respuestas que, además de confirmar el desconocimiento en cuanto a la RSE aplicada en las empresas, dejaron ver el sentir de los empresarios en cuanto a obligaciones legales y tributarias que deben cumplir, indicando que estas actividades les consumen mucho tiempo.

Se brindó un breve concepto sobre qué es RSE; con esta base el 83% de las empresas indicaron que sus objetivos empresariales se alinean con este concepto. De estas el 28% organizó sus objetivos hacia los tres pilares del desarrollo sostenible, un 16% hacia aspectos ambientales, un 8% hacia aspectos sociales, un 6% hacia aspectos económicos, mientras que un 26% orientó sus objetivos hacia aspectos que entrelazaban dos de los antes nombrados.

De las empresas que no atan sus objetivos a lo definido por la RSE, un 59% expresan nociones sobre cómo podrían alinear los objetivos de su empresa apoyados en una guía, un 24% desconoce cómo podría hacerlo, mientras que un 12% prefirió no responder.

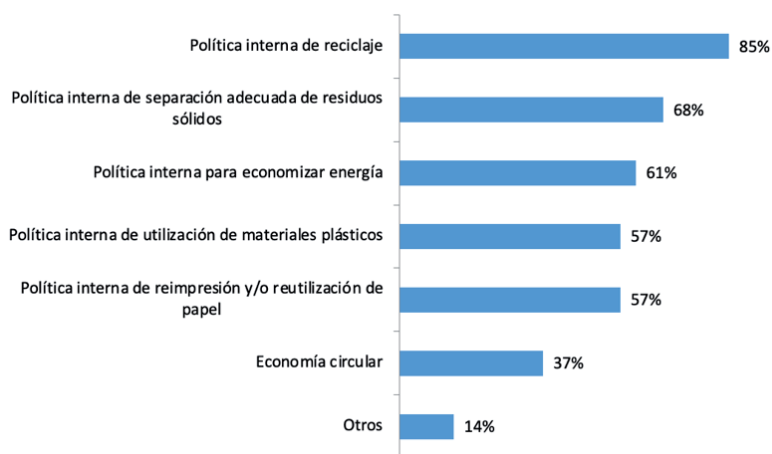
Los principales objetivos de la RSE tienen una relevancia promedio de 3.6/5 para los empresarios, a partir de la media de importancia se ubican las decisiones basadas en principios morales (anticorrupción), protección del medio ambiente, acciones y

decisiones transparentes implementación de códigos de conducta y prevención de riesgos laborales, seguimiento de los objetivos de vínculos con el entorno social, protección de derechos humanos e igualdad de oportunidades. Además, consideran que la RSE no es una moda.

## 8.2. Criterios que promueven las prácticas ambientalmente responsables dentro de cada empresa

La encuesta orientó las preguntas hacia las buenas prácticas ambientales PBAs mantenidas por las empresas a manera de política interna. De esta forma, se identificó que un 85% de las empresas mantienen políticas de reciclaje, un 69% maneja una política de separación adecuada de residuos sólidos, un 62% mantiene una política para economizar energía, un 58% maneja una política de utilización de materiales plásticos, un 57% una política de reimpresión y/o reutilización de papel y un 37% manejan políticas de economía circular.

**Figura 2. En cuanto a prácticas ambientales, ¿cuáles de las siguientes acciones se practican en su empresa o negocio?**



Fuente: Encuesta de Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial.

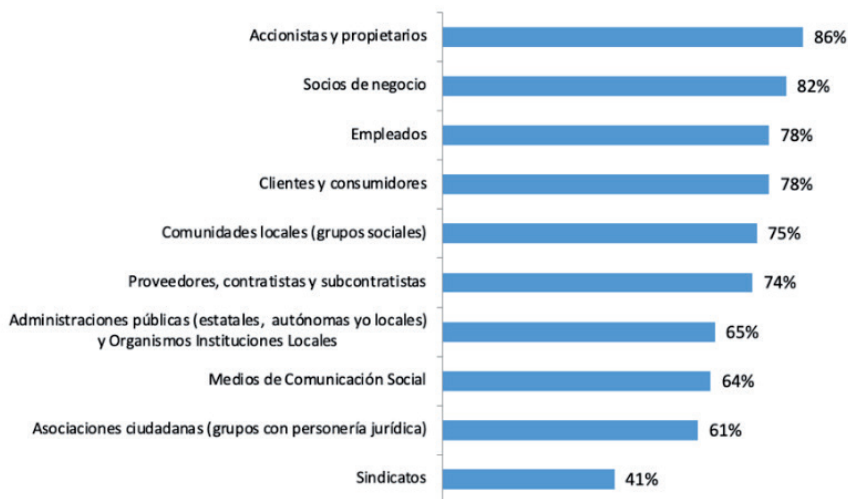
Un 52% de las empresas capacitan a sus equipos sobre temas ambientales, de los cuales un 50% perciben que su personal tuvo una aceptación alta a la capacitación, un 17% como media, un 6% como baja y un 27% no lo sabe.

### 8.3. Relación existente entre las comunidades, grupos sociales y demás actores y sectores involucrados en el proceso productivo de la empresa

Se determinó que un 95% de las empresas promueve la seguridad de los productos ofrecidos al mercado, un 87% controla los aspectos éticos y sociales de los productos/servicios que se ofrecen (entregar el producto /servicio que se oferta, tal como se lo oferta), un 84% la prevención de riesgo laboral, un 81% la compra responsable y exigencia social con los proveedores (precios justos, prioridad a productores locales, relación directa, etc.), un 80% en las actividades de formación para el personal, un 74% en los análisis de la satisfacción del consumidor, productos y servicios ofrecidos a los empleados (estándares laborales) y el 66% en el control medioambiental del impacto de la actividad, tomando en cuenta las calificaciones más altas.

Por otra parte, las empresas indicaron que los grupos que deben participar en estrategias de RSE son los accionistas y propietarios con un 86%, socios de negocio con un 82%, empleados y clientes, y consumidores obtuvieron un 78% cada uno, las comunidades locales (grupos sociales) obtuvo un 75%, los proveedores, contratistas y subcontratistas obtuvo un 74%, tomando en cuenta las calificaciones más altas.

**Figura 3. ¿Cuál de los siguientes grupos de influencia cree usted que participan en estrategias de RSE?**



Fuente: Encuesta de Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial.

Con lo expuesto se determinó que el 55% de las empresas aplican estrategias de RSE para con sus empleados; estas empresas lo hacen un 80% para medir la satisfacción laboral, un 75% para implementar acciones de RSE Interna que generen beneficios económicos a su empresa / negocio, un 72% por participación del equipo directivo,

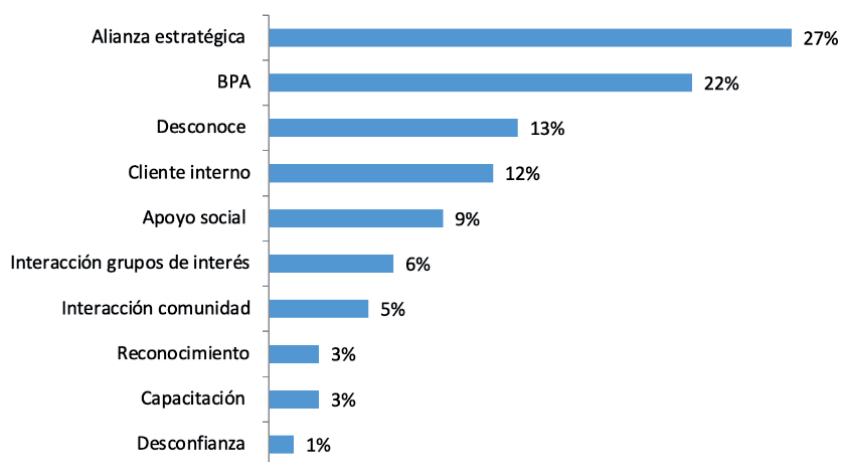


un 68% para contar con la participación de los mandos medios, un 67% para comunicar a sus empleados las acciones de RSE Interna y un 64% para incluirla en posibles procesos de certificación, tomando en cuenta las calificaciones más altas.

8.4. Bases como contribución a la conversión de las micro y pequeñas empresas del DMQ en estructuras con claros criterios de sostenibilidad.

Un 78% de las empresas indico que sí desarrollaría proyectos empresariales colaborativos. Extendiendo la pregunta anterior, un 27% consideran que es posible a través de alianzas estratégicas con otras empresas, un 22% sugiere como alternativa las BPAs, mientras que un 13% no sabe cómo. Un 20% consideraron como alternativas el apoyo social, interacción con los grupos de interés y la interacción con la comunidad.

**Figura 4. ¿Considera usted qué es factible desarrollar proyectos empresariales colaborativos, en qué aspectos?**



Fuente: Encuesta de Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial.

Se planteó a los empresarios un breve concepto de sostenibilidad empresarial para el futuro de sus empresas, de los cuales solo un 35% sí ha previsto una estrategia de sostenibilidad para el futuro, describiendo estas estrategias como una oportunidad de crecimiento un 23%, un 11% las enfoca en el cliente interno, un 9% en las alternativas de valores internos RSE y BPA cada una, tomando en cuenta las calificaciones más altas. Un 14% no logra describirlas con claridad.

Un 74% de las empresas consideran factible la formulación de proyectos sostenibles desde su empresa/negocios; a estas empresas se les pidió que citen ejemplos. Como resultado se obtuvo que un 26% sugirió actividades relacionadas con el ambiente, un 14% con el aspecto social y un 12% con temas de sostenibilidad. Un 8% no supo dar ningún ejemplo. Por otra parte, del 26% que indicó que no es factible, un 69%

respondió que no sabía cómo o no podía incluirlos en su giro de negocios, mientras que un 19% respondió que por falta de presupuesto.

## 9. DISCUSIÓN

Una vez procesados los resultados de la encuesta, se procedió a analizar las respuestas de los empresarios en cuanto a los 4 objetivos específicos planteados para la presente investigación.

Considerando los resultados obtenidos a partir de la investigación, se evidencia que más de la mitad de las empresas conocen sobre RSE, pero no han implementado ningún plan o estrategia, resaltándose el aspecto del desconocimiento en cómo hacerlo, así como la falta de presupuesto. Es importante recalcar que las dos respuestas con mayor porcentaje en la encuesta completan un 63% entre desconocimiento y falta de tiempo y/o recursos, equiparando lo expuesto por Deloitte (2019) en su estudio de tendencias de sostenibilidad, el mismo que informa sobre un 62% de empresas que no cuentan con el conocimiento técnico ni el presupuesto necesario para la implementación de objetivos de sostenibilidad en sus empresas. En esta fase de la investigación fue posible identificar malestar por parte de los empresarios en temas legales y tributarios, haciendo hincapié en la dificultad que atraviesan las empresas en cuanto a los entes de control, lo que le resta tiempo para una posible planificación de una estrategia de RSE.

Un segmento de las empresas confunde el concepto de RSE con buenas prácticas ambientales, evidenciando la falta de claridad tanto del primer concepto como del segundo, y sobre todo limitando el alcance de las acciones que las empresas pueden promover. De la misma forma, la información obtenida a través de la encuesta demostró que existen empresas que consideran que el giro de negocios de su empresa no se adapta a los criterios de RSE, confirmando una vez más que existe un desconocimiento del alcance de la RSE como estrategia empresarial. Existen empresas que cuentan con un conocimiento parcial sobre el tema, por lo que han logrado poner en práctica algunas estrategias vinculadas ya sea al tema social o al tema ambiental, pero sin una articulación completa que consolide los aspectos elementales del desarrollo sostenible. Así mismo, se identificaron empresas que cuentan con un conocimiento claro sobre lo que una estrategia de RSE abarca, y lo aplica en sus actividades de manera consolidada con su actividad económica.

En cuanto a los objetivos de la empresa, la investigación revela que las empresas pueden alinearse con los aspectos intrínsecos del desarrollo sostenible, aun cuando no constan los tres juntos, es decir, varias empresas consideran que sus objetivos se han delimitado hacia elementos ya sea sociales o ambientales, y en algunos casos, una combinación de ambos, y resaltan la necesidad de generar una ganancia que garantice el desarrollo económico del sector empresarial. Así mismo, se evidencia el interés por

parte de las empresas en cuanto a la posibilidad de alinear sus objetivos empresariales a criterios que los distingan por sus acciones, sean sociales o ambientales, más allá del objetivo empresarial de la rentabilidad. De la misma forma, un segmento de las empresas expresó que les hace falta una guía para lograr que sus objetivos empresariales se alineen de manera adecuada con la RSE, resaltando nuevamente el escaso conocimiento que los empresarios tienen en cuanto a este tipo de estrategias orientadas hacia los objetivos empresariales.

En cuanto a los principales objetivos de la RSE, la investigación reveló que existen acciones específicas que los empresarios consideran más importantes, resaltando los aspectos que tienen que ver con principios morales de la empresa (anticorrupción), acciones y decisiones transparentes, prevención de riesgos laborales e implementación de códigos de conducta, destacando la importancia de considerar aquellos aspectos que están ligados a la RSE como estrategia interna, así como externa. La mayoría de las empresas dieron una calificación más alta a aquellos objetivos que están directamente relacionados con la sostenibilidad empresarial, lo que confirma que, independientemente del grado de conocimiento sobre RSE, las empresas consideran que estos elementos tienen más impacto. De la misma forma, los criterios de protección del medio ambiente también se consideran muy relevantes. Si bien este segmento de la investigación revela un interés de las empresas en cuanto a temas morales y protección del medio ambiente, deja ver que el trabajo con la comunidad local no representa un punto de interés en sus acciones empresariales, lo que delimita en cierta medida la relación con los grupos de interés en lo que a comunidades locales se refiere, así como su percepción en cuanto a dichas relaciones y su efecto en el desempeño empresarial.

La investigación incluyó aspectos relacionados a actividades impulsadas por las empresas independientemente de si tienen o no estrategias de RSE con la finalidad de identificar temas inherentes a la RSE interna, así como también las relaciones con los diferentes grupos de interés. En lo que respecta a los primeros, fue posible identificar que la mayoría de las empresas se preocupa porque sus productos y/o servicios sean seguros, así como también que se respeten los criterios éticos y sociales, es decir, entregar el producto/servicio tal como se lo ofrece, lo que resalta la importancia que se le da al cliente el momento de completar la cadena de producción. De la misma forma, los empresarios resaltan aspectos como prevención de riesgos laborales, capacitación al personal, estándares laborales y manejar una justa exigencia social con los proveedores, lo que revela un compromiso con sus clientes internos. Cabe recalcar que las empresas impulsan en menor medida el control ambiental derivado de su actividad, el trabajo activo con las comunidades locales y posibles planteamientos sobre la igualdad de oportunidades (LGBTI, diversidad racial), aspectos que se consideran de vital importancia en términos de sostenibilidad desde los derechos humanos.

En lo que a grupos de interés se refiere, la investigación dio a conocer que las empresas consideran que son los accionistas y propietarios, los socios del negocio y los empleados quienes participan directamente en las estrategias de RSE; es decir, el cliente interno, mientras que los clientes y consumidores, las comunidades locales y las administraciones públicas estatales, autónomas y/o locales ocupan las siguientes posiciones en cuanto a la participación en estrategias de RSE. Se evidencia que las empresas dan mayor importancia al cliente interno el momento de proyectarse hacia una estrategia de RSE, sin dejar de lado a los clientes finales y a aquellos grupos de interés que también deben estar incluidos en el proceso. Si bien se delimita la importancia del cliente interno en lo que a estrategias de RSE, los resultados de la investigación exponen que no siempre se consideran a aquellos actores que se encuentran involucrados de manera implícita en el proceso productivo, como lo son las comunidades locales y el gobierno descentralizado.

La investigación reveló que un poco más de la mitad de las empresas aplican estrategias de RSE para los empleados de la empresa, extendiendo las acciones impulsadas por las empresas hacia medir la satisfacción laboral y a implementar acciones con la intención de generar beneficios económicos para la empresa. Se resaltó también la importancia de la participación del equipo directivo, así como también la participación de los mandos medios y la formación específica en temas relativos a RSE, y si bien se consideran aspectos como darse a conocer nacionalmente u obtener reconocimientos o premios a nivel internacional, no es un criterio que obtuvo mayor calificación, lo que deja ver que la motivación de los empresarios está dirigida hacia la superación de su empresa y la de sus empleados más que hacia un posible reconocimiento público.

La investigación dejó ver que las empresas sí consideran buenas prácticas ambientales BPA como política interna de la empresa, resaltándose principalmente aspectos como el reciclaje, la adecuada separación de residuos, economizar energía, políticas en cuanto a la utilización de envases plásticos dentro de la empresa y reimpresión o reutilización de papel, y en menor nivel de respuesta, también contemplan dentro de sus políticas internas la economía circular. De la misma forma, se evidenció el desconocimiento en cuanto a prácticas ambientalmente responsables tales como las estrategias de bioeconomía como impulso para el desarrollo sostenible, o la producción más limpia como iniciativa para lograr prácticas sostenibles desde la empresa. Si bien las empresas demuestran interés en consolidar BPA en sus acciones diarias, no se consideran estrategias con mayor alcance desde la productividad misma de cada empresa. La mayoría de las empresas incluyen capacitaciones sobre temas ambientales en sus capacitaciones anuales, y alrededor del mismo número asegura que estas tienen un alto nivel de aceptación, dejando ver que las políticas ambientales se extienden tanto a las BPA como a mantener preparado a su personal de manera permanente para que estas se cumplan y se mantengan, aspecto de interés que revela que no solo

se imparten capacitaciones por dar cumplimiento a un cronograma, sino también se valora su aceptación y posible replica fuera de la empresa.

En lo que a criterios de sostenibilidad empresarial se refiere, la presente investigación planteó a las empresas la interrogante de si es factible desarrollar proyectos empresariales de manera colaborativa, esto con la intención de resaltar los aspectos que podrían ser contemplados como base para sugerir la conversión de las empresas del DMQ en estructuras con criterios de sostenibilidad definidos.

Es así como, un importante porcentaje de empresas consideran que sí es posible, a la vez que rescata la posibilidad de lograr dicho fin a través de alianzas estratégicas con otras empresas, con fundaciones sociales, con la academia y con grupos de protección de animales en situación de calle, con la finalidad de aprovechar y potenciar las fortalezas de cada uno en pos de un bien común. Otro aspecto que surgió en esta etapa de la investigación fue el fortalecer las buenas prácticas ambientales desde la empresa, apoyar a grupos puntuales como los recicladores de base o los gestores de residuos específicos para disponer adecuadamente los cartuchos de las impresoras, así como también ampliar las políticas internas de BPA hacia el cliente o consumidor. Así mismo, se planteó la figura de formador de formadores extendido a políticas y prácticas ambientales, como también a aspectos relacionados con BPA, como el acceso a tecnologías que prioricen la digitalización de documentos en lugar de su impresión y el reciclaje. De la misma forma, surgió como alternativa el apoyo social desde el área de especialidad de cada empresa, resaltando el compromiso de apoyo y ayuda a grupos vulnerables o en estado de necesidad, lo que destaca una sólida intención de inclusión social. En lo que se refiere al cliente interno se rescata la sugerencia de difundir criterios ambientales y de sostenibilidad hacia los miembros de la empresa y amplificados hacia el círculo familiar, resaltando la preocupación por sus empleados y por su calidad de vida. En cuanto a la interacción con los grupos de interés, la investigación revela que las empresas contemplan varias aristas de trabajo que pueden ser analizadas desde los criterios antes nombrados, tales como políticas de reciclaje con recicladores de base, interacción con los diversos stakeholders, tanto internos como externos, BPA, trabajo comunitario, y fortalecer las relaciones con las microempresas y emprendimientos cercanos, entre los más relevantes. Es necesario señalar que varias empresas se mostraron desconfiadas a compartir esta información, especificando que es de criterio confidencial.

Por otro lado, la mayoría de las empresas respondieron que no han planificado implementar estrategias de sostenibilidad a futuro. De las empresas que respondieron que sí las han contemplado, se desataca el crecimiento económico en cuanto a su propia empresa, es decir, visualizan la sostenibilidad empresarial más en términos económicos. De la misma forma, también visualizan la sostenibilidad de su empresa en temas de optimización de los valores internos de la empresa en aspectos como evitar la corrupción y motivar el mejor comportamiento empresarial, así como a través de

la adecuada implementación de BPA. También se resaltaron aspectos de cuidado al personal tales como velar más por su entorno familiar en función de lograr una mejor apropiación de la empresa. Destaca en la investigación la visión de algunos empresarios de consolidar la sostenibilidad junto con la innovación como política interna de la empresa. Algunas empresas contemplan la sostenibilidad a futuro desde prácticas ligadas intrínsecamente a la RSE, tales como la generación de informes de sostenibilidad reconocidos internacionalmente.

En cuanto a la posibilidad de formular proyectos sostenibles desde la empresa, la mayoría de las empresas respondieron que sí lo consideran factible, enfocando sus esfuerzos hacia aspectos ambientales que destacan las alternativas de optimización de recursos hídricos y eléctricos, disminución en la generación de residuos y proyectos de reciclaje tanto interno como con gestores calificados resaltando la posibilidad de realizar estas acciones a manera de incentivos. Surgieron propuestas con un enfoque social dando prioridad a escuelas y colegios a manera de prácticas en espacios protegidos o con comunidades, apoyo continuo a la producción nacional, así como prioridad al comercio justo. De la misma forma, se nombraron propuestas con criterios de sostenibilidad como políticas internas de colaboración con proyectos de economía circular, así como con pequeños productores que garanticen buenas prácticas ambientales y manteniendo un precio justo, la gestión de un proyecto de transformación residual con integración 100% nacional y un proyecto de construcción que prioriza la reforestación nativa como alternativa económica. De aquellas empresas que no han considerado la formulación de proyectos sostenibles desde su empresa se repite un importante porcentaje que afirma que se debe al desconocimiento, así como a la falta de presupuesto.

## **10. CONCLUSIONES**

Al realizar una apreciación general de la situación actual de las micro y pequeñas empresas en el Distrito Metropolitano de Quito en temas de RSE, se puede afirmar que existe un desconocimiento sobre el tema y que también tiende a confundirse con la aplicación de buenas prácticas ambientales desde uno o varios ámbitos de la empresa, lo que confirma el supuesto planteado en la investigación.

Dado que el conocimiento técnico y el presupuesto para poner en práctica estrategias de RSE y sostenibilidad es limitado, se evidencia la necesidad de adaptar los sistemas productivos desde la empresa en función de fortalecer los posibles enfoques que puedan surgir en cuanto al desarrollo sostenible y a la RSE.

A pesar de haberse difundido la encuesta informando a los empresarios que corresponde a un estudio previo a la titulación de Maestría, se evidenció una clara desconfianza en cuanto a compartir información, principalmente en lo relacionado a los objetivos de la empresa y a las estrategias de sostenibilidad empresarial.

Dado el conocimiento parcial con el que cuentan algunas de las empresas que formaron parte del estudio, es posible afirmar que existen empresas que sí aplican estrategias de RSE con un enfoque de sostenibilidad, aun cuando se lo maneja más desde lo social o desde lo ambiental y no como una consolidación de ambos con los objetivos de lucro de la empresa, aspecto que se confirma también en lo que se refiere a los objetivos de la RSE.

Es posible afirmar que las empresas tienden a confundir los criterios de RSE y de desarrollo sostenible con BPA, resultado que se evidencia en la discusión de la investigación.

Si bien existen varias prácticas ambientalmente responsables generadas desde el estado, no existe una socialización adecuada que logre que las micro y pequeñas empresas consoliden estos proyectos en su planificación a corto y mediano plazo.

Si bien la relación entre los diversos grupos de interés y los diferentes actores y sectores involucrados en el proceso productivo de las empresas está delimitado, es posible aseverar que no existe una relación consolidada desde una perspectiva empresarial.

Contemplando la existencia de la Ordenanza Metropolitana de Responsabilidad Social, y al tomar en cuenta que las micro y pequeñas empresas presentan mayores dificultades y limitaciones el momento de implementar estrategias de RSE, resulta necesario que el gobierno local promueva una mayor comunicación e interacción que colabore a que estas empresas consoliden sus estrategias en beneficio de los grupos de interés, extendiéndose hacia la ciudad.

Es posible afirmar que varias empresas que formaron parte de la investigación sostienen que su giro específico de negocio no es sujeto a estrategias de RSE, por lo que se confirma que una de las razones por las cuales las empresas no contemplan este tipo de estrategias se debe al desconocimiento de su aplicación, así como de su alcance. Aun cuando se identificaron aspectos que se alinean directamente con las estrategias de RSE y el desarrollo sostenible, son pocas las empresas que cuentan con el conocimiento y la experticia para ponerlos en práctica desde su sector económico específico.

Es importante establecer la aceptación por parte del personal en cuanto a temas de capacitación ya que esto determina no solo el interés por parte de la empresa en lo que a ambiente se refiere, sino también el nivel de involucramiento que los empleados manifiestan desde la perspectiva del cliente interno.

Si bien las empresas resaltan la importancia de tomar en cuenta aspectos sociales y ambientales en sus acciones, algunas de ellas consideran que existen obligaciones legales y tributarias ante los diferentes entes de control que limitan su posibilidad de planificación, más aún en su calidad de microempresas.

Aunque los empresarios se muestran proactivos ante la posibilidad de generar proyectos colaborativos entre varias empresas, es necesario generar un mayor conoci-

miento en temas de RSE y de desarrollo sostenible en función de consolidar una red de empresas colaborativas de manera sólida.

La posibilidad de generar proyectos colaborativos desde la empresa evidencia de manera clara el compromiso que las empresas tienen en cuanto a trabajar conjuntamente por un bien común mayor, dando paso a la posibilidad de proyectos colaborativos con un enfoque de sostenibilidad, lo que puede constituir el primer paso para que las micro y pequeñas empresas consoliden estrategias de RSE a través de alianzas estratégicas, reconociendo las fortalezas de cada una de sus estructuras.

En la actualidad, casi todo lo relacionado a RSE, sostenibilidad y desarrollo sostenible ya está delimitado, razón por la cual es de vital importancia que las estrategias que se generen se apliquen de manera práctica y se repliquen a manera de cadena, en función de crear una red de sostenibilidad desde la empresa.

## REFERENCIAS

- Aguilera, A. y Puerto, D. P. (2012). *Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. Pensamiento & Gestión*, (32), 1-26. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762012000100002&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100002&lng=en&tlng=es)
- Aldana, J., Reina, S. y Juliao, J. (2017). *Estrategias de responsabilidad social empresarial de multinacionales en Países de economía emergente. Revista CIFE: Lecturas de Economía Socia*, 115-138. <https://doi.org/10.15332/s0124-3551.2016.0029.05>
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación*. Segunda edición. México: Pearson Education.
- Boletín General de las Cortes Generales / N° 424/4 de 1556. (2006). *Libro Blanco de la Responsabilidad Social en España*. Recuperado de <https://www.congreso.es/web/guest>
- de Campos, R., Borga, T. y García, S. (2017). Caracterización de los controles ambientales de una empresa de producción de plástico del Municipio de Caçador-SC, Brasil. *Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental*, 21(3), 186-189. <https://doi.org/10.5902/2236117028265>
- Campuzano, L. F. (2010). La responsabilidad social empresarial: ¿verdadero compromiso o simple moda? *Derecho PUCP*, (64), 121-129. <https://doi.org/10.18800/derecho-pucp.201001.008>
- Carneiro, M. (2008). *Guía de responsabilidad social empresarial interna y recursos humanos* (Consejo Andaluz de Relaciones Laborales [CARL], Editor). Sevilla, España: Junta de Andalucía. <https://www.juntadeandalucia.es/servicios/publicaciones/detalle/76472.html>
- Coba, E., Díaz, J., Zurita, E. y Proaño, P. (2017). La responsabilidad social empresarial en las empresas del Ecuador. Un test de relación con la imagen corporativa y desem-



- peño financiero. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, V(18),23-44. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215052403003.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL. (s.f.a). *Acerca de microempresas y pymes*. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe: <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>
- Comisión Europea. (2001). *Libro Verde de la Comisión Europea - Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Obtenido de Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa: <https://observatoriosc.org/libro-verde-fomentar-un-marco-europeo-para-la-responsabilidad-social-de-las-empresas/>
- Consejo Metropolitano de Responsabilidad Social - CMRS. (octubre de 2018). *Quito territorio sostenible y responsable. Estrategia: Articulación del ecosistema para el desarrollo sostenible y responsable del Distrito Metropolitano de Quito*. Quito, Ecuador: CMRS.
- Consejo Metropolitano de Responsabilidad Social - CMRS. (02 de agosto de 2019). *Foro Tecnología e Innovación como herramienta para el Desarrollo Sostenible*. Quito, Ecuador: CMRS.
- De Miguel, M. L. (2011). *La responsabilidad social empresarial en la pequeña y mediana empresa: Guía de Buenas Prácticas. Proyecto IMPULSA RSE-PYME*. Avilés, España. Recuperado de GEN Consulting: <http://www.foroempresarias.com/userfiles/archivos/Documentación/Gu%C3%ADa%20RSE%20PYME%20DEFINITIVA.pdf>
- Deloitte. (2019). *Estudio de tendencias de sostenibilidad 2019*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/about-deloitte/Estudio%20RCS%202019.pdf>
- Díaz, J. (2007). *Gobierno corporativo y responsabilidad social empresarial en España*. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), España. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=41264>
- Díaz, R. (27 de abril de 2021). *elmundo.es*. Recuperado de La responsabilidad social escala a la cúpula de las empresas. <https://www.elmundo.es/extras/pacto-futuro/2021/04/27/6086b0ff21efa05c6c8b45db.html>
- Distrito Metropolitano de Quito - DMQ. (2015a). *Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2015-2025. Quito-Ecuador*. Recuperado de <https://www.quito.gob.ec/documents/PMDOT.pdf>
- Distrito Metropolitano de Quito - DMQ. (2015b). *Ordenanza Metropolitana No. 0084. Quito, Ecuador*. Recuperado de [http://www7.quito.gob.ec/mdmq\\_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS%20MUNICIPALES%202015/ORDM%20-%20084%20%20%20%20%20%20%20Responsabilidad%20Social%20para%20el%20Fomento%20del%20DMQ.pdf](http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS%20MUNICIPALES%202015/ORDM%20-%20084%20%20%20%20%20%20%20Responsabilidad%20Social%20para%20el%20Fomento%20del%20DMQ.pdf)
- Distrito Metropolitano de Quito - DMQ. (2018). *Visión 2040 y su Nuevo Modelo de Ciudad*. Recuperado de <http://impu.quito.gob.ec/vision-2040-2/>

- Distrito Metropolitano de Quito - DMQ. (febrero de 2021). *Estructura orgánica funcional*. Recuperado de <http://gobiernoabierto.quito.gob.ec/Archivos/Transparencia/2020/01enero/A1/Literal%20a1.-%20Organigrama%20de%20la%20Instituci%C3%B3n.pdf>
- Eco-circular. (29 de enero de 2021). *La neutralidad de carbono: factor determinante para la recuperación y competitividad de las pymes*. Recuperado de <https://eco-circular.com/2021/01/29/la-neutralidad-de-carbono-factor-determinante-para-la-recuperacion-y-competitividad-de-las-pymes/>
- Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destinos Turísticos - EPMGDT. (2019). *Sistema Institucional de Indicadores Turísticos SIIT*. Recuperado de <http://www.quito-turismo.gob.ec/estadisticas>
- Enríquez, C. (15 de julio de 2015). *En América Latina el 99% de las empresas son pymes*. Obtenido de Revista Líderes: <https://www.revistalideres.ec/lideres/america-latina-cifras-empresas-pymes.html>
- EY México. (2015). *¿Cómo pueden contribuir las empresas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible?* Recuperado de Red de contactos: Cambio climático y Sustentabilidad EY: <https://www.comminit.com/desarrollosostenible/content/%C2%BFc%C3%B3mpueden-contribuir-las-empresas-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible>
- Fernandes, R. y Machado, L. F. (2013). Prácticas ambientales y desempeño organizacional en la hotelería. Un estudio de sus relaciones en la ciudad de Porto Alegre, Brasil. *Estudio y Perspectivas en Turismo*, 22(2), 294-313. Recuperado de <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=180726078008>
- Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra - CRANA. (2009). *La responsabilidad social en las PYMEs - Una nueva cultura de competitividad sostenible*. Obtenido de Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra: <http://www.mas-business.com/docs/La%20Social%20en%20pymes.pdf>
- Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra - CRANA. (2010). *Guía para la realización de diagnósticos de RSE PYMEs de Navarra. Metodología InnovaRSE Diagnóstico de RSE*. Obtenido de Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra: [http://www.mas-business.com/docs/guia\\_diagnostico.pdf](http://www.mas-business.com/docs/guia_diagnostico.pdf)
- GADP Pichincha. (29 de agosto de 2017). *Cantones - Distrito Metropolitano de Quito*. Recuperado de <https://www.pichincha.gob.ec/cantones/distrito-metropolitano-de-quito>
- García, J. (2018). El Pacto Mundial. Punto de convergencia en la línea del tiempo del desarrollo sostenible y la responsabilidad social empresarial y su influencia en las empresas. *Dictamen Libre*, 2(23), 51-59. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.23.5146>
- García-Álvarez, F. I., Reyes-Cárdenas, N. A. y Solís-Muñoz, J. B. (2020). Administración de empresas y buenas prácticas ambientales en Azogues, Ecuador. *Revista Killkana Sociales*, 4(1), 1-6, enero-abril, 2020. [https://doi.org/10.26871/killkana\\_social.v4i1.613](https://doi.org/10.26871/killkana_social.v4i1.613)

- Global Reporting Initiative - GRI. (03 de diciembre de 2020). *Buenas prácticas en sostenibilidad en la mipyme peruana*. Lima, Perú: R. <https://libelula.com.pe/publicaciones/buenas-practicas-sostenibilidad-mipyme-peru/>
- Gob.EC. (2020). *Emisión de Licencia Ambiental en Quito (permiso ambiental para actividades de medio y alto impacto ambiental)*. Recuperado de Portal Único de Trámites Ciudadanos: <https://www.gob.ec/gaddmq/tramites/emision-licencia-ambiental-quito-permiso-ambiental-actividades-medio-alto-impacto-ambiental>
- González, A. I. (2018). Las certificaciones ambientales ecuatorianas en la competitividad de las empresas. *INNOVA Research Journal*, 3(10.1), 55-67. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.1.2018.785>
- Heincke, M. (2005). La responsabilidad social empresarial: ¿una herramienta para el desarrollo local sostenible de Colombia? *Revista Opera*, 5(5), 55-74. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/40440939\\_La\\_responsabilidad\\_social\\_empresa\\_rial\\_Una\\_herramienta\\_para\\_el\\_desarrollo\\_local\\_sostenible\\_en\\_Colombia](https://www.researchgate.net/publication/40440939_La_responsabilidad_social_empresa_rial_Una_herramienta_para_el_desarrollo_local_sostenible_en_Colombia)
- Henríquez, R. y Orestes, R. (2015). Implicancias de una Responsabilidad Social Empresarial Sustentable. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 8(23), 16-27. Recuperado de <https://www.redalyc.org/comocitar.oi?id=477847103002>
- Ministerio del Ambiente y Agua - MAAE. (s.f). *Gestión ambiental, eje transversal del Proyecto Producción Más Limpia Ecuador*. Recuperado de <https://www.ambiente.gob.ec/gestion-ambiental-eje-transversal-del-proyecto-produccion-mas-limpia-ecuador/#:~:text=Gesti%C3%B3n%20ambiental%2C%20eje%20transversal%20del%20Proyecto%20Producci%C3%B3n%20M%C3%A1s%20Limpia%20Ecuador,-Ayer%2C%20el%20Ministerio&t>
- McDaniel, C. y Gates, R. (1999). *Investigación de mercados contemporánea*. (M. T. Aguilar, trad.). Buenos Aires: International Thomson.
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador - MSPE. (s.f.). *Buenas prácticas ambientales*. Recuperado de: <https://www.salud.gob.ec/buenas-practicas-ambientales/#:~:text=Las%20Buenas%20Pr%C3%A1cticas%20Ambientales%20%E2%80%93%20BPAS,procesos%20y%20las%20actividades%20diarias%2C>
- Morán, R. (2012). La normalización de la responsabilidad social empresarial. *Revista Polémika*, 3(9). Recuperado de <https://revistas.usfq.edu.ec/index.php/polemika/article/view/426>
- MoveRSE. (18 de abril de 2018). *Cómo impactan las empresas en el cambio climático*. Recuperado de <http://www.movearse.org/como-impactan-las-empresas-en-el-cambio-climatico/>
- ODS Territorio Ecuador. (2020, marzo). Diez años de acción para el desarrollo sostenible: Retos y oportunidades para el cumplimiento de los ODS en Ecuador. *Panorama Sostenible, Tomo 11*.

- Organización de las Naciones Unidas - ONU. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3)*. (CEPAL, Ed.) Obtenido de ONU. Santiago de Chile, Chile: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40155-la-agenda-2030-objetivos-desarrollo-sostenible-oportunidad-america-latina-caribe>
- Organización de las Naciones Unidas - ONU. (agosto de 2020). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) - Revisión 4*. Recuperado de Departamento de Asuntos Económicos y Sociales - Organización de las Naciones Unidas. [https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm\\_4rev4s.pdf](https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_4rev4s.pdf)
- Pacto Global - Red Ecuador. (2019). *20 años de la iniciativa UN Global Compact*. ISBN: 978-9942-8736-1-3. Recuperado de Actores del Desarrollo Sostenible. <https://actores-sostenibles.com/actores-del-desarrollo-sostenible/>
- Perera, J. y Márquez, D. (2008). Manual de Buenas Prácticas Ambientales. *EMPAI. Revista de Arquitectura e Ingeniería*, 2(2),1-24. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193915924003>
- Porter, M. y Kramer, M. (enero-febrero de 2011). *La creación del valor compartido*. Recuperado de [https://www.academia.edu/2917863/La\\_creación\\_de\\_valor\\_compartido](https://www.academia.edu/2917863/La_creación_de_valor_compartido)
- Presidencia de la República. (2017). *Decreto Ejecutivo 757 - Reglamento a la Estructura de Desarrollo Productivo de Inversión*. Recuperado de Registro Oficial Suplemento 450 de 17 de mayo de 2011, modificado el 07 de diciembre de 2017: [https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-09/Documento\\_Decreto-Ejecutivo-757-Reglamento-Estructura-Desarrollo-Productivo-Inversion.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-09/Documento_Decreto-Ejecutivo-757-Reglamento-Estructura-Desarrollo-Productivo-Inversion.pdf)
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente - PNUMA. (2016). *El desarrollo sostenible en la práctica: La aplicación de un enfoque integrado en América Latina y el Caribe*. ISBN No: 978-92-807-3613-7. Recuperado de <https://wedocs.unep.org/handle/20.500.11822/21542>
- Quezada, J. (2020). *La economía circular en Ecuador*. Recuperado de [uazuay.edu.ec](https://www.uazuay.edu.ec): <https://www.uazuay.edu.ec/corresponsales-noticias/la-economia-circular-en-ecuador>
- Raufflet, E., Lozano, J., Barrera, E. y García de la Torre, C. (2012). *Responsabilidad social empresarial*. México: Pearson Education.
- Remacha, M. (abril de 2017). Empresa y objetivos de desarrollo sostenible. *Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa* (No. 34).
- Responsabilidad Social Corporativa. (2014). *La responsabilidad social empresarial. Un acercamiento a la realidad empresarial de Galicia*. Recuperado de <http://responsabilidad-social-corporativa.com/la-responsabilidad-social-empresarial/>
- Sachs, J. D. (2015). *The Age of Sustainable Development*. Nueva York: Columbia University Press.

- Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda de Quito - STHVQ. (2016). *Secretaría de Territorio*. Recuperado de <https://secretaria-de-territorio-habitat-y-vivienda-territorio.hub.arcgis.com/>
- Sisodia, R., Henry, T. y Eckschmidt, T. (2020). *Capitalismo consciente. Guía práctica*. Madrid: Harvard Business Review Press.
- Tantalo, C., Caroli, M. y Vanevenhoven, J. (2012). Corporate social responsibility and SME's competitiveness. *International Journal of Technology Management*, 58. 10.1504/IJTM.2012.045792. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/262901808\\_Corporate\\_social\\_responsibility\\_and\\_SME's\\_competitiveness](https://www.researchgate.net/publication/262901808_Corporate_social_responsibility_and_SME's_competitiveness)
- Torresano, M. (2012). *Estudio de responsabilidad social de empresas del Ecuador - 2012*. Ecuador: Fundación AVINA. IDE Business School. Cooperación Alemana al Desarrollo GIZ.
- Vidal, I. (2011). *Informe especial: sostenibilidad y responsabilidad social en la empresa. Barcelona, España*. Recuperado de [https://ideas.llorenteycuenca.com/download/Informes/110922\\_d+iLL&C\\_CIES\\_Informe\\_Especial\\_RSE.pdf](https://ideas.llorenteycuenca.com/download/Informes/110922_d+iLL&C_CIES_Informe_Especial_RSE.pdf)
- Visser, W. (2015). Integrated value creation (IVC): Beyond corporate social responsibility (CSR) and creating shared value (CSV). *Journal for International Business Ethics*. 8. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/318094908\\_Integrated\\_Value\\_Creation\\_IVC\\_Beyond\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_CSR\\_and\\_Creating\\_Shared\\_Value\\_CSV](https://www.researchgate.net/publication/318094908_Integrated_Value_Creation_IVC_Beyond_Corporate_Social_Responsibility_CSR_and_Creating_Shared_Value_CSV)
- Volpentesta, J. R., Chahín, T., Alcaín, M. F., Nievas, G. R., Spinelli, H. E., Cordero, M. I., Greco, P. (2014). Identificación del impacto de la gestión de los stakeholders en las estructuras de las empresas que desarrollan estrategias de responsabilidad social empresarial. *Universidad & Empresa*, 16(26), 63-92. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187232713003>