

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: INGENIERA E  
INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**DESARROLLO DE UN MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL, COMO  
VENTAJA COMPETITIVA PARA LA EMPRESA QUITO MOTORS S.A.C.I.  
UBICADA EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTÓN QUITO**

**AUTORES:**

**ELIANA MARICELA ARMAS CHAMORRO  
PABLO RAÚL MARTÍNEZ BEDÓN**

**DIRECTOR:**

**NELSON CLEY PERALTA QUISHPE**

**Quito, mayo del 2015**

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL  
TRABAJO DE TITULACIÓN**

Nosotros, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaramos que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Quito, mayo del 2015

---

Eliana Maricela Armas Chamorro

CI: 1720224953

---

Pablo Raúl Martínez Bedón

CI: 1716814601

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a Dios por darme la vida y fuerza para alcanzar cada día mis metas y objetivos planteados, a mi esposo por su apoyo incondicional entregado en el transcurso de la realización de este trabajo, a mis padres por el ejemplo de lucha y vida que me entregan día tras día.

(Eliana A.)

La presente tesis la dedico a Dios quien con su bendición y guía espiritual me ha permitido llegar a culminar mi carrera universitaria. A mis padres quienes con su sabiduría me apoyaron en todo momento. A mi esposa que con su cariño y comprensión, me alentó para no darme por vencido en ninguna de las circunstancias de la vida.

(Pablo M.)

## **AGRADECIMIENTO**

Al culminar esta etapa de mi vida otorgo mi agradecimiento a esta prestigiosa universidad por todos los conocimientos impartidos en beneficio de los estudiantes que cada día se esfuerzan por superarse tanto en el ámbito personal como profesional, a nuestro director de tesis el ingeniero Nelson Peralta por el tiempo y soporte dedicado en el desarrollo de este trabajo y a todos los profesores que pude conocer durante el tiempo que transcurrió el paso de mi carrera, por todos sus enseñanzas y experiencias compartidas que han hecho realidad el objetivo de seguir preparándome diariamente.

(Eliana A.)

Un especial agradecimiento a la Universidad Politécnica Salesiana de la cual durante estos años he recibido el mayor de los conocimientos impartidos por cada uno de los excelentes docentes que la conforma, a nuestro director Nelson Peralta por todo el apoyo y las facilidades otorgadas para poder llegar a culminar este trabajo de investigación, que permite cumplir con una de mis metas personales.

(Pablo M.)

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	2
ANTECEDENTES	2
1.1. Justificación	2
1.2. Delimitación	3
1.3. La empresa	4
1.3.1. Reseña histórica de Quito Motors S.A.C.I.	4
1.3.2. Misión	6
1.3.3. Visión	6
1.3.4. Objetivos	6
1.3.5. Cultura organizacional	6
1.3.6. Los cuatro pilares	7
1.3.7. Organigrama	8
1.3.8. Productos	10
1.3.9. Servicios	12
1.3.10. Situación actual de Quito Motors S.A.C.I.	12
1.3.11. Participación en el mercado ecuatoriano de Quito Motors S.A.C.I.	19
1.3.12. Antecedentes de prácticas de responsabilidad social en Quito Motors S.A.C.I.	24
1.3.13. Ford la marca número 1 en ecología	25
1.3.14. Plan de capacitación de Quito Motors	27
1.4. Planteamiento del problema	30
1.4.1. Contextualización e identificación del problema de investigación	30
1.4.2. Formulación del problema de investigación	31

1.4.3.	Sistematización del problema de investigación .....	31
1.5.	Objetivos .....	31
1.5.1.	Objetivo general.....	31
1.5.2.	Objetivos específicos .....	32
CAPÍTULO 2-----		33
MARCO TEÓRICO.....		33
2.1.	Marco teórico .....	33
2.1.1.	La responsabilidad social de las organizaciones y los modelos económicos ....	33
2.1.2.	Antecedentes de la responsabilidad social empresarial .....	34
2.1.3.	Definición de la responsabilidad social empresarial.....	37
2.1.4.	Importancia de la responsabilidad social empresarial .....	39
2.1.5.	Clasificación de la responsabilidad social empresarial.....	40
2.1.6.	El emprendimiento social .....	41
2.1.7.	Ventaja competitiva .....	42
2.1.8.	Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES) .....	44
2.1.9.	Pacto Global.....	46
2.1.10.	Norma ISO 26000 .....	48
2.2.	Marco referencial.....	50
2.2.1.	Responsabilidad social aplicada por cinco empresas en el Ecuador.....	50
Análisis de responsabilidad social aplicada por otras empresas en el Ecuador .....		57
CAPÍTULO 3-----		61
MARCO METODOLÓGICO.....		61
3.1.	Tipo de investigación .....	61
3.2.	Determinación de la población y muestra del estudio.....	61
3.3.	Técnicas de recolección de datos .....	63

3.3.1.	Desarrollo de la entrevista y resultados .....	64
3.3.2.	Análisis de las encuestas realizadas a los empleados .....	69
3.3.3.	Análisis de encuestas realizadas a clientes .....	80
CAPÍTULO 4-----		85
MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA QUITO MOTORS S.A.C.I.....		85
4.1.	Diseño del modelo de responsabilidad social para Quito Motors S.A.C.I.....	85
4.1.1.	Modelo de Responsabilidad Social para Quito Motors S.A.C.I.....	86
4.1.2.	Actividades propuestas por cada pilar .....	87
4.1.3.	Responsabilidades y estrategias por áreas de la empresa .....	92
4.1.4.	Responsabilidades y estrategias con Stakeholders .....	98
4.2.	Responsabilidad social como ventaja competitiva .....	101
4.3.	Presupuesto para implementar el modelo.....	102
4.4.	Pasos para obtener la certificación .....	112
CONCLUSIONES-----		114
RECOMENDACIONES-----		117
LISTA DE REFERENCIAS -----		118

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Productos línea autos _____	10
Tabla 2. Productos línea camionetas _____	10
Tabla 3. Productos línea todo terreno _____	11
Tabla 4. Provincias en las cuales tiene representación Quito Motors S.A.C.I. _____	14
Tabla 5. Provincias en las cuales tiene representación ORGU _____	14
Tabla 6. Agencias y ciudades en las cuales se encuentra Quito Motors S.A.C.I. _____	15
Tabla 7. Participación de ventas por sucursal _____	17
Tabla 8. Atención de clientes en taller por sucursal _____	18
Tabla 9. Ventas del mercado automotriz por provincia _____	20
Tabla 10. Ventas anuales del mercado automotriz por segmento _____	20
Tabla 11. Venta de unidades y participación de mercado por marca 2013 _____	22
Tabla 12. Ventas anuales de vehículos Ford por segmento _____	23
Tabla 13. Ventas de vehículos Ford por provincia _____	23
Tabla 14. Clasificación de la responsabilidad empresarial _____	40
Tabla 15. 10 principios del Pacto Global _____	47
Tabla 16. Principales prácticas de responsabilidad social y la identificación de la estrategia generada, factor ética interna _____	58
Tabla 17. Principales prácticas de responsabilidad social y la identificación de la estrategia generada, factor comunidad _____	59
Tabla 18. Principales prácticas de responsabilidad social y la identificación de la estrategia generada, factor grupos de interés _____	59
Tabla 19. Principales prácticas de responsabilidad social y la identificación de la estrategia generada, factor medio ambiente. _____	60
Tabla 33. Pilar 1 calidad _____	88
Tabla 34. Pilar 2 ecología _____	89
Tabla 35. Pilar 3 seguridad _____	90
Tabla 36. Pilar 4 innovación _____	91
Tabla 37. Estado de resultados comparativo de Quito Motors S.A.C.I. _____	103
Tabla 38. Presupuesto de actividades para establecer el modelo de responsabilidad social _____	109



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama general de Quito Motors S.A.C.I. ....	8
Figura 2. Organigrama de agencias de Quito Motors S.A.C.I. ....	9
Figura 3. Provincias autorizadas para distribución de productos Ford en el Ecuador .....	13
Figura 4. Ciudades en las cuales se encuentra Quito Motors S.A.C.I. ....	16
Figura 5. Participación de ventas por sucursal.....	17
Figura 6. Atención de clientes en taller por sucursal .....	18
Figura 7. Representación gráfica pregunta 1.....	70
Figura 8. Representación gráfica pregunta 2.....	71
Figura 9. Representación gráfica pregunta 3.....	72
Figura 10. Representación gráfica pregunta 4.....	73
Figura 11. Representación gráfica pregunta 5.....	74
Figura 12. Representación gráfica pregunta 6.....	75
Figura 13. Representación gráfica integración.....	76
Figura 14. Representación gráfica capacitación.....	77
Figura 15. Representación gráfica remuneración.....	77
Figura 16. Representación gráfica Incentivos.....	78
Figura 17. Representación gráfica pregunta 8.....	79
Figura 18. Representación gráfica pregunta 1 clientes .....	80
Figura 19. Representación gráfica pregunta 2 clientes .....	81
Figura 20. Representación gráfica pregunta 3.....	82
Figura 21. Representación gráfica pregunta 4 clientes .....	82
Figura 22. Representación gráfica pregunta 5 clientes .....	83
Figura 23. Modelo de responsabilidad social empresarial sugerido .....	86

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El siguiente trabajo de investigación presenta el desarrollo de un Modelo de responsabilidad social, como ventaja competitiva para la empresa Quito Motors S.A.C.I., dedicada a la comercialización de vehículos y su mantenimiento, tanto preventivo como correctivo, es representantes de la marca Ford para las regiones de la sierra del Ecuador.

El capítulo 1 comprende una reseña histórica de la empresa y su escenario actual, detallando su estructura organizacional e identificando las dificultades existentes, además se incluye los antecedentes que mantiene la empresa con respecto a la responsabilidad social.

En el capítulo 2 se toma varios conceptos ya establecidos en el ámbito de la responsabilidad social empresarial como es su importancia dentro de las organizaciones, la clasificación y las entidades que incursionan y ayudan a la implementación y desarrollo de una gestión socialmente responsable.

En el capítulo 3 se realiza un análisis de los instrumentos de recolección de datos, que nos permiten conocer las expectativas que tiene la empresa con respecto a la implementación de un modelo de gestión en responsabilidad social.

En el capítulo 4 se presenta un modelo basado en los cuatro pilares fundamentales de la marca y la clasificación de responsabilidad social, además se establece las actividades y estrategias que se realizaran para llegar a ser una empresa socialmente responsable.

## **ABSTRACT**

The following research paper presents the development of a model of social responsibility as a competitive advantage for the company Quito Motors S.A.C.I., dedicated to the merchandising of vehicles and their preventive and corrective maintenance, Quito Motors is representative of the Ford brand to the Sierra region of Ecuador.

Chapter 1 includes a historical overview of the company and its current stage, detailing its organizational structure and identifying the difficulties inclusive antecedents that the company has with the social responsibility.

In chapter 2 several concepts already established in the field of Social Responsibility and its importance within organizations are analyzed, also the classification and entities that venture and help the implementation and development of a socially responsible management are studied.

In chapter 3 it realized an analysis of recompilation data tools, which let us know the expectations the company has with the implementation of a gestion model of social responsibility.

In chapter 4 it represents a model based on the four pillars of the brand and classification of social responsibility, further activities and responsibilities that must make to become a socially responsible company are established.

## INTRODUCCIÓN

La forma tradicional de considerar a las empresas ha sido como entes de producción de bienes o servicios para satisfacer las diferentes necesidades de los sectores y por ende para la generación de resultados económicos para sus dueños y accionistas, actualmente ese pensamiento ha ido evolucionado, convirtiendo a las empresas en entes generadores de estrategias que se alinean al cuidado y sostenimiento de todo su entorno.

El enfocarse a un modelo de responsabilidad social lleva a que las empresas sean sustentables a través del tiempo, creando de esta manera aceptación por parte de la sociedad y produciendo credibilidad en los productos y servicios que oferta en el mercado, además que permite trabajar a las organizaciones de manera transparente, generando día a día un mejor espacio de trabajo para sus colaboradores, un mejor servicio para sus clientes, cuidando el medio ambiente y respondiendo al estado con cuentas claras y justas.

Según la revista Ekos la responsabilidad social empresarial no solo implica cumplir con todas las normas legales que imponen los gobiernos, sino que va mucho más allá, este es una vía constante que todas las empresas deben caminar y en el cual deben vigilar cada paso que dan (Dueñas, 2012, pág. 10).

En base a lo que la responsabilidad social empresarial nos indica y señala, podemos manifestar que Quito Motors S.A.C.I. debe establecer su gestión esquematizándose bajo un modelo de responsabilidad social, que le permita crear estrategias que le lleven a obtener una ventaja competitiva, forjando sustentabilidad dentro del sector en el que se desarrolla y de esta manera contribuir con la preservación del medio ambiente y las exigencias del mundo actual en el que vivimos.

# **CAPÍTULO 1**

## **ANTECEDENTES**

### **1.1. Justificación**

Quito Motors S.A.C.I es una compañía dedicada a la comercialización de vehículos y su mantenimiento, tanto preventivo como correctivo. Respaldados por la marca Ford de quienes son representantes directos para las regiones de la sierra del Ecuador.

En base a la definición de la actividad económica a la cual se dedica la compañía, podemos tomar como punto de partida para establecer los justificativos que nos llevan a la realización de esta investigación y la propuesta de un modelo del cual se direccionen las actividades y operaciones de la empresa y que pueda convertirse en una filosofía de trabajo de todos sus colaboradores y grupos de interés.

Uno de los mayores retos de las empresas en la actualidad es basar su gestión en el respeto de los intereses de sus empleados, clientes, proveedores y el impacto ambiental y social que generar a través de sus operaciones, fomentando valor agregado a largo plazo y generando una ventaja competitiva duradera que le permita obtener preferencia y fidelidad de parte de sus clientes. Sin embargo en Quito Motors S.A.C.I., no se visualiza la implementación de este enfoque que nos exige el mundo actual y que garantiza la aceptación y desarrollo en el mercado en el cual desempeña sus funciones que le permita mejorar la calidad global de la empresa.

Por lo tanto esta investigación es muy importante para Quito Motors S.A.C.I. debido a que al formar un modelo de responsabilidad social, permitirá a la empresa optimizar su desempeño por medio de planes que propaguen una mayor productividad de los empleados, entablar relaciones estratégicas con proveedores y socios comerciales, brindar contribuciones de mejora a la comunidad y generar vínculos sociales con nuestros clientes, adicionalmente enfocarse en la sustentabilidad del medio ambiente. Tomando en cuenta la importancia que está tomando la responsabilidad social en el sector automotriz y en general en todas las industrias, resulta necesario que los directivos conozcan a profundidad

las ventajas que genera la gestión basada en un enfoque direccionado a la preservación del medio ambiente, a mantener buenas relaciones con sus grupos de interés y al trabajo diario que se realiza casa adentro con sus empleados. De esta manera se otorga un mejoramiento en el uso de los recursos materiales, sociales, ambientales y humanos.

La aplicación de una gestión basada en la responsabilidad social ayudara a las organizaciones a obtener resultados positivos como:

- Mejor uso de recursos humanos, materiales y sociales.
- Que sus colaboradores puedan trabajar en un entorno laboral de calidad lo que desemboca en un mayor compromiso y productividad, generando un mejor servicio y clientes satisfechos.
- Obtener una aceptación por parte de la comunidad, implementando programas que ayuden a la resolución de problemas sociales.
- Trabajar de manera transparente y exigir a sus Stakeholders la reciprocidad en sus negociaciones.

## **1.2. Delimitación**

### **Delimitación temporal:**

El tiempo destinado para el desarrollo de esta investigación es de seis meses a partir de la aprobación del plan propuesto, en este tiempo realizaremos, un levantamiento de los temas e información que nos ayudaran con el cumplimiento de los objetivos propuestos.

### **Delimitación espacial:**

A pesar de que Quito Motors S.A.C.I. mantiene agencias y sucursales dentro de la Región Sierra del Ecuador, esta investigación será basada en su oficina matriz, en donde se generan sus principales actividades de comercialización, administración y desarrollo, la

cual se encuentra ubicada en la Av. 10 de Agosto N25-108 y Colón en la Provincia de Pichincha, cantón Quito.

### **Delimitación académica:**

En la estructuración y desarrollo del presente trabajo de grado, nos enfocaremos en una investigación descriptiva y explicativa mediante una indagación de campo y en el análisis de conceptos teóricos y ejemplos de empresas que trabajan bajo esquemas de responsabilidad social, que nos ayudaran a la realización y propuesta de un modelo de responsabilidad social empresarial.

Esta investigación esta está dirigida a la empresa Quito Motors S.A.C.I., los estudiantes y la sociedad en general.

## **1.3. La empresa**

### **1.3.1. Reseña histórica de Quito Motors S.A.C.I.**

Quito Motors es una compañía que fue fundada el 6 de julio de 1959, año en que adquirió la franquicia de Ford Motor Company, convirtiéndose en una de las primeras marcas mundiales en tener presencia en el Ecuador, liderando el mercado alrededor de 25 años hasta que ingresaron las ensambladoras locales.

Las oficinas de Quito Motors se encontraban inicialmente ubicadas en la Calle Montufar en la ciudad de Quito y en 1962 se trasladó a las oficinas actuales en la Av. 10 de agosto N25-108 y Av. Colón, que cuentan con un área aproximada de 11.000 metros cuadrados. Este edificio ha tenido cuatro remodelaciones: la primera en 1982, la segunda en 1990, la tercera 1998-1999 y la última en 2014 – 2015.

Quito Motors distribuyó Ford desde sus inicios, por ser esta marca la más cotizada en el mercado mundial. Los primeros modelos en importarse y comercializarse fueron Ford Taurus 1.5L, 1.7L y 2.0L, Cortina en 1.6L y 2.0L, Sierra, Mustang, Fairmont.

Quito Motors es una empresa que ha venido creciendo con el país, convirtiéndose en uno de los más importantes concesionarios en el Ecuador y una gran fuente generadora de empleo. Ha estado presente también en los malos momentos proponiendo siempre soluciones positivas. En 1983 ante la crisis producida por el cierre de importaciones de vehículos, firma el contrato de ensamblaje con Maresa para iniciar la producción de Ford Courier, rompiendo todos los esquemas de pronósticos de venta alguna hasta 1996.

Desde sus inicios Quito Motors ha tenido su taller de servicio y de igual manera su división de repuestos. A partir de la apertura de importaciones en la década de los 90's se instala el PDI (Pre Delivery Inspection - Inspección Pre-entrega) con el propósito de entregar al cliente un producto con calidad y puntualidad.

A partir del año 2001, empieza un proceso de expansión y crecimiento a nivel nacional que implica la apertura de nuevas agencias y sucursales, con la finalidad de desarrollar el negocio automotriz en las provincias de Imbabura (Ibarra), Tungurahua (Ambato), Chimborazo (Riobamba), Azuay (Cuenca), Santo Domingo de los Tsáchilas (Santo Domingo), Cotopaxi (Latacunga). Dentro del área urbana de Quito cuenta con sucursales en la Av. Granados y Eloy Alfaro, Av. 10 de agosto y Colón, Av. 10 de Agosto y El Inca, Autopista General Rumiñahui y San Juan de Dios.

Esto es Quito Motors, la fusión de todos los exigentes requerimientos de Ford International con la innovación y experiencia que caracteriza a su gente.

Los técnicos automotrices han sido capacitados y cada año han ido renovando nuestras herramientas tecnológicas de diagnóstico y chequeo de vehículo. El último equipo incorporado al taller es el WDS (Word Diagnostic Service) equipo electrónico que se conecta con la computadora del auto y realiza el chequeo en forma automática (Quito Motors, s.f.).

### **1.3.2. Misión**

Exceder las expectativas de nuestros clientes, asegurando una experiencia gratificante de entrega, posesión y uso de nuestros productos y servicios automotrices. Esta misión será alcanzada con el conocimiento de los deseos de cada cliente por todo el personal, a fin de satisfacerlos siempre y así, ser merecedores de su confianza y lealtad.

### **1.3.3. Visión**

Liderar el mercado nacional en la venta de vehículos y en la entrega de servicio en el área automotriz, brindando atención personal y especializada a nuestros clientes, lo cual nos permitirá un acercamiento al mercado, concientizando además a cada miembro de nuestro equipo de trabajo acerca de las necesidades que se deben satisfacer en el cliente.

### **1.3.4. Objetivos**

- Brindar alta capacidad de respuesta a las constantes variaciones del entorno. Adoptar una nueva filosofía corporativa que nos conduzca hacia la excelencia empresarial y enriquezca nuestra cultura. Aplicación constante de valores como: la honradez, armonía, cooperación, cortesía, humildad, trabajo en equipo, adaptación, asimilación y gratitud.
- Mejorar estratégicamente las áreas de comunicación interdepartamental, estableciendo prácticas motivacionales, para que el trabajador comprometa su mejor esfuerzo, experiencia y profesionalismo en la atención de nuestros clientes.

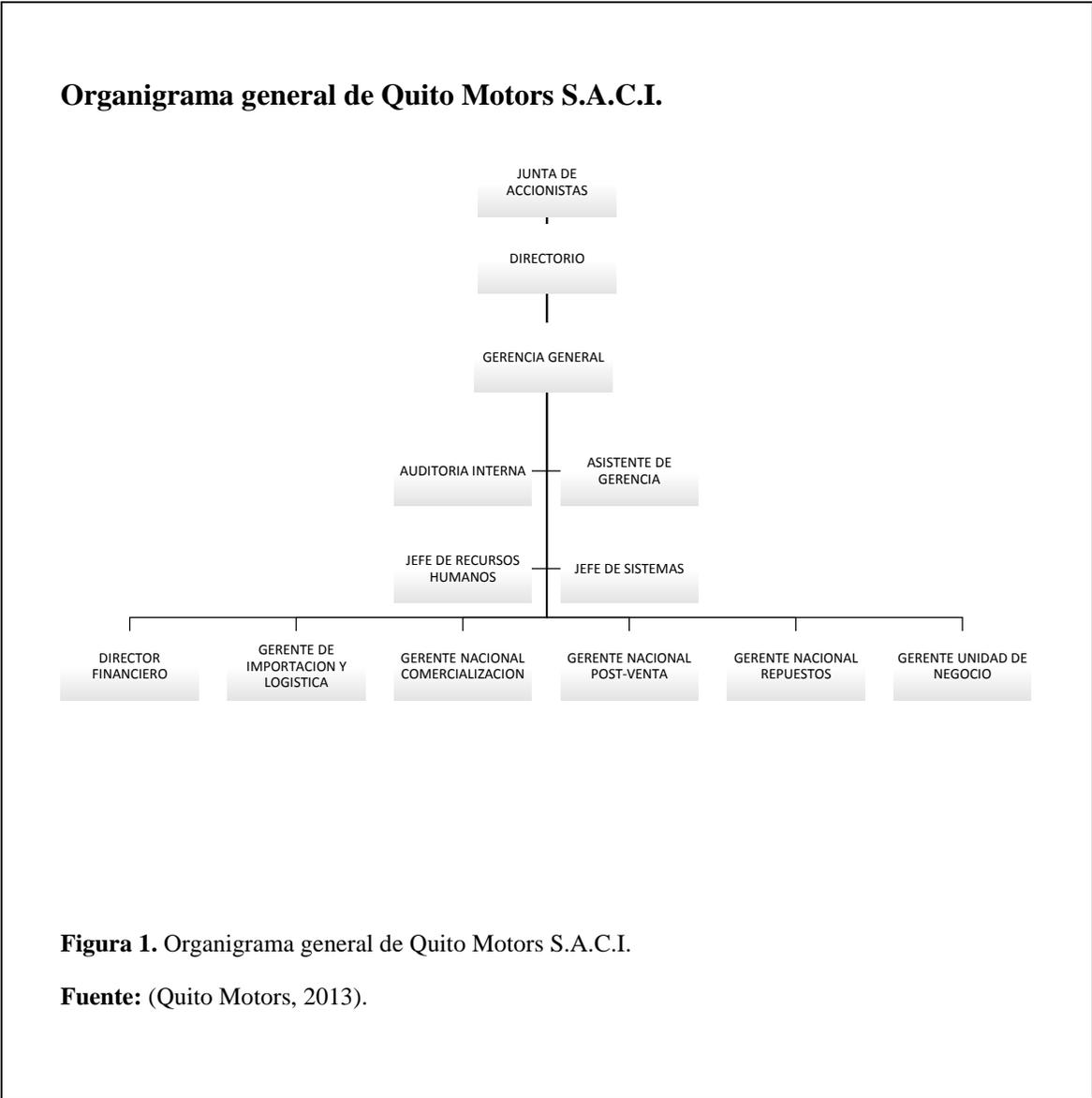
### **1.3.5. Cultura organizacional**

- Trabajo en equipo
- Innovación
- Confianza
- Lealtad
- Respeto

### **1.3.6. Los cuatro pilares**

- Calidad
- Ecología
- Seguridad
- Innovación

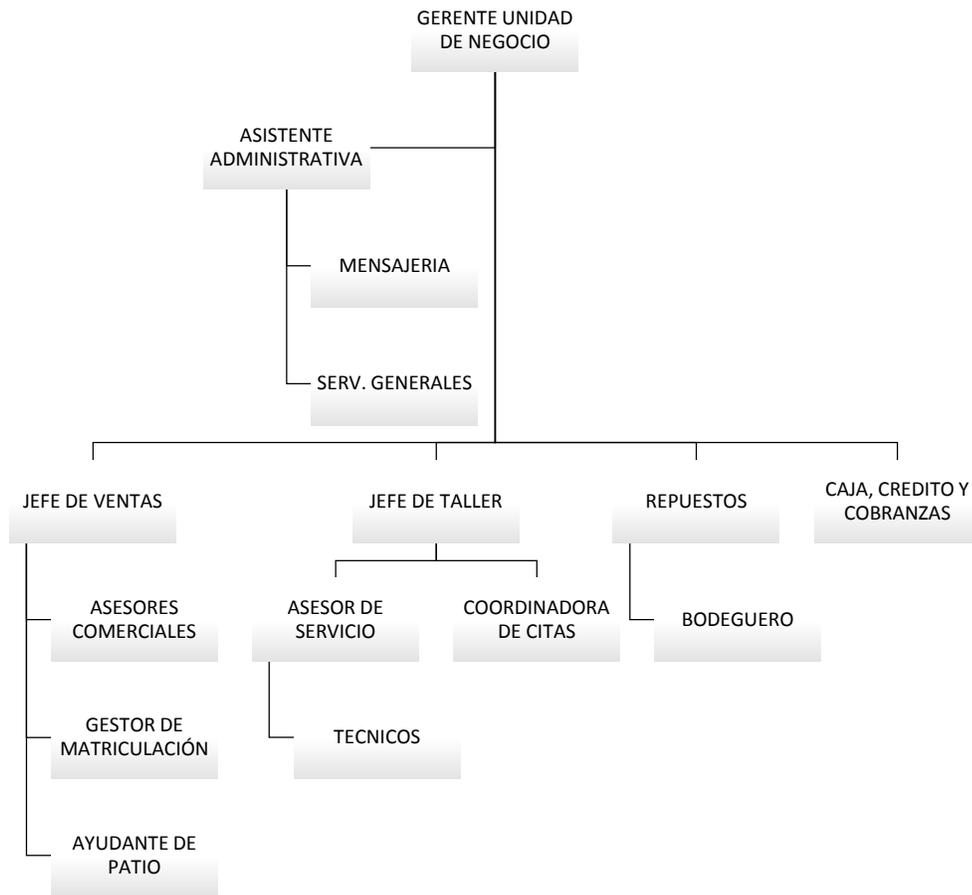
1.3.7. Organigrama



**Figura 1.** Organigrama general de Quito Motors S.A.C.I.

**Fuente:** (Quito Motors, 2013).

## Organigrama de agencias de Quito Motors S.A.C.I.



**Figura 2.** Organigrama de agencias de Quito Motors S.A.C.I.

Fuente: (Quito Motors, 2013).

### 1.3.8. Productos

**Tabla 1. Productos línea autos**

PRODUCTOS		
DIVISIÓN	MODELO	CARACTERÍSTICAS
AUTOS	Focus	Motor 2.0L de 4 cilindros
		Tecnología y diversión
		Diseño elegante
		Interior funcional
		Control de torque vectorial
		Seguridad activa y pasiva
	Fusion	Motor 2.5L iVCT de 24 válvulas
		Transmisión automática de 6 velocidades
		Manejo mas cómodo
		Interiores llenos de lujo
		Perfil exterior fusión
		Sistema advancetrac

**Nota:** fuente (Quito Motors, s.f.)

**Elaborado por:** Eliana Armas y Pablo Martínez

**Tabla 2. Productos línea camionetas**

DIVISIÓN	MODELO	CARACTERÍSTICAS
CAMIONETAS	F150	Motores
		Suspensiones
		Capacidad de carga
		Sistema de seguridad
		El mejor interior
	Ranger	Potencia y eficiencia
		Transmisión para superar todos los terrenos
		Suspensión a toda prueba
		Seguridad
		Nuevo diseño exterior
		Amplio espacio interior

**Nota:** fuente (Quito Motors, s.f.)

**Elaborado por:** Eliana Armas y Pablo Martínez

**Tabla 3. Productos línea todo terreno**

DIVISIÓN	MODELO	CARACTERÍSTICAS
T O D O  T E R R E N O	EcoSport	Transmisión eco sport
		Sistema de seguridad
		Sistema de comunicación activado por voz
		Neumáticos y rines
		Exterior con diseño aerodinámico
		Interior moderno
	Edge	Desempeño insuperable
		Transmisión Select Shift Automatic de 6 velocidades
		Suspensión ajustada para optimizar su manejo
		Fuerte estructura de carrocería
		Diseño elegante con el toque Edge
		Interior cómodo con tecnología de punta
	Explorer	Extraordinario desempeño
		Transmisión explorer
		Adapta la tracción con solo girar una perilla
		Airbag y safety canopy system para incrementar la seguridad
		Exterior totalmente reinventado
		Comodidad interior
	Expedition	Motor V8 de 5.4L diseñado para aplicar torsión donde más lo necesites
		Suspensión
Mayor espacio de carga		
Sistema de seguridad SOS		
Exterior		
Interior cómodo y funcional		
Escape	Motor iVCT de 2.5L capaz de generar 168HP a 6000 RPM	
	Transmisión Select Shift Automatic de 6 velocidades	
	Suspensión y agarre total	
	Siete Airbags para incrementar la seguridad	
	Asientos totalmente abatibles	
	Exterior completamente renovado	

**Nota:** fuente (Quito Motors, s.f.).

**Elaborado por:** Eliana Armas y Pablo Martínez

- Adicionalmente Quito Motors cuenta con la división de repuestos y accesorios, disponibles para todos los modelos de vehículos Ford.

### **1.3.9. Servicios**

Quito Motors S.A.C.I cuenta con los servicios de mantenimiento y reparación de vehículos Ford, este servicio se encuentra disponible en todas sus agencias y sucursales, brindando a sus clientes el mejor servicio con calidad y experiencia, gracias a que cuenta con técnicos calificados y certificados por la marca Ford a nivel mundial.

### **1.3.10. Situación actual de Quito Motors S.A.C.I.**

Quito Motors S.A.C.I. es una compañía dedicada a la comercialización de vehículos y su mantenimiento, tanto preventivo como correctivo.

Cuenta con una estructura organizacional ágil, dinámica, eficiente y veraz que se mantiene alerta a los cambios de mercado, nación y/o políticos, adaptando el mejor esquema funcional para brindar el mejor de los servicios.

En la actualidad posee una gran experiencia en la venta de vehículos, respaldados por la marca Ford como representantes directos para las regiones de la sierra y algunas provincias del oriente ecuatoriano.

Comercial Orgu S.A. es representantes directos principalmente para la región de la Costa.

A continuación se detalla la representación que tiene tanto Quito Motors S.A.C.I. como Comercial Orgu S.A. dentro de nuestro país:



**Figura 3.** Provincias autorizadas para distribución de productos Ford en el Ecuador  
**Fuente:** (Quito Motors, 2013).

**Tabla 4. Provincias en las cuales tiene representación Quito Motors S.A.C.I.**

QUITO MOTORS S.A.C.I.		
No.	PROVINCIAS	CAPITAL
1	CARCHI	Tulcán
2	IMBABURA	Ibarra
3	ESMERALDAS	Esmeraldas
4	PICHINCHA	Quito
5	COTOPAXI	Latacunga
6	TUNGURAHUA	Ambato
7	BOLÍVAR	Guaranda
8	CHIMBORAZO	Riobamba
9	SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	Santo Domingo
10	AZUAY	Cuenca
11	SUCUMBÍOS	Nueva Loja
12	NAPO	Tena
13	PASTAZA	Puyo

**Nota:** fuente (Quito Motors, 2013).

**Elaborado por:** Eliana Armas y Pablo Martínez

**Tabla 5. Provincias en las cuales tiene representación ORGU**

ORGU		
No.	PROVINCIAS	CAPITAL
1	MANABÍ	Portoviejo
2	GUAYAS	Guayaquil
3	SANTA ELENA	Santa Elena
4	LOS RIOS	Babahoyo
5	CAÑAR	Azogues
6	EL ORO	Machala
7	LOJA	Loja
8	ZAMORA CHINCHIPE	Zamora
9	MORONA SANTIAGO	Macas
10	ORRELLANA	Francisco de Orellana
11	GALAPAGOS	Puerto Baquerizo

**Nota:** fuente (Quito Motors, 2013).

**Elaborado por:** Eliana Armas y Pablo Martínez

Gracias a su excelente desempeño, Quito Motors S.A.C.I. se ha ganado la confianza de Ford Motor Company lo que ha permitido que no solo se encuentre en la capital Ecuatoriana sino también en otras ciudades en las cuales tiene una buena acogida y un posicionamiento de la marca y de la empresa.

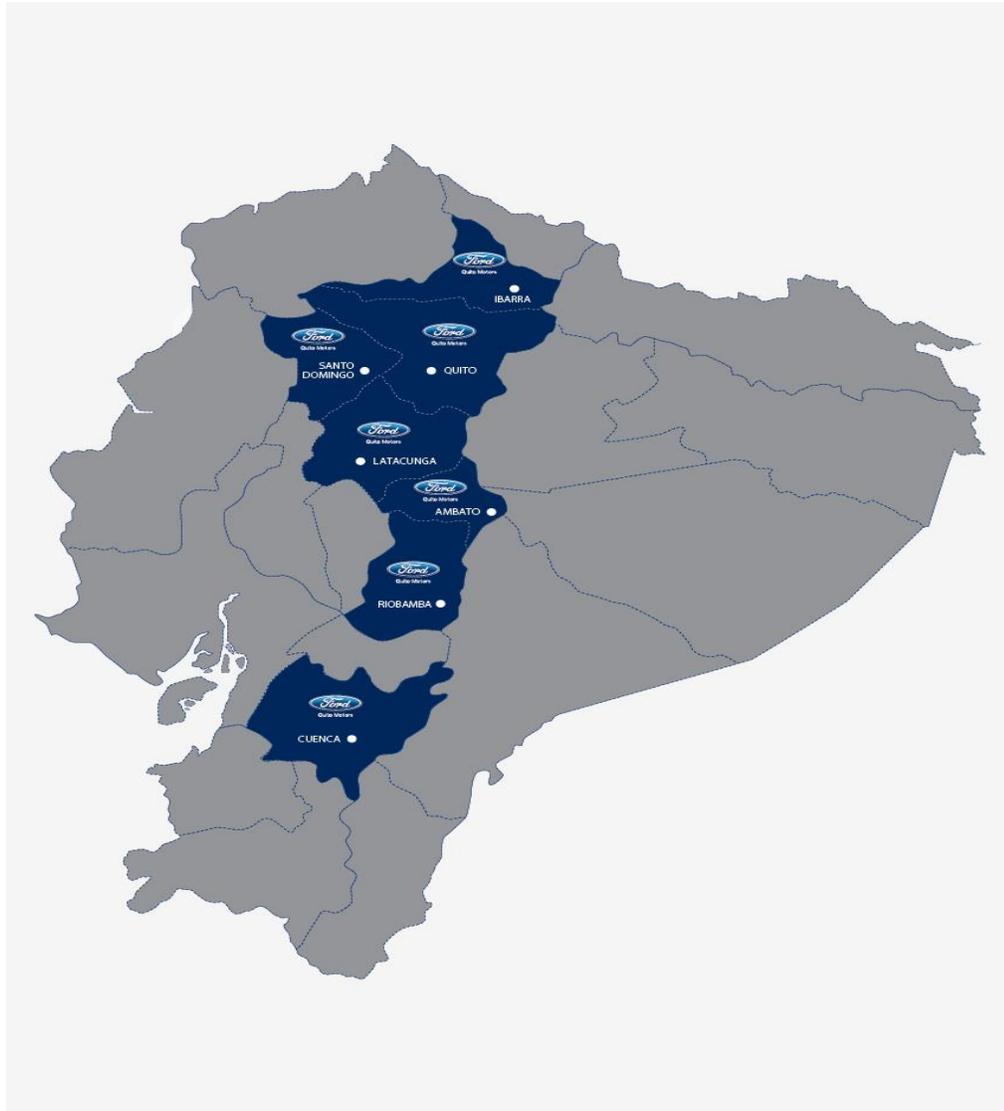
**Tabla 6. Agencias y ciudades en las cuales se encuentra Quito Motors S.A.C.I.**

<b>CIUDADES</b>	<b>AGENCIAS</b>
Quito	Av. 10 de Agosto N25-108 y Colón
Quito	Av. 10 de Agosto y el Inca esquina.
Quito	Av. de los Granados entre calle C y Shuaras
Quito	Av. de los Granados y Eloy Alfaro
Quito	Av. General Rumiñahui y San Juan de Dios esquina
Ibarra	Av. Mariano Acosta N27-175(La Florida)
Santo Domingo	Km 3 1/2 vía Quevedo
Latacunga	Panamericana Norte km. 1
Ambato	Av. Atahualpa y Río Payamino
Riobamba	Av. Lizarzaburo y Coangos
Cuenca	Av. España 764
Cuenca	Av. Felipe Segundo y Circunvalación Sur Centro Comercial Mall El Río

**Nota:** fuente (Quito Motors, 2013).

**Elaborado por:** Eliana Armas y Pablo Martínez

### Ciudades en las cuales se encuentra Quito Motors S.A.C.I.



**Figura 4.** Ciudades en las cuales se encuentra Quito Motors S.A.C.I.

**Fuente:** (Quito Motors, 2013)

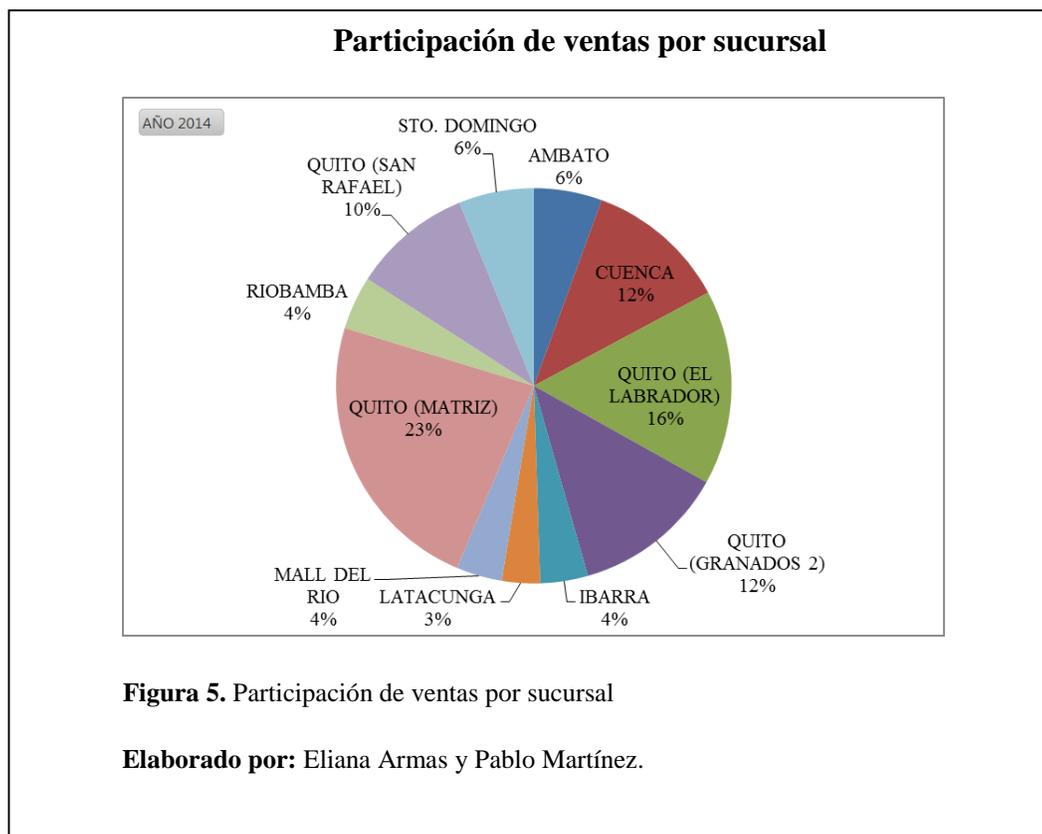
Adicionalmente se resalta la participación de ventas de cada una de las sucursales así como el tráfico de vehículos atendidos en los talleres de Quito Motors S.A.C.I.

**Tabla 7. Participación de ventas por sucursal**

<b>QUITO MOTORS S.A.C.I.</b> <b>PARTICIPACION DE VENTAS POR AGENCIA</b> 		
<b>AÑO 2014</b>		
<b>Sucursal</b>	<b>Total</b>	<b>Participación</b>
AMBATO	179	5,58%
CUENCA	372	11,60%
QUITO (EL LABRADOR)	511	15,93%
QUITO (GRANADOS 2)	400	12,47%
IBARRA	125	3,90%
LATACUNGA	100	3,12%
MALL DEL RIO	120	3,74%
QUITO (MATRIZ)	750	23,39%
RIOBAMBA	140	4,37%
QUITO (SAN RAFAEL)	313	9,76%
STO. DOMINGO	197	6,14%
<b>Total general</b>	<b>3207</b>	<b>100,00%</b>

**Nota:** fuente (Quito Motors, 2013).

**Elaborado por:** Eliana Armas y Pablo Martínez

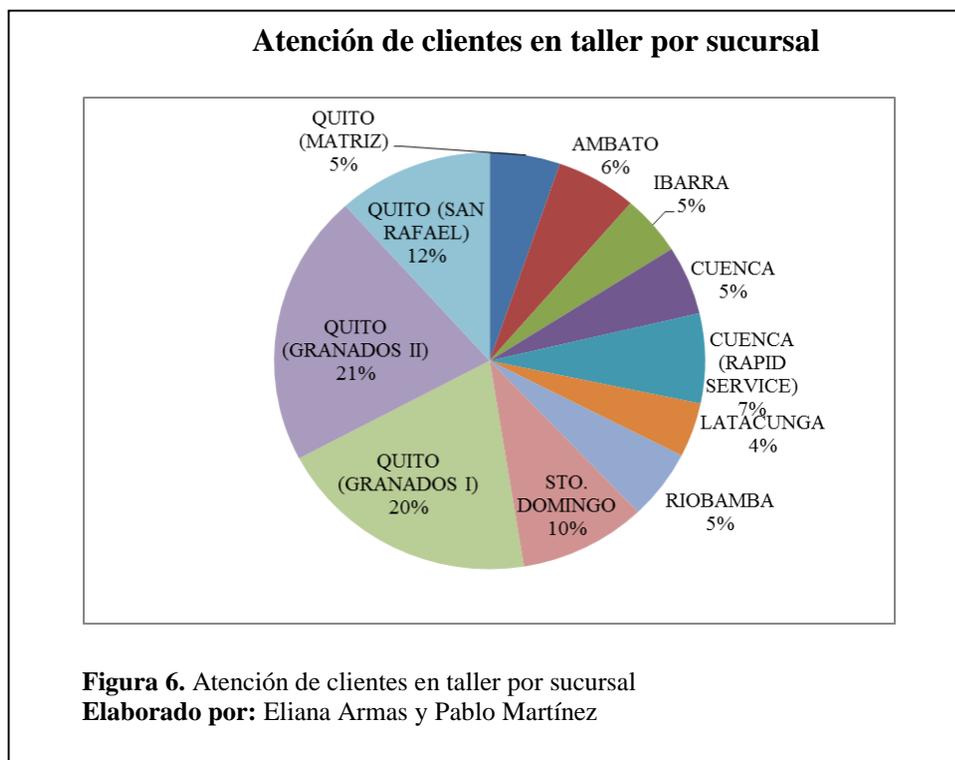


**Tabla 8. Atención de clientes en taller por sucursal**

QUITO MOTORS S.A.C.I. VEHICULOS ATENDIDOS POR SUCURSAL		
AÑO 2014		
VEHICULOS ATENDIDOS	TOTAL	PARTICIPACIÓN
QUITO (MATRIZ)	1689	5,29%
AMBATO	1939	6,07%
IBARRA	1483	4,64%
CUENCA	1705	5,34%
CUENCA (RAPID SERVICE)	2224	6,96%
LATACUNGA	1348	4,22%
RIOBAMBA	1725	5,40%
STO. DOMINGO	3050	9,55%
QUITO (GRANADOS I)	6325	19,80%
QUITO (GRANADOS II)	6735	21,08%
QUITO (SAN RAFAEL)	3728	11,67%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>31951</b>	<b>100,00%</b>

**Nota:** fuente (Quito Motors, 2013).

**Elaborado por:** Eliana Armas y Pablo Martínez



Podemos observar que al año 2014 el 61.55% del total de las ventas se generan en la ciudad de Quito, así como el 57.83% de clientes atendidos en los talleres de Quito Motors S.A.C.I. pertenecen a las agencias ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito.

Tomando en cuenta estos resultados, se determina que el giro del negocio tiene un impacto muy importante en la ciudad de Quito razón por la cual hemos destinado nuestra investigación a la mencionada ciudad, que será el punto de partida y referente para la aplicación de un modelo de responsabilidad social en la empresa.

Después de analizar la situación actual de Quito Motors S.A.C.I. podemos evidenciar que se cumple con todos los parámetros y exigencias de la Marca FORD con productos de calidad, con concesionarios y talleres especializados basados en sus cuatro pilares (calidad, ecología, seguridad e innovación), sin embargo es importante considerar que los clientes presentan una gran aceptación de la marca por considerarse la marca más ecológica a nivel mundial, pero aún se experimenta que la empresa Quito Motors S.A.C.I. no está 100% incursionando en temas de responsabilidad social como empresa, por lo cual este será el objetivo de nuestro estudio (Quito Motors, s.f.).

### **1.3.11. Participación en el mercado ecuatoriano de Quito Motors S.A.C.I.**

De acuerdo a las cifras anuales de ventas de vehículos nuevos en el territorio Ecuatoriano, nos dan un indicio de cómo ha cambiado el mercado automotriz, esto debido a varios factores basados en las actuales necesidades del consumidor.

De acuerdo a la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador en el año 2013 se comercializaron 113.940 unidades (excluyendo motos) una reducción del 6% en relación al año anterior en el cual se vendieron 121.446 unidades (Anuario AEADE, 2015).

La provincia de Pichincha agrupa el 40,8% de las ventas, el 27% en la provincia de Guayas, la provincia de Tungurahua se ubica en tercer lugar con el 7%, el 5.6% se representan en Azuay, el 3,5% se comercializaron en la provincia de Manabí, el 3% se generaron en Imbabura y el 13% restante en las demás provincias.

**Tabla 9. Ventas del mercado automotriz por provincia**

2013 / VENTAS POR PROVINCIA		
	TOTAL	PARTICIPACIÓN
PICHINCHA	46.478	40,8%
GUAYAS	30.824	27,1%
OTRAS	10.318	9,1%
TUNGURAHUA	8.016	7,0%
AZUAY	6.461	5,7%
MANABÍ	3.956	3,5%
IMBABURA	3.439	3,0%
EL ORO	2.229	2,0%
LOJA	2.091	1,8%
	113.812	100,0%

**Nota:** fuente (Anuario AEADE, 2015).

**Elaborado por:** Eliana Armas y Pablo Martínez

Los vehículos más demandados en el año 2013 fue el segmento de automóviles con un 41% de ventas, el segundo segmento más demandado es el de SUV'S con un 24%, en tercer lugar el segmento de camionetas con el 19%, los camiones alcanzaron el 10%, las VAN'S el 5% del mercado y el 1% corresponde a buses.

**Tabla 10. Ventas anuales del mercado automotriz por segmento**

2013 / VENTAS ANUALES POR SEGMENTO		
	TOTAL	PARTICIPACIÓN
AUTOMÓVILES	47.102	41%
SUV'S	27.067	24%
CAMIONETAS	22.047	19%
CAMIONES	11.085	10%
VAN'S	5.159	5%
BUSES	1.352	1%
	113.812	100%

**Nota:** fuente (Anuario AEADE, 2015).

**Elaborado por:** Eliana Armas y Pablo Martínez

De acuerdo a las cifras del año 2013 podemos observar que dentro de la participación de marca en el mercado, Ford se encuentra ubicado en la séptima posición con el 3,59%. En primer lugar se encuentra Chevrolet con una 44,05% de participación en el mercado, en segundo lugar en participación en mercado tenemos a Kia con el 10,80%, seguido por Hyundai con el 5,77%, en quinto lugar se posiciona Toyota con un 5,64% y marca que antecede a Ford en participación de mercado es Mazda con 5,62%

**Tabla 11. Venta de unidades y participación de mercado por marca 2013**

**SECTOR AUTOMOTRIZ  
VENTA DE UNIDADES Y PARTICIPACION DE MERCADO POR MARCA**

<b>FORD</b>		<b>TOTAL ACUMULADO 2012</b>	<b>PARTICIPACION 2012</b>	<b>TOTAL ACUMULADO 2013</b>	<b>PARTICIPACION 2013</b>
QUITO MOTORS		2.919	2,40%	3.142	2,76%
COMERCIAL ORGU		1.335	1,10%	944	0,83%
<b>TOTAL</b>		<b>4.254</b>	<b>3,50%</b>	<b>4.086</b>	<b>3,59%</b>

<b>MARCA</b>	<b>TOTAL ACUMULADO 2012</b>	<b>PARTICIPACION 2012</b>	<b>TOTAL ACUMULADO 2013</b>	<b>PARTICIPACION 2013</b>
1 CHEVROLET	54.947	45,24%	50.195	44,05%
2 KIA	10.144	8,35%	12.300	10,80%
3 HYUNDAI	12.296	10,12%	9.629	8,45%
4 NISSAN	7.051	5,81%	6.576	5,77%
5 TOYOTA	6.840	5,63%	6.425	5,64%
6 MAZDA	5.120	4,22%	6.402	5,62%
7 FORD	4.254	3,50%	4.086	3,59%
8 HINO	3.625	2,98%	3.735	3,28%
9 RENAULT	2.685	2,21%	2.533	2,22%
10 GREAT WALL	2.090	1,72%	1.688	1,48%
11 VOLKSWAGEN Livianos	2.489	2,05%	1.534	1,35%
12 CHERY	1.854	1,53%	1.252	1,10%
13 JAC	1.086	0,89%	1.175	1,03%
14 SKODA	551	0,45%	525	0,46%
15 FIAT	169	0,14%	508	0,45%
16 KENWORTH	480	0,40%	492	0,43%
17 MITSUBISHI	371	0,31%	454	0,40%
18 JEEP	237	0,20%	409	0,36%
19 FREIGHTLINER	276	0,23%	341	0,30%
20 VW Buses y Camiones	480	0,40%	312	0,27%
21 JMC	122	0,10%	241	0,21%
22 MACK	389	0,32%	227	0,20%
23 CITROËN	178	0,15%	184	0,16%
24 HONDA	216	0,18%	171	0,15%
25 MAHINDRA	305	0,25%	168	0,15%
26 DODGE	68	0,06%	164	0,14%
27 PEUGEOT	241	0,20%	162	0,14%
28 INTERNATIONAL	263	0,22%	161	0,14%
29 AUDI	150	0,12%	150	0,13%
30 BMW	152	0,13%	149	0,13%
31 DONGFENG	90	0,07%	144	0,13%
32 DFSK	0	0,00%	142	0,12%
33 CHANGHE	155	0,13%	117	0,10%
34 QMC	194	0,16%	93	0,08%
35 RENAULT TRUCK	22	0,02%	91	0,08%
36 ZOTYE	204	0,17%	83	0,07%
37 LIFAN	300	0,25%	73	0,06%
38 BEIBEN	16	0,01%	59	0,05%
39 UD TRUCKS	63	0,05%	49	0,04%
40 FOTON	21	0,02%	48	0,04%
41 ZX A UTO	141	0,12%	48	0,04%
42 IVECO	25	0,02%	45	0,04%
43 MERCEDES BENZ	327	0,27%	44	0,04%
44 GOLDEN DRAGON	52	0,04%	41	0,04%
45 PORSCHE	29	0,02%	41	0,04%
46 BAW	40	0,03%	36	0,03%
47 YUTONG	49	0,04%	36	0,03%
48 CAMC	59	0,05%	33	0,03%
49 SINOTRUK	16	0,01%	32	0,03%
50 BYD	140	0,12%	31	0,03%
51 DAIHATSU	25	0,02%	31	0,03%
52 WESTERN STAR	8	0,01%	31	0,03%
53 FORLAND	27	0,02%	30	0,03%
54 MAN	39	0,03%	28	0,02%
55 LAND ROVER	34	0,03%	27	0,02%
56 SCANIA	119	0,10%	27	0,02%
57 DAEWOO TRUCKS	0	0,00%	23	0,02%
58 DAF	10	0,01%	21	0,02%
59 SHACMAN	4	0,00%	20	0,02%
60 VOLVO Comerciales	23	0,02%	16	0,01%
61 LEXUS	3	0,00%	9	0,01%
62 VICTORY	27	0,02%	9	0,01%
63 VOLVO	9	0,01%	9	0,01%
64 D LONG FC	8	0,01%	7	0,01%
65 HIGER	3	0,00%	7	0,01%
66 GEELY	4	0,00%	3	0,00%
67 MINI	8	0,01%	3	0,00%
68 BEICHI	10	0,01%	2	0,00%
69 PETERBILT	3	0,00%	2	0,00%
70 GMC	6	0,00%	1	0,00%
71 DACIA	4	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>121.446</b>	<b>100%</b>	<b>113.940</b>	<b>100%</b>

**Nota:** fuente (Anuario AEADE, 2015).

**Elaborado por:** Eliana Armas y Pablo Martínez

De las 4,086 unidades vendidas por Ford el 60% corresponde al segmento SUV'S, seguido por las camionetas con el 37% y los automóviles tienen un 3%. Las ventas se concentran principalmente en la provincia de Pichincha con el 47,7%, seguido por Guayas con el 19,5% y Azuay con 10,3%.

**Tabla 12. Ventas anuales de vehículos Ford por segmento**

2013 / VENTAS ANUALES POR SEGMENTO		
FORD	TOTAL	PARTICIPACIÓN
SUV'S	2.455	60%
CAMIONETAS	1.509	37%
AUTOMOVILES	122	3%
	4.086	100,0%

**Nota:** fuente (Anuario AEADE, 2015).

**Elaborado por:** Eliana Armas y Pablo Martínez

**Tabla 13. Ventas de vehículos Ford por provincia**

2013 / VENTAS POR PROVINCIA		
FORD	TOTAL	PARTICIPACIÓN
PICHINCHA	1.948	47,7%
GUAYAS	798	19,5%
AZUAY	422	10,3%
TUNGURAHUA	195	4,8%
IMBABURA	151	3,7%
MANABÍ	74	1,8%
OTRAS	498	12,2%
	4.086	100,0%

**Nota:** fuente (Anuario AEADE, 2015)

**Elaborado por:** Eliana Armas y Pablo Martínez

### **1.3.12. Antecedentes de prácticas de responsabilidad social en Quito Motors S.A.C.I.**

Desde el año 2013, el compromiso solidario y responsable de Quito Motors se ha ido realizando de manera esporádica y ocasional a través de la presentación de diferentes productos, programas internos, externos y sobre todo servicios enfocados hacia la comunidad.

- Una de las acciones más gratificantes que cumplió Quito Motors en el año 2013 fue el apoyo económico a la Fundación Caminitos de Luz para una exclusiva conferencia del australiano Nick Vujicic “Motivando a vivir sin límites” cuyo título se complementa con el lema de Ford “Go Further”. Este apoyo hizo posible la realización de todas las actividades escolares para el periodo 2014 como por ejemplo: contratación de profesores de pintura, música, arte y danza, programa especial por el día del niño, y agasajo navideño.
- En el mes de junio del 2014 Quito Motors organizó la copa Ford en la casa de la selección, este evento se realizó con el objetivo de retribuir a sus colaboradores todo el esfuerzo con el cual llevan a cabo cada uno de sus funciones y de esta manera fomentar la unión familiar, el compañerismo y el trabajo en equipo como estrategia primordial para alcanzar las metas. En el lugar pudieron conocer las instalaciones en donde se concentran y entrenan las principales figuras de nuestro balompié nacional y sentirse todas unas estrellas de futbol al participar de un campeonato con otros concesionarios. Adicionalmente se compartió un almuerzo especial y se realizó una premiación conmemorativa a los equipos ganadores.
- Quito Motors en los últimos años ha impulsado el deporte ecuatoriano, auspiciando a diferentes eventos como: el Torneo Nacional ITF en silla de ruedas, a la triatleta Carolina Ponce Iroman Kona 2014, al XI Máster de tenis ayudando a la Fundación Cecilia Rivadeneira y Calderón Open Kids, Todas estas actividades se realizaron con el objetivo de cultivar el deporte en niños, jóvenes y adultos.

- Otras actividades emprendidas por Quito Motors en el año 2014 y amparados en parámetros de responsabilidad social empresarial, fue el apoyo a la Fundación Scout del Ecuador; Ford Quito Motors poniendo en marcha uno de sus pilares corporativos como es la “ecología”, emprendió en conjunto con la Fundación Scout del Ecuador, embajada Británica y varias empresas de prestigio ecuatoriano un proyecto de reforestación cuyo objetivo es ayudar y preservar el medio ambiente.

Esta iniciativa de promover una campaña de reforestación participativa, consiste en sembrar árboles de una manera sencilla y eficiente en busca de la recuperación de espacios verdes a nivel nacional.

La siembra, a la cual asistió la familia Quito Motors, se convirtió en un día de convivencia empresarial, pues niños, jóvenes y padres de familia, se unieron a esta campaña concientizando el beneficio que representa el cuidado al medio ambiente.

### **1.3.13. Ford la marca número 1 en ecología**

De acuerdo a la revista Gestión Economía y Sociedad, el pasado mes de agosto del 2014 la empresa Interbrand publicó el Best Global Green Brands 2014, un informe que mide la brecha que existe entre el desempeño sostenible y ambiental de una marca y la percepción que tienen los consumidores sobre esto.

Interbrand considera que el buscar métodos que puedan sostenerse con el tiempo exige un cambio radical en la manera de producción, cambiando de esta manera a un enfoque totalmente ecológico, de esta manera se contribuye a salvaguardar el planeta.

Con esto podemos dar paso a que Ford es considerada la marca número 1 durante cuatro años del informe de Interbrand y conjuga todo lo que un negocio debe ser: eficiente, visionario, flexible, hábil para la resolución de problemas, cooperativo y centrado en la creación del valor compartido, el cual se que se convierte en ventaja competitiva (Fierro & Melendez, 2014).

En 2012 Ford mejoró su eficiencia energética global en 6,4% con relación a 2011. La compañía también redujo sus emisiones de CO2 relacionadas con sus instalaciones en aproximadamente 47% o 4,65 millones de toneladas métricas, de 2000 a 2012.

Durante el mismo período 2000 a 2012, también redujo emisiones de CO2 por vehículo en 37%.

90% de los vehículos Ford ahora tienen motores EcoBoost, que utilizan tecnología turbo e inyección directa para mejorar hasta en 20% la economía de combustible sin sacrificar el rendimiento. En total han sido construidos dos millones de motores EcoBoost.

Los esfuerzos de sostenibilidad de Ford también se enmarcan en la herencia que tiene la compañía, continuando con el compromiso que su fundador Henry Ford tenía con los derechos humanos desde hace más de 130 años. Ford fue el primer fabricante de automóviles en reconocer la protección de los derechos humanos en la cadena de suministro global. Los esfuerzos de sostenibilidad de Ford refuerzan su reputación como una empresa que se compromete (Fierro & Melendez, 2014).

Es importante revisar que el sector automotriz está realizando grandes cambios en la producción de sus vehículos y en la preservación del medio ambiente, por lo cual en los 4 primeros lugares tenemos a Ford, Toyota, Honda y Nissan, sobre empresas de telecomunicaciones o electrodomésticos y de ropa, esto nos demuestra el compromiso existente para con la responsabilidad social, el cual se está reflejando en los diferentes grupo de interés.

Podemos decir que la transformación más fuerte para contribuir en responsabilidad social la realizan las fábricas automotrices como por ejemplo la disminución de emisiones de CO2 en sus motores, esta transformación de a poco va posicionándose en la retina de los consumidores y la debemos repotenciar en el mercado local como una ventaja competitiva para la empresa Quito Motors S.A.C.I.

En el año 2014 Ford lidera por primera vez el ranking y es considerado la marca más ecológica y sustentable, desplazando de esta manera al segundo lugar a la marca Toyota.

La reducción de la emisión de dióxido de carbono en sus procesos de producción, el cuidado del agua y la fabricación de vehículos con motores ecológicos Ecobost son algunos de los motivos por los cuales la automotriz es percibida como la más sustentable.

Motores muy amigables con el medio ambiente que utilizan tecnología turbo e inyección directa para mejorar hasta en 20% la economía de combustible sin sacrificar el rendimiento del vehículo. Adicionalmente se prevé una producción en masa en vehículos híbridos y todo-eléctricos los cuales serán un excelente aliciente para nuestro territorio ecuatoriano en donde nos encontramos en pleno proceso de cambio de matriz productiva.

#### **1.3.14. Plan de capacitación de Quito Motors**

Actualmente Quito Motors cuenta con un plan de capacitación dirigido únicamente al personal de las áreas comerciales y de servicio post venta (personal técnico), con la finalidad de que cada uno de sus participantes pueda obtener la certificación Ford internacional, esta certificación es un requerimiento que tiene la marca y que está dirigido a los concesionarios representantes en cada país, con la finalidad de que puedan ofrecer sus productos y servicios alineados a las exigencias de la marca Ford.

La capacitación tiene un tiempo de duración de 10 meses, tiempo necesario para abarcar y culminar los 10 módulos que tiene el programa, es decir un módulo por mes.

La modalidad establecida para cada módulo toma el tiempo de 16 horas, es decir dos días en que los participantes deben acudir a recibir el curso, es por eso que se realizan tres grupos distribuyendo a los participantes de manera que al asistir al curso, las áreas en las que laboran no queden abandonadas y siempre exista alguien con la finalidad de atender a los clientes internos y externos.

El plan de capacitación se encuentra estructurado por diez módulos los cuales se detallan a continuación:

### **Módulo 1: valor de la marca**

**Objetivo:** “Al finalizar esta sesión el participante estará en capacidad de comprender el concepto, la lógica, el valor y las estrategias que se emplean en el uso de la marca Ford” (Performance Latinoamérica S.A.S, 2013, pág. 3).

### **Módulo 2: análisis del mercado automotriz**

**Objetivo:** “Analizar el proceso de reestructuración que ha caracterizado al sector automotriz, sobre todo en las últimas décadas, con lo que se ha convertido en una de las industrias más dinámicas de la era moderna, generadora de efectos importantes en las distintas economías en términos de productividad, desarrollo tecnológico y competitividad” (Performance Latinoamérica S.A.S., 2013, pág. 3).

### **Módulo 3: técnicas de negociación**

**Objetivo:** “Dominar las técnicas para la negociación efectiva. Comprender el impacto de las emociones y el estrés en el proceso de negociación” (Performance Latinoamérica S.A.S, 2013, pág. 3)

### **Módulo 4: motivación y éxito**

**Objetivo:** “El asesor entenderá la importancia de ejecutar sus actividades diarias dentro de un estado de Motivación que le permita dar resultados óptimos en la Satisfacción del Cliente y alcanzar las metas” (Performance Latinoamérica S.A.S., 2013, pág. 3).

### **Módulo 5: taller de desempeño profesional**

**Objetivo:** “Ayudar al Cliente a tomar la decisión correcta en vez de utilizar algún tipo de técnica de venta por presión que pueda causar algún resentimiento al cliente y reaccionar negativamente contra usted y el Concesionario” (Performance Latinoamérica S.A.S, 2013, pág. 3).

**Módulo 6: taller de atención al cliente**

**Objetivo:** “El participante identificará las necesidades que afronta la relación Asesor - Cliente, que le permitirá establecer una relación cordial entre ambos, buscando que las partes integradoras queden satisfechas con su labor” (Performance Latinoamérica S.A.S, 2013, pág. 3).

**Módulo 7: taller de ética y valores corporativos**

**Objetivo:** “El personal del área comercial entenderá la importancia de Practicar la Ética, como factor determinante en la lealtad del cliente” (Performance Latinoamérica S.A.S., 2013, pág. 3).

**Módulo 8: trabajo en equipo**

**Objetivo:** “Contribuir a la solución de las tareas planteadas dentro del concesionario de forma participativa, contribuyendo al desarrollo de las capacidades de gestión de sus miembros, obteniendo resultados de calidad que se resumen en mayor satisfacción del cliente” (Performance Latinoamérica S.A.S., 2013, pág. 3).

**Módulo 9: 10 pasos para la venta profesional y prospección**

**Objetivo:** “Capacitar al asesor para que desarrolle una labor comercial ordenada y eficaz orientada al cierre de la venta, y la construcción de la relación profesional y personal con el cliente” (Performance Latinoamérica S.A.S, 2013, pág. 3).

**Módulo 10: expectativa satisfacción lealtad del consumidor**

**Objetivo:** “El personal se familiarizará con las técnicas y habilidades para fidelizar a los clientes y aprenderá como aplicarlas durante el proceso de atención al consumidor manejando sus expectativas, para lograr la Satisfacción del Cliente” (Performance Latinoamérica S.A.S, 2013, pág. 3).

## **1.4. Planteamiento del problema**

### **1.4.1. Contextualización e identificación del problema de investigación**

Quito Motors S.A.C.I, no se ha preocupado por mantener una imagen de responsabilidad social que le garantice una ventaja competitiva y desarrollo ante sus empleados, clientes-proveedores, comunidad y medio ambiente, esto implica que se deje de lado el crecimiento que exige el mundo actual y las nuevas administraciones que involucra tres factores fundamentales: lo social, lo económico y lo ambiental, la empresa necesita adoptar técnicas y desarrollar responsabilidades que le permitan alcanzar una realización y crecimiento humano de las personas que la componen y de la sociedad de la cual está formando parte.

La falta de enfoque hacia una gestión bajo los parámetros de responsabilidad social no le ha permitido desarrollar un mayor posicionamiento en el mercado y se ha identificado que está perdiendo competitividad, al igual que se evidencia poco compromiso y desarrollo de su cliente interno.

#### **Causas:**

- No se evidencia un compromiso de equidad con el entorno.
- Existe insatisfacción de algunos clientes por la atención en el servicio que reciben mas no por la calidad del producto.
- La empresa no se ha interesado por participar en la solución de problemas sociales.
- La empresa no ha incursionado en programas que generen beneficios ambientales.

#### **Consecuencias o efectos:**

- Se direcciona su gestión al cumplimiento de objetivos económicos.
- Pérdida de clientes y falta de recomendación.
- Falta de prestigio y poco reconociendo ante la comunidad.
- Pérdida de competitividad

## **1.4.2. Formulación del problema de investigación**

### **Pregunta de investigación**

¿Por qué la empresa Quito Motors no ha desarrollado un modelo de responsabilidad social empresarial?

Porque Quito Motors se ha enfocado en mantener el nivel de ventas ya establecido en su presupuesto anual, enfocando su gestión de forma tradicional y como las exigencias lo referían que es la generación de rendimientos económicos para sus dueños y accionistas, dejando de lado la preocupación por mejorar las condiciones de vida de sus colaboradores, el involucrarse y colaborar en programas sociales y la preservación y cuidado del medio ambiente, esto se da por desconocimiento y la falta de un modelo que le permita mantener lineamientos específicos para poder desarrollar y basar su gestión siendo una empresa socialmente responsable.

## **1.4.3. Sistematización del problema de investigación**

¿Por qué no se evidencia un compromiso de equidad ante el entorno?

¿Por qué existe insatisfacción de algunos clientes por el servicio recibido por Quito Motors específicamente en la atención al cliente, mas no en la calidad del producto?

¿Por qué la empresa no se ha interesado por participar en la solución de problemas sociales?

¿Por qué la empresa no ha incursionado en programas que generen beneficios ambientales?

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

- Desarrollar un modelo de responsabilidad social que forme parte de la cultura y filosofía empresarial, generando una ventaja competitiva y sostenibilidad para la empresa Quito Motors S.A.C.I.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Investigar los fundamentos teóricos, importancia y prácticas sobre responsabilidad social empresarial.
- Identificar la situación actual y antecedentes de responsabilidad social empresarial que se han llevado a cabo en la empresa Quito Motors S.A.C.I.
- Identificar el interés de los directivos y empleados de Quito Motors S.A.C.I. para poner en marcha un modelo de responsabilidad social que les permita obtener una ventaja competitiva.
- Diseñar las actividades y responsabilidades por áreas de la empresa, para la aplicación de responsabilidad social en Quito Motors S.A.C.I. como parte de la filosofía empresarial.
- Determinar los beneficios de la responsabilidad social como ventaja competitiva para la empresa Quito Motors S.A.C.I.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Marco teórico**

##### **2.1.1. La responsabilidad social de las organizaciones y los modelos económicos**

Los nuevos dirigentes de las organizaciones deben ser conscientes, de que los modelos de desarrollo utilizados en el mundo actual están entrando en crisis. Estos modelos son la razón por la que la sociedad tiene problemas graves, como por ejemplo, el ecológico, pues debido a los avances tecnológicos que en varias ocasiones son mal utilizados, hoy la contaminación se ha convertido en un problema muy grave que nos lleva a concluir que no podemos estar seguros de consumir agua, alimentos e incluso el aire que respiramos nos afecta de manera grave, proporcionándonos problemas respiratorios constantes.

El mundo actual necesita un nuevo modelo de desarrollo en el que las organizaciones deben ejecutar y mantener un papel definitivo en crear técnicas de responsabilidad social. Es necesario no olvidar que el objetivo las organizaciones debe ser direccionado a servir al ser humano, lo cual debe verse reflejado en la calidad de los productos o servicios que oferta a sus clientes, en la calidad de vida que tienen sus colaboradores y en la responsabilidad de prevención y protección que se da al medio ambiente, sin que ello no implique un buen beneficio económico para los dueños y accionistas (Bernal, 2000, págs. 9-10).

Debido a los cambios y desastres ambientales que han venido ocurriendo en el mundo, la violación de los derechos humanos, los contratiempos y escándalos por las malas prácticas de ética de los directivos, nos han llevado a ser una sociedad cada día más exigente con las entidades y organizaciones y nos preocupa, las acciones que estas deben tomar para minimizar los problemas que nos vienen destruyendo y que es un peligro latente para nuestras futuras generaciones.

Las empresas deben ser conscientes de aceptar los cambios e ir forjando su gestión en base a las exigencias que el mundo presente y futuro requiere, para que puedan realizar sus

operaciones pensando en los aportes que deben entregar a la sociedad, evitando de esta manera la contaminación ambiental en sus sistemas productivos, la explotación laboral, las malas prácticas directivas y que puedan ser un aporte a la solución de problemas que se dan en la sociedad en la cual se desarrollan.

### **2.1.2. Antecedentes de la responsabilidad social empresarial**

Las prácticas de responsabilidad social se viene implementado cada vez de manera más profunda, convirtiéndose en una forma de vida y permanencia de las organizaciones, este nuevo enfoque se da, debido a las exigencias del mundo actual y de la sociedad en la que nos desarrollamos día tras día, generados por los problemas que se vienen presentando de manera constante debido a la contaminación ambiental y la falta de interés de las empresas por compensar de manera responsable todo lo que la sociedad entrega para su permanencia y desarrollo en el mercado.

El tema de responsabilidad social empresarial se debe tomar como una nueva forma de vida que debe quedarse asentada en la filosofía de una organización, es un tema de constancia y de largo plazo en que cada vez se evidencia la importancia de su aplicación, los derechos humanos, las condiciones laborales, y las condiciones ambientales forman parte de la Responsabilidad Social Empresarial, no debe ser considerada como una moda sino como un trabajo diario para la construcción de una sociedad que pueda vivir bajo condiciones dignas y justas (Gómez & Loyola, 2004).

Las causas verdaderas de la responsabilidad social empresarial se exaltan a los principios de la humanidad, la sociedad y el estado. “El hombre es un animal político”, según dijo Aristóteles, para destacar esa representación social por naturaleza, que es también la iniciación fundamental de la Sociología como ciencia (RSE Consultores, s.f.).

La responsabilidad social viene desde tiempos anteriores, cuando en la misma sociedad se generó la idea de defender a la humanidad y cuidar de su supervivencia a través de la vida

en comunidad, como plantearon los enciclopedistas franceses, encabezados por Rousseau, al establecer los principios de la democracia moderna (RSE Consultores, s.f.).

La administración de responsabilidad social se origina desde muchos años atrás con el respeto a los derechos humanos y del consumidor, sin embargo las empresas se enfocaban en la generación de mayores rendimientos económicos para sus diferentes compañías tomando como punto referencial el incremento de sus ventas sin importar las consecuencias o daños que sus productos o servicios puedan causar y las prácticas deshonestas que tengan que realizar para alcanzar su objetivo económico. Con la globalización y los daños ambientales, producto de la contaminación es que toma mayor notabilidad y la comunidad toma cuidado de la importancia de responsabilidad social empresarial enfocados en su compromiso con la sociedad, el medio ambiente, la calidad de sus productos y la economía.

“El nacimiento de la ONU y posteriormente el surgimiento de los derechos humanos sirvieron como una base sólida para que se generara una mayor conciencia social” (ExpokNews, 2015).

Luego de los hechos suscitados como: la conferencia de Estocolmo en 1972, el informe Brundtland en 1987, el nacimiento de grupos civiles como Amnistía Internacional, WWF, transparencia internacional; las decisiones formales empresariales como AA1000, SA8000, las directrices de la OCDE o Pacto Mundial; así como el surgimiento de organizaciones como la Global Reporting Initiative o el Instituto Ethos, son todos, acontecimientos que han servido como mecanismos para levantar la construcción social y medioambiental conocida como responsabilidad social empresarial (ExpokNews, 2015).

La guía de la nueva filosofía organizacional se puede reducir en el siguiente pensamiento de Milton Friedman: “El negocio de los negocios es crear valor social al crear valor económico”, partiendo de esta frase podemos resaltar que la obligación de la empresa está en generar un compromiso con la sociedad, ambiente y economía, que agrupando estos tres factores se agregar valor a sus organizaciones y de esta manera generar una ventaja competitiva.

Actualmente existe una base legal muy amplia para hacer cumplir o denunciar las malas prácticas que estén realizando las empresas y que afecten a su entorno interno y externo, esta base legal se encuentra al alcance de toda la sociedad y cada vez el estado otorga más facilidades para receptor los requerimientos y solventarlos dando una respuesta oportuna a los demandantes, por lo cual es hora de tomar acciones y medidas adecuadas para reducir el posible impacto negativo que su actividad económica genere y de esta manera la empresa podría salir liberada de futuros problemas, evitando las denuncias y el rechazo de la sociedad en la que se desarrolla.

Las entidades dedicadas a la recepción, gestión y solución de denuncias son las siguientes:

- **Ministerio de Relaciones Laborales**  
En lo referente a abusos y problemas laborales.
- **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social**  
En lo que se refiere a problemas de no afiliación o incumplimiento en los pagos, que puedan dar paso a la no atención en salud, préstamos y beneficios.
- **Dirección de Defensa del Consumidor**  
Esta institución brinda atención a los consumidores que mantengan quejas o consultas presentadas con relación al consumo ya sea de bienes o servicios que se ofrecen en el mercado ecuatoriano.
- **Ministerio del Medio Ambiente**  
A través de su servicio de auditoría ambiental ofrece a la comunidad la recepción de quejas o demandas de las malas prácticas ambientales.
- **Defensoría del Pueblo Ecuador**  
Esta institución se encuentra a cargo de receptor y solucionar problemas como: acceso a la información pública, incumplimientos, mala calidad o indebida prestación de los servicios públicos y privados.

- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo  
En mencionada secretaría se opera la ley del buen vivir

La responsabilidad social presente se halla institucionalizada, a través de distintas corporaciones alrededor del mundo; hoy en día se habla ya de una manera consistente de sustentabilidad y se han realizado grandes documentos como el Libro Verde y el Blanco; y se han publicado guías asombrosas como las directrices de la OCDE o la tan ansiada ISO26000 (ExpokNews, 2015).

En la década de los 90, la competitividad pasa a formar parte de un factor clave en la supervivencia de las organizaciones, las cuales deben agradar y mantener a sus clientes con estrategias diferenciadoras donde la responsabilidad con el entorno y sus grupos de interés, llega a ser una de las más importantes, de esta manera la organización se muestra de manera transparente hacia la sociedad la cual se traduce en beneficio y aceptación (Correa, 2007).

### **2.1.3. Definición de la responsabilidad social empresarial**

“La responsabilidad social empresarial es el fenómeno voluntario que busca conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando al mismo tiempo el compromiso con el desarrollo social y la mejora del medio ambiente” (Forética, 2015).

La sociedad cada vez está más preocupada por los problemas ambientales, sociales y éticos que han acarreado a las organizaciones a incursionar constantemente en la generación de responsabilidades que abarquen de manera profunda y se vean reflejadas en las gestiones con los grupos de interés. (Forética, 2015).

La responsabilidad social empresarial apunta a la responsabilidad de la empresa con la sociedad y de manera específica, con los grupos de interés que se encuentran presentes en todo su entorno llamados Stakeholders: accionistas, empleados, consumidores o clientes, proveedores, acreedores, otras empresas, el gobierno y la comunidad.

En resumen la responsabilidad social empresarial ha cambiado la manera de gestión antigua que tenían las empresas la cual era la generación de beneficios económicos para sus propietarios y accionistas, orientándose a la preocupación y desarrollo de sus grupos de interés “Stakeholders”.

La responsabilidad social empresarial es sinónimo de naturaleza corporativa, es decir que la empresa, una persona jurídica integrada por personas naturales, debe ser también un buen ciudadano, cumpliendo así con sus deberes y obligaciones, tanto con las leyes establecidas por el estado como con las normas éticas sociales y la buena relación con sus grupos de interés. Llevándolo a la práctica, esto implica la obligación que tiene la empresa a contribuir en la solución de nuestros mayores problemas sociales (pobreza, violencia, desempleo, etc.), anteriormente considerada que era exclusiva responsabilidad del Estado, en este tiempo la responsabilidad es compartida con cada uno de los integrantes que constituyen una sociedad.

La responsabilidad social empresarial se genera en una estrategia corporativa, incluido en el plan estratégico de la compañía, y como tal implica la adopción del código de buen gobierno o gobierno corporativo, el código ético y el protocolo de familia (si la empresa es familiar), la concepción y cabal ejecución de proyectos económicos, sociales y ambientales, para concluir en la presentación de los Reportes de Sostenibilidad que exigen organismos como el Global Reporting Initiative (GRI).

La práctica de responsabilidad social empresarial tiene como fin esencial la realización de cambios sociales que se propongan las empresa para obtener una estructura interna basada en beneficios internos como externos, lo cual implica y obliga a que los directivos de las empresas a tener un mayor compromiso orientados a los cambios que esto genera y que servirá para obtener una medición de los impactos que generan sus actividades, operaciones y que la rendición de cuentas, la presentación de informes se generen con total transparencia (RSE Consultores, s.f.).

Ser socialmente responsable no simplemente significa cumplir plenamente las leyes jurídicas, sino también ir más allá e invertir en capital humano, en el entorno y en las relaciones con las partes interesadas. La experiencia lograda con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas con el medio ambiente apunta que ir más allá del cumplimiento de la legislación, permitiría aumentar la competitividad de las empresas, además de tener un impacto directo en la productividad y ahorro de recursos (Europa Síntesis de la legislación de la UE, 2015).

#### **2.1.4. Importancia de la responsabilidad social empresarial**

Después del análisis de los conceptos de responsabilidad social empresarial, podemos evidenciar la importancia que tiene para las empresas el direccionar todas sus gestiones bajo este concepto lo que nos permite contribuir a la solución de problemas sociales y ambientales que nos llevan a construir un mundo más equitativo y humano y que las organizaciones puedan ser sustentables.

La importancia de la responsabilidad social empresarial se basa en afrontar los efectos negativos que tiene la globalización y de esta manera se pone final a las crisis financieras y sus graves consecuencias; al plantear un modelo de gestión responsable se puede generar la brecha que existe entre ricos y pobres a nivel mundial y al aportar, de manera específica, al fortalecer la libertad y al desarrollo sostenible que intenta evitar que la humanidad se extinga.

De igual manera, la responsabilidad social empresarial acarrea muchos beneficios en la sostenibilidad de la empresa como: económicos, clima laboral, motivación y mayor productividad, posicionamiento y mejor reputación, preferencia de los clientes por los bienes y servicios que ofrecen al mercado.

Mientras que en los aspectos ambientales, las normas y leyes son más exigentes y tienen mayor peso en los mercados, por lo cual la competitividad de la empresa socialmente responsable abraza beneficios mucho más altos.

Los beneficios se los obtiene de manera personal e individual para todas las personas involucradas en el desarrollo de las actividades de la empresa, al fomentar la ética en cada una de las decisiones tomadas con sus grupos de interés y de esta manera se convierte en estrategia corporativa.

“El concepto de responsabilidad social y ética va relacionados entre sí ya que la ética es el saber que nos orienta a tener una cultura reflexiva y cuyo fin desemboca en la toma de decisiones justas y prudentes” (Crespo, 2012).

### 2.1.5. Clasificación de la responsabilidad social empresarial

Basándonos en todos los antecedentes expuestos podemos realizar la siguiente clasificación de la responsabilidad social empresarial.

**Tabla 14. Clasificación de la responsabilidad empresarial**

<b>Responsabilidad social interna</b>	<b>Responsabilidad social externa</b>
<p>Desarrollo de acciones, programas y políticas orientados a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad económica para con sus accionistas o dueños.</li> <li>• Responsabilidad empresarial- laboral para con sus colaboradores.</li> </ul>	<p>Desarrollo de acciones, programas y políticas orientados a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos de interés como: Clientes Proveedores Comunidad Medio ambiente</li> </ul>

**Nota:** fuente (Gómez & Loyola, 2004).

**Elaborado por:** Eliana Armas y Pablo Martínez

Las dos clasificaciones mencionados dependen entre si ya que la responsabilidad social económica es necesaria para generar empleo y poder ofrecer a sus empleados una estabilidad económica que vaya acorde a sus necesidades y responsabilidades y la generación de más beneficios, por otro lado si la empresa mantiene responsabilidad social

con sus colaboradores se logra obtener un mayor nivel de productividad que se reflejara en beneficios económicos para la empresa (Gómez & Loyola, 2004).

#### **2.1.5.1. Beneficios de la responsabilidad social interna**

- Mejor calidad de vida laboral para el empleado.
- Mayor productividad.
- Se genera un sentido de pertenencia con la empresa.
- Disminuye la rotación del personal.
- Genera mayor conocimiento y por ende mejor servicio al cliente.
- Mejores beneficios económicos para sus dueños y accionistas.

#### **2.1.5.2. Beneficios de la responsabilidad externa**

- Confianza y aceptación de los clientes ante sus productos y servicios.
- Ahorro para la empresa por la optimización de los recursos.
- Minimización de problemas con el estado, al presentar información transparente y oportuna.
- Mejora la relación con sus clientes y proveedores.

#### **2.1.6. El emprendimiento social**

“Bajo el contexto de Responsabilidad Social surgen los emprendedores sociales y crean su propio espacio: negocios sin la lógica de maximización financiera, sino de maximización del bienestar ambiental, social y económico” (Ekos negocios, 2012).

“Sin embargo en la labor diaria de los emprendedores sociales se enfrentan a una serie de restricciones, la principal es la falta de capital ya que para empezar su negocio no cuentan con el apoyo económico necesario para enfrentar el reto” (Ekos negocios, 2012).

### **2.1.7. Ventaja competitiva**

Las ventajas competitivas son aquellas que hacen diferencias en las empresas ante otras del mismo sector o mercado y se pueden dar en varios aspectos de la empresa como por ejemplo en el producto, en la marca, en el servicio al cliente, en costo, en tecnología, en el personal, en la infraestructura, etc.

Una forma de obtener ventajas competitivas es a través de la diferenciación, al ofrecer algo diferente y novedoso.

Por otro lado, siempre debemos reforzar y aprovechar al máximo las ventajas competitivas que tengamos.

El concepto de la ventaja competitiva nos ayuda a encontrar una idea u oportunidad de negocio. Por ejemplo, si identificamos como producir un producto utilizando una nueva tecnología que genere el mismo producto, en menor tiempo, con la misma calidad y a un menor precio podemos decir que aprovechar esa idea puede convertirse en un buen negocio (Crece Negocios, 2015).

#### **2.1.7.1. Ventaja competitiva según Michael Porter**

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma tareas ofensivas o defensivas para crear una posición comprensible en una industria u organización, con la finalidad de hacer frente a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión.

Según Michael Porter: “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible” (Porter, 2002).

#### **Tipos básicos de ventaja competitiva**

1. Liderazgo por costos (bajo costo)
2. Diferenciación

Los dos tipos de estrategia pueden ser acercados o forzados más ampliamente, lo cual resulta en la tercera estrategia competitiva viable:

3. Enfoque (Porter, 2002).

### **Liderazgo por costos**

- Lograr el Liderazgo por costo significa que una empresa se establece como el productor de más bajo costo en el sector que se desarrolla.
- El líder en costos debe lograr uniformidad, o por lo menos cercanía, en bases a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva.
- Si más de una empresa intenta lograr el liderazgo por costos al mismo tiempo, este es generalmente adverso.
- Logrado a menudo a través de economías a escala (Porter, 2002).

### **Diferenciación**

- Lograr diferenciación significa que una empresa intenta ser única en su sector en algunos espacios que son apreciadas extensamente por los consumidores.
- Un diferenciador no puede desconocer su posición de costo. En todas las áreas que no afecten su diferenciación debe intentar disminuir costos; en el área de la diferenciación, los costos deben ser menores que la apreciación de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales.
- Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etcétera (Porter, 2002).

## **Enfoque**

- Lograr el enfoque significa que una empresa fijó ser la mejor en un segmento o grupo.
- 2 variantes: Enfoque por costos y Enfoque por diferenciación (Porter, 2002).

### **2.1.8. Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES)**

El Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social es una red compuesta por empresas públicas, privadas, fundaciones empresariales y organizaciones de la sociedad civil, comprometidas con la sustentabilidad social, ambiental y económica, la cual impulsa y difunde las buenas prácticas de responsabilidad social corporativa que conllevan a la construcción de una sociedad más justa y sostenible. Mantiene alianzas estratégicas con instituciones nacionales y extranjeras que le ayudan a mantener el mejor de los servicios con todos sus miembros (Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social, s.f.).

#### **Asesoría CERES**

CERES cuenta con una herramienta de auto-evaluación basada en estándares internacionales, adaptada al mercado ecuatoriano que se llaman Indicadores CERES-ETHOS de responsabilidad empresarial.

- Valores, transparencia y gobernanza.
- Público interno
- Medio ambiente
- Proveedores
- Consumidores y clientes
- Comunidad
- Gobierno y sociedad

Los indicadores CERES-ETHOS de responsabilidad empresarial son una herramienta de autoaprendizaje, sensibilización, evaluación y seguimiento de la gestión corporativa.

Los indicadores están divididos en:

- **Indicadores de profundidad:** miden el proceso de la responsabilidad corporativa en 4 etapas comunes a los 8 países del Programa Latinoamericano de responsabilidad social empresarial que incluye a Bolivia, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Nicaragua, Argentina y Brasil y cuyas etapas son:
  - Etapa 1: es una etapa básica de acciones de la empresa en la cual se analiza las exigencias legales.
  - Etapa 2: corresponde a la etapa intermedia de acciones, en la que la empresa analiza sus prácticas y empieza a encaminar cambios.
  - Etapa 3: en esta etapa se detalla los avances de acciones, en la cual ya se registran los beneficios de aplicar responsabilidad social y considerarla como una estrategia para el negocio.
  - Etapa 4: representa la etapa en la cual la empresa alcanzó esquemas considerados de excelencia en sus prácticas, involucrando a sus grupos de interés.
- **Indicadores binarios y cualitativos:** miden actividades puntuales, estándares e iniciativas necesarias para la aplicación de la responsabilidad corporativa en la empresa, y están adaptados a la realidad ecuatoriana (Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social, s.f.).

### **Capacitación CERES**

CERES organiza regularmente cursos sobre temas determinados de las responsabilidad social empresarial a través del año, también realizan cursos a solicitud de sus miembros y adicionalmente cuenta con una alianza entre CERES y Capacita RSE (Argentina) que permite a los miembros de CERES obtener un 15% de descuento para la oferta de cursos especializados en responsabilidad social en línea.

## **CERES secretario para el Pacto Global en el Ecuador**

El 26 de julio del 2011, día de la responsabilidad social en Quito por ordenanza municipal, CERES lanzo la Red Ecuatoriana del Pacto Global, en el marco del “1er Foro de Quito de Responsabilidad Social”. Este se convirtió en un hito muy importante para el Ecuador ya que era el único país en América Latina donde no había una red del Pacto Global (Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social, s.f.).

### **2.1.9. Pacto Global**

Es una iniciativa voluntaria, lanzada por las Naciones Unidas, en el que las empresas generan un compromiso en dirigir sus estrategias y operaciones bajo diez principios universalmente aceptados incluidos en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti corrupción.

#### **Objetivos del Pacto Global**

- Incorporar los 10 principios en las actividades empresariales que la empresa realiza, tanto en el país de origen como en sus operaciones alrededor del mundo.
- Llevar a cabo las acciones que apoyen los objetivos de desarrollo de las Naciones Unidas.

**Tabla 15. 10 principios del Pacto Global**

<b>DERECHOS HUMANOS</b>	<b>ESTANDARES LABORALES</b>	<b>MEDIO AMBIENTE</b>	<b>ANTICORRUPCIÓN</b>
<p><b>1.</b> Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos fundamentalmente</p>	<p><b>3.</b> Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.</p>	<p><b>7.</b> Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.</p>	<p><b>10.</b> Las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas las formas, incluidas la extorsión y el soborno.</p>
	<p><b>4.</b> Deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.</p>	<p><b>8.</b> Las empresas deben fomentar las iniciativas que promueven una mayor responsabilidad ambiental.</p>	
<p><b>2.</b> Las empresas debe asegurarse de que no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos</p>	<p><b>5.</b> Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil</p>	<p><b>9.</b> Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.</p>	
	<p><b>6.</b> Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.</p>		

**Nota:** fuente (Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social, s.f.)

**Elaborado por:** Eliana Armas y Pablo Martínez

### **2.1.10. Norma ISO 26000**

#### **Organización Internacional de Normalización (ISO)**

Como parte introductoria en este punto, comentaremos algunos aspectos de la ISO, esta organización cuenta con 163 organismos nacionales de normalización de países grandes y pequeños, industrializados, en desarrollo y transición, en todas las regiones del mundo. Cuenta con 18400 normas que otorgan a las empresas herramientas que abarcan tres dimensiones del desarrollo sostenible: económico, social y ambiental.

ISO aportan en soluciones y beneficios a casi todos los sectores económicos, hacen una contribución positiva en la gestión de las empresas enfocados a las exigencias del mundo en el que vivimos.

Su objetivo principal es asistir a las organizaciones a establecer, implementar, mantener y mejorar los marcos o estructuras de responsabilidad corporativa.

Esta normativa busca apoyar a las organizaciones a demostrar su RSE mediante una buena respuesta y un efectivo cumplimiento de compromisos de todos los accionistas y grupos de interés incluyendo a los gestores a quienes quizás recalcará su confianza y satisfacción; facilitar la comunicación confiable de los compromisos y actividades relacionadas a responsabilidad social empresarial (Ekos negocios, 2012).

La norma internacional ISO 26000, guía sobre responsabilidad social, ofrece armonizada mente una guía global pertinente para las organizaciones del sector público y privado de todo tipo, basada en un consenso internacional entre expertos representantes de las principales partes interesadas, por lo que alienta la aplicación de mejores prácticas en responsabilidad social en todo el mundo.

ISO 26000, así como agrega valor al trabajo existente sobre la responsabilidad social la comprensión y la implementación de la responsabilidad social mediante:

- El desarrollo de un consenso internacional sobre lo que significa responsabilidad social y los asuntos de responsabilidad social que las organizaciones necesitan abordar.
- El aporte de una guía para la traducción de los principios en acciones efectivas
- La afinación de las mejores prácticas que ya han evolucionado y la difusión de la información en todo el mundo para el bien de la comunidad internacional.

ISO 26000 ayudará a todo tipo de organización - independientemente de su tamaño, actividad o ubicación - a operar de una manera socialmente responsable, al proporcionar una guía sobre:

- Conceptos, términos y definiciones relacionados con la responsabilidad social
- Antecedentes, tendencias y características de la responsabilidad social
- Principios y prácticas relativas a la responsabilidad social
- Materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social
- Integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable a través de toda la organización y a través de sus políticas y prácticas, dentro de su esfera de influencia
- Identificación y compromiso con las partes interesadas
- Comunicación de compromisos, desempeño y otra información relacionada con la responsabilidad social (ISO 26000 Responsabilidad social, s.f.).

#### **2.1.10.1. Importancia de la ISO 26000**

En la actualidad las exigencias de los clientes, consumidores y la sociedad en general hacen que las organizaciones trabajen bajo un esquema de sostenibilidad que implica basar sus operaciones de manera socialmente responsable, ISO 26000 proporciona una guía de responsabilidad social no solo para las organizaciones del sector privado sino también para las organizaciones del sector público de todo tipo.

De esta norma se desprenden una visión completa de lo que es la responsabilidad social y que es lo que deben hacer las organizaciones para basar sus operaciones de una manera responsable (ISO 26000 Responsabilidad social, s.f.).

## **2.2. Marco referencial**

### **2.2.1. Responsabilidad social aplicada por cinco empresas en el Ecuador**

#### **2.2.1.1. Responsabilidad social en General Motors Ómnibus BB**

En General Motors Ómnibus BB entienden que la responsabilidad social es un eje colateral en todas las acciones. Es por eso que la responsabilidad Social se convirtió en una prioridad y mecanismo estratégico de la compañía, a través de cuatro pilares en los que se sustentan su gestión: responsabilidad social interna, ambiente, comunidad y relación con grupos de interés.

#### **Responsabilidad social interna**

- **Programa Chevrolet Siempre Conmigo:** origina la integración entre la familia del colaborador y la compañía, a fin de generar y aumentar un mayor sentido de pertenencia.
- **Programa Angelitos GM-OBB:** apoya a los colaboradores que tiene hijos con capacidades especiales.
- **Programa talentos GM-OBB:** programa enfocado en impulsar talentos especiales, a través de la música.
- **Programas de integración familiar:** enfocados a los hijos, padres y cónyuges en actividades como: talleres para creación de microempresas, visitas familiares a la planta, escuela para padres, entre otros.

## **Ambiente**

- En GM-OBB se promueve una “cultura verde” con el programa de manejo y reducción de residuos sólidos, educación y conciencia ambiental responsable, y con los sistemas químicos y biológicos se trata el agua industrial como sanitaria, superando de esta manera la legislación local.

## **Comunidad y relación con Stakeholders**

- **Conductor elegido:** programa que impulsa una conducción responsable y libre de alcohol.
- **Aprendices Chevrolet:** programa de entrenamiento a jóvenes bachilleres, que gracias a la alianza entre GM-OBB, ESPE y Asociación de Concesionarios Chevrolet, forman técnicos automotrices de primer nivel.
- **Voluntariado:** trabajan con organizaciones y miembros de la comunidad, a través del aporte de nuestros colaboradores en varias ramas: vivienda, arborización, ayuda social.
- **Proveedores:** el “Modelo de Gestión para la Competitividad” ha sido el principal programa de desarrollo y mejora de la calidad, productividad y optimización de procesos en los proveedores de autopartes locales (Ekos negocios, 2012).

### **2.2.1.2. Responsabilidad social en Claro**

Ayuda con el desarrollo sustentable del país, teniendo siempre como objetivo facilitar la comunicación de todos los ecuatorianos con mayor cobertura a nivel nacional, mejorando así su calidad y aportando a la disminución de la brecha digital al llegar a poblaciones de menos de 1200 habitantes.

La actividad de Claro va más allá de comunicar a los ecuatorianos con soluciones integrales a todas las regiones del país, desarrolla programas de responsabilidad social empresarial cuyos principales ejes están enfocados en educación, medio ambiente y comunidad.

### **Educación**

- Las acciones de programas de educación tiene como fin acercar la tecnología y el conocimiento a los niños ecuatorianos, el programa “Gol para Educar” de Claro entrega becas a niños de escasos recursos por cada gol de la selección ecuatoriana de fútbol; además, a través de la entrega de computadores a instituciones educativas y fundaciones, se permite el acceso a mejores herramientas tecnológicas.

### **Medio ambiente**

Claro ha emprendido programas de responsabilidad orientados a la protección del medio ambiente: reduciendo, reutilizando y reciclando.

Reducir:

- Se ha reducido más de un 80% el uso de papel en la compra de tarjetas de tiempo aire, para potencializar las recargas electrónicas.
- Claro incorpora radio bases con sistemas eólicos, solares o híbridos, que aprovechan fuentes naturales de recarga.

Reutilizar:

- Claro reutiliza anualmente más de 6 mil metros cuadrados de lonas publicitarias recicladas para la reconstrucción e casas, embarcaciones y como materia prima para la creación de artículos como carteras y billeteras.

Reciclar:

- Claro fue la primera operadora de servicio móvil en emprender un programa permanente de reciclaje de celulares, baterías y accesorios desde el año 2006, el cual cuenta con la participación activa de colaboradores, autoridades, cliente, proveedores, distribuidores e instituciones educativas. Sus principales puntos de recolección son los centros de atención al cliente a nivel nacional.

### **Iniciativas con la comunidad**

- Incentivar el uso de medios de transporte alternos, como bicicletas elaboradas de elementos reciclables para el uso de la Policía Metropolitana de Quito y la Primera ciclo vía con la Ilustre Municipalidad de Guayaquil.
- Promover la conservación de áreas verdes a través de la siembra de diversas especies de plantas y árboles en diferentes regiones del país.
- A través de la campaña “Manos al Volante”, Claro lleva a todos los ecuatorianos un mensaje de prevención sobre el uso del celular al momento de conducir, contribuyendo a la conciencia vial en la comunidad.

La responsabilidad social es un compromiso tan importante para Claro que se refleja en todos los niveles, desde su política empresarial global hasta su programa de voluntariado interno “Manos a la Obra”; en cual más de 400 de sus colaboradores comparten su tiempo para ser parte activa de iniciativas ecológicas junto con la empresa (Ekos negocios, 2012).

#### **2.2.1.3. Responsabilidad social en ACE seguros**

ACE seguros entiende la responsabilidad social empresarial como la toma de conciencia sobre el impacto que tiene como organización en los Stakeholders y toma como deber empresarial ser generador de cambios positivos en los mercados en los que está presente.

Por principio, se incorporan prácticas de responsabilidad social empresarial a la empresa, para que sean parte de una estrategia. Este comportamiento genera valor y, además, es rentable.

ACE cuenta con un comité de responsabilidad social empresarial, que se encarga de aprobar y monitorear todo lo referente a esta materia. Además se ha creado equipos de trabajo en cada una de las áreas de responsabilidad social empresarial. De esta manera la responsabilidad social es un eje transversal dentro de la organización, integrando a todos los colaboradores en iniciativas sostenibles.

**ACE trabaja en su responsabilidad social bajo los siguientes programas:**

- Programa para mejorar la condición de niños, niñas y adolescentes en situaciones de riesgo (Fundación FACES): la misión de la fundación se ejecuta mediante planes de alfabetización y educación que garanticen el cumplimiento de sus derechos y permitan su crecimiento personal y colectivo.
- El cumplimiento de los derechos humanos es vital en la empresa:

ACE trabaja para dar a conocer la declaración universal de los derechos humanos a sus Stakeholders, para ello inició con la aplicación de cláusulas específicas de cumplimientos de los mismos, que se aplican de modo obligatorio en todos sus contratos comerciales.

- Capacitación constante para sus colaboradores es uno de los pilares del trabajo diario de la empresa: su programa de capacitación consta de tres pilares como son la capacitación técnicas, capacitación de desarrollo profesional, capacitaciones culturales. (Ekos negocios, 2012).

#### **2.2.1.4. Responsabilidad social en Cervecería Nacional**

Cervecería Nacional a lo largo de sus 125 años de trayectoria ha trabajado por el desarrollo del Ecuador y su gente. Esta filosofía es regida por 10 prioridades de desarrollo sostenible.

Cervecería Nacional ha aportado al desarrollo del país desde distintos ámbitos, no solo con la producción y comercialización de bebidas de moderación las preferidas por los ecuatorianos, sino con la generación de oportunidades para miles de personas. Es así que cuenta con 1900 colaboradores directos y beneficia a más de 600 mil familias a lo largo de su cadena productiva.

Las 10 prioridades del modelo de desarrollo del grupo SABMiller y Cervecería Nacional:

- Consumo responsable de alcohol y la no venta a menores de edad
- Ética y transparencia en todo accionar
- Desarrollo de la cadena de valor: mejoramiento de proveedores y distribuidores.
- Bienestar de las comunidades
- Utilizar menos agua en la elaboración de cerveza.
- Prácticas de producción limpias.
- Reciclaje y reutilización de empaques en el proceso de producción.
- Operación “Cero Basura”.
- Concientización para la prevención del VIH.
- Respeto a los derechos humanos e igualdad de oportunidades.

**Adicionalmente la Cervecería Nacional impulsa los siguientes programas:**

**Programa Siembra Cebada:** beneficia a 320 agricultores y 1600 familias de cantones de Imbabura.

**Programa Siembra Futuro:** cerca de 500 emprendedores beneficiados con apoyo técnico, capacitación y facilidades de financiamiento.

**Programa Red Daule:** cuidar y preservar la cuenca del río Daule, es el objetivo de la Red Impulsada por Cervecería Nacional (Ekos negocios, 2012).

### **2.2.1.5. Responsabilidad social en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha (GADPP)**

En el GADPP la responsabilidad social es ilustrada como la esencia de su operación la idea es propagar este concepto entre los diferentes actores de la provincia, con el objetivo de edificar lo que designan, un territorio socialmente responsable.

Una gestión efectiva de responsabilidad social, es un proceso que debe enmarcarse en una estrategia más afanosa que se encuentre orientada a la creación de una cultura de responsabilidad compartida entre ciudadanos, empresas, administraciones y sociedad.

Insertarse en ese proceso no es casualidad, el GADPP está consiente que la responsabilidad social contribuye a la construcción de una sociedad y un mundo mejor.

Esto se logra a través de la concientización a los diferentes actores y de lo esencial que resulta comprender los impactos que generamos desde nuestros distintos ámbitos de acción y las medidas o acciones oportunos para reducir o eliminar dichos impactos en la sociedad.

Para incentivar las prácticas de responsabilidad social, el GADPP creo un programa de reconocimiento General Rumiñahui, este permite proporcionar y motivar a que cada vez más actores del territorio participen con estrategias de responsabilidad Social.

La prefectura de Pichincha impulsa los siguientes programas y acciones:

- **Reconocimiento a la responsabilidad**  
Estimula la adopción de prácticas Socialmente Responsables con el Reconocimiento General Rumiñahui, pueden participar empresas públicas, privadas, gobiernos locales, universidades, organizaciones.
- **Ordenanza de Producción Agroecológica**  
La producción agrícola no podrá utilizar productos químicos ni tóxicos para el medio ambiente y la persona.

- Programa Pichincha Verde

Este programa fue impulsado por el Gobierno Provincial con el objetivo de recuperar, conservar, enriquecer, forestar y reforestar aproximadamente 100000 hectáreas hasta el año 2020 (Ekos negocios, 2012).

### **Análisis de responsabilidad social aplicada por otras empresas en el Ecuador**

Como parte de nuestra investigación realizamos una revisión de las prácticas y modelos de la gestión de responsabilidad social, aplicadas en otras empresas que realizan su operación dentro de nuestro país, esto nos ayudó a obtener información global de las ventajas que se han obtenido a través del tiempo y como ha mejorado su entorno en cuanto a la aplicación de responsabilidad social, los resultados obtenidos se muestran en las siguientes tablas:

**Tabla 16. Principales prácticas de responsabilidad social y la identificación de la estrategia generada, factor ética interna**

<b>FACTOR</b>	<b>SEGMENTO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
<b>ÉTICA INTERNA</b>	Integración entre familia del empleado y la compañía	Programa a hijos con capacidades especiales	Generar mayor sentido de pertenencia.
	Capacitación constante	Talleres, visitas a la planta, escuela para padres.	Retención y desarrollo de talento humano.
	Respecto a los Derechos humanos e igualdad de condiciones	Técnicas desarrollo profesional y cultural	Generación de sentido de equidad

**Nota:** elaborado por Eliana Armas y Pablo Martínez

**Tabla 17. Principales prácticas de responsabilidad social y la identificación de la estrategia generada, factor comunidad**

FACTOR	SEGMENTO	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS
<b>COMUNIDAD</b>	Conducción responsable y libre de alcohol.	Programas de concientización.	Relación con Stakeholders.
	Educación	Entrega de becas y computadoras.	“Gol para Educar”
	Medios de transporte alternos	Uso de bicicletas	Innovación en acciones sociales.
	Conservación de áreas verdes.	Siembra de diversos tipos de plantas.	
	Fundación FACES	Planes de alfabetización y educación	Desarrollar un crecimiento colectivo

**Nota:** elaborado por: Eliana Armas y Pablo Martínez

**Tabla 18. Principales prácticas de responsabilidad social y la identificación de la estrategia generada, factor grupos de interés**

FACTOR	SEGMENTO	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS
<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>	Desarrollo y mejora de la calidad, productividad y optimización	Proceso en proveedores de autopartes.	Modelo de gestión para la competitividad.
	Cumplimiento de Derechos humanos.	Modo obligatorio de Derechos humanos con Stakeholders.	Compartir responsabilidad en sus actividades.
	Desarrollo de la cadena de valor		Mejoramiento de proveedores y distribuidores.

**Nota:** elaborado por Eliana Armas y Pablo Martínez

**Tabla 19. Principales prácticas de responsabilidad social y la identificación de la estrategia generada, factor medio ambiente.**

<b>FACTOR</b>	<b>SEGMENTO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
<b>MEDIO AMBIENTE</b>	Manejo y reducción de residuos	Tratamiento de agua industrial y sanitaria.	Cultura verde
	Reducir	Uso de papel	Crear buenas prácticas de responsabilidad
		Potenciar recargas electrónicas.	
	Reutilizar	Reutilización de lonas publicitarias.	
	Reciclar	Reciclaje de equipos electrónicos	
	Utilizar menos agua	En la producción de sus productos	Concientización de uso de recursos.
	Cero basura		

**Nota:** elaborado por Eliana Armas y Pablo Martínez

## **CAPÍTULO 3**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Tipo de investigación**

Para esta investigación utilizaremos el tipo de investigación descriptiva y explicativa que nos permitirá obtener la información y datos necesarios para el cumplimiento de los objetivos planteados.

##### **Investigación descriptiva**

“Una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto” (Bernal, 2000).

Utilizaremos una investigación de tipo descriptiva ya que nos ayudara a determinar las necesidades de la empresa entorno a la responsabilidad social y sus respectivos elementos para generar un modelo.

##### **Investigación explicativa**

“En la investigación explicativa se analiza causa y efectos de la relación entre variables” (Bernal, 2000).

Mediante esta investigación podremos determinar las causas y los factores que llevan a la empresa a la implantación de un modelo de responsabilidad social.

#### **3.2. Determinación de la población y muestra del estudio**

Para nuestra investigación tomaremos como población a los directivos, empleados y clientes los cuales forman parte de los grupos de interés de Quito Motors.

En representación de los directivos y accionistas nos proporcionará la información requerida el ingeniero Edmundo Cadena gerente general de Quito Motors.

Actualmente Quito Motors cuenta con 300 empleados a nivel nacional por lo cual, para nuestro estudio tomaremos como referencia a los empleados que actualmente laboran en la ciudad de Quito ya que es nuestra población objetivo, los cuales son 180 empleados que corresponde al 60%.

Al finalizar el año 2014, Quito Motors mantenía una base con 3207 clientes a nivel nacional, considerando para nuestro estudio a los clientes de la ciudad de Quito los cuales son 1974 correspondiente al 61.55%.

Para la determinación de la muestra de cada grupo investigado, se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{(E)^2(N-1) + Z^2 PQ}$$

### **Empleados**

n = Tamaño de la muestra

Z = 1.96

P = 0.5

Q = 0.5

N = 180 empleados

E = 5%

### **Reemplazando tenemos:**

$$\eta = \frac{1.96^2(0,5)(0,5)180}{0,05^2(180 - 1) + 1,96^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{172.87}{1.41}$$

n = 123 empleados

## Cientes

n = Tamaño de la muestra

Z = 1.96

P = 0.5

Q = 0.5

N = 1974 Cientes

E = 5%

## Reemplazando tenemos:

$$\eta = \frac{1.96^2(0,5)(0,5)1974}{0,05^2(1974 - 1) + 1,96^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{1895.83}{5.89}$$

n = 322 clientes

### 3.3. Técnicas de recolección de datos

En la investigación de campo realizaremos una recolección de datos del entorno de la empresa mediante una entrevista al gerente general como representante de los accionistas y directivos, adicionalmente realizaremos una encuesta a los empleados y clientes, principales grupos de interés para nuestra investigación, tomando en consideración que los clientes forman parte de la comunidad, esto nos ayudara a tener un panorama amplio en cuanto a las necesidades de la implementación del caso de estudio.

**La entrevista:** es un método cualitativo que nos permitirá obtener información de manera directa y abierta.

**La encuesta:** se fundamenta en un conjunto de preguntas preparadas con el propósito de obtener información de las personas.

### **3.3.1. Desarrollo de la entrevista y resultados**

En el marco de esta investigación se realizó una entrevista, el día lunes 10 de noviembre de 2014, al ingeniero Edmundo Cadena gerente general de la compañía Quito Motors, con la finalidad de conocer su criterio personal y las acciones que la empresa está desarrollando en base a la aplicación de responsabilidad social en la organización que dirige.

La entrevista se llevó a cabo en las oficinas matriz de Quito Motors ubicada en la Av. 10 de Agosto y Colón y las respuestas fueron las siguientes:

**Objetivo de la entrevista:** recopilar información de las necesidades y expectativas que los accionistas y directivos de Quito Motors tienen ante la implementación de un modelo de Responsabilidad Social como ventaja competitiva.

#### **1. ¿Qué opina de la responsabilidad social empresarial?**

La responsabilidad social en la actualidad se ha convertido en un tema sumamente importante resaltando la gestión que tienen las empresas en beneficio de sus empleados, del medio ambiente y en la ayuda de la resolución de problemas sociales, por lo cual debemos hacer lo posible por plantear nuestro funcionamiento basado en términos de responsabilidad social en las actividades que realizamos día a día (Cadena, 2014).

### **Análisis:**

Como podemos apreciar en la respuesta que obtuvimos, el gerente general de Quito Motors en su visión personal y organizacional considera importante la aplicación de responsabilidad empresarial enfocadas al beneficio de sus colaboradores, a la sociedad y el medio ambiente y que se refleje en sus actividades independientemente de si fuera en Quito Motors S.A.C.I. o en otra institución.

### **2. ¿Cuál es la importancia de la aplicación de responsabilidad social empresarial en las empresas del sector automotriz?**

Es fundamental la responsabilidad social en la industria automotriz debido a que los productos del sector son considerados como “perjudiciales” ante el medio ambiente, lo que actualmente se ha ido minimizando con el desarrollo de nuevas tecnologías ecológicas en la industria automotriz, ya que es responsabilidad de todos dejar un mejor mundo a nuestros hijos y nietos no solo como empresa sino como seres humanos (Cadena, 2014).

### **Análisis:**

De acuerdo a la respuesta obtenida podemos analizar que dentro del sector automotriz hay un paradigma sobre la apreciación de la comunidad a cerca de los beneficios de sus productos ante la contaminación ambiental; a través de la aplicación de responsabilidad social se puede romper este paradigma demostrando a la sociedad la tecnología que se está implementando en la fabricación de sus productos y que va en pos de salvaguardar la ecología. También podemos destacar que la preocupación principal de la organización se debe a la ecología del producto pero no se menciona el bienestar de todos los entornos internos y externos que también forman parte integral del concepto de responsabilidad social empresarial.

**3. ¿Cree usted que en la actualidad la responsabilidad social empresarial es considerada una ventaja competitiva?**

Sí...X...                      No...

**¿Por qué?:** en efecto la responsabilidad social empresarial genera una ventaja competitiva, ya que se obtiene preferencia y mayor aceptación por parte de nuestros clientes y es por eso que Ford se basa en sus cuatro pilares corporativos a nivel mundial: ecología, seguridad, calidad e innovación. De este manera se retribuye a la sociedad parte de lo que hemos recibido como empresa, ofertando productos con los cuatro pilares antes mencionados (Cadena, 2014).

**Análisis:**

A través de esta respuesta podemos verificar que Quito Motors trabaja en base a cuatro pilares corporativos que la marca Ford requiere a cada uno de sus representantes a nivel mundial, es por esto que Ford es la marca número 1 en responsabilidad social y de aquí podemos tomar como punto de partida que es primordial un plan de RSE que forme parte de la gestión de Quito Motors S.A.C.I. como empresa más no solo como representante de Ford.

**4. ¿Actualmente Quito Motors aplica o aplicado responsabilidad social?**

Sí...X...                      No...

**¿De qué manera?:** en el Ecuador, Ford Quito Motors, como parte de su compromiso con el medio ambiente, emprende constantes campañas de reforestación y reciclaje, sumándose a todas las prácticas globales y a los pilares corporativos que la marca mundial lo exige.

Adicionalmente Ford Quito Motors apoya y promueve el deporte en niños, adolescentes y adultos por lo que siempre está involucrado y auspiciando toda práctica deportiva en especial en torneos para personas con discapacidad.

Así mismo el compromiso es con todos los colaboradores, todo el personal se encuentra en constante capacitación, cumpliendo con los programas especializados y certificados internacionalmente (Cadena, 2014).

**Análisis:**

Quito Motors S.A.C.I. se encuentra envolviéndose en programadas de responsabilidad social pero lo hace de manera esporádica para cumplir con sus pilares corporativos, sin embargo no cuenta con un plan o política de responsabilidad social empresarial para que sea tomada como una práctica constante.

**5. ¿Quién o qué departamento se encarga del desarrollo de responsabilidad social empresarial y cada cuánto tiempo se presentan informes?**

En nuestra organización trabaja conjuntamente el Departamento de Recurso Humanos y el Departamento de Mercadeo, evidentemente con el apoyo de todos directivos, al momento no tenemos como regla la presentación de informes ya que las actividades no han sido constantes, la hemos realizado de manera esporádica (Cadena, 2014).

**Análisis:**

Por parte de los Directivos podemos identificar que la aplicación de responsabilidad social empresarial se lo trabaja mediante dos departamentos, pero se evidencia que por parte del cliente interno y externo no lo conocen ya que no existe un informe que dé a conocer las actividades realizadas, creemos necesario que una persona o área se dedique exclusivamente al manejo de responsabilidad social empresarial, como cabeza y que todas las gestiones sean coordinadas con los departamentos en mención para que todas las

personas que se encuentran en el entorno de la gestión de Quito Motors conozcan que existe un programa de responsabilidad social y se trabaje bajo esa filosofía.

**6. Dentro de las prácticas de responsabilidad social que realiza Quito Motors, indique cuales son las que tienen constancia y que se han venido manteniendo a través del tiempo.**

Como había mencionado anteriormente, las actividades que ha realizado Quito Motors han sido esporádicas, no se ha llevado una secuencia y tampoco contamos con un modelo establecido.

**Análisis:**

Podemos verificar que a pesar de que Quito Motors ha realizado actividades encaminadas en responsabilidad social, no se evidencia una constancia y un plan definido, por lo que la presente investigación ayudara a llegar a establecer lo que requieren los directivos.

**7. Usted como representante de Quito Motors y conociendo su funcionamiento, está de acuerdo en la implementación de un modelo de responsabilidad social que mantenga actividades, constantes y que se vayan innovando con el tiempo en beneficio de los grupos de interés, detalle en orden de importancia con cual empezaría.**

Lo primordial para cualquier empresa y especialmente para esta, es obtener el bienestar y felicidad de nuestros colaboradores, seguido de la satisfacción total de nuestros clientes y posteriormente el cuidado del medio ambiente y la sociedad.

### **Análisis:**

Para llegar a los objetivos de la presente investigación y tomando como referencia la respuesta antes mencionada, podemos evidenciar que el factor más importante en una empresa son sus colaboradores.

### **8. ¿Quito Motors S.A.C.I. cuenta con un presupuesto destinado para programas de responsabilidad social?**

Sí, contamos con presupuesto anual de la empresa como gastos variables, no se lo evidencia como un solo rubro de responsabilidad social, sino como gastos de mercadeo, gastos de entrenamiento, gastos de satisfacción de cliente, etc.

**¿Cuánto?** Alrededor de \$600.000,00, tomando en cuenta que está incluido en el presupuesto del Departamento de Mercadeo.

### **Análisis:**

Con la propuesta de esta investigación se identificará el presupuesto que debe tener la compañía para la aplicación de responsabilidad social en un solo rubro y que sea considerado como un “gasto” fijo en función de un porcentaje de acuerdo a su nivel de ingresos o productividad.

### **3.3.2. Análisis de las encuestas realizadas a los empleados**

Luego de haber realizado las encuestas a los empleados de la compañía Quito Motors S.A.C.I. tenemos los siguientes resultados:

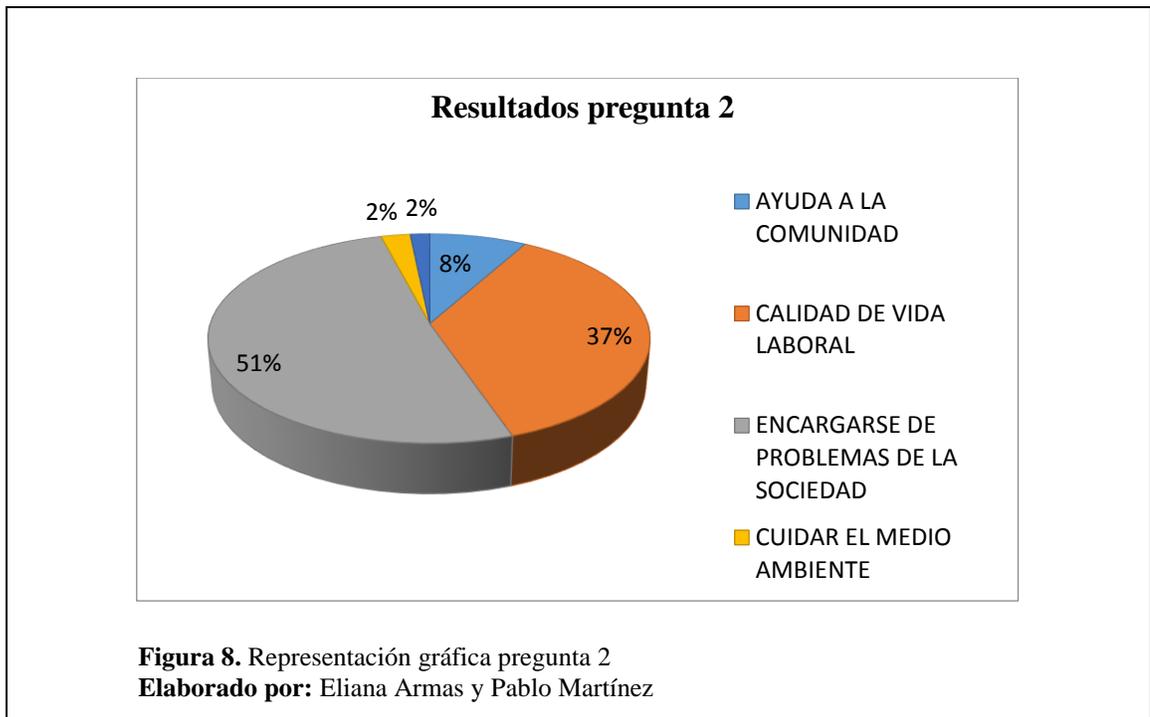
1. ¿Usted ha escuchado hablar sobre la responsabilidad social empresarial?



**Análisis:**

En base a las encuestas realizadas se determinó que el 92% de los trabajadores han escuchado hablar de responsabilidad social y el 8% de los trabajadores no han hecho. Este resultado es muy significativo para nuestra investigación ya que nos demuestra que el conocimiento de responsabilidad social está mucho más presente en el pensamiento de nuestros empleados y que por ende sus exigencias en cuanto a una gestión basada en responsabilidad social van a ser superiores.

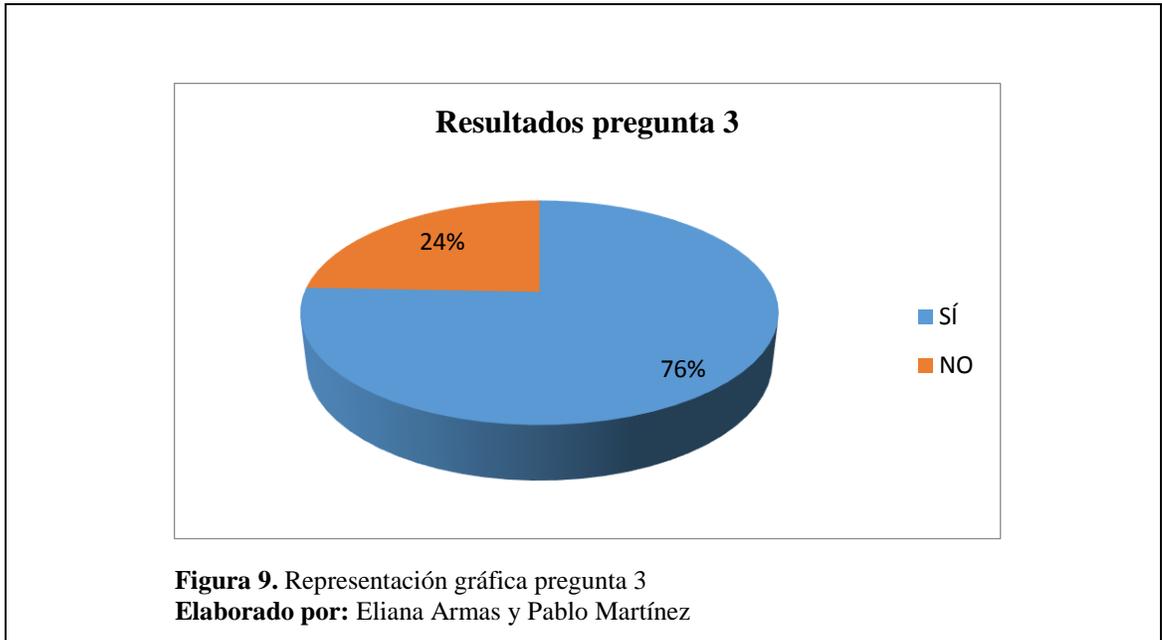
2. ¿Con cuál de los siguientes puntos asocia usted a la responsabilidad social empresarial?



**Análisis:**

El mayor porcentaje que corresponde al 51% de los empleados de Quito Motors, nos indica que cuando escucha hablar de responsabilidad social su primer pensamiento se direcciona, en hacerse cargo de los problemas que presenta la sociedad, mientras que en segundo lugar con el 37% se considera como factor importante el mejorar la calidad de vida laboral, seguido de ayudar a la comunidad con el 8% y manteniendo una igualdad en los factores de ayuda a la comunidad y mejorar la imagen con el 2%. Este análisis nos da un direccionamiento hacia las actividades que deben ser implantadas en beneficio de la solución de problemas sociales.

### 3. ¿Considera que Quito Motors aplica responsabilidad social en sus gestiones?

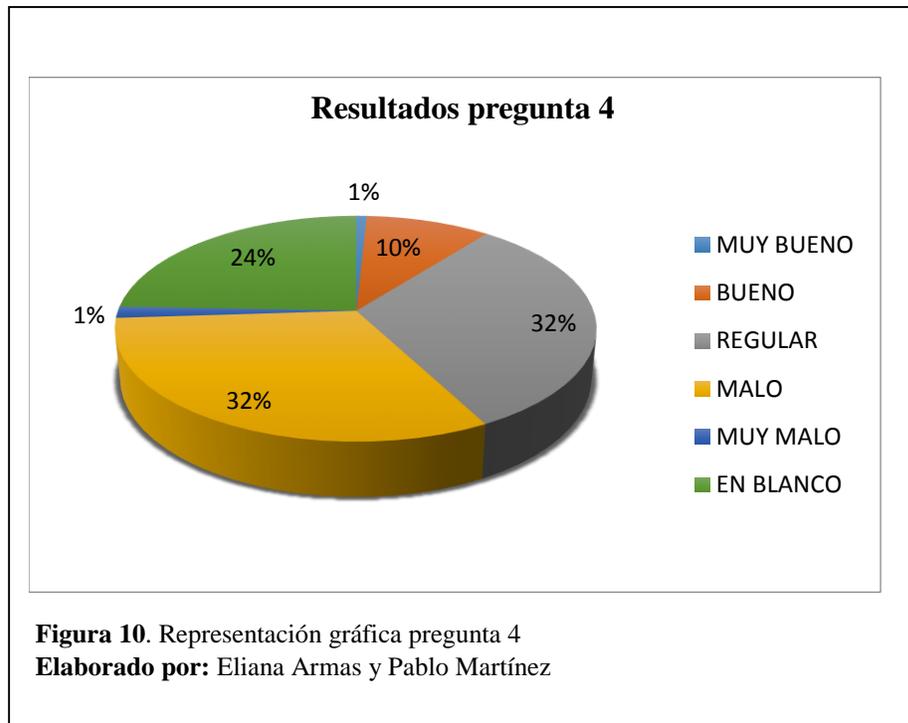


#### Análisis:

Los resultados obtenidos del 76% nos direccionan a que los empleados reconocen de que Quito Motors, si es una empresa socialmente responsable, mientras que la diferencia del 24% no lo reconoce, este resultado se puede dar ya que dentro de la empresa se viene realizando actividades esporádicas pero que no se mantiene a través del tiempo por los que no se reconoce al 100% que la empresa esté llevando a cabo un modelo establecido.

La ventaja del resultado obtenido es la aceptación de los empleados y esto nos llevara a conseguir un apoyo incondicional en los cambios e implementación de actividades que lleven a la empresa a trabajar bajo un esquema de responsabilidad social.

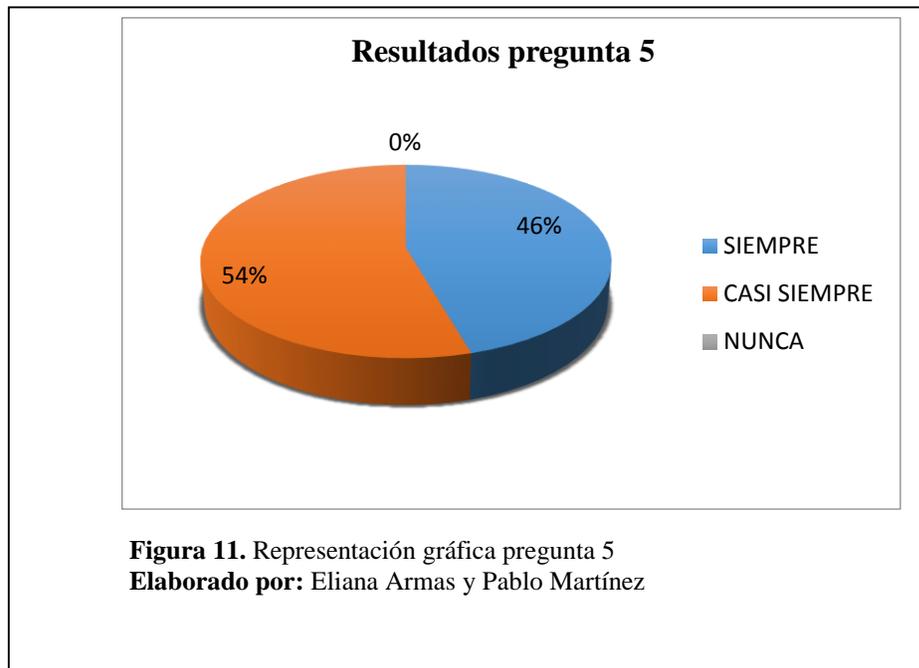
**4. Sí su respuesta anterior fue positiva, califique a Quito Motors en cuanto a sus prácticas de responsabilidad social.**



**Análisis:**

Con el resultado obtenido, nos podemos dar cuenta de lo mencionado en el análisis de la pregunta anterior, de las personas que consideran que Quito Motors si es una empresa socialmente responsable no se sienten totalmente conformes, al calificar la aplicación en los niveles de regular y malo llegando a tener una igualdad en los dos factores de 32%, seguido de la calificación de bueno con un 12%, muy malo el 2% y el 1% corresponde a muy bueno, estas respuestas nos indican que la implementación de un modelo de responsabilidad social es de suma importancia para que los empleados se convenzan y formen parte del cambio.

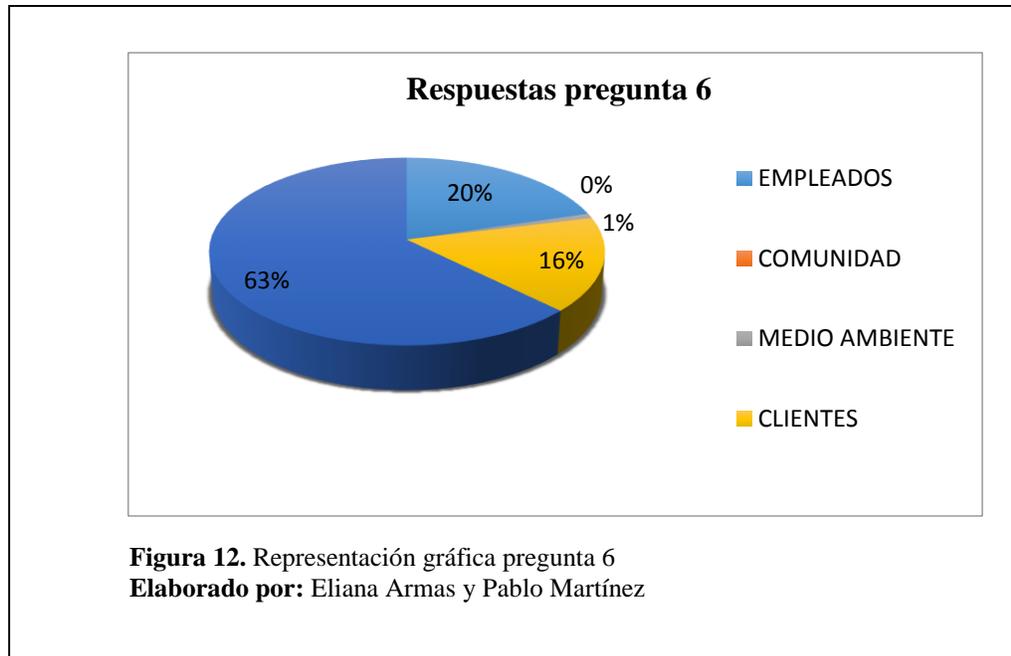
5. Quito Motors trabaja bajo cuatro pilares fundamentales que son calidad, ecología, seguridad e innovación, ¿en su gestión con qué frecuencia los aplica?



**Análisis:**

Con el resultado obtenido, podemos observar que el 54% de los empleados realiza sus funciones tomando en cuenta la aplicación de los cuatro pilares que tiene la marca Ford, mientras el 46% lo hace casi siempre, lo cual nos da un direccionamiento a que la propuesta debe ser planteada en base a estos cuatro pilares para que sus empleados lo tengan plasmado en su memoria y sientan la necesidad de trabajar bajo un mismo esquema.

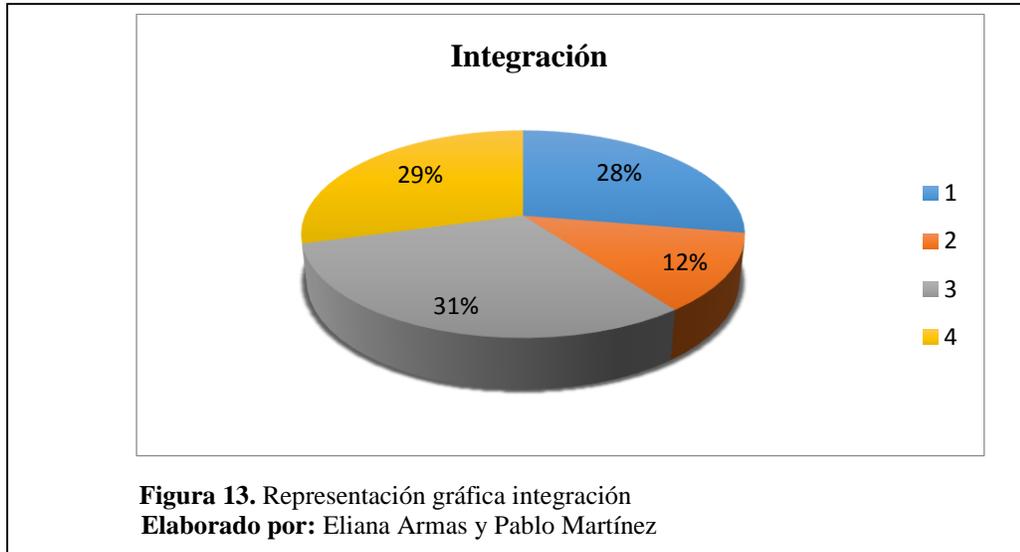
**6. ¿En cuál de los siguientes grupos, usted cree que debería enfocarse Quito Motors al aplicar responsabilidad social?**



**Análisis:**

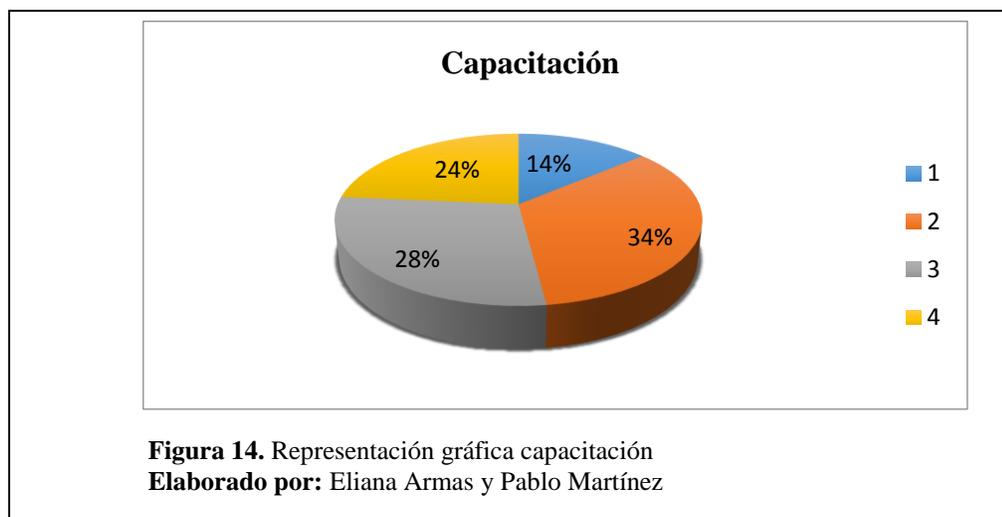
Los datos obtenidos nos otorgan un resultado mayoritario del 63% en donde nos indica que Quito Motor debe considerar a los empleados, la comunidad, el medio ambiente y los clientes en la implantación de responsabilidad social, mientras que el 20% nos menciona que se debería empezar casa adentro, involucrando a los empleados como punto de partida, seguido del 16 % que indica que se debería enfocar a los clientes.

7. Ponga en orden de importancia del 1 al 4, siendo 1 el más importante y 4 el menos importante, las siguientes actividades que le gustaría que Quito Motors le brinde como parte de la responsabilidad social.



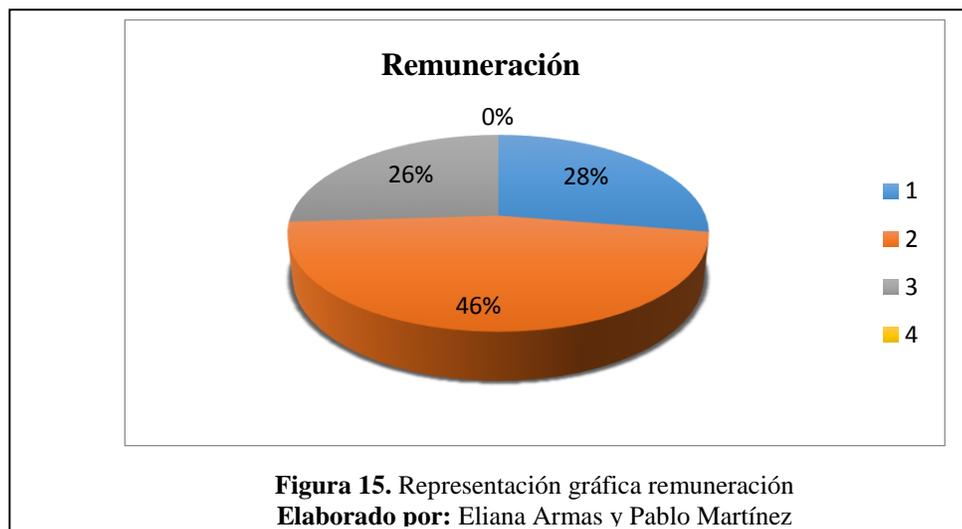
**Análisis:**

Los resultado obtenidos, nos muestran que para el 28% de los empleados el factor de integración estaría establecido en primer lugar, para el 12 % en un segundo lugar, para el 31% estaría en tercer lugar y para el 29% en cuarto lugar. Esto nos puede direccionar a que este punto es muy importante para los empleados pero que existen otros aspectos que requieren más atención.



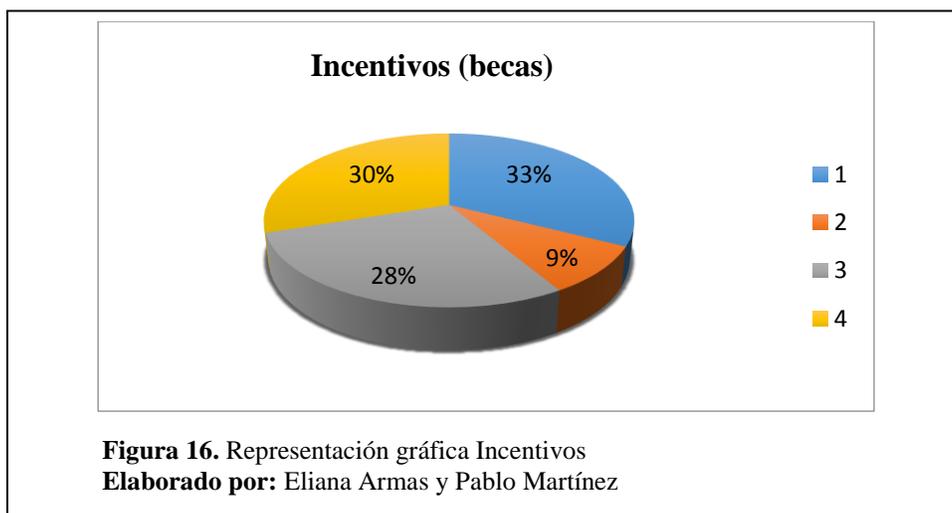
**Análisis:**

Con los resultados obtenidos podemos evidenciar que para el 14% de los empleados el tema de la capacitación debería estar en primer lugar, seguido del mayor porcentaje que corresponde al 34% que lo colocaría en segundo lugar de importancia, el 28% lo colocaría en tercer lugar, mientras que el 24% lo pondría en cuarto lugar. Esta información nos va acercando más a los que el empleado requiere con respecto a las actividades que deben darse importancia en la propuesta.



### **Análisis:**

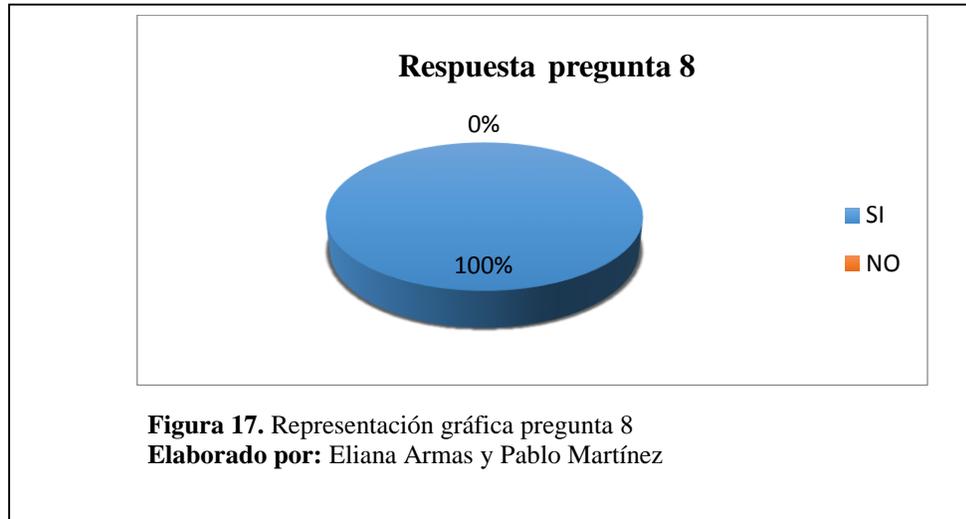
En este factor los resultados obtenidos nos muestran que para el 46% de los empleados lo colocarían en segundo lugar, seguido del 28% que estaría en primer lugar y del 26% que lo ingresaría en tercer lugar. Esto nos muestra uno de los puntos más importantes en la aplicación de responsabilidad social sería crear actividades y estrategias con relación a la revisión constante de este factor.



### **Análisis:**

Los resultados obtenidos en este factor nos indica que para los empleados sería muy importante la ayuda que la empresa les pueda dar otorgando becas para iniciar o culminar sus estudios dando así el mayor porcentaje de 33% colocándolo como primer lugar, seguido del 9% para el segundo lugar, el 28% para el tercer lugar y el 30% para el cuarto lugar.

8. Usted cree, que si Quito Motors cuenta con un programa de responsabilidad social establecido, crearía una ventaja frente a la competencia.



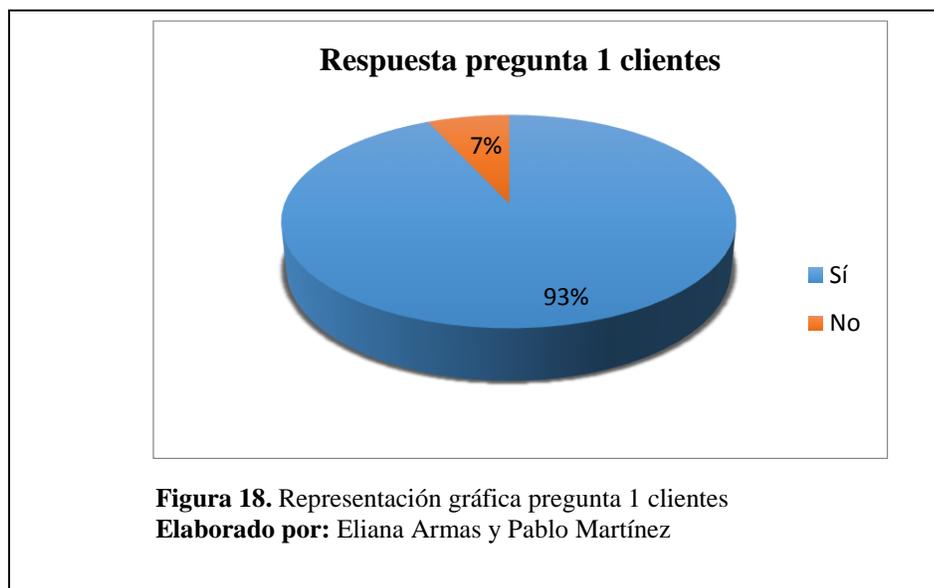
**Análisis:**

El resultado obtenido corresponde al 100% de que los empleados opinan, que el tener y trabajar bajo un modelo de responsabilidad social le otorgaría una ventaja frente a su competencia lo cual nos direcciona a que nuestra investigación está destinando a llegar ese punto.

### 3.3.3. Análisis de encuestas realizadas a clientes

Luego de haber realizado las encuestas a clientes de la compañía Quito Motors S.A.C.I perteneciente al cantón Quito, tenemos los siguientes resultados:

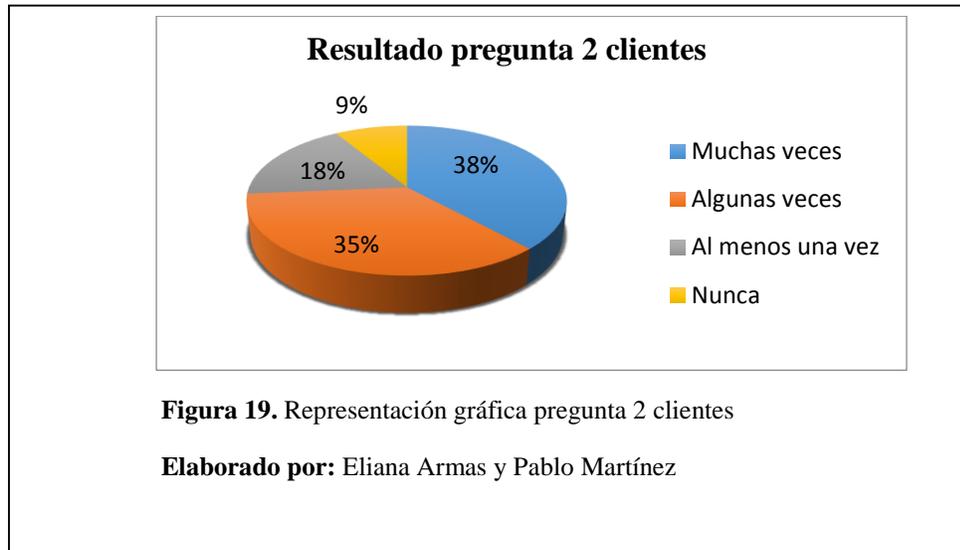
#### 1. ¿Usted ha escuchado hablar sobre la responsabilidad social empresarial?



#### Análisis:

Con el resultado obtenido del 93% mayoritario podemos darnos cuenta que existe un alto conocimiento por parte de nuestros clientes con respecto a responsabilidad social lo cual nos lleva a ser proactivos en la creación de actividades y estrategias que nos lleven cada vez más, a la preferencia y fidelidad de nuestros clientes.

2. **¿Con qué continuidad ha conversado con sus familiares o amigos con respecto al comportamiento social de las empresas?**



**Análisis:**

Los resultados reflejados nos indican que no solo es importante para nuestro cliente directo, sino también para sus familias y amigos que constituyen parte de la comunidad. El 38% de los clientes nos indican que la frecuencia con la que toman el tema, de las acciones responsables de las empresas es de muchas veces, seguido del 35% lo cual lo hace algunas veces, esto nos da una alerta para establecer actividades y estrategias que involucren a la comunidad.

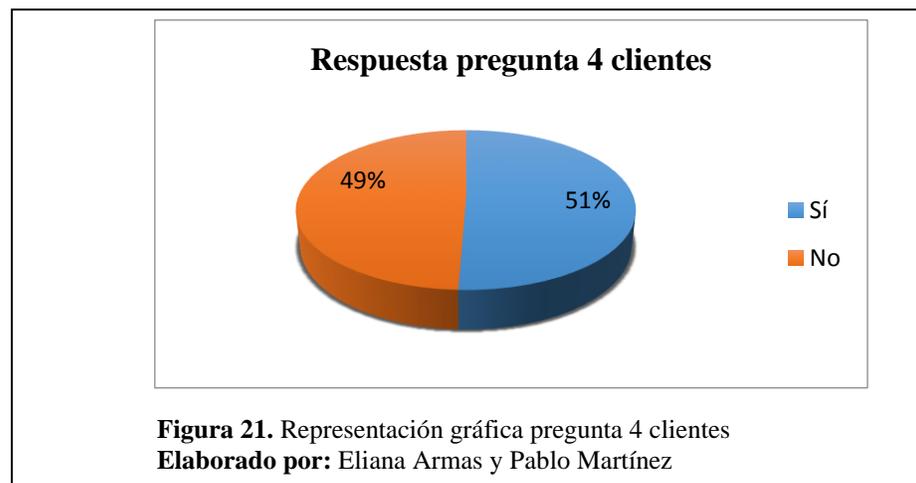
**3. La preferencia que usted tiene por una empresa y/o producto se ve influenciada por las prácticas de responsabilidad social que esta otorga.**



**Análisis:**

En los resultados obtenidos, podemos evidencia que para el 90% de nuestros clientes, prefieren trabajar y comprar productos a empresas que mantengan prácticas de Responsabilidad Social, lo cual nos direcciona a que la implementación de un modelo es totalmente indispensable.

**4. ¿Usted cree que Quito Motors es una empresa socialmente responsable?**

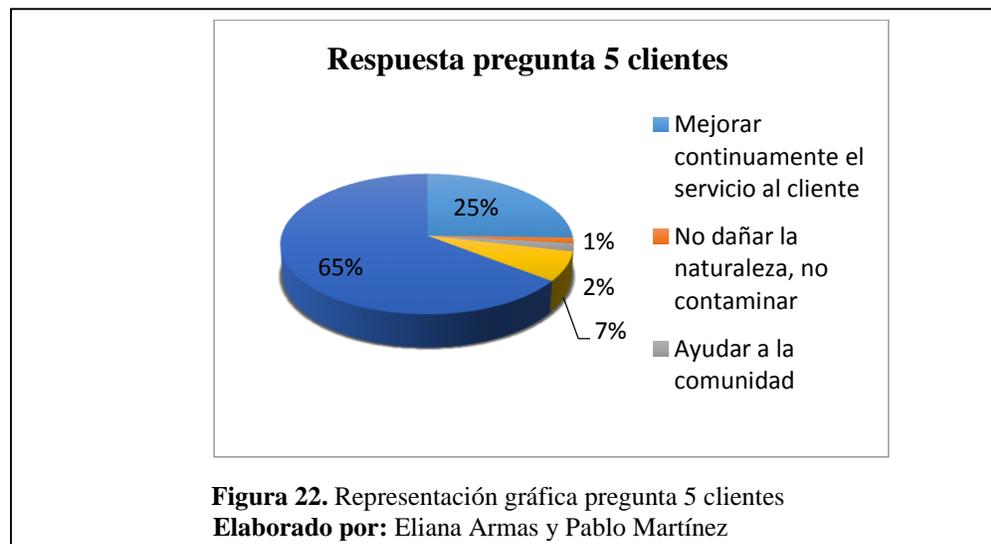


### **Análisis:**

En base a los resultados obtenidos podemos evidenciar que para el 51% de clientes, Quito Motors ha reflejado prácticas o actitudes de responsabilidad social, sin embargo para el 49% indica que no ha evidenciado ningún aspecto dentro de los procesos que utilizaron al momento de la venta de su vehículo.

Con la implementación del modelo que vamos a proponer se dará a conocer a todos los clientes de Quito Motors los beneficios que otorgaremos en la aplicabilidad de la propuesta.

### **5. De los siguientes factores, cuál cree que es el más importante y que Quito Motors debería aplicar en el tema de responsabilidad social.**



### **Análisis:**

En las respuestas obtenidas podemos evidenciar que el mayor porcentaje correspondiente al 65% de los clientes consultados, indica que todos los factores expuestos son importantes para la aplicación de responsabilidad social, sin embargo no debemos dejar de lado que como cliente, mejorar continuamente el servicio es indispensable, es por eso que este

factor se ubica en segundo lugar, seguido del 7% para el factor de compromiso con la sociedad, el 2% en ayuda a la comunidad y el 1% en el cuidado del medio ambiente.

Esto nos da un direccionamiento a que debemos mejorar e innovar el servicio que Quito Motors está ofreciendo.

Luego de realizar el análisis de cada una de las respuestas del gerente general de Quito Motors, empleados y clientes personas a las cuales realizamos la investigación, podemos obtener el direccionamiento de las actividades y estrategias que se necesitan implementar para el modelo de responsabilidad que se propone en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO 4**

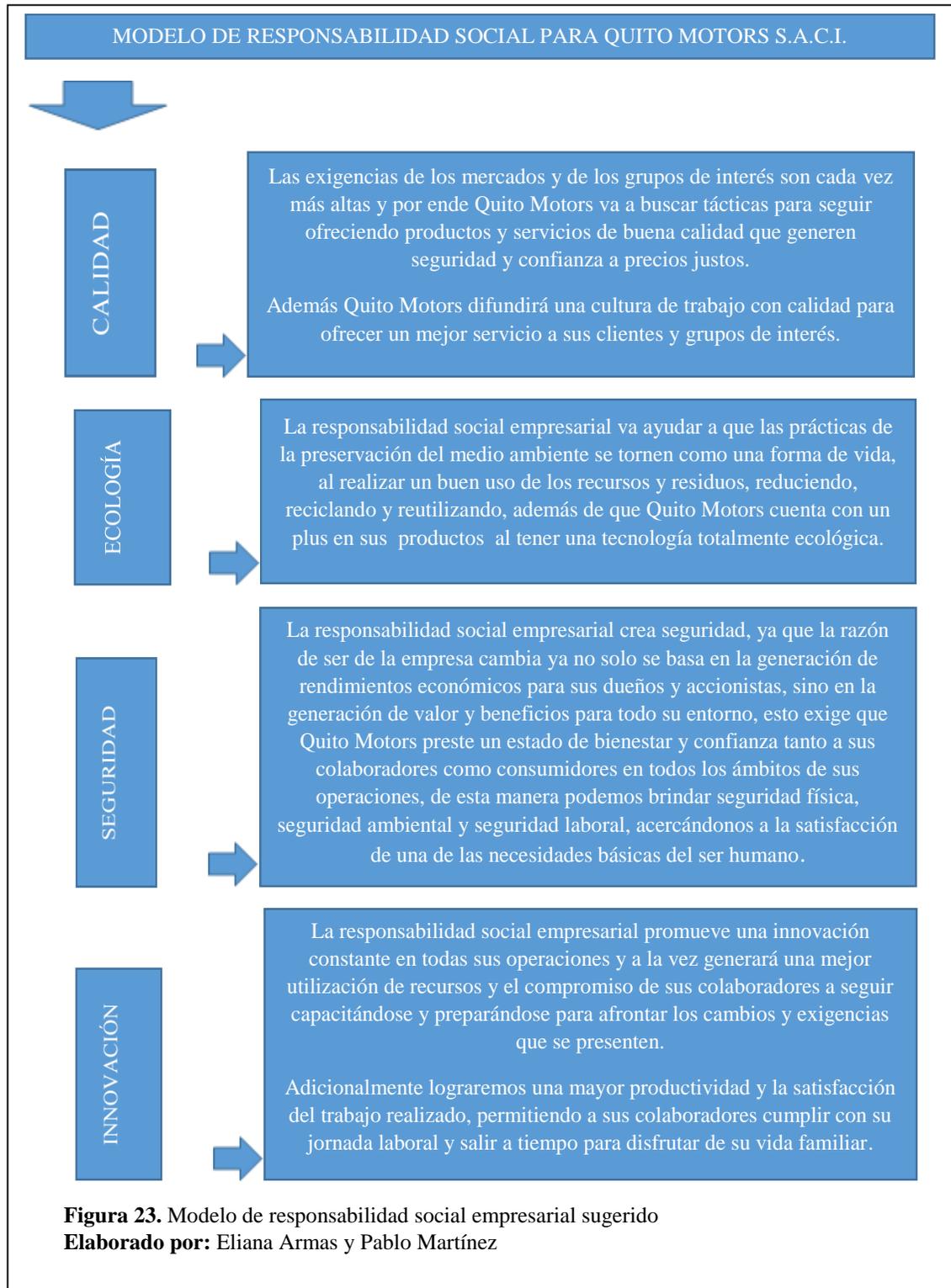
### **MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA QUITO MOTORS S.A.C.I**

#### **4.1. Diseño del modelo de responsabilidad social para Quito Motors S.A.C.I.**

En base a la investigación realizada definiremos un modelo de responsabilidad social basado en su clasificación la cual contempla dos partes: la responsabilidad interna y la responsabilidad externa fundamentándose principalmente en los cuatro pilares fundamentales exigidos por la marca Ford: calidad, ecología, seguridad e innovación.

En los resultados que obtuvimos mediante las encuestas se puede identificar, que los empleados están totalmente familiarizados y tienen conocimiento de los cuatro pilares que maneja la marca, por lo cual el modelo propuesto será de mayor aceptación por parte de los empleados.

#### 4.1.1. Modelo de Responsabilidad Social para Quito Motors S.A.C.I.



#### **4.1.2. Actividades propuestas por cada pilar**

A continuación definiremos las actividades que se deben realizar para aportar al cumplimiento del modelo establecido bajo cuatro pilares ya conocidos de la marca Ford a nivel mundial y que Quito Motors los tomara como parte de su gestión y cumplimiento de responsabilidad social empresarial, que posteriormente se establecerá como una ventaja competitiva.

Estas actividades están establecidas de acuerdo al levantamiento de la información que realizamos a los directivos, empleados y clientes, los cuales nos generaron un direccionamiento para plantear las actividades y estrategias del modelo presentado.

Los cuatro pilares son los siguientes:

- Calidad
- Ecología
- Seguridad
- Innovación

**Tabla 20. Pilar 1 calidad**

<b>Pilar No. 1: CALIDAD</b>		
<b>FACTOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
EMPLEADOS	Responsabilidad social interna	Implementar una política para aumento o revisión de sueldos con periodos establecidos por los directivos, basados en presupuestos.
		Incluir a todo el personal en el programa capacitación que actualmente mantiene la empresa, exigiendo a los beneficiarios reciprocidad y resultados.
		Implementar programas de integración con los hijos de los empleados, como visitas a las instalaciones, talleres y cursos vacacionales. Estos programas deben ser desarrollados en época de temporada vacacional.
		Implementar un programa de ayuda mediante, becas, para que sus empleados puedan iniciar o concluir sus estudios.
COMUNIDAD	Responsabilidad social externa	Incentivar la relación trabajador y familia con actividades recreacionales, dentro y fuera de las instalaciones.
		Seguir manteniendo campañas publicitarias y comunicación de calidad y que se mantengan en constante innovación.
CLIENTE	Responsabilidad social externa	Seguir ofreciendo productos de calidad y otorgar capacitación para mejorar el servicio al cliente.
PROVEEDORES	Responsabilidad social externa	Realizar una selección y evaluación de proveedores con Prácticas de Responsabilidad Social.
		Mantener alianzas estratégicas con su proveedor principal para obtener una alta capacidad de respuesta y disponibilidad.
MEDIO AMBIENTE	Responsabilidad social interna y externa	Realizar modificaciones estructurales para mantener puestos de trabajo limpios, cómodos y acordes a las actividades desempeñadas.
		Productos y servicios con mínimos niveles de contaminación, dar a conocer a los clientes.

**Nota:** elaborado por Eliana Armas y Pablo Martínez

**Tabla 21. Pilar 2 ecología**

<b>Pilar No. 2: ECOLOGÍA</b>		
<b>FACTOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
EMPLEADOS	Responsabilidad social interna	Promover la reducción, reciclaje y reutilización de los suministros y herramientas entregados para el cumplimiento de las operaciones.
		Realizar una revisión e innovación de los accesorios o implementos de la estructura, para evitar el desperdicio de agua y luz.
COMUNIDAD	Responsabilidad social externa	Efectuar campañas de mantenimiento, en sitios de esparcimiento y recreación, aledaños a las instalaciones.
		Reciclaje y donación de publicidad como vallas de lona, para la creación de nuevos productos y reconstrucción de casas.
PROVEEDORES	Responsabilidad social externa	Elegir proveedores de insumos administrativos que demuestren calidad y ecología en sus productos.
		Mantener alianzas con empresas certificadas en el tratamiento de residuos y chatarra, generados por el área de taller.
MEDIO AMBIENTE	Responsabilidad social interna y externa	Contribuir en programas de reforestación
		Comunicar a sus clientes los beneficios de sus productos en cuanto la tecnología amigable con el ambiente
		Verificar que los residuos y chatarra generada por sus operaciones sean debidamente tratadas, evitando de esta manera algún tipo de contaminación ambiental.
		Capacitar a los técnicos de taller para evitar el desperdicio de insumos y recursos, contaminantes.

**Nota:** elaborado por Eliana Armas y Pablo Martínez

**Tabla 22. Pilar 3 seguridad**

<b>Pilar No. 3: SEGURIDAD</b>		
<b>FACTOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
EMPLEADOS	Responsabilidad social interna	Crear un programa de capacitación enfocados a la seguridad industrial empresarial, desarrollo técnico, desarrollo profesional y desarrollo personal
		Realizar ajustes y modificación en las maquinarias utilizadas en el servicio de taller revisando si se encuentran obsoletas o con una operatividad más allá de su vida útil.
COMUNIDAD	Responsabilidad social externa	Generación de campañas que fomenten una conducción responsable, cero alcohol y el no uso de celulares.
		Incrementar la contratación de personal con discapacidades especiales.
		Apoyar a fundaciones para el tratamiento de personas con adicciones.
		Auspiciar programas para incentivar el deporte y la integración social
CLIENTE	Responsabilidad social externa	Concientizar a nuestros clientes y enfatizar las seguridades que presentan los productos y servicios que se ofrecen
MEDIO AMBIENTE	Responsabilidad social interna y externa	Realizar una medición de la reducción de emisiones de dióxido de carbono en nuestros vehículos, direccionado a los vehículos en mantenimiento.

**Nota:** elaborado por Eliana Armas y Pablo Martínez

**Tabla 23. Pilar 4 innovación**

<b>Pilar No. 4 : INNOVACIÓN</b>		
<b>FACTOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
EMPLEADOS	Responsabilidad social interna	Actualizar los sistemas y maquinas informáticas, para obtener eficiencia en la gestión realizada por sus colaboradores
		Capacitar a sus empleados en el manejo de sistemas operativos actualizados como por ejemplo Microsoft office, para el mejor desempeño de sus funciones y la optimización de tiempo.
		Realizar una revisión constante, a los empleados beneficiados con becas para comprobar resultados.
COMUNIDAD	Responsabilidad social externa	Donación de equipos informáticos a escuelas de barrios vulnerables.
CLIENTES	Responsabilidad social externa	Mejorar los procesos de ventas y servicios para que sean ágiles y se acoplen a las necesidades de sus clientes.
EDUCACION	Responsabilidad social externa	Promover programas de entrenamiento y pasantías a estudiantes de colegios y universidades con especialidad en mecánica automotriz.
MEDIO AMBIENTE	Responsabilidad social interna y externa	Utilizar maquinaria con alta tecnología que no genere contaminación ambiental

**Nota:** elaborado por Eliana Armas y Pablo Martínez

### **4.1.3. Responsabilidades y estrategias por áreas de la empresa**

La responsabilidad social empresarial solo puede crear valor si se la origina de manera voluntaria y activa, comenzar con una responsabilidad social interna ayuda a la empresa a tener un mayor control sobre las actividades e iniciativas que se llevan a cabo y originan una mayor posibilidad de ir observando sus resultados.

La responsabilidad social interna abarca dos conjuntos de prácticas:

El Primero se ocupa de tratar los cambios tecnológicos y organizativos para el adecuado manejo de recursos en la producción de sus bienes y servicios.

La segunda se ocupa de la calidad de vida que entregan a sus colaboradores, otorgando tranquilidad, estabilidad y reciprocidad.

Hay que considerar, que está en manos de todas las áreas llevar a cabo una gestión basada en responsabilidad social y que depende de qué acciones internas realizamos para que la empresa sea distinguida y valorada por su entorno externo, la reputación externa depende una buena gestión interna.

Las Responsabilidades y estrategias serán planteadas tomando como base las áreas que mantiene Quito Motors y su accionar frente al entorno al cual deben ser socialmente responsable.

#### **Gerencia general**

Responsabilidades:

Priorizar las estrategias encaminadas a la gestión socialmente responsable, sin dejar de lado el cumplimiento y avance económico.

Estrategias:

- Velar por el cumplimiento de leyes y reglamentos establecidos por los organismos de control.
- Fomentar la práctica de una buena dirección empresarial.
- Difundir las prácticas de responsabilidad social, a las cabezas departamentales para que sean transmitidas a todo el personal.
- Cumplir con los objetivos económicos presupuestados, implementado compromiso social.
- Mejora continua de actividades de responsabilidad social, mediante la aceptación de sugerencias internas.

### **Auditoria interna**

Responsabilidades:

- Controlar y hacer cumplir el manejo correcto y eficiente de los procedimientos y políticas establecidos, impulsando el compromiso social de cada colaborador.
- Implementar e innovar controles que eviten manipulación en la información.

Estrategias:

- Hacer cumplir políticas encaminadas a la responsabilidad social empresarial.
- Difundir una buena dirección empresarial.
- Implementar políticas anticorrupción e ir innovando en el camino.
- Evaluar y mejorar continuamente las políticas de responsabilidad social empresarial.

## **Recursos humanos**

Responsabilidades:

- Seguir respetando los derechos de los trabajadores, fomentando equidad en las responsabilidades otorgadas, realizando evaluaciones periódicas con respecto a la carga laboral y remuneraciones económicas mediante la evaluación de resultados.

Estrategias:

- Generar diversidad en el plan de acción con respecto a la capacitación de sus colaboradores.
- Innovar beneficios empresariales en base a requerimientos y sugerencias de sus empleados.
- Otorgar seguridad y estabilidad económica, mediante la revisión constante de sueldos y salarios.
- Impulsar campañas de seguridad y salud ocupacional con la utilización de la intranet.
- Luchar por mantener la armonía entre vida laboral y familiar.

## **Sistemas**

Responsabilidades:

- Otorgar facilidad y capacitación en el manejo de los sistemas informáticos, generando nuevos proyectos orientados a la disminución de tiempo y recursos en las operaciones y fluidez en la entrega de información.

Estrategias:

- Asegurar que los cambios realizados en los sistemas informáticos, sean implementados de manera correcta y otorgar el asesoramiento indispensable a los usuarios para obtener una información oportuna.
- Crear facilidad en el manejo de equipos informáticos a las personas con capacidades especiales, receptor requerimientos y solucionarlos.

- Fomentar el reciclaje de equipos y suministros informáticos, para utilizarlos en la donación a escuelas de bajos recursos.
- Innovación de equipos informáticos a unos que cuenten con tecnología que sea amigable con el medio ambiente.

## **Finanzas**

Responsabilidades:

- Ocuparse de los requerimientos y exigencias orientadas a la satisfacción de los grupos de interés, impulsando la optimización de recursos.

Estrategias:

- Transparencia y claridad en la información, mediante la presentación trimestral a los empleados de los resultados obtenidos.
- Asesoramiento y capacitación a los empleados sobre cambios de leyes y reglamentos estatales e indicar la influencia que tienen en el negocio.
- Mantener e impulsar el presupuesto establecido para programas de responsabilidad social empresarial.

## **Importaciones y logística**

Responsabilidades:

- Seguir cumpliendo con los requerimientos y exigencias de la marca para la importación y comercialización de sus productos, reforzando las relaciones estratégicas.

Estrategias:

- Asesoramiento y capacitación a todo el personal sobre las leyes y reglamentos nacionales e internacionales que vayan teniendo cambios y que puedan afectar o beneficiar de alguna manera al negocio.

- Promover la gestión socialmente responsable en las negociaciones internas y externas.
- Seguir manteniendo ética y transparencia en los negocios.

### **Comercialización**

Responsabilidades:

- Otorgar información clara y precisa de los atributos y beneficios de los productos y servicios ofertados.

Estrategias:

- Informar los beneficios que tienen sus productos con respecto al cuidado del medio ambiente.
- Seguir actuando con honestidad en las relaciones comerciales con los clientes.
- Promover la publicidad con respecto a las prácticas responsables que la empresa brinda.

### **Post venta**

Responsabilidades:

- Asumir con responsabilidad y como forma de crecimiento las sugerencias de sus clientes, con respecto a inconformidades en el servicio y/o productos.
- Seguir cumpliendo a cabalidad con la garantía otorgada en la comercialización de sus vehículos, realizando consultas de satisfacción.

Estrategias:

- Mantener constante seguimiento y comunicación con sus clientes para verificar el funcionamiento correcto de sus productos.
- Capacitar constantemente a los técnicos especializados y preparados, para brindar tranquilidad a sus clientes, en cuanto al mantenimiento de sus bienes.

- Capacitación constante en técnicas de servicio al cliente.

## **Repuestos**

Responsabilidades:

- Realizar un control del stock de repuestos y accesorios necesarios en el mantenimiento de los productos, de manera que el cliente no tenga que esperar por un repuesto.
- Asesorar a sus clientes en técnicas que contribuyan a disminuir la contaminación ambiental.

Estrategias:

- Trabajar en la disminución de tiempos en los requerimientos de los clientes.
- Optimizar tiempos de respuesta y cobertura.

## **Unidad de negocios**

Responsabilidades:

- Promover el buen ambiente laboral.
- Transmitir y comunicar políticas implementadas de responsabilidad social.
- Trabajar por el bienestar del entorno y mejora de la unidad de negocio.

Estrategias:

- Velar por la buena relación laboral y familiar.
- Motivar el desempeño profesional, mediante la capacitación continua de sus colaboradores.
- Fomentar la reducción de recursos e incentivar el reciclaje.
- Estar pendiente de las modificaciones o cambios que se deban realizar en la unidad de negocio.

#### **4.1.4. Responsabilidades y estrategias con Stakeholders**

La responsabilidad social de las organizaciones se ha convertido en un factor predominante en el progreso o demora del entorno y de los grupos que son afectados por su acción, este entorno y grupos sociales son denominados Stakeholders los cuales van logrando mayor énfasis como producto de la globalización, de esta manera obliga a las organizaciones a ser agentes de cambio en la generación de valor económico, social y ambiental.

La responsabilidad social empresarial es crear un valor para los distintos grupos de interés que influyen en la actividad de la empresa, lo cual requiere un cambio de mentalidad y la unión de esfuerzos entre todos los factores y personas que la forman de esta manera se creara una armonía y conseguirá beneficios económicos (Neyra, 2005).

Las responsabilidades serán planteadas tomando como base los grupos de interés con los cuales Quito Motors S.A.C.I. debe ser socialmente responsable.

#### **Accionistas y directivos de la empresa**

Responsabilidades:

- Realizar campañas de reconocimiento y desarrollo profesional de manera equitativa, como forma de agradecimiento hacia sus colaboradores.
- Optimizar costos y gastos mediante la mejora continua y automatización de procesos de gestión.

Estrategias:

- Comunicar oportuna y correctamente cualquier cambio y decisión a implementarse en la organización.
- Tomar en cuenta proyectos, sugerencias y reclamos realizados por sus colaboradores como aporte en la mejoría de sus procesos.
- Comunicar a todo el personal de nuevas negociaciones y alianzas realizadas para salvaguardar e incrementar el capital.

- Incentivar al personal en la necesidad de automatizar procesos que actualmente, requieren de tiempo innecesario.

## **Cientes**

Responsabilidades:

- Optimizar procesos con el cliente y la gestión inmediata de las solicitudes de quejas y reclamos.
- Mejorar tiempos de respuesta y reducción de errores.

Estrategias:

- Realizar una comunicación interna para que todos los involucrados en la atención al cliente conozcan los procesos que se llevan a cabo en la solución de requerimientos a los clientes.
- Implementar formatos con tiempos de respuesta para que toda la compañía sepa de los procesos y evite entregar una mala información.
- Impulsar y difundir las prácticas de Responsabilidad Social que la empresa establezca.

## **Empleados**

Responsabilidades:

- Impulsar y se parte del respeto y colaboración con sus compañeros.
- Proceder con equidad en la toma de decisiones, no mezclar problemas personales con los profesionales, resolverlos con armonía.

Estrategias:

- Fomentar programas de integración y esparcimiento, dentro de la organización y fuera de ella.
- No formar parte de acciones que involucren discriminación, buscar asesoría inmediata al Departamento de Recursos Humanos.

- Otorgar salarios justos y evaluar la posibilidad de otorgar incentivos por buenos resultados o la creación de procesos de mejora.
- Ayudar en la solución de problemas personales y familiares con sus compañeros.
- Velar por la salud ocupacional, otorgando las herramientas e insumos necesarios, difundir ejercicios indispensables para evitar lesiones.

### **Organismos de control**

Responsabilidades:

- Innovar las herramientas y sistemas informáticos de esta manera se evitara retrasos en la presentación de información, por cambios de leyes y reglamentos.

Estrategias:

- Realizar una comunicación interna, de las leyes y reglamentos que sean sujetos de cambios y modificaciones, de esta manera evitaremos las malas interpretaciones.

### **Medio ambiente**

Responsabilidades:

- Crear compromiso medio ambiental con clientes internos y externos.

Estrategias:

- Colaborar en acciones de reforestación.
- Ocuparse en fomentar acciones innovadoras para evitar la contaminación ambiental.
- Fomentar la preservación del medio ambiente, mediante la capacitación de tratamiento de residuos y desperdicios.

### **Comunidad**

Responsabilidades:

- Desenvolverse con sostenibilidad.

Estrategias:

- Apoyar acciones de ayuda social
- Incrementar la contratación de personal discapacitado
- Incentivar el deporte dentro y fuera de la organización

#### **4.2. Responsabilidad social como ventaja competitiva**

Una de las ventajas competitivas que podemos indicar al aplicar responsabilidad social, es que se crea un valor agregado en la gestión, dando beneficios tanto al cliente interno como externo, demostrando que la empresa se preocupa por el bienestar de su gente y de la sociedad.

Dentro de las ventajas competitivas más importantes al aplicar responsabilidad social, se basa en la satisfacción y bienestar de sus directivos al contar con un recurso humano feliz y satisfecho con las acciones que la empresa realiza para su beneficio y crecimiento, esto nos proporciona buena imagen corporativa y se logrará llegar a ser una de las mejores empresas para trabajar.

En base a la investigación realizada a los clientes, podemos determinar que la aplicación de prácticas socialmente responsables en Quito Motors, hará que los clientes se inclinen por preferir nuestros productos y servicios que se ofertan en el mercado.

La responsabilidad social empresarial se convierte en una ventaja competitiva ya que al mantener la preferencia de los consumidores, hacen que estos formen parte de la ayuda social que la empresa otorga a la comunidad y medio ambiente.

La responsabilidad social empresarial se convierte en una ventaja competitiva, al generar mejor aceptación de sus consumidores hacia sus productos ya que estos cuentan con tecnología de punta y su funcionamiento es amigable con el medio ambiente.

La ventaja competitiva con la que cuenta Quito Motors S.A.C.I. es su producto “Ford” debido a que sus vehículos cuentan con la más alta tecnología enfocada a la preservación del medio ambiente ya que es la marca más ecológica reconocida a nivel mundial.

#### **4.3. Presupuesto para implementar el modelo**

La empresa Quito Motors S.A.C.I. en los últimos años ha presentado un crecimiento sostenible, y esto se refleja en sus estados de resultados de los cuales podemos verificar que en el año 2013 tuvo un incremento del 10.34% en sus utilidades en relación al año 2012, para el año 2014 en sus utilidades presenta un incremento del 12.78% en relación al año anterior.

**Tabla 24. Estado de resultados comparativo de Quito Motors S.A.C.I.**

	AÑO		
	2012 ACTUAL	2013 ACTUAL	2014 ACTUAL
Unidades vendidas	2.919	3.142	3.241
<b>Ingresos</b>			
Unidades nuevas - neto de descuentos Ford	108.374.217	122.437.179	137.116.676
Unidades usadas	222.632	61.836	(770)
Repuestos	7.444.178	9.852.699	10.551.531
Accesorios vehículos	1.159.201	677.630	943.553
Servicio	3.527.813	3.323.350	3.566.939
Comisión (pedidos directos)	368.934	921.466	447.198
Interés ganado en cartera	211.650	63.877	13.567
Otros	670.946	541.567	607.988
	<b>121.979.571</b>	<b>137.879.604</b>	<b>153.246.682</b>
<b>Utilidad Bruta</b>			
Unidades nuevas - Ford	15.149.025	17.657.715	18.978.091
Unidades usadas	222.632	61.836	(770)
Repuestos	3.015.380	4.002.339	4.562.287
Accesorios Vehículos	553.848	280.472	225.735
Servicio	1.664.587	1.558.924	1.505.366
Comisión (pedidos directos)	368.934	921.466	447.198
Interés ganado en cartera	211.650	63.877	13.567
Otros	670.946	541.567	607.988
Utilidad bruta operacional	<b>21.857.002</b>	<b>25.088.196</b>	<b>26.339.462</b>
<b>Gastos Variables</b>			
Mercadeo	(1.037.595)	(1.191.427)	(1.138.165)
Comisiones vehículos	(1.322.243)	(1.583.262)	(1.519.563)
Comisiones de repuestos	(133.380)	(172.227)	(187.165)
Comisiones de servicio	(122.040)	(201.595)	(183.754)
Comisiones otras			
Provisión incobrables	(154.535)	(75.182)	(82.074)
<b>Gastos Fijos</b>			
Sueldos y beneficios	(2.584.660)	(2.637.052)	(2.607.992)
Indemnizaciones	(78.931)	(36.550)	(173.226)
Depreciación	(515.489)	(579.088)	(572.502)
Otros gastos	(3.400.152)	(4.441.073)	(4.298.083)
<b>Utilidad / (pérdida) operacional</b>	<b>12.507.977</b>	<b>14.170.740</b>	<b>15.576.938</b>
<b>Gastos Financieros</b>			
Interés ganado	1.095.291	922.270	1.035.037
Interés pagado	(3.100.738)	(2.871.814)	(3.054.102)
Retenciones	(472.300)	(141.186)	(443.467)
<b>Utilidad operacional después de intereses</b>	<b>10.030.230</b>	<b>12.080.010</b>	<b>13.114.406</b>
Items extraordinarios	228.495	(760.873)	(348.407)
<b>Utilidad antes de impuestos &amp; particip. Trabajadores</b>	<b>10.258.725</b>	<b>11.319.137</b>	<b>12.765.999</b>
% Incremento / Decrecimiento		10,34%	12,78%

**Nota:** fuente (Wheeler, 2014)

Para ser una empresa socialmente responsable y cumplir con las prácticas que conllevan su gestión, se necesita de la implementación de actividades y programas de responsabilidad social que se detallan a continuación:

Actividades que se deberían implementar para llevar a cabo los modelos de responsabilidad social empresarial:

- Programa un día en la oficina de tus padres: tiene como objetivo la integración familiar en el ámbito laboral, que los hijos conozcan las instalaciones donde laboran sus padres, estará direccionado a los hijos menores de 12 años, y se considera el período de vacaciones escolares para realizarlo, se planificará un cronograma de visitas semanales en el cual se realizará un recorrido por las instalaciones y un pequeño detalle de las actividades que se realizan, adicionalmente se incluirá un refrigerio, se tiene previsto la presencia de 400 participantes, con un costo promedio de \$6.00.

En esta actividad se impulsara a todos los integrantes de los distintos departamentos para que organicen alguna actividad significativa y den la bienvenida a los niños invitados.

- Implementación de un programa intranet corporativo, el cual permitirá acceder a toda la información que se requiere conocer como por ejemplo: manuales de políticas y procedimientos así como su cambio o actualización, leyes gubernamentales vigentes, formatos, acceso a comprobantes de rol de pagos, lista de beneficios, un espacio para sugerencias y quejas, fechas de cumpleaños, acontecimientos, actividades, etc, el costo de instalación y programación asciende aproximadamente a \$10,000.00 de acuerdo a revisión realizada por nuestro Departamento de Sistemas.
- Desarrollo de actividades recreacionales para los empleados, mediante 1 día de integración en una hostería, lo cual impulsa la calidad de vida laboral y el compañerismo, se consultó en la hostería San Patricio y el costo promedio es de \$15,000.00.

- Publicidad sobre la calidad de los productos Ford, mediante el uso de flyers, dípticos, afiches, colgantes, pauta televisiva, radial y digital, en los que se resalte la aplicación de responsabilidad social y la alta calidad que presenta los productos Ford en beneficio de los usuarios, consumidores y medio ambiente ya que hoy en día es la marca más ecológica a nivel mundial y eso es algo que se debe resaltar y dar a conocer a nuestra sociedad con eso la empresa ganaría preferencia de sus clientes.
- Certificación de responsabilidad social otorgado por la compañía SGS, con quienes hemos presentado un acercamiento y al implementar el modelo de responsabilidad social contaríamos con su auditoria y futura certificación, los costos se encuentran aproximadamente en \$70,000.00. este valor depende de los puntos a ser evaluados, como son las sucursales y agencia, el número de empleados y departamentos a ser certificados.
- Renovación de sistemas eléctricos y de agua potable, como aporte al ecosistema, es importante la revisión de todas las instalaciones de luz y grifería ya que el cambio de los mismos con tecnología automatizada, promueve el ahorro y el cuidado del medio ambiente el costo oscila los \$20,000.00.
- Campañas de mantenimiento ecológico, mediante el uso del internet, colgantes, pauta televisiva, radial y digital, destinado a toda la sociedad ya que de todos depende que podamos entregar a nuestras futuras generaciones un planeta más saludable. Esta campaña debe estar dirigida a las buenas prácticas sociales que Quito Motors realiza en beneficio de terceros.
- Programas de reforestación, es muy importante que generar una campaña masiva de reforestación en reservas ecológicas de nuestro país, así como en espacios públicos cercanos a las instalaciones de la empresa, es la mejor forma de mejorar el aire que todos respiramos y contribuir a la comunidad, esto lo podemos realizar en coordinación con el Ministerio del Medio Ambiente, con el cual ya se ha interactuado

en programas pequeños de reforestación y en base a estas vivencias podemos ampliarlos, el costo no es muy alto y representa alrededor de \$10,000.00.

- Medición de emisión de dióxido de carbono en vehículos que ingresan al taller, es evidente que vehículos con ciertos años de vida tienden a contaminar el medio ambiente, con este proyecto se pretende que en cada ingreso de vehículos al taller se otorgue como cortesía la calibración de gases de su vehículo. Esto nos dará como resultado un cliente más fiel, un cliente más satisfecho y se aportará a la preservación de nuestro planeta. Se promedia un ingreso de 10,000.00 vehículos anuales a nuestros talleres, el servicio a otorgar es de unos \$8.00 por lo que el costo general para la compañía es de \$80,000.00.
- Charlas de capacitación de seguridad industrial, actualmente la compañía dispone de un Departamento de Seguridad Industrial ubicado en la oficina matriz, pero hasta el momento no se ha realizado visitas de trabajo y capacitación a cada agencia, lo cual es indispensable ya que todos los empleados debemos tomar acciones preventivas ante posibles afectaciones que se puedan tener en el ámbito laboral y personal, para realizar esta actividad no se necesitará más que viáticos para la persona encargada de seguridad industrial y se contempla alrededor de \$1,500.00.

Para la siguiente actividad nos servirá de mucho la implementación del sistema intranet, ya que serviría como herramienta para la comunicación de prevención de accidentes y lesiones laborales, enviando semanalmente, ejercicios o posiciones adecuadas que podemos realizar en nuestras instalaciones de trabajo y que nos benefician a nuestra salud.

- Mantenimiento de maquinarias y equipos, es importante revisar el estado funcional de cada una de las maquinas que se tiene en la agencia, esto se puede realizar de manera interna con el personal especializado que dispone la compañía, con una pequeña inversión de \$10,000.00 se puede evitar daños mayores que pueden generarse en empleados, clientes o usuarios.

- Campañas de conducción responsable, mediante el uso de flyers, dípticos, afiches, colgantes, pauta televisiva, radial y digital, destinado a toda la sociedad independientemente de que sean clientes o no de Quito Motors S.A.C.I. el objetivo es concientizar en la seguridad vial y las acciones y consejos que podemos tomar para evitar accidentes de los cuales los únicos afectados serán nuestras familias.
- Auspicio, programas deportivos y de inclusión, en concordancia con el Ministerio del Deporte y del Ministerio de Inclusión Social, promover la masificación de este tipo de programas con la participación activa de las empresas privadas y públicas de nuestro país, contando así con un auspicio anual por empresa de \$14,000.00.

Dentro de estas actividades, se debe implementar el deporte en la oficina, realizando pausas activas, cada cierto tiempo, esto ayudara a la relajación de 5 minutos al día de nuestros trabajadores, designación de un responsables por cada departamento.

Se realizara una campaña para impulsar la participación en carreras deportivas reconocidas, como son la Ruta de las Iglesias, la Ultimas Noticias, la empresa auspiciaría parte de la inscripción.

- Mantenimiento de equipos de computación, es de vital importancia realizar un mantenimiento preventivo a todos los equipos de computación de la compañía y realizar una campaña de reciclaje de los equipos obsoletos. Quito Motors S.A.C.I. cuenta con el personal capacitado para tal efecto dentro del Departamento de Sistemas, lo que permite que el costo aproximado sea de \$10,000.00.
- Programa de capacitación de sistemas operativos, tomando como punto de partida que la tecnología avanza a pasos acelerados se requiere realizar una capacitación anual sobre el uso de sistemas operativos, Quito Motors S.A.C.I. cuenta con el personal adecuado para proceder con este programa por lo cual los costos representarían los viáticos de los empleados que fluctúan alrededor de \$6,000.00.

- Establecer incentivos de becas universitarias para los empleados que sobresalgan en su rendimiento profesional, de acuerdo a la investigación de campo realizada se pudo observar que este es un punto de mayor importancia para los colaboradores por lo cual se propone establecer un bono de \$3,000.00 anuales a 30 empleados de la compañía para que inicien o continúen con sus estudios universitarios.
- Donación de equipos informáticos a escuelas de bajo recursos económicos, basándonos en un estudio preliminar se podrá donar 10 equipos de computación mensuales al año, valorados aproximadamente en \$400 cada uno.
- Retomar los programas de pasantías y entrenamiento a estudiantes de mecánica automotriz, esto permitirá ser partícipes de la preparación de los futuros profesionales del país mediante casos prácticos.

**Tabla 25. Presupuesto de actividades para establecer el modelo de responsabilidad social**

QUITO MOTORS (FORD)  
PRESUPUESTO  
MODELO RESPONSABILIDAD SOCIAL

	AÑO
	2015 PRESUPUESTO
<b>GASTOS VARIABLES RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	
<b>CALIDAD</b>	
Visitas de hijos de empleados a instalaciones de la compañía	(2.400)
Programa intranet para comunicación interna	(10.000)
Desarrollo de actividades recreacionales familiares	(15.000)
Publicidad calidad productos / flyers, dripticos, afiches, colgantes, pauta televisiva, radial y digital	(20.000)
Certificación de responsabilidad social	(70.000)
<b>ECOLOGÍA</b>	
Mantenimiento de sistemas elÉctricos y de agua potable	(20.000)
Campañas de mantenimiento ecológico / flyers, dípticos, afiches, colgantes, pauta televisa, radial y digital	(20.000)
Programas de reforestación	(10.000)
Medición de emisión de dióxido de carbono vehículos taller	(80.000)
<b>SEGURIDAD</b>	
Capacitación de Seg. Industrial	(1.500)
Mantenimiento maquinarias y equipos	(10.000)
Campaña conducción responsable / flyers, dípticos, afiches, colgantes, pauta televisa, radial y digital	(20.000)
Auspicio programas deportivos y de inclusión	(14.000)
<b>INNOVACIÓN</b>	
Mantenimiento de equipos de computación	(10.000)
Capacitación sistemas operativos	(6.000)
Becas universitarias / programa empleados	(90.000)
Donación de equipos informáticos a escuelas	(50.000)
Pasantías y entrenamientos estudiantes de mecánica	(1.500)
	<b>(450.400)</b>

**Nota:** elaborado por Eliana Armas y Pablo Martínez

Para el año 2015 Quito Motors S.A.C.I. presupuesta un decrecimiento en cuanto a la utilidad de la compañía, este se debe en su mayoría a los cupos de importación establecidos por el Gobierno Nacional, más aún a diferencia de algunos concesionarios Quito Motors S.A.C.I. presupuesta una utilidad de US\$9,271,505.

En base al presupuesto establecido por la compañía hemos realizado un presupuesto sugerido incluyendo los gastos que conllevarían la aplicación de responsabilidad social mismos que se detallaron en el punto anterior, de las cuales se puede verificar que corresponden al 0.42% del total de ingresos estimados por la compañía. A su vez este rubro se reajustará de los gastos de mercadeo y de otros gastos en partes iguales, con esto podemos presentar al directorio la misma utilidad proyectada de US\$9, 271,505.00.

**Tabla 26. Presupuesto anual de Quito Motors S.A.C.I. aplicando responsabilidad social**

ESTADO DE RESULTADOS  
QUITO MOTORS (FORD)  
PRESUPUESTO

	AÑO		
	2014 ACTUAL	2015 PRESUPUESTO	2015 PRESUPUESTO SUGERIDO RSE
Unidades vendidas	3.241	1.806	1.806
<b>Ingresos</b>			
Unidades nuevas - neto de descuentos Ford	137.116.676	89.906.486	89.906.486
Unidades usadas	(770)	-	-
Repuestos	10.551.531	12.104.572	12.104.572
Accesorios vehículos	943.553	-	-
Servicio	3.566.939	4.251.998	4.251.998
Comisión (pedidos directos)	447.198		
Interés ganado en cartera	13.567		
Otros	607.988	131.014	131.014
	153.246.682	106.394.070	106.394.070
<b>Utilidad Bruta</b>			
Unidades nuevas - Ford	18.978.091	14.151.640	14.151.640
Unidades usadas	(770)	-	-
Repuestos	4.562.287	5.197.037	5.197.037
Accesorios Vehículos	225.735	-	-
Servicio	1.505.366	1.930.913	1.930.913
Comisión (pedidos directos)	447.198		
Interés ganado en cartera	13.567		
Otros	607.988	131.014	131.014
Utilidad bruta operacional	26.339.462	21.410.604	21.410.604
<b>Gastos Variables</b>			
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>			(450.400)
Mercadeo	(1.138.165)	(600.673)	(375.473)
Comisiones vehículos	(1.519.563)	(1.273.262)	(1.273.262)
Comisiones de repuestos	(187.165)		
Comisiones de servicio	(183.754)		
Comisiones otras			
Provisión incobrables	(82.074)	(60.000)	(60.000)
<b>Gastos Fijos</b>			
Sueldos y beneficios	(2.607.992)	(2.505.576)	(2.505.576)
Indemnizaciones	(173.226)	(250.000)	(250.000)
Depreciación	(572.502)	(588.720)	(588.720)
Otros gastos	(4.298.083)	(4.038.204)	(3.813.004)
<b>Utilidad / (pérdida) operacional</b>	15.576.938	12.094.169	12.094.169
<b>Gastos Financieros</b>			
Interés ganado	1.035.037		
Interés pagado	(3.054.102)	(2.059.664)	(2.059.664)
Retenciones	(443.467)	-	-
<b>Utilidad operacional después de intereses</b>	<b>13.114.406</b>	<b>10.034.505</b>	<b>10.034.505</b>
Items extraordinarios	(348.407)	(763.000)	(763.000)
<b>Utilidad antes de impuestos &amp; particip. Trabajadores</b>	<b>12.765.999</b>	<b>9.271.505</b>	<b>9.271.505</b>
% Incremento / Decrecimiento		-27,37%	-27,37%

**Nota:** fuente

**Elaborado por:** Eliana Armas y Pablo Martínez

#### **4.4. Pasos para obtener la certificación**

SGS menciona que “la persona responsable es la que actúa conscientemente siendo ella la causa directa o indirecta de un hecho” (Ekos negocios, 2012).

SGS es una empresa dedicada a la inspección, verificación, ensayos y certificación que ayudan en la aprobación de productos, procesos, sistemas o servicios conforme a los estándares y reglamentos establecidos o alguno solicitado por el cliente, a través de una certificación. (SGS del Ecuador S.A., 2015).

La responsabilidad social involucra un compromiso renovado de la organización frente a la comunidad, su entorno y sus grupos de interés, al implementar una gestión bajo este esquema ético y socialmente responsable implica un trabajo rígido, progresivo y sustentable que conlleva a los resultados que generan gran importancia, como la reputación y la sostenibilidad a largo plazo de las empresas.

En nuestro país este tema está ganando importancia en los directivos de las empresas, sin embargo no se acepta aun la implantación de un sistema de gestión basado en las normativas.

Los pasos para certificar a las organizaciones incluye tres etapas:

##### **Etapas de implementación**

- Implementar un sistema de gestión, basado en el cumplimiento de los requisitos que exige la normativa.
- Se puede contratar a una consultora o lo puede realizar la empresa por su cuenta.
- El tiempo de duración de esta etapa es de 6 a 12 meses.

### **Etapas de certificación**

- Cuando la implementación ya concluyó, la empresa puede solicitar una cotización a SGS para conocer el costo que tendrá la certificación
- El contrato dura tres años
- El contrato incluye:
  - ✓ Auditorías de certificación para comprobar si el sistema de gestión fue implementado de manera correcta.
  - ✓ Visitas de seguimiento que permiten un proceso de mejoramiento continuo.
  - ✓ Registros y acreditaciones que certifican que la organización es socialmente Responsable.

### **Etapas de nuevo ciclo**

La certificación tiene una duración de tres años, periodo tras el cual la organización puede optar por la certificación, si es así la empresa debe iniciar el ciclo nuevamente.

La organización solicita según su requerimiento el periodo de las visitas de la empresa certificadora. (Ekos negocios, 2012)

## CONCLUSIONES

- De acuerdo a la investigación realizada podemos evidenciar que durante mucho tiempo las organizaciones han venido considerado que sus objetivos deben ser direccionados a la creación de ganancias económicas, dejando de lado la responsabilidad social que se debe ejecutar, en la actualidad y con las exigencias de los consumidores, se plantea una nueva propuesta de gestión basada en el mejoramiento y cuidado de todo el entorno.
- Mediante la investigación realizada podemos indicar que la aplicación de responsabilidad social ayudará a la organización a lograr efectos positivos como:
  - Mejorar el uso de recursos humanos, materiales y sociales.
  - Que sus colaboradores puedan trabajar en un entorno laboral de calidad y bienestar, generando compromiso y mayor productividad, proponiendo un mejor servicio y clientes satisfechos.
  - Lograr aceptación por parte de la sociedad, implementando programas que ayuden a la resolución de conflictos.
  - Trabajar de manera transparente y exigir a sus Stakeholders la reciprocidad en sus negociaciones.
- Se puede evidenciar que la adopción de este nuevo enfoque ya ha sido asumido por varias empresas muy reconocidas en nuestro país y que las ventajas y resultados que han obtenido ha sido muy favorables, ayudando de esta manera a su desarrollo económico y al de todas las personas que la conforman sin dejar de lado el cumplimiento de su deber con la comunidad, lo cual genera mayor productividad y prestigio empresarial.
- En la actualidad existen muchas entidades dedicadas a defender los derechos de los consumidores, hacer cumplir leyes y a denunciar atentados o malas prácticas ambientales, lo cual exige a las organizaciones a preocuparse por la implementación

y mejoramiento de sus prácticas y procesos para que se encuentren alineados a las exigencias del mundo actual, que es generar compromiso con la sociedad, el medio ambiente y económico.

- Al realizar el análisis de la situación de Quito Motors podemos evidenciar que la empresa si ha llevado a cabo varias actividades de responsabilidad social, sin embargo estas prácticas no ha sido establecidas de manera definitiva, los beneficiarios han acogido de buena manera pero es necesario la implementación definitiva y constante, las actividades realizadas son las siguientes:
  - Apoyo económico a la Fundación Caminitos de Luz
  - Impulsar el deporte y la integración familiar con un evento de fin de semana realizado en la casa de la selección
  - Auspicio a diferentes competencias deportivas tales como Torneo Nacional ITF en Silla de Ruedas, Triatleta Carolina Ponce Iroman Kona 2014, XI Master de Tenis ayudando a la Fundación Cecilia Rivadeneira y Calderón Open Kids.
  - Apoyo a la reforestación en conjunto con la fundación Scout del Ecuador.
  - Ha implementado un sistema de capacitación para las áreas de comercialización y post venta.
  - Difundir los beneficios ecológicos que tienen los productos ofrecidos.
- Para los directivos de la empresa, la gestión basada en responsabilidad social generará una ventaja competitiva a Quito Motors la cual debe reflejarse en la calidad de vida que otorgan a sus empleados, en la calidad que tienen sus productos y servicios, en el cuidado y preservación del medio ambiente, de esta manera este nuevo direccionamiento se convertirá en una forma de vida que se quedara plasmada en la filosofía empresarial y se irá difundiendo en cada uno de los grupos de interés con los cuales la organización mantiene relación.

- El modelo que se plantea para Quito Motors basado en sus cuatro pilares fundamentales de la marca, presenta la manera eficiente y eficaz de manejar sus actividades en beneficio de la comunidad interna y externa, al igual que pretende crear valor, generando responsabilidad propia para cada uno de sus integrantes y grupos de interés, fomentando una autoevaluación y retroalimentación para llegar a satisfacer las exigencias de la sociedad en la que se desenvuelve.
- Se puede verificar que la aplicación de responsabilidad social empresarial genera una ventaja competitiva ya que promueve la optimización de recursos financieros, materiales y humanos, creando una reducción en los costos de los procesos de producción y gestión administrativa, además de promover la aceptación y fidelidad de sus clientes y de la sociedad en general.

## RECOMENDACIONES

- Mantener una constante evaluación, control y presentación de resultados de los avances y cambios que deben fomentarse para llegar al cumplimiento del modelo establecido.
- Las prácticas de responsabilidad social no deben quedarse establecidas de manera interna, por lo que se recomienda a Quito Motors optar por conseguir la certificación que garantice el buen funcionamiento y evolución constante de la gestión.
- La inversión generada en programas de responsabilidad social no debe ser a corto plazo, por lo que se recomienda establecer un monto económico que perdure y se vaya aumentando a través del tiempo de esta manera permitirá mantener en constante innovación y desarrollo los programas y actividades planteadas.
- Se recomienda establecer una persona que se encargue de revisar, plantear, ejecutar y medir las actividades de responsabilidad social.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Anuario AEADE. (2015). *Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador*. Recuperado el 13 de Enero de 2015, de <http://www.aeade.net/web/>
- Bernal, C. A. (2000). *Metodología de la investigación para administración y economía*. Bogotá: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Cadena, E. (10 de Noviembre de 2014). Responsabilidad social. (E. Armas, & P. Martínez , Entrevistadores)
- Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social. (s.f.). *RED CERES*. Recuperado el 1 de Marzo de 2015, de <http://www.redceres.org/>
- Correa, J. (2007). Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. *Semestre económico*, 92.
- Crece Negocios. (2015). *Crece Negocios*. Recuperado el 12 de Enero de 2015, de <http://www.crecenegocios.com/ventajas-competitivas/>
- Crespo, G. (2012). Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial aplicado Banco del Austro S.A., previo análisis comparativo de modelos de responsabilidad social en diferentes sectores industriales. Cuenca.
- Dueñas, R. (2012). Un Ecuador sustentable. *Ekos negocios*, 10.
- Ekos negocios. (2012). 10 Prioridades para un modelo sostenible. *Ekos negocios*, 108-109.
- Ekos negocios. (2012). La responsabilidad social empieza casa adentro. *EKOS*, 28.
- Ekos negocios. (2012). Normas de responsabilidad social. *Ekos*, 45.
- Ekos negocios. (2012). Por un territorio socialmente responsable. *Ekos negocios*, 124-125.
- Ekos negocios. (2012). Responsabilidad social en Ecuador. *Ekos negocios*, 43-44.
- Ekos negocios. (2012). SGS. *Ekos negocios*, 43-44.

- Ekos negocios. (2012). Sostenibilidad y eficiencia. *Ekos*, 100-101.
- Ekos negocios. (2012). Sugimientto y desarrollo en Ecuador. *Ekos negocios*, 63.
- Ekos negocios. (2012). Un claro compromiso social con los ecuatorianos. *Ekos*, 67-68.
- Europa Síntesis de la legislación de la UE. (2015). *Unión Europea*. Recuperado el 12 de Marzo de 2015, de [http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/employment\\_rights\\_and\\_work\\_organisation/n26039\\_es.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26039_es.htm)
- ExpokNews. (2015). *Expok*. Recuperado el 20 de Febrero de 2015, de Comunicación de RSE y Sustentabilidad: <http://www.expoknews.com/historia-de-la-responsabilidad-social/>
- Fierro, L., & Melendez, A. (2014). Ranking 2014: los autos siguen en el top verde. *Gestión Económica y Sociedad*, 17-34.
- Forética. (2015). *Forética*. Recuperado el 10 de Febrero de 2015, de <http://foretica.org/index.php/conocimiento-rse/que-es-rse>
- Gómez, C., & Loyola, N. (2004). Responsabilidad social empresarial en materia de relaciones laborales. Santiago.
- ISO 26000 Responsabilidad social. (s.f.). *ISO 26000 Responsabilidad social*. Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de [http://www.iso.org/iso/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf)
- Neyra, C. (25 de agosto de 2005). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/lostake.htm>
- Performance Latinoamérica S.A.S. (2013). 10 expectativas- satisfacción lealtad del consumidor. Bogotá.
- Performance Latinoamérica S.A.S. (2013). 10 Pasos para la venta profesional y prospección. Bogotá.
- Performance Latinoamérica S.A.S. (2013). Taller de atención al cliente. Bogotá.

- Performance Latinoamérica S.A.S. (2013). Taller de desempeño Profesional. Bogotá.
- Performance Latinoamérica S.A.S. (2013). Técnicas de negociación. Bogotá.
- Performance Latinoamérica S.A.S. (2013). Valor de la marca. Bogotá.
- Performance Latinoamérica S.A.S. (2013). Análisis del mercado automotriz. Bogotá.
- Performance Latinoamérica S.A.S. (2013). Motivación y éxito. Bogotá.
- Performance Latinoamérica S.A.S. (2013). Taller de ética y valores corporativos. Bogotá.
- Performance Latinoamérica S.A.S. (2013). Trabajo en equipo. Bogotá.
- Porter, M. (2002). *Ventajas competitivas*. México: S.L (GRupo patria cultural) Alay ediciones.
- Quito Motors. (2013). *Plan Estratégico Anual*. Quito.
- Quito Motors. (s.f.). *Ford Quito Motors*. Recuperado el 25 de Febrero de 2015, de <http://www.quitomotors.com.ec/quienes-somos/>
- Quito Motors. (s.f.). *Ford Quito Motors*. Recuperado el 23 de Febrero de 2015, de <http://quitomotors.com.ec/quienes-somos/>
- RSE Consultores. (s.f.). *Servicio de consultoría para empresas socialmente responsables*. Recuperado el 07 de Enero de 2015, de <http://www.rseconsultoria.com/index.php/noticias/informe-especial/175-antecedentes-definicion-e-importancia-de-la-rse>
- SGS del Ecuador S.A. (2015). *SGS del Ecuador S.A*. Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de <http://www.sgs-latam.com/es-ES/Our-Company/About-SGS/SGS-in-Brief.aspx>
- Wheeler, H. (2014). *Estado de Resultado Quito Motors*. Quito.