

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA
ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE LA
EMPRESA IMPORTACIONES INDUSTRIALES MASACA S.A

DAYANA UGALDE VARGAS

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN
DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Abril, 2016

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

Sara Fonseca Bolaños
PROFESOR TUTOR

Graciela Núñez Marchena
LECTOR No.1

Dayana Ugalde Vargas
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A mi madre Iriabel Vargas Araya, por hacer los más grandes sacrificios con tal de verme feliz, por demostrarme que con valentía, rectitud y esfuerzo todos los anhelos del corazón se cumplen, por su gran amor y apoyo incondicional en todo lo desarrollado durante mis 27 años de vida.

A mi familia, hermano, cuñada, sobrina, abuelos, abuelas, tíos, tías, primos y primas por ser un gran ejemplo para la vida y sobre todo por demostrarme que con trabajo, las metas se cumplen.

A Gustavo Guzmán Moya, por su comprensión, paciencia y gran apoyo, pero sobre todo por las palabras de aliento en los momentos más difíciles de este proceso.

AGRADECIMIENTOS

A la Gerencia de Mercadeo, RRHH, y al asistente de la Gerencia General de la empresa Importaciones Industriales MASACA S.A, por su apertura y apoyo, por la confianza y la oportunidad de desarrollar este proyecto en su organización. En especial a Miguel Ángel Sequeira Torres.

A mis amigos, amigas, compañeros y compañeras, que a través de la canalización de sus mejores vibras me acompañaron durante el tiempo de ejecución de este PFG.

ÍNDICE

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE ILUSTRACIONES	viii
ÍNDICE CUADROS	x
ÍNDICE DE ABREVIATURAS Y SIGLAS	xii
RESUMEN EJECUTIVO	1
1. INTRODUCCIÓN	3
1.1. Antecedentes	3
1.2. Problemática	5
1.3. Justificación del problema	7
1.4. Objetivo general	10
1.5. Objetivos específicos	10
2. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Marco institucional	11
2.1.1. Antecedentes de la Institución	11
2.1.2. Misión y visión	12
2.1.3. Estructura organizativa.....	12
2.1.4. Productos que ofrece	13
2.2. Teoría de Administración de Proyectos	14
2.2.1. Proyecto	14
2.2.2. Administración de Proyectos.....	16
2.2.3. Ciclo de vida de un proyecto	17
2.2.4. Procesos en la Administración de Proyectos	18
2.2.5. Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos	21
2.3. Otra Teoría propia del tema de interés	24
2.3.1. Desarrollo Sostenible	24
2.3.2. Responsabilidad Social Corporativa (RSC).....	29
2.3.3. PRISM.....	30
3. MARCO METODOLÓGICO	33
3.1. Fuentes de información.....	33
3.1.1. Fuentes Primarias	33
3.1.2. Fuentes Secundarias	34
3.2. Métodos de Investigación.....	37
3.2.1. Método Analítico-sintético	38
3.2.2. Método deductivo	38
3.3. Herramientas.....	40
3.4. Supuestos y Restricciones	41
3.5. Entregables	44

4. DESARROLLO	46
4.1. Diagnóstico de la situación actual de la empresa	46
4.1.1. Cuestionario para Gerentes de Departamento.....	46
4.1.2. Cuestionario para personal administrativo	63
4.2. Estrategia de RSC de Importaciones Industriales MASACA S.A.	73
4.2.1. Definición de RSC por parte de la empresa	73
4.2.2. Enfoque de RSC	74
4.2.3. Ideales de RSC de la empresa	74
4.2.4. Acciones Generales a ejecutar	75
4.2.5. EDT	78
4.2.6. Criterios de aceptación.....	79
4.2.7 Aplicación de la metodología PRISM y análisis P5 a la estrategia de RSC	81
4.2.8. Objetivos de Sostenibilidad para los productos que se derivan de la	
estrategia de RSC de la empresa Importaciones Industriales MASACA S.A....	95
4.3. Involucrados o stakeholders.....	103
4.3.1. Análisis detallado de los involucrados o stakeholders	104
4.3.2. Identificación de los requisitos de los stakeholders.....	108
4.3.3. Priorización de interesados y requisitos	109
4.4. Plan de Gestión de Tiempo.....	116
4.4.1. Definición de las actividades del proyecto.....	117
4.4.2. Secuencia de las actividades	131
4.4.3. Estimación de recursos básicos.....	151
4.4.4. Duración de las actividades	162
4.4.5. Desarrollo de un programa de control.....	168
4.5. Plan de Gestión de Costos.....	181
4.5.1. Estructura de desglose de costos	181
4.5.2. Perfil de costos por año.....	186
4.5.3. Costo Acumulado por año para la Línea Base.....	189
4.5.4. Control de costos	190
4.6. Plan de las comunicaciones.....	191
4.6.1. Potenciales canales o vías de comunicación para la Estrategia de RSC	
de Importaciones Industriales MASACA S.A.	191
4.6.2. Requisitos de comunicación de los involucrados en la Estrategia de RSC	
de Importaciones Industriales MASACA S.A.	192
4.6.3. Flujos de comunicación de la Estrategia de RSC de Importaciones	
Industriales MASACA S.A.....	195
4.6.4. Modelo de comunicación de la Estrategia de RSC de Importaciones	
Industriales MASACA S.A.....	196
4.6.5. Método de comunicación de la Estrategia de RSC de Importaciones	
Industriales MASACA S.A.....	198
4.6.6. Herramientas o tecnologías a utilizar en las comunicaciones de la	
Estrategia de RSC de Importaciones Industriales MASACA S.A.....	198
4.6.7. Plazos/Frecuencias, Responsables e indicadores de desempeños de las	
comunicaciones de la Estrategia de RSC de la empresa	202
4.7. Planificación del proceso de cierre.....	213
4.7.1. Plantillas de Cierre	213

5. CONCLUSIONES.....	218
6. RECOMENDACIONES	222
7. BIBLIOGRAFÍA	225
8. ANEXOS	228
Anexo 1: Acta del Proyecto	228
Anexo 2: EDT del PFG.....	235
Anexo 3: Cronograma	236
Anexo 4: Entrevista de diagnóstico RSC Importaciones MASACA S.A para Gerentes	239
Anexo 5: Entrevista de diagnóstico RSC Importaciones Industriales MASACA S.A para personal administrativo	253
Anexo 6: Detalle del costo de los recursos, según fuente de información y mes en que se genera el gasto.....	255
Anexo 7: Estructura de desglose de costos por actividad de la Estrategia de RSC de MASACA S.A.....	279

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Organizativa.....	13
Figura 2 Estructura genérica del Ciclo de Vida del Proyecto.....	18
Figura 3 Interacción entre los Grupos de Procesos	21
Figura 4 Desarrollo Sostenible	26
Figura 5 Objetivos del Desarrollo Sostenible	29
Figura 6: Pregunta 1- módulo 1, cuestionario a Gerentes.....	49
Figura 7: Rangos para análisis de entrevista a Gerentes.....	50
Figura 8: Porcentaje de acciones de RSC cumplidas	51
Figura 9: Resultados en términos de gobierno empresarial	53
Figura 10: Resultados en términos de prácticas laborales.....	55
Figura 11: Resultados en términos de marketing.....	57
Figura 12: Resultados en términos de aprovisionamiento.....	60
Figura 13: Resultados en términos de gestión medioambiental	62
Figura 14: Resultados en términos de inversión social	63
Figura 15: Distribución del personal entrevistado, según departamento de trabajo	64
Figura 16: Acciones realizadas actualmente por la empresa, según categoría de la RSC evaluadas	68
Figura 17: Beneficios de las acciones de RSC que se ejecutan actualmente	70
Figura 18: Distribución por categoría de las acciones de RSC que se podrían desarrollar	71
Figura 19: Enfoque de RSC Importaciones Industriales MASACA S.A.....	74
Figura 20: EDT de Estrategia de RSC MASACA S.A.....	78
Figura 21: Matriz de Impactos P5, I parte.	84
Figura 22: Matriz de Impactos P5, II parte.	85
Figura 23: Matriz de Impactos P5, III parte.	86
Figura 24: Matriz de Impactos P5, IV parte.	87
Figura 25: Matriz de Impactos P5, V parte.	88
Figura 26: Matriz de Impactos P5, VI parte.	89
Figura 27: Matriz de Impactos P5, VII parte.	90
Figura 28: Matriz de Impactos P5, VIII parte.	91
Figura 21: Gráfico de pastel del resumen de aplicación P5 de la estrategia de RSC MASACA S.A.	92
Figura 22: Gráfico resumen de impactos por categoría P5 de la Estrategia de RSC MASACA S.A.	93
Figura 22: EDT Objetivos de Sostenibilidad de la Estrategia de RSC MASACA S.A.	98
Figura 32 Diagrama Gantt, según secuencia de actividades por mes. I Parte ...	136
Figura 33 Diagrama Gantt, según secuencia de actividades por mes. II Parte ...	137
Figura 34 Diagrama Gantt, según secuencia de actividades por mes. III Parte..	138
Figura 35 Diagrama Gantt, según secuencia de actividades por mes. IV Parte..	139
Figura 36 Diagrama Gantt, según secuencia de actividades por mes. V Parte...	140
Figura 37 Diagrama Gantt, según secuencia de actividades por mes. VI Parte..	141
Figura 38 Diagrama Gantt, según secuencia de actividades por mes. VII Parte.	142
Figura 39 Diagrama Gantt, según secuencia de actividades por mes. VIII Parte	143

Figura 40 Diagrama Gantt, según secuencia de actividades por mes. IX Parte..	144
Figura 41 Diagrama Gantt, según secuencia de actividades por mes. X Parte...	145
Figura 42 Diagrama Gantt, según secuencia de actividades por mes. XI Parte..	146
Figura 43 Diagrama Gantt, según secuencia de actividades por mes. XII Parte.	147
Figura 44 Diagrama Gantt, según secuencia de actividades por mes. XIII Parte	148
Figura 45 Diagrama Gantt, según secuencia de actividades por mes. XIV Parte	149
Figura 46 Diagrama Gantt, según secuencia de actividades por mes. XV Parte	150
Figura 47 Ruta crítica de la Estrategia de RSC MASACA S.A. I Parte	170
Figura 48 Ruta crítica de la Estrategia de RSC MASACA S.A. II Parte	171
Figura 49 Ruta crítica de la Estrategia de RSC MASACA S.A. III Parte	172
Figura 50 Ruta crítica de la Estrategia de RSC MASACA S.A. IV Parte	173
Figura 51 Ruta crítica de la Estrategia de RSC MASACA S.A. V Parte	174
Figura 52 Ruta crítica de la Estrategia de RSC MASACA S.A. VI Parte	175
Figura 53 Ruta crítica de la Estrategia de RSC MASACA S.A. VII Parte	176
Figura 54 Ruta crítica de la Estrategia de RSC MASACA S.A. VIII Parte	177
Figura 55 Ruta crítica de la Estrategia de RSC MASACA S.A. IX Parte	178
Figura 56: Costo Acumulado del año 1 de la Estrategia de RSC Importaciones Industriales MASACA S.A.	189
Figura 56: Costo Acumulado del año 2 de la Estrategia de RSC Importaciones Industriales MASACA S.A.	189
Figura 58: Red de flujos de comunicación de la Estrategia de RSC Importaciones Industriales MASACA S.A.	196
Figura 59: Modelo Básico de Comunicación	197
Figura 60: Acta de Recepción del proyecto.....	214
Figura 61: Informe de Calidad y Gestión del proyecto	215
Figura 62: Informe de Lecciones Aprendidas del proyecto	216
Figura 63: Acta de Cierre del proyecto.....	217

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Procesos de Dirección de Proyectos, según grupos de materias (temáticos).....	19
Cuadro 2 Principios del Desarrollo Sostenible	27
Cuadro 3 Resumen de fuentes de información	35
Cuadro 4 Métodos de Investigación Utilizados.....	39
Cuadro 5 Herramientas Utilizadas.....	40
Cuadro 6 Supuestos y Restricciones del PFG	42
Cuadro 7 Entregables del PFG	44
Cuadro 8 Resultados Generales de Diagnóstico RSC MASACA S.A.	51
Cuadro 9 Resultados de Diagnóstico RSC MASACA S.A. Según categoría Evaluada:	52
Cuadro 10 Acciones de RSC que actualmente ejecuta la empresa, según el personal administrativo:	68
Cuadro 11 Acciones de RSC que debe desarrollar la empresa, según personal administrativo:	71
Cuadro 12 Marco de Acción de RSC Importaciones Industriales MASACA S.A.	76
Cuadro 13 Criterios de aceptación para los productos principales de la estrategia de RSC MASACA S.A.....	79
Cuadro 14 Criterios de aceptación para los principales productos de la estrategia de RSC MASACA S.A.....	82
Cuadro 15 Objetivos de Sostenibilidad para los productos que se derivan de la estrategia de RSC	96
Cuadro 16 Medidas clave e indicadores de desempeño de la estrategia de RSC MASACA S.A.	99
Cuadro 17 Matriz de interesados de la estrategia de RSC MASACA S.A.....	104
Cuadro 18 Criterios de poder e interés para los involucrados en la estrategia de RSC MASACA S.A.....	105
Cuadro 19 Matriz de poder/interés y clasificación de los involucrados en la estrategia de RSC MASACA S.A.	106
Cuadro 20 Identificación de requisitos de los involucrados en la estrategia de RSC MASACA S.A.	108
Cuadro 21 Matriz de priorización de los involucrados en la estrategia de RSC MASACA S.A.	110
Cuadro 22 Matriz de requerimientos por involucrado en la estrategia de RSC MASACA S.A.	112
Cuadro 23 Matriz de priorización de requisitos, según visión MASACA S.A.....	112
Cuadro 24 Matriz de priorización de requisitos, según visión Proveedores Internacionales	113
Cuadro 25 Matriz de priorización de requisitos, según visión Proveedores Nacionales.....	113
Cuadro 26 Matriz de priorización de requisitos, según visión Clientes Internacionales	114
Cuadro 27 Matriz de priorización de requisitos, según visión Clientes Nacionales	114

Cuadro 28 Matriz de priorización de requisitos, según visión de la Comunidad de Santa Rosa.....	115
Cuadro 29 Matriz L de priorización de requerimientos ponderados por cliente...	115
Cuadro 30 Listado y descripción de actividades de la estrategia de RSC MASACA S.A.	118
Cuadro 31 Secuencia de actividades, según actividades predecesoras de la estrategia de RSC MASACA S.A.	131
Cuadro 32 Estimación de recursos para las actividades de la Estrategia de RSC MASACA S.A.	151
Cuadro 33 Estimación de duración de las actividades de la Estrategia de RSC MASACA S.A.	162
Cuadro 34 Instrumento para el seguimiento de desempeño del trabajo de la Estrategia de RSC MASACA S.A.	179
Cuadro 35 Ficha de solicitudes de cambio del trabajo de la Estrategia de RSC MASACA S.A.	180
Cuadro 36 Estructura de desglose de Costos, por paquete de trabajo de la Estrategia de RSC MASACA S.A.	182
Cuadro 37 Perfil de Costos por año de la Estrategia de RSC MASACA S.A.	187
Cuadro 38 Potenciales vías de comunicación presentes en la Estrategia de RSC MASACA S.A.	192
Cuadro 39 Requisitos de comunicación de los involucrados	193
Cuadro 40 Herramientas o tecnologías a utilizar.....	199
Cuadro 41 Herramientas o tecnologías a utilizar por MASACA S.A. para obtener información de externos	201
Cuadro 42 Plazos, Responsables e indicadores de desempeño de las comunicaciones.....	203

ÍNDICE DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

Abreviatura	Significado
Dpto.	Departamento
EDT	Estructura de Desglose de Trabajo
GPM	Green Project Management
NTECO	Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica
ISO	International Organization for Standardization
P5	People, Planet, Profit, Products and Processes
PFG	Proyecto Final de Graduación
PG	Plan de Gestión
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PRiSM	Projects integrating Sustainable Methods
RRHH	Recursos Humanos
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
S.A	Sociedad Anónima

RESUMEN EJECUTIVO

El presente PFG se realizó en la empresa Importaciones MASACA S.A., la cual se dedica a la fabricación, importación y exportación de productos ferreteros y agrícolas. Esta organización tiene más de 29 años en el mercado, por lo que ha sufrido muchos cambios que le han permitido consolidarse tanto en la escala nacional como en la internacional, es a partir de las transformaciones que ha tenido la empresa, que esta ha empezado a tomar conciencia de la importancia de ejecutar sus procesos y alinear sus acciones dentro de un marco de RSC. Esta organización antes del desarrollo de este PFG, realizaba acciones filantrópicas, de inversión social y otras que encajan en el marco conceptual de la RSC. No obstante, estas se realizaban de modo empírico, pues la empresa no contaba con una política consolidada de RSC, no aplicaba metodologías de sostenibilidad y tampoco se guiaba por lo establecido en los estándares internacionales; estas acciones aisladas se ejecutaban con conciencia de RSC, pero no podían proyectarse como tales, representando una debilidad para la organización. Por esta razón es que se propuso un Plan de Gestión que organizara las acciones antes mencionadas en una estrategia de RSC, lo que además le permitiría a MASACA S.A. obtener importantes certificaciones para aumentar su ventaja competitiva y posicionarse en el mercado como una empresa verde, que contribuye con la protección del medio ambiente y brindada beneficios a las comunidades cercanas, su recurso humano y el Desarrollo Sostenible en general.

El objetivo general de este PFG fue diseñar un Plan de Gestión, alineado con las metodologías y estándares del Green Project Management (GPM) y otros afines, que promoviera el desarrollo de proyectos de Responsabilidad Social Corporativa en la empresa Importaciones MASACA S.A. Los objetivos específicos fueron: realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en términos de RSC, para conocer las oportunidades de mejora y las áreas necesarias a desarrollar en esta materia, construir una estrategia de RSC de la empresa, con el fin de dirigir las acciones de sostenibilidad que esta desee implementar para potenciar el desarrollo sostenible de las comunidades circunscritas en su entorno, identificar los distintos grupos de involucrados en la estrategia de RSC de la empresa para caracterizarlos y abordarlos correctamente, elaborar un plan de Gestión de tiempos para controlar y cuantificar el tiempo que requiere la ejecución de la estrategia de RSC de la empresa, confeccionar un plan de Gestión de Costos que facilite la gestión y control de los gastos que conllevaría la puesta en marcha de la estrategia de RSC de la empresa, elaborar un plan de las comunicaciones del proyecto, para planificar, construir, distribuir y almacenar la información que se generaría con la implementación de la estrategia de RSC de la empresa, ejecutar un proceso de cierre el proyecto, para proporcionar los entregables planteados.

En términos de metodología las fuentes de información primaria utilizadas fueron la Asistencia de la Gerencia General, la Gerencia de Mercadeo, y la Gerencia de RRHH; Vives, Antonio; Peinado-Vara, Estrella. (2004), el Banco Interamericano de Desarrollo y las fuentes secundarias de información utilizadas fueron: ONU, (2014), INTECO. (2004), GPM (2014), PMI (2013). Por otra parte, los métodos de

investigación que se utilizaron son: el método Analítico-Sintético y el método Deductivo y como principales herramientas de la Administración de Proyectos se utilizaron, Reuniones, Análisis de documentos, Juicio de expertos, entre otras. La aplicación de esta metodología permitió la constitución de los entregables del proyecto, entre estos la política de RSC, los indicadores de desempeño, el análisis de involucrados, la matriz de evaluación P5 y los planes de las distintas áreas de conocimiento del proyecto.

Como resultado de este PFG, se concluyó que el diseño de un PG para la implementación de la Estrategia de RSC de la empresa, responde a una necesidad latente de la misma; se consideró fundamental, partir del enfoque metodológico de PRiSM, para la elaboración del PG de la Estrategia de RSC, debido a que este integra los distintos elementos de la sostenibilidad; la aplicación del análisis P5 permitió mejorar el valor de la estrategia de RSC propuesta, en términos de la potenciación de los impactos positivos que esta genera sobre la sociedad, el medio ambiente y la economía; la aplicación de las herramientas para análisis de involucrados, resultaron fundamentales para la elaboración de este PG, pues este análisis permite a la empresa prever situaciones y tomar decisiones para garantizarse el éxito de la implementación de la estrategia; de acuerdo con el modelo de programación utilizado, la empresa requeriría aproximadamente 15 meses para ejecutar las actividades contenidas en la Estrategia; el contar con un plan de costos, permitirá tener control de los costos en los que se debe incurrir para ejecutar cada una de las actividades planificadas dentro de su Estrategia de RSC.

Finalmente, se recomienda a la empresa implementar el PG, de la Estrategia de RSC propuesta, para que logre posicionarse en el mercado como una empresa socialmente responsable y así obtener beneficios; utilizar la metodología PRiSM para el desarrollo de sus proyectos; involucrar a todo el personal que sea posible en la implementación de la Estrategia de RSC propuesta; que la implementación de la Estrategia de RSC propuesta, y la puesta en marcha del PG facilitado se realicen en un marco de ética y transparencia, a través de la aplicación de procesos de evaluación, que le permitan demostrar de manera periódica el impacto de la estrategia tanto a nivel interno como externo; considerar el análisis de los involucrados presentado en el PG; realizar los análisis pertinentes de factibilidad del proyecto, para determinar su viabilidad, y a partir de dicho análisis, realizar los ajustes correspondientes en términos de costos e incorporar los recursos necesarios para que la Estrategia de RSC, sea sostenible en el tiempo; gestionar a los involucrados en la Estrategia de RSC de la empresa, según lo propuesto en el Plan de Comunicaciones facilitado; realizar el seguimiento y control adecuado en la ejecución de la Estrategia de RSC; completar el PG presentado, con los planes de las áreas de conocimiento de Integración, Calidad y Riesgos.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

El presente PFG, contiene un Plan de Gestión para la implementación de una política de RSC en la empresa Importaciones Industriales MASACA S.A. por tanto, inicialmente se considera fundamental presentar los antecedentes de la RSC, el concepto de Desarrollo Sostenible, según Palacios (2014), se desarrolló en 1984, cuando las Naciones Unidas, hacen un llamado a la Comisión Mundial de Ambiente y Desarrollo para construir una agenda global que procurara acciones para construir un mejor futuro. Posteriormente, en 1987 esta Comisión publicó un informe denominado “Nuestro Futuro Común”, que presentaba un nuevo concepto o más bien, una nueva perspectiva del Desarrollo Sostenible, definiéndolo como “(...) la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. (...) Consta de tres pilares, el económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente”. (ONU, 2004). Durante 1992 se llevó a cabo la Cumbre de la Tierra, en Río de Janeiro, Brasil, en esta se discutieron y diseñaron planes de acción específicos para bordar y poner en práctica el Desarrollo Sostenible, a través del Programa 21, durante este mismo año además se aprobó el Pacto Mundial, iniciativa que planteaba la alineación de las acciones de las empresas y los Estados con 10 principios universales, referidos a, Derechos Humanos, estándares laborales, protección del medio ambiente y lucha contra la corrupción. (United Nations Global Compact, 2007). En el 2002, durante la ejecución de la Cumbre Mundial del Desarrollo Sostenible se aprueba el Plan de Aplicación de Johnnesburgo, el cual contenía medidas concretas, metas cuantificables y plazos establecidos para trabajar en pro de este; 20 años después, en 2012 nuevamente los Estados Miembros se reúnen en Río de Janeiro para la Cumbre de la Tierra, la cual se basó en el establecimiento de economías verdes en el contexto del desarrollo sostenible, la erradicación de la pobreza, y en el diseño de un marco institucional para el Desarrollo Sostenible. (ONU, 2004).

A partir de estos acontecimientos, se evidencia la evolución del concepto de desarrollo y de cómo este inicialmente fue concebido como una cuestión meramente económica, que posteriormente se empieza a vincular con la naturaleza y finalmente con el desarrollo humano, dando vida a las nuevas perspectivas y normas internacionales en términos de desarrollo, de las cuales nace el concepto de Responsabilidad Social Corporativa, que ha venido a modificar el patrón de la relación con todos aquellos involucrados que le permiten reducir riesgos, mejorar la productividad y las ganancias a la organización, mientras está se mantiene contribuyendo así con la creación de un clima social más armónico, integrador y que genera mayores beneficios para todos los que interactúan en el ambiente en que se desarrolla la empresa, a partir del establecimiento de relaciones de la organización con su entorno. (Caravedo, 2010)

Como se mencionó anteriormente, este PFG se realizará en la empresa Importaciones Industriales MASACA S.A., la cual se dedica a la fabricación, importación y exportación de productos ferreteros y agrícolas. Esta organización actualmente se ubica en Santa Rosa de Santo Domingo, en la provincia de Heredia en Costa Rica.

En la actualidad la empresa cuenta con un personal de doscientas personas que laboran en forma directa con la empresa y ocho mil metros de terreno en donde se trabaja diariamente en la fabricación, importación, distribución y exportación de sus artículos; bajo este nuevo contexto Importaciones Industriales MASCA S.A. ha llegado a consolidarse en la industria nacional e internacional y ha empezado a tomar conciencia de la importancia de ejecutar sus procesos dentro de un marco de RSC.

Desde hace aproximadamente 20 años la organización realiza acciones filantrópicas y de inversión social; en la actualidad, la empresa se preocupa por desarrollar procesos en apego a la legislación ambiental nacional, en realizar actividades en procura de la protección del medio ambiente como, producir con materiales de reciclaje, realizar compras sostenibles, manejo de aguas, manejo de

desechos sólidos y otros, e incluso desde hace aproximadamente 10 años ha empezado a apoyar a las comunidades vecinas que solicitan colaboración y ha capacitado y desarrollado a su personal, acciones que encajan en el marco conceptual de la RSC. No obstante, es importante mencionar que estas acciones se realizan de modo empírico, pues la empresa no cuenta con una política ni una estrategia consolidada de RSC, tampoco desarrolla actualmente estas acciones bajo metodologías de sostenibilidad, ni de estándares internacionales, es decir, hasta ahora son acciones aisladas que se ejecutan con conciencia de RSC, pero que no pueden proyectarse como tales.

Es precisamente por las razones antes mencionadas que el presente PFG, cobra gran relevancia para la empresa, pues la futura aplicación del Plan de Gestión para la implementación de una estrategia de RSC, permitirá alinear las acciones que Importaciones Industriales MASACA S.A. ejecuta actualmente y aquellas otras que podría desarrollar, con una política de RSC de la organización y con los intereses de esta. Además, este conjunto de acciones enmarcadas en una estrategia consolidada de RSC, permitirán a la empresa contribuir de manera directa con el Desarrollo Sostenible.

Por otra parte, se considera que este PFG es relevante porque, la metodología utilizada para diseñar el Plan de Gestión que resulta como producto del mismo, puede ser replicada a futuro por otras empresas que tengan un perfil similar al de Importaciones Industriales MASACA S.A. para desarrollar proyectos de sostenibilidad en un marco de RSC.

1.2. Problemática

Para determinar el problema principal que impulsa al desarrollo de este PFG, se parte de la siguiente pregunta: ¿Por qué la empresa Importaciones Industriales MASACA S.A., no logra posicionarse como una empresa socialmente responsable en el mercado, pese a los esfuerzos y acciones que ejecuta para proteger el medio ambiente y aportar a su comunidad vecina?

En la actualidad Importaciones Industriales MASACA S.A. realiza una serie de acciones de sostenibilidad tales como, el desarrollo de procesos en apego a la legislación ambiental nacional, la ejecución de actividades en procura de la protección del medio ambiente, entre estas la producción de bisagras y otros productos con materiales reciclados, las compras sostenibles o verdes, el manejo de aguas y de desechos sólidos, el apoyo a las comunidades, y el desarrollo de su personal, a través de capacitaciones técnicas y un marco de respeto a los Derechos Humanos y a la legislación laboral. Sin embargo, estas no se visualizan como tales, pero si implican inversión de recursos, en términos de costos, tiempo y mano de obra. Si bien estas acciones la empresa las ejecuta con conciencia ambiental, el no tener una estrategia de responsabilidad social corporativa consolidada, no contar con objetivos de sostenibilidad claros, no tener un plan ni una memoria de sostenibilidad que enmarque, encause y dirija estos esfuerzos, hacia el cumplimiento de sus intereses, la organización no puede mostrarse ni posicionarse como una empresa socialmente responsable.

La no aplicación de metodologías que permitan la medición de impactos, para tener noción de los efectos negativos que se están causando durante la ejecución de los procesos de la organización al medio, impide el establecimiento de acciones para su mitigación o eliminación; el desconocer los impactos positivos que actualmente la organización genera en términos de sostenibilidad, es decir en pro del ambiente, la población y la economía y sobre todo aquellas que conllevan al ahorro para la empresa; el no contar con indicadores de desempeño que midan los logros alcanzados en términos de Desarrollo Sostenible y el no tener registro ni dar seguimiento a los efectos de estas acciones en el medio, representan pérdidas para la organización, pues si todas estas acciones se organizaran a través de una política de RSC, Importaciones Industriales MASACA S.A. podría obtener importantes certificaciones nacionales e internacionales, que a su vez le permitirían aumentar su ventaja competitiva y posicionar sus productos en el mercado como productos verdes; en un mercado donde este tipo de acciones tienen gran valor, alcanzar esto le permite a la organización aumentar su mercado

y por ende sus utilidades, además de contribuir con la protección del medio ambiente, población involucrada y el Desarrollo Sostenible en general.

1.3. Justificación del problema

El motivo principal por el que se realiza este proyecto es, porque contando con un Plan de Gestión de esta índole, la organización podrá ejecutar acciones propias de la RSC, a través de prácticas que respondan a la estrategia de involucrarse en un proceso en el que se beneficie no sólo su reputación, sino también sus trabajadores, el medio, la comunidad, los inversionistas, el medio ambiental y social en el que interactúa, plasmando su sentido humanitario y altruista y asegurando lealtad a la comunidad, la mejora de la productividad del trabajo y la satisfacción necesaria de retorno de las inversiones de manera estable en el tiempo. (Caravedo, 2010).

Importaciones Industriales MASACA S.A. es una empresa con plena conciencia de los embates que sufre el medio ambiente por la sobre-explotación de los recursos, la organización identifica la importancia de producir de manera socialmente responsable para potenciar sus ganancias y al mismo tiempo garantizar un medio ambiente sano y seguro, que persiga la sostenibilidad de los recursos que esta utiliza, garantizando a las nuevas generaciones el uso de estos.

Por lo anterior, la organización determina la necesidad de enmarcar las acciones pro Desarrollo Sostenible que desde hace varios años ejecuta, en un Plan de Gestión de RSC, como parte de una estrategia; dicho plan contendrá objetivos, metas, indicadores de evaluación, métricas para la medición de desempeño y seguimiento, y otros elementos que permitirán determinar las tareas pendientes y los aportes generados hasta ahora en términos de Desarrollo Sostenible, para así implementar sistemas de gestión en el largo plazo, obtener certificaciones nacionales e internacionales. Contar con este tipo de certificaciones y realizar esfuerzos de sostenibilidad que mejoren la calidad y persigan la conservación del ambiente, potencia la credibilidad de la empresa, aumentando su ventaja

competitiva posicionádola y consolidándola en el mercado como una organización socialmente responsable que vende, importa y exporta productos “verdes” y de calidad.

Como parte de los beneficios del proyecto, es importante destacar que la correcta aplicación de las normativas y estándares propios de la RSC, suscita la generación de productos de mayor calidad, lo que a su vez le permite a la empresa abarcar nuevos y mayores sectores del mercado, potenciando así sus ganancias y aumentando la rentabilidad de sus productos. Además, la aplicación de medidas de control ambiental potencia la eficiencia de los procesos, lo que genera la disminución de los costos operativos de la empresa y la protección del medio ambiente. También, la implementación de acciones sostenibles por parte de la empresa tales como, el manejo de desechos de la organización, el uso de material reciclado para la producción, las compras verdes y otras similares, contribuye con el Desarrollo Sostenible y permite el uso y disfrute de los recursos por parte de las nuevas generaciones; incluso la alineación de los programas ambientales de la empresa con la política y normativa internacional y nacional, genera un mayor impacto en el ambiente y aporta directamente al cumplimiento de los objetivos de desarrollo.

Por otra parte, un Plan de Gestión de RSC permite ejecutar actividades que impacten positivamente a las personas, por ejemplo el desarrollo de acciones enfocadas en el crecimiento y desarrollo del equipo de trabajo, generan el bienestar y la estabilidad de este, aumentando los niveles de satisfacción, pertenencia, compromiso y lealtad de los empleados, sin duda las acciones de responsabilidad social en este sentido, mejorarán el clima laboral y generarán una mayor productividad. En términos de beneficios hacia la población, también es posible mencionar que el desarrollo de este PFG, permite el desarrollo de actividades con proyección social, lo cual genera beneficios directos a las comunidades que de algún modo forman parte de la dinámica de la empresa. Dentro de estas actividades es posible mencionar, apoyos con materiales para

embellecer el paisaje de la comunidad, colaborar capacitando y apoyando a los jóvenes estudiantes de centros educativos técnicos cercanos, con capacitaciones en procesos de producción de la empresa, emplear a la población de la comunidad y otras.

Es importante aclarar que para el presente PFG, únicamente se considerarán los grupos de procesos de Iniciación, Planificación y Cierre, así como las Áreas de Conocimiento Comunicaciones, Involucrados, Costos, Alcance, y Tiempo, esto debido al alcance, naturaleza e interés del proyecto, el cual únicamente pretende generar un diseño del Plan de Gestión para la aplicación de la estrategia de RSC de la organización; por el espacio de tiempo y presupuesto con el que se cuenta para su ejecución, es preciso controlar la triple restricción del proyecto. Además, al ser este un Proyecto que involucra, tanto interesados externos como internos y que requiere que todo el equipo de trabajo esté alineado con la información, se incluye la gestión de las comunicaciones, para planificar esta de tal manera que se eviten complicaciones durante el desarrollo del mismo.

La idea es que la empresa no adquiera nuevos recursos, ni humanos ni de otro tipo, sino que dese desarrollar este proyecto de RSC con los recursos que cuenta en la actualidad, razón por la cual no es necesario incorporar áreas como RRHH o Adquisiciones.

Partiendo de lo ya mencionado, se excluyen también las áreas de conocimiento de Integración, Calidad y Riesgos, la principal razón por la que esto ocurre es por la restricción de tiempo existente para la ejecución del proyecto; además este Plan de Gestión no será ejecutado en el corto plazo, por lo que se prioriza la inclusión de otras áreas de conocimiento durante esta fase, pensando en que lo referido a riesgos y calidad deberá ser planificado en el conexto, o más bien en una etapa más cercana a su desarrollo.

1.4. Objetivo general

Diseñar un Plan de Gestión para la implementación de una estrategia de RSC de la empresa Importaciones Industriales MASACA S.A., que permita el desarrollo de iniciativas y proyectos de índole social y ambiental que aporten al Desarrollo Sostenible.

1.5. Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en términos de RSC, para conocer las oportunidades de mejora y las áreas necesarias a desarrollar en esta materia.
2. Construir una estrategia de RSC de la empresa, con el fin de dirigir las acciones de sostenibilidad que esta desee implementar para potenciar el desarrollo sostenible de las comunidades circunscritas en su entorno.
3. Identificar los distintos grupos de involucrados en la estrategia de RSC de Importaciones Industriales MASACA S.A, para caracterizarlos y abordarlos correctamente.
4. Elaborar un plan de Gestión de tiempos para controlar y cuantificar el tiempo que requiere la ejecución de la estrategia de RSC de la empresa.
5. Confeccionar un plan de Gestión de Costos que facilite la gestión y control de gastos los gastos que conllevaría la puesta en marcha de la estrategia de RSC de la empresa.
6. Elaborar un plan de Gestión de las Comunicaciones del proyecto, para planificar, construir, distribuir y almacenar la información que se generaría con la implementación de la Estrategia de RSC de la empresa.
7. Ejecutar un proceso de Cierre el proyecto, para proporcionar los entregables planteados.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco institucional

2.1.1 Antecedentes de la Institución

Importaciones Industriales MASACA S.A. tiene 29 años de existencia, nace en el año 1986, en la parte trasera de la casa de sus fundadores, quienes tenían como objetivo crear una empresa de productos ferreteros que brindara un excelente servicio y sobre todo productos de calidad. Inicialmente el personal de la empresa se componía por dos personas, posteriormente se incorporaron otros familiares, integrando un equipo de 5 personas. Durante el noveno año de su fundación, la empresa se amplía, pues sus propietarios deciden invertir en un taller para la fabricación de sus propios productos, por lo que incorporan cinco personas más. Esta tendencia de crecimiento afortunadamente ha sido constante en el tiempo, pues ya para el año 1998, la organización contaba con una planilla de unas veinte personas y dos vehículos que se encargan de distribuir los artículos en el área metropolitana. Para el año 2003, la empresa logra construir sus nuevas instalaciones, las cuales cuentan con un área de construcción de tres mil quinientos metros cuadrados, para este momento la empresa duplicó su equipo de trabajo, pasando a ser conformado por cuarenta personas.

En la actualidad la empresa cuenta con un planilla de doscientas personas que laboran en forma directa y ocho mil metros de terreno en donde se trabaja diariamente en la fabricación, importación, distribución y exportación de sus artículos; bajo este nuevo contexto Importaciones Industriales MASCA S.A. ha llegado a consolidarse en la industria nacional e internacional.

La organización empieza a exportar aproximadamente a partir del año 2004, siendo su principal mercado de exportación Centroamérica; sus principales clientes son Guatemala, El Salvador y Nicaragua, a los cuales se les exporta principalmente cajas EMT para instalación eléctrica, tanto rectangulares como octogonales, machetes principalmente y Herrajes Industriales tales como bisagras,

aldabas y picaportes, entre otros. En los países mencionados el mercado meta de Importaciones Industriales MASACA S.A. sigue siendo el ferretero. También, la organización exporta a la región del Caribe, específicamente a República Dominicana Herrajes Industriales.

2.1.2. Misión y visión

Misión:

“Nuestra misión es ser una empresa productora costarricense que brinda soluciones reales con un servicio personalizado de excelencia a nuestros clientes ferreteros y agrícolas, propiciando siempre la rentabilidad en los negocios”.

Visión:

Nuestra visión es ser líderes en el mercado nacional, centroamericano y del Caribe en productos ferreteros y agrícolas. De nosotros siempre encontrará honestidad, excelencia en el servicio, compromiso, lealtad y respeto.

Objetivos:

- Honestidad
- Compromiso
- Excelencia en el Servicio
- Lealtad
- Respeto
- Trabajo en Equipo

2.1.3. Estructura organizativa

La siguiente figura muestra la Estructura Organizativa de la empresa Importaciones Industriales MASACA S.A.

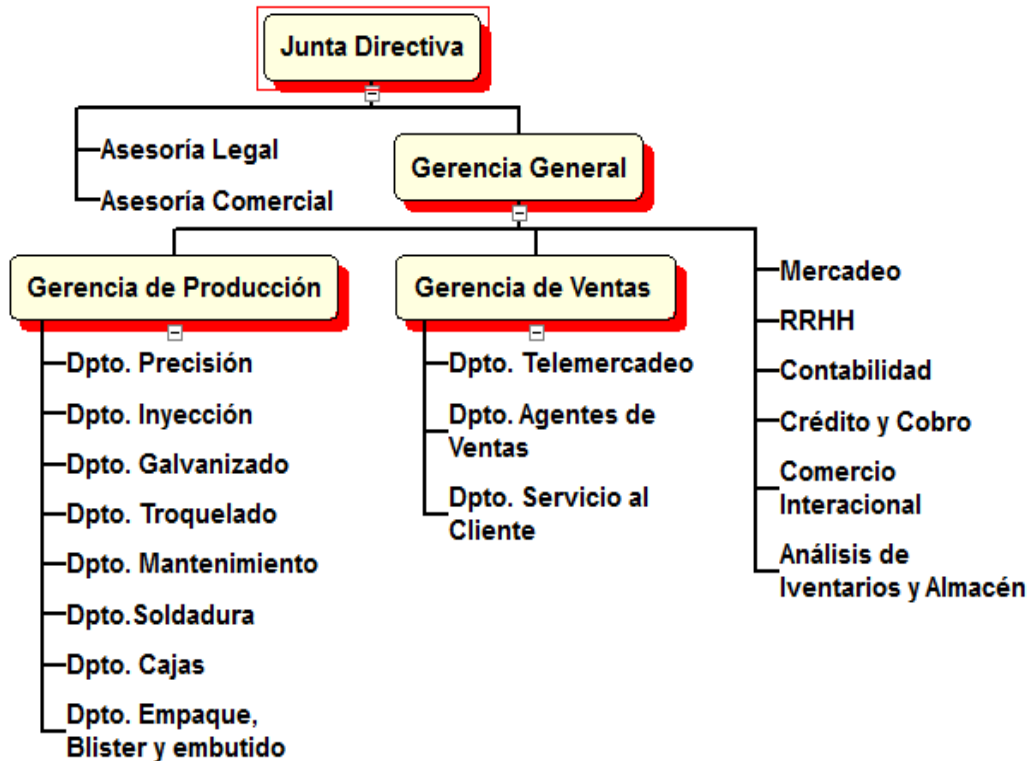


Figura 1 Estructura Organizativa

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2.1.4. Productos que ofrece

La empresa ofrece una amplia gama de productos, en distintas líneas, principalmente la agrícola y la ferretera, además se cuenta con la línea eléctrica, herrajes y materiales, dentro de los productos contenidos en estas se encuentran:

- *Agrícola:* La Línea Agrícola MASACA S.A, ofrece una diversidad de productos para la producción agrícola y ganadera nacional, así como al sector de la jardinería y floristería a nivel nacional e internacional. Entre estos, la pala de mango de hierro, la cual es amigable con el ambiente y de fácil uso.
- *Ferreteros:* Representa la familia con más productos de Importaciones Industriales MASACA S.A; en áreas como la fontanería, la construcción,

mantenimiento y reparación de estructuras, la línea ferretera incluye desde las herramientas básicas como destornilladores, hasta llaves de cañería.

- *Herrajes*: Representa la especialidad en producción de la organización, este tipo de productos son funcionales para el ámbito ferretero, de construcción e incluso de ebanistería. Estos Herrajes se producen bajo altos estándares de calidad, incluyendo procesos de Galvanizado, lo que brinda un importante valor agregado a la calidad del producto. Dentro los principales Herrajes que se producen es posible nombrar, Aldabas, Picaportes, Bisagras, Angulares.
- *Eléctrica*: La línea eléctrica está compuesta por una gran variedad de productos tanto para la industria como para el hogar, los cuales generan una combinación entre alta calidad en la producción y precios accesibles para los clientes. La variedad de productos van desde interruptores de electricidad, toma-corrientes, extensiones, regletas y cajas EMT para instalación eléctrica.
- *Materiales*: Esta línea incluye una gran variedad de varillas, platinas, láminas de hierro donde se incluyen las cumbreras y los botaguas, láminas de Playwood y Clavos Malacrianza.

2.2. Teoría de Administración de Proyectos

2.2.1 Proyecto

Desde la perspectiva de análisis expuesta en el PMBOK, un Proyecto “es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMI, 2013. p.3). Con la ejecución de un proyecto se busca la solución a un problema, sea a través del desarrollo de una idea, inversión, metodología o tecnología que responda a una necesidad presente en un momento determinado, de ahí la importancia del factor tiempo en los proyectos, los cuales inician a partir de la intención de dar respuesta a una situación y finalizan cuando sus objetivos son alcanzados, o cuando por el contrario se evidencia imposibilidad para lograr

estos, otra razón para determinar el cierre de un proyecto es cuando la necesidad que generó este ya no existe.

Según el PMI (2013) los proyectos generan un producto, servicio o resultado único, que requiere del trabajo de la organización y no precisamente del trabajo rutinario, pues por su particularidad de generación de un producto único, en ocasiones se requiere que el equipo de trabajo ejecute actividades completamente distintas a las que usualmente está acostumbrado, lo que requiere de un proceso de planificación. Es importante mencionar, que el proyecto puede ser desarrollado por un grupo de persona grande o pequeño, incluso por una sola persona, esto dependerá de la naturaleza, objetivos y alcance del mismo.

Por otra parte, en la Norma ISO 21500 se conceptualiza un proyecto como “un conjunto único de procesos que consta de actividades coordinadas y controladas, con fechas de inicio y fin, que se lleva a cabo para lograr los objetivos del proyecto, sin embargo el logro de los objetivos del proyecto puede estar sujeto a múltiples restricciones” (INTECO, 2008.p.9).

Tanto el PMI (2013) como INTECO (2008), coinciden en que cada proyecto es único; dentro de los elementos que hacen que los proyectos se diferencien entre si es posible mencionar, los involucrados, la cantidad y tipo de recursos utilizados, las restricciones los productos o entregables que genera.

En síntesis “Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente tendiente a resolver necesidades humanas; por ello su formulación, su evaluación y las decisiones finales, se circunscriben a la medida y a las expectativas humanas. Por tal razón, el proyecto debe nacer de la reflexión ante una necesidad u oportunidad detectada; de la conexión o creación de ideas que permitan formular hipótesis que den una posibilidad para la acción: del querer comprobar conceptos materializados en una decisión o plan estratégico y de una acción que permita no solo satisfacer necesidades o aprovechar oportunidades sino también lograr la

experiencia necesaria para mejorar continuamente procesos”. (Vaquiro, 2009). Cabe recalcar que el éxito de un proyecto dependerá de su enfoque único, de su resultado final específico, de su comienzo y su final, el cronograma para su desarrollo, del esfuerzo del equipo de trabajo, de los recursos limitados con los que este cuenta, de la secuencia de actividades interdependientes y de un determinado usuario de los resultados.

2.2.2. Administración de Proyectos

Existen diversos enfoques de la Administración de Proyectos, sin embargo la mayoría de estos coinciden en que esta consiste en la aplicación de habilidades, técnicas, conocimientos y herramientas para el desarrollo de las actividades de un proyecto. Por ejemplo, según Baker (citado por Espinosa, 2007).) “La administración de proyectos es el proceso de combinar sistemas, técnicas y personas para completar un proyecto dentro de las metas establecidas de tiempo, presupuesto y calidad.” (p.5)

De acuerdo con la enciclopedia en línea (Project management., 2005), la Administración de Proyectos es la disciplina que se encarga de definir y alcanzar objetivos optimizando el uso de recursos: tiempo, dinero, la gente, espacio, etc. Y (Rodríguez, 2002) la concibe como la forma de planear, organizar, dirigir y controlar una serie de actividades realizadas por un grupo de personas que tienen un objetivo específico; el cual puede ser (crear, diseñar, elaborar, mejorar, analizar, etc.) un problema o cosa.

Para lograr desarrollar la Administración de Proyectos es preciso, integrar y aplicar adecuadamente los “...47 procesos de la Dirección de Proyectos, agrupados de manera lógica, categorizados en los 5 grupos de procesos: Inicio, planificación, ejecución, control y cierre”. (PMI, 2013. P. 5).

Dentro de las actividades necesarias que deben desarrollarse desde la Administración de Proyectos se encuentran:

- La identificación de requisitos.
- El abordaje de los interesados.
- El manejo de las comunicaciones del proyecto.
- El manejo de restricciones propias del alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto, los recursos y los riesgos del proyecto.

Es importante mencionar que, las características del proyecto y el contexto en el que el mismo se lleve a cabo, puede influir sobre las restricciones, y al mismo tiempo el comportamiento individual de cada una de estas repercute sobre las demás, por tanto la Administración de Proyectos requiere de una coordinación importante, que permita la conexión y la alineación de los procesos.

2.2.3. Ciclo de vida de un proyecto

El ciclo de vida del proyecto se inicia con la identificación del problema, necesidad u oportunidad de desarrollo o mejora que requiere una solución y finaliza con la entrega de un producto.

El ciclo de vida del proyecto es el conjunto de fases por las que este atraviesa desde su inicio y hasta su cierre. Dichas fases son secuenciales y dependen de las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que interactúan con el proyecto. “Las fases se pueden dividir por objetivos funcionales o parciales, resultados o entregables intermedios, hitos específicos dentro del alcance global del trabajo o disponibilidad financiera” (PMI, 2013. P. 38). Es decir, El ciclo de vida de cada proyecto está definido por el modelo de fases que se utilice y este suele estar determinado por la organización, la industria del proyecto. Por tanto, no es posible determinar cuáles son las fases de todos los tipos de proyecto, sin embargo generalmente se hace referencia a una estructura genérica del ciclo de vida que se compone de las fases de:



Figura 2 Estructura genérica del Ciclo de Vida del Proyecto

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2.2.4. Procesos en la Administración de Proyectos

Para lograr entender los procesos de la Administración de Proyectos, es preciso partir de la definición del concepto proceso, según el PMI (2013) “un proceso es un conjunto de acciones y actividades, relacionadas entre sí, que se utilizan para crear producto, resultado o servicio predefinido” (p. 47). Es importante mencionar los procesos de la Administración de Proyectos se diferencian entre sí por las entradas que requieren, las herramientas que aplican para su desarrollo y los productos que generan, sin embargo todos requieren estar alineados entre sí.

La integración y aplicación eficiente de los procesos es un factor determinante de la buena Administración de proyectos, pues aseguran el avance eficaz del proyecto, por tanto en algunas oportunidades es necesario repetir procesos para poder cumplir con las solicitudes o necesidades de las partes interesadas y así lograr llegar a acuerdos con respecto a los objetivos del proyecto.

Los procesos de Dirección de Proyectos pueden ser analizados desde dos perspectivas distintas, como grupos de procesos (para la dirección de proyectos) y como grupos de materias (para agrupar los procesos por materias). El siguiente cuadro muestra esta categorización presentada en el ISO 21500. (INTECO, 2008).

Cuadro 1 Procesos de Dirección de Proyectos, según grupos de materias (temáticos)

PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS ISO 21500					
Grupos temáticos	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	INICIO	PLANIFICACIÓN	EJECUCIÓN	SEGUIMIENTO Y CONTROL	CIERRE
INTEGRACIÓN	- Desarrollar el Acta de Constitución del proyecto	- Desarrollar planes del proyecto	- Dirigir las tareas del proyecto	- Controlar las tareas del proyecto - Controlar los cambios	- Cerrar el Proyecto o Fase - Recolectar las lecciones aprendidas
PARTES INTERESADAS	- Identificar las partes interesadas		- Gestionar las partes interesadas.		
ALCANCE		- Definir el alcance - Crear la EDT - Definir actividades		- Controlar el alcance	
RECURSOS HUMANOS	- Establecer el equipo de proyecto	- Estimar recursos - Definir la organización del proyecto	- Desarrollar el equipo de proyecto	- Controlar los recursos - Gestionar el equipo de proyecto	
TIEMPO		- Establecer la secuencia de actividades - Estimar la duración de las actividades - Desarrollar el cronograma		- Controlar el cronograma	
COSTE		- Estimar costes - Desarrollar el presupuesto		- Controlar los costes	
RIESGOS		- Identificar riesgos - Evaluar los riesgos	- Tratar los riesgos	- Controlar los riesgos	
CALIDAD		- Planificar la calidad	- Realizar el aseguramiento de la calidad	- Realizar el control de la calidad	
ADQUISICIONES		- Planificar las adquisiciones	- Seleccionar los proveedores	- Administrar los contratos	
COMUNICACIONES		- Planificar las comunicaciones	- Distribuir la información	- Gestionar la comunicación	

Fuente: (ISO 21500, INTECO, 2008).

Por otra parte, según el PMI (2013) dichos Procesos son agrupados en cinco categorías:

- **Grupo de procesos de inicio:** Son aquellos utilizados para iniciar una fase del proyecto o el proyecto, para definir las fases, los objetivos del proyecto y para autorizar al Director a proceder con el trabajo.

- **Grupo de procesos de planificación:** Son aquellos procesos que como su nombre lo indica permiten el detalle del proyecto, es decir los procesos de planificación se ejecutan para definir las acciones requeridas para alcanzar los objetivos del Proyecto, o mejor dicho el alcance del mismo. Estos también permiten establecer las líneas base que se requieren para controlar el desempeño del proyecto.
- **Grupo de procesos de ejecución:** Estos se emplean para completar el trabajo establecido en el Plan de Dirección del Proyecto, para cumplir con las especificaciones del mismo y generar los productos determinados en cada Plan.
- **Grupo de procesos de Monitoreo y Control:** Estos se utilizan para seguir, medir y controlar las actividades del proyecto, en términos de avance y desempeño, lo que permite identificar áreas que requieran modificaciones para alcanzar los objetivos del Proyecto.
- **Grupo de procesos de Cierre:** Los procesos de Cierre permiten establecer la conclusión todas las actividades del proyecto, y proporcionar las lecciones aprendidas para su aplicación e implementación en caso de ser necesario.

Los procesos de la Administración de proyectos no requieren una aplicación uniforme en todos los proyectos o en todas las fases de este, sino más bien estos deben adaptarse al proyecto; el director del proyecto deberá determinar los procesos a aplicar y el grado de aplicación de estos, en función de las políticas e intereses de la organización. Sin embargo, como se mencionó anteriormente si requieren si requieren de una vinculación a través de sus salidas, pues la salida de uno se convierte en la entrada del otro, esa vinculación se muestra en la siguiente figura.

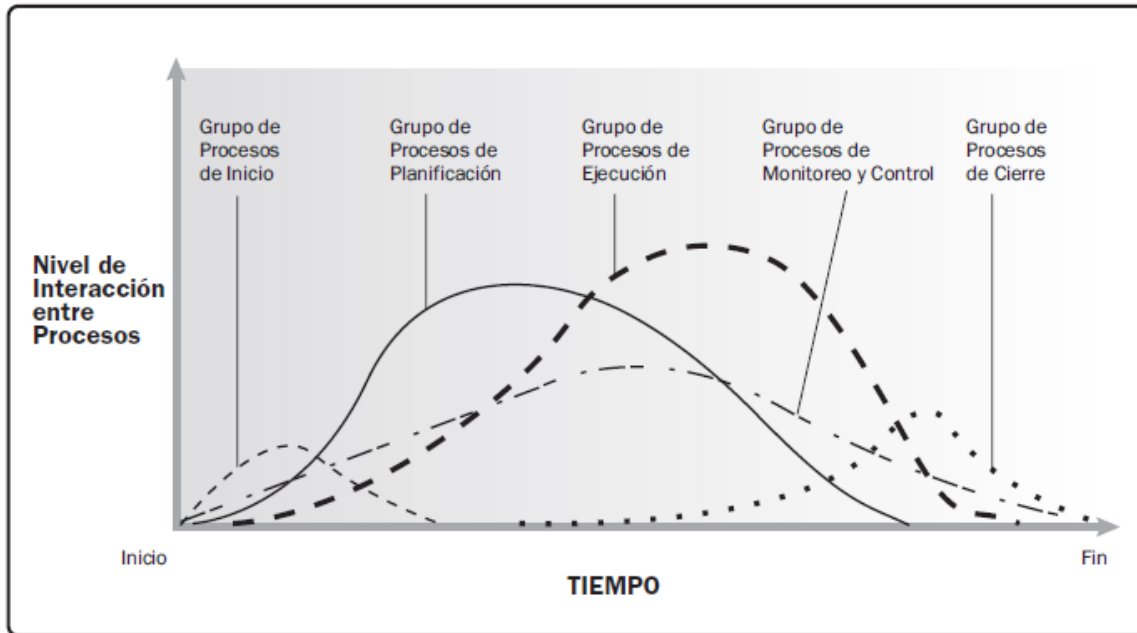


Figura 3 Interacción entre los Grupos de Procesos

Fuente: PMI, 2013.

2.2.5. Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

Las Áreas de Conocimiento “representan un conjunto completo de conceptos, términos y actividades, que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la Dirección de Proyectos o un área de especialización” (PMI, 2013.p.60).

Según lo establecido en la guía *PMBOK*®, existen 10 Áreas de Conocimiento, las cuales agrupan los 47 procesos identificados en este mismo. La mayoría de estas áreas son utilizadas o aplicadas a los proyectos. Las 10 Áreas de Conocimiento son: Gestión de la integración del Proyecto, Gestión del Alcance del Proyecto, Gestión del Tiempo, Gestión de Costos, Gestión de la Calidad, Gestión de los Recursos Humanos, Gestión de las comunicaciones, Gestión de Riesgos, Gestión de las Adquisiciones, Gestión de los Involucrados.

A continuación se explica cada una de las áreas de conocimiento de la Administración de Proyectos, según lo expuesto en la guía *PMBOK*® del PMI (2013).

- **Integración:** Incluye procesos para la coordinación y unificación de los distintos procesos del Proyecto. Entre estos, el desarrollo del Acta del Proyecto (Iniciación), desarrollo del Plan de Gestión del Proyecto (Planificación), dirigir y gestionar la ejecución del Proyecto (Ejecución), supervisar y controlar el trabajo del Proyecto (Control), realizar Control Integrado de Cambios (Control) y cerrar el Proyecto o Fase (Cierre).
- **Alcance:** Desarrolla los procesos necesarios para incluir todo el trabajo requerido para terminar de manera exitosa el proyecto. Dentro de los procesos desarrollados en esta Área de Conocimiento son: la recopilación de los requisitos (Planificación), la definición del Alcance (Planificación), la construcción de la Estructura de Trabajo Detallada (Planificación), la verificación del Alcance (Control) y el control del Alcance (Control).
- **Tiempo:** Dentro de sus procesos se incluyen aquellos que permiten concluir el proyecto en el tiempo establecido, por ejemplo definir las actividades (Planificación), secuenciarlas (Planificación), estimar los recursos de las actividades (Planificación), estimar la duración de las Actividades (Planificación), desarrollar el Cronograma (Planificación) y controlar el Cronograma (Control).
- **Costos:** Los procesos abordados en esta área de conocimiento son, estimación de los costos (Planificación), determinación del presupuesto (Planificación) y el control de los costos (Control).
- **Calidad:** Utiliza la política de calidad de la organización, esta permite asegurar que se cumplan y validen los requisitos del Proyecto. Incluye la

planificación de la Calidad (Planificación) 8.2, el aseguramiento de la Calidad (Ejecución) y el control de Calidad (Control).

- **Recursos Humanos:** Incorpora los procesos que organizan y gestionan al equipo de trabajo. Dentro estos se encuentran, el desarrollar el Plan de Recursos Humanos (Planificación), adquirir el equipo de proyecto (Ejecución), desarrollar al equipo del proyecto (Ejecución) y dirigir el equipo de proyecto (Ejecución).
- **Comunicaciones:** Incluye procesos necesarios para ejecutar una efectiva y adecuada gestión de la información, dentro de estos la identificación de los participantes (Iniciación), la planificación de las comunicaciones (Planificación), la distribución de la Información (Ejecución), la gestión de las expectativas de los Participantes (Ejecución) e informar acerca del rendimiento (Control).
- **Riesgos:** Incluye procesos que permitan potenciar los riesgos positivos y disminuir los negativos; tales como, la planificación de la gestión de riesgos (Planificación), la identificación de riesgos (Planificación), el desarrollo del análisis cualitativo de riesgos (Planificación) y el análisis Cuantitativo de Riesgos (Planificación), la planificación de la respuesta a los riesgos (Planificación) y la supervisión y control de los Riesgos (Control).
- **Adquisiciones:** Incluye los procesos necesarios para adquirir o comprar los productos o servicios requeridos para ejecutar el proyecto. Dentro de los procesos que aborda esta área están, la planificación de las adquisiciones (Planificación), la ejecución de las adquisiciones (Ejecución), la administración de las Adquisiciones (Control) y el cierre de las adquisiciones (Cierre).

- **Involucrados:** Incluye todos aquellos procesos que permiten identificar a las personas o grupo que afectan o se afectan por el Proyecto, analizar sus expectativas, analizarlos y determinar la manera de abordarlos, dentro de estos procesos es posible mencionar identificar los involucrados (Iniciación), planificar la gestión de los involucrados (planificación), gestionar la participación de los involucrados (ejecución) y controlar la participación de los involucrados (Control).

Para efectos del presente PFG se aplicarán todas las Áreas de Conocimiento antes explicadas, pues al tratarse del desarrollo de un Plan de Sostenibilidad, es necesario que el mismo contenga los planes de cada área para el momento de su ejecución.

2.3 Otra Teoría propia del tema de interés

El presente PFG pretende desarrollar un Plan de Sostenibilidad, por tanto como teoría base para su ejecución, se requiere la explicación de la perspectiva de Desarrollo que se utilizará, así como la definición de otros elementos (principios del Desarrollo Sostenible, Objetivos de Desarrollo) propios de esta perspectiva que determinarán objetivos y actividades del Plan. Además, en este apartado se indicará el concepto de Responsabilidad Social Corporativa que se utilizará para el abordaje y la metodología PRISM que se utilizará para el abordaje del Plan de Sostenibilidad que se formula como PFG.

2.3.1 Desarrollo Sostenible

El concepto de Desarrollo Sostenible se popularizó desde la publicación del texto Nuestro futuro común, como producto del trabajo elaborado por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de la Organización de las Naciones Unidas, en este documento se define como Desarrollo Sostenible, aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades, a partir de esta conceptualización asientan los principios básicos

de lo que empezó a denominarse desarrollo sostenible. (ONU, 1987). Manteniendo esta misma base Robert Solow (Citado por Corbi, 2009) ha extendido y redefinido este concepto, considerando la sostenibilidad como el requerimiento de que la próxima generación debe ser dejada con aquello que sea necesario para lograr un nivel de vida, al menos, tan bueno como el anterior, y para cuidar de la siguiente generación de forma similar. Posteriormente, Amartya Sen presenta su enfoque de Desarrollo Sostenible, el cual postula que “en el camino hacia el desarrollo entendido de modo complejo deben equilibrarse objetivos sociales, económicos y ambientales. En otras palabras, el desarrollo debe conjugar eficiencia económica, la equidad social y la preservación medioambiental. Así se logra una visión universal e integral, que reafirma, nuevamente que el fin del desarrollo es el bienestar de los seres humanos”. (Sen, 2004).

Este enfoque es el que sienta las bases de las teorías del Desarrollo Sostenible, con una concepción distinta para su medición, pues superó la visión economicista por una visión más integral. El desarrollo Sostenible persigue la integralidad de sus tres principales variables, la sociedad, la economía y el medio ambiente, por lo que desde este enfoque se promueve aquello que sea necesario para cubrir las demandas de la sociedad pero a un nivel de explotación de recursos consciente y respetuoso para con el medio ambiente natural.

Desde enfoque holístico se abordan los problemas de manera global, ya que en la actualidad es posible observar como el irrespeto a las diferencias, la desigualdad, la pobreza el cambio climático y otros impactan a toda la orbe, es por esta razón que Organismos Internacionales, Instituciones Públicas y los Gobiernos ejecutan esfuerzos para alcanzar las metas del Desarrollo Sostenible.

La siguiente figura ilustra el concepto de Desarrollo Sostenible, pues muestra la vinculación entre las tres componentes del mismo:

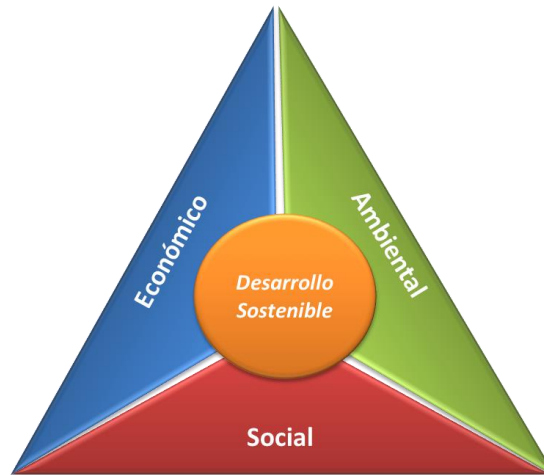


Figura 4 Desarrollo Sostenible

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Es importante mencionar que, dentro de este paradigma del Desarrollo Sostenible, están inmersos otros conceptos como la equidad, la sostenibilidad, la productividad, la participación y la seguridad humana, con el fin de evidenciar cómo se incluyen y cómo actúan estos dentro del Desarrollo Sostenible, se desarrollan los siguientes puntos:

- **Principios del Desarrollo Sostenible:**

Como principios del Desarrollo Sostenible, se entienden los establecidos en la Carta a la Tierra, declaración internacional presentada en el año 2000, que se construyó de manera inclusiva, durante un proceso de consulta que se desarrolló durante 6 años y que contó con la participación de más de 6 mil organizaciones, públicas, privados, gubernamentales y no gubernamentales. El objetivo de la iniciativa es promover un marco ético de valores y principios para el desarrollo sostenible. Es decir, es una visión que dirija a la sociedad global hacia la sustentabilidad, articulando de forma integrada, puntos claves de la dimensión económica, social y ambiental. (Villelas, 2003). El siguiente cuadro expone dichos principios:

Cuadro 2 Principios del Desarrollo Sostenible

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES	PRINCIPIOS DE APOYO
I) RESPETO Y CUIDADO DE LA COMUNIDAD DE LA VIDA	Respetar la Tierra y la vida en toda su diversidad
	Cuidar la comunidad de la vida con entendimiento, compasión y amor.
	Construir sociedades democráticas que sean justas, participativas, sostenibles y pacíficas
	Asegurar que los frutos y la belleza de la Tierra se preserven para las generaciones presentes y futuras.
II) INTEGRIDAD ECOLÓGICA	Proteger y restaurar la integridad de los sistemas ecológicos de la Tierra, con especial preocupación por la diversidad biológica y los procesos naturales que sustentan la vida.
	Evitar dañar como el mejor método de protección ambiental y cuando el conocimiento sea limitado, proceder con precaución.
	Adoptar patrones de producción, consumo y reproducción que salvaguarden las capacidades regenerativas de la Tierra, los derechos humanos y el bienestar comunitario.
	Impulsar el estudio de la sostenibilidad ecológica y promover el intercambio abierto del conocimiento que se adquiriera, así como su extensa aplicación.
III) JUSTICIA SOCIAL Y ECONÓMICA	Erradicar la pobreza como un imperativo ético, social y ambiental.
	Asegurar que las actividades e instituciones económicas, a todo nivel, promuevan el desarrollo humano de forma equitativa y sostenible.
	Afirmar la igualdad e imparcialidad de género como prerrequisitos para el desarrollo sostenible y asegurar el acceso universal a la educación, al cuidado de la salud y a la oportunidad económica.
	Defender el derecho de todos, sin discriminación, a un entorno natural y social que apoye la dignidad humana, la salud física y el bienestar espiritual, con especial atención a los derechos de los pueblos indígenas y las minorías.
IV. DEMOCRACIA, NO VIOLENCIA Y PAZ	Fortalecer las instituciones democráticas en todos los niveles y brindar transparencia y rendimiento de cuentas en la gobernabilidad, participación inclusiva en la toma de decisiones y acceso a la justicia.
	Integrar en la educación formal y en el aprendizaje a lo largo de la vida, las habilidades, el conocimiento y los valores necesarios para un modo de vida sostenible.
	Tratar a todos los seres vivos con respeto y consideración.

	Promover una cultura de tolerancia, no violencia y paz.
--	---

Fuente: Elaboración propia (2015), a partir de Villelas (2003).

- **Objetivos del Desarrollo Sostenible:**

La Asamblea General de la ONU adoptó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, que también tiene la intención de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia. Los Estados miembros de la Naciones Unidas aprobaron una resolución en la que reconocen que el mayor desafío del mundo actual es la erradicación de la pobreza. Dentro de esta agenda se plantean los Objetivos del Desarrollo Sostenible, que son desafíos universales que requieren de acción global, dichos objetivos orientarán la política de desarrollo y financiamiento de los próximos 15 años.

La aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible dependerá de una alianza mundial, con participación activa de los gobiernos, la sociedad civil, el Sistema de las Naciones Unidas y el Sector Privado. (ONU, 2014). Ya que estos dirigirán los programas de desarrollo mundiales de los próximos años. Al adoptarlos, los Estados se comprometieron a movilizar los medios necesarios para su implementación mediante alianzas centradas especialmente en las necesidades de los más pobres y vulnerables.

La Agenda plantea 17 Objetivos con 169 metas de carácter integral que abarcan las esferas del Desarrollo Sostenible, es decir la económica, social y ambiental. La siguiente figura muestra los 17 Objetivos:



Figura 5 Objetivos del Desarrollo Sostenible

Fuente: ONU, 2015.

2.3.2 Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Como se presentó en los apartados anteriores, el concepto de Desarrollo ha evolucionado, pues en principio este fue concebido como una cuestión meramente económica, que posteriormente se empieza a vincular con la naturaleza y finalmente con el desarrollo humano, dando vida a las nuevas perspectivas y normas internacionales en términos de Desarrollo, de las cuales nace el concepto de Responsabilidad Social Corporativa, que ha venido a modificar el patrón de la relación con todos aquellos involucrados que le permiten reducir riesgos, mejorar la productividad y las ganancias a la organización, mientras está se mantiene contribuyendo así con la creación de un clima social más armónico, integrador y que genera mayores beneficios para todos los que interactúan en el ambiente en que se desarrolla la empresa, a partir del establecimiento de relaciones de la organización con su entorno. (Caravedo, 2010).

La Responsabilidad Social Corporativa, también se conoce como consciencia corporativa, ciudadanía corporativa, desempeño social, o negocio responsable sostenible, “La RSC funciona como un mecanismo incorporado de auto-regulación por el que un negocio monitorea y asegura su activa conformidad/cumplimiento con el espíritu de la ley, los estándares éticos y las normas internacionales. La RSC es un proceso que tiene el objetivo de abarcar la responsabilidad por las acciones de la compañía y promover un impacto positivo, a través de sus actividades, sobre el medio ambiente, los consumidores, los empleados, las comunidades, los interesados y todos los otros miembros de la esfera pública que puedan ser también considerados como interesados.” (Carboni, Gonzáles, Hodkinsog, 2009, p. 9).

Esta concepción de RSC que lleva a la transformación de las prácticas productivas de la empresa, no sólo es un proceso de las técnicas productivas, sino un cambio integral de perspectiva, de valores, es decir de paradigma, que le brinda a las empresas oportunidades para construir valor de negocio a través acciones para mejorar las condiciones ambientales y sociales en las comunidades en las que desarrollan sus negocios, es sobre la cual se establece lo propuesto en este PFG.

2.3.3 PRiSM

En la actualidad cada vez más empresas optan por aplicar modelos de RSC, para lo que se requiere adoptar nuevos modelos de dirección de proyectos. Projects integrating Sustainable Methods o Proyectos que integran metodologías sostenibles (PRiSM), “es una metodología estructurada de gestión de proyectos que pone de relieve las áreas de sostenibilidad y las integra dentro de las principales fases de los proyectos tradicionales que, cuando es entendida y eficazmente abordada, puede reducir los impactos ambientales negativos en todo tipo de proyecto a la vez que maximiza las oportunidades para gestionar la sostenibilidad y los recursos finitos. PRiSM está cortada de la misma tela que los estándares globalmente aceptados para la dirección profesional de proyectos”. (Carboni et al., 2009. 8).

Dicha metodología parte de lo establecido en las Normas ISO 21500, 14000, 26000, 9001, 50001, y el estándar PMBOK® del PMI e incorpora conceptos propios de la sostenibilidad, Dirección de Proyectos y el enfoque del Green Project Management (GPM), organización miembro de Pacto Global de las Naciones Unidas. El propósito de PRiSM es evolucionar la disciplina de la Dirección de Proyectos y mejorar la capacidad de entrega de los mismos, asegurando el bienestar de las futuras generaciones.

Algunos elementos teóricos que emanan de la metodología PRISM y que son de importancia para el abordaje de este PFG son:

- **Las memorias de sostenibilidad:** que pueden ser utilizadas para evaluar y comparar el desempeño de la sostenibilidad con referencia a leyes normas y estándares de desempeño y para demostrar cómo la empresa influencia y es influenciada por el Desarrollo Sostenible.
- **La triple línea base:** “La triple línea de base se compone del lucro (beneficio), la gente y el planeta. Apunta a medir el desempeño ambiental, social y financiero de la compañía sobre un período de tiempo. Sólo una compañía que produce una TBL está tomando en cuenta el costo total involucrado en hacer el negocio.” (Carboni et al., 2009. 29).
- **El Estándar P5:** El Estándar P5 De GPM es una Herramienta que brinda soporte para la alineación De Portafolios, Programas Y Proyectos Con la estrategia organizacional para la sostenibilidad, se centra en los impactos de los procesos Y entregable de los proyectos en el Medio Ambiente, en la Sociedad, en la línea base corporativa y en la economía local. La Forma más sencillo de explicar P5 Es que enlaza el enfoque de la triple línea base, los procesos del proyecto y los productos o servicios resultantes. (GPM, 2014).

La razón por la cual se incorporan a este Marco Teórico conceptos propios de la metodología PRiSM, es porque la aplicación de la misma permite identificar el desempeño de la empresa con respecto a la sociedad en la que opera y su impacto sobre el medio ambiente, además de aportar para la medición de su desempeño y su capacidad de continuar operando de manera eficiente, aspectos que responden a los objetivos de este PFG.

3. MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico que se presenta a continuación, expone las fuentes y las herramientas de investigación que se aplicarán, así como los supuestos y las restricciones que se enfrentan y los entregables que se pretenden generar con cada uno de los objetivos del PFG. Es importante recordar que el presente PFG tiene por objetivo diseñar un Plan de Gestión para la aplicación de una estrategia de RSC, alineado con las metodologías y estándares del Green Project Management (GPM) y otros afines, que promueva el desarrollo de proyectos de Responsabilidad Social Corporativa en la empresa Importaciones Industriales MASACA S.A.

3.1 Fuentes de información

Se entiende por fuentes de información todos aquellos datos, formales, informales, orales, escritos o electrónicos disponibles, de los cuales se obtiene información relevante para el desarrollo de este proceso. También pueden entenderse como los instrumentos que ayudan a localizar y recuperar los documentos y la información. (Losantos, 2007)

“Las fuentes de información tienen como objetivos principales buscar, localizar y difundir el origen de la información contenida en cualquier soporte físico, no exclusivamente en formato libro, aunque sus productos más elaborados y representativos sean los repertorios.” (Vega, 1995.p.35).

Los siguientes son tipos de fuentes de información:

3.1.1. Fuentes Primarias

Bounocore (1980) define las fuentes de información primaria como “las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, monografías, artículos de revista, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano” (p.229). Incluye la producción documental electrónica de calidad.

Son aquellas que contienen información nueva u original, de primera mano. El término original no se refiere a la novedad, a que nadie haya tratado antes el tema, sino a que es el documento origen de la información, que en él se contiene toda la información necesaria, no remite ni necesita completarse con otra fuente. (Losantos, 2007).

Para efectos del desarrollo de este PFG se utilizarán fuentes primarias tales como, las entrevistas aplicadas al personal de la empresa, así como los grupos focales y otros ejecutados en la organización con su personal.

3.1.2. Fuentes Secundarias

Según Bounocore (1980) son aquellas que “contienen datos o informaciones reelaboradas o sintetizadas” (p.229). Por ejemplo, resúmenes, enciclopedias, diccionarios, estadísticas, entre otras.

“Las fuentes secundarias son aquellas que no tienen como objetivo principal ofrecer información sino indicar que fuente o documento nos la puede proporcionar. Los documentos secundarios remiten generalmente a documentos primarios. Son fuentes secundarias los catálogos, las bibliografías, los repertorios, entre otros”. (Losantos, 2007.p.8).

Dentro de las fuentes secundarias que se utilizan para el desarrollo de este PFG se encuentran, libros en administración de proyectos, tales como el PMBOK del PMI 2013, los resúmenes del ISO 21500 generados por INTECO 2008, La Guía PRiSM del PGM, así como otras revistas, informes de la ONU y la información electrónica obtenida de sitios Web relacionada con el tema.

El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en el Cuadro N°3:

Cuadro 3 Resumen de fuentes de información

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en términos de RSC, para conocer las oportunidades de mejora y las áreas necesarias a desarrollar en esta materia.	-Asistente de Gerencia General -Gerencia de Mercadeo -Gerencia de RRHH -Otros departamentos de la organización.	-BID, (2009) Guía de aprendizaje sobre la implementación de RSE en pequeñas y medianas empresas, del Fondo Multilateral de Inversiones
2. Construir una estrategia de RSC de la empresa, con el fin de dirigir las acciones de sostenibilidad que esta desee implementar para potenciar el desarrollo sostenible de las comunidades circunscritas en su entorno.	-Asistente de Gerencia General - Gerencia de Mercadeo -Gerencia de RRHH -Otros departamentos de la organización. -Vives, Antonio; Peinado-Vara, Estrella. (2004). La Responsabilidad Social de la empresa en América Latina. -Banco Interamericano de Desarrollo, New York, Estados Unidos.	-ONU, (2014). La Asamblea General adopta la Agenda 2030. -INTECO. (2004). Sistemas de Gestión Ambiental-requisitos con Orientación para su uso. Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica. San José, Costa Rica. -BID, (2009) Guía de aprendizaje sobre la implementación de
3. Identificar los distintos grupos de involucrados en la estrategia de RSC de Importaciones Industriales MASACA S.A, para caracterizarlos y abordarlos correctamente.	-Asistente de Gerencia General -Gerencia de Mercadeo -Gerencia de RRHH	-INTECO. (2008). Directrices para la Dirección y Gestión de Proyectos- Requisitos: Equivalente a Norma ISO 21500. Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica, San José, Costa Rica. -GPM Global (2013). La Guía de Referencia GPM® para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos. PRISM Projects Integrating Sustainable Methods. -Project Management Institute. (2013). <i>A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®)</i> . Fifth Edit. Pennsylvania, Estados Unidos.

<p>4. Elaborar un plan de Gestión de tiempos para controlar y cuantificar el tiempo que requiere la ejecución de la estrategia de RSC de la empresa.</p>	<p>-Asistente de Gerencia General -Gerencia de Mercadeo -Gerencia de RRHH -Directora de Proyecto</p>	<p>-INTECO. (2008). Directrices para la Dirección y Gestión de Proyectos- Requisitos: Equivalente a Norma ISO 21500. Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica, San José, Costa Rica. -GPM Global (2013). La Guía de Referencia GPM® para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos. PRISM Projects Integrating Sustainable Methods. -Project Management Institute. (2013). <i>A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®)</i>. Fifth Edit. Pennsylvania, Estados Unidos.</p>
<p>5. Confeccionar un plan de Gestión de Costos que facilite la gestión y control de gastos los gastos que conllevaría la puesta en marcha de la estrategia de RSC de la empresa.</p>	<p>-Directora de Proyecto -Gerencia Mercadeo -Asistente de Gerencia General</p>	<p>-INTECO. (2008). Directrices para la Dirección y Gestión de Proyectos- Requisitos: Equivalente a Norma ISO 21500. Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica, San José, Costa Rica. -GPM Global (2013). La Guía de Referencia GPM® para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos. PRISM Projects Integrating Sustainable Methods. -Project Management Institute. (2013). <i>A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®)</i>. Fifth Edit. Pennsylvania, Estados Unidos</p>
<p>6. Elaborar un plan de gestión de las comunicaciones del proyecto, para planificar, construir, distribuir y almacenar la información que se generaría con la implementación de la</p>	<p>- Gerencia de Mercadeo - Dirección del proyecto</p>	<p>-INTECO. (2008). Directrices para la Dirección y Gestión de Proyectos- Requisitos: Equivalente a Norma ISO 21500. Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica, San José, Costa Rica. -GPM Global (2013). La</p>

Estrategia de RSC de la empresa.		Guía de Referencia GPM® para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos. PRISM Projects Integrating Sustainable Methods. -Project Management Institute. (2013). <i>A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®)</i> . Fifth Edit. Pennsylvania, Estados Unidos
7. Ejecutar un proceso de cierre el proyecto, para proporcionar los entregables planteados.	-Asistente de Gerencia General -Gerencia de Mercadeo -Dirección del proyecto	-INTECO. (2008). Directrices para la Dirección y Gestión de Proyectos- Requisitos: Equivalente a Norma ISO 21500. Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica, San José, Costa Rica. -GPM Global (2013). La Guía de Referencia GPM® para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos. PRISM Projects Integrating Sustainable Methods. -Project Management Institute. (2013). <i>A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®)</i> . Fifth Edit. Pennsylvania, Estados Unidos.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo con la aplicación de las fuentes de datos de investigación utilizadas, la investigación realizada contiene un enfoque mixto, la cual implica la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de la información recabada y así lograr una mejor comprensión del fenómeno en estudio. (Losantos, 2007).

3.2 Métodos de Investigación

Los métodos de investigación son el conjunto de procedimientos lógicos a través de los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las

hipótesis y los instrumentos de trabajo investigados. El método es un elemento necesario en la ciencia; ya que sin él no sería fácil demostrar si un argumento es válido. (Ramos, 2008).

A continuación se exponen los métodos de investigación a utilizar para el desarrollo de este PFG.

3.2.1. Método Analítico-sintético

Este método consiste en la descomposición del objeto de estudio en sus distintos elementos o partes componentes para obtener conocimientos acerca de dicho objeto. La finalidad de este método es conocer las partes de un todo y las relaciones que existen entre ellas así como las leyes que pueden regir su funcionamiento. La síntesis completa el análisis por medio de la unión o la composición de las partes, con lo cual reunifica todo partiendo de sus elementos (Hurtado & Toro, 2007).

3.2.2. Método deductivo

El método deductivo parte de unas ideas generales que son aceptadas como satisfactorias y a partir de ellas se deducen una serie de suposiciones que luego se contrastan con los datos concretos de la realidad. La idea básica de este método es dar el primer paso metodológico partiendo de lo general y corroborarlo posteriormente por la información particular, los hechos específicos. “El método deductivo o la deducción es uno de los métodos más usados a instancias de lograr, obtener, conclusiones sobre diversas cuestiones. El rasgo distintivo de este método científico es que las conclusiones siempre se hayan impresas en las premisas”. (Álvarez, 2003.p.23).

En el cuadro N° 4 se puede apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Cuadro 4 Métodos de Investigación Utilizados

Objetivos	Métodos de investigación	
	Deductivo	Analítico-sintético
1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en términos de RSC, para conocer las oportunidades de mejora y las áreas necesarias a desarrollar en esta materia.	A partir de la aplicación de los cuestionarios se muestran la experiencia y conocimiento de los participantes, garantizando que la información recibida para diagnóstico sea certera.	A partir de la aplicación de los cuestionarios es posible identificar la aplicación o no del de RSC que se tiene en la organización.
2. Construir una estrategia de RSC de la empresa, con el fin de dirigir las acciones de sostenibilidad que esta desee implementar para potenciar el desarrollo sostenible de las comunidades circunscritas en su entorno.	A partir del desarrollo de tormenta de ideas que muestran la experiencia y conocimiento de los participantes al respecto se garantiza que la política que se establezca sea exitosa.	A partir de la tormenta de ideas es posible disgregar la interpretación del concepto de RSC que se tiene en la organización para construir una política.
3. Identificar los distintos grupos de involucrados en la estrategia de RSC de Importaciones Industriales MASACA S.A, para caracterizarlos y abordarlos correctamente.	A partir de la implementación de las reuniones, y técnicas analíticas es posible suponer los intereses de los involucrados del proyecto para posteriormente determinar su abordaje.	A partir de la aplicación de técnicas analíticas y reuniones es posible identificar todos los interesados del proyecto, así como disgregar sus intereses para determinar la manera de abordarlos.
4. Elaborar un plan de Gestión de tiempos para controlar y cuantificar el tiempo que requiere la ejecución de la estrategia de RSC de la empresa.	Con base en las opiniones de los expertos tomadas como válidas se infiere el comportamiento de las actividades del cronograma	A partir de la aplicación de descomposición y planificación gradual, es posible determinar las actividades y los tiempos de ejecución de cada una para lograr cumplir con el objetivo del proyecto.
5. Confeccionar un plan de Gestión de Costos que facilite la gestión y control de gastos los gastos que conllevaría la puesta en marcha de la estrategia de RSC de la empresa.	Partiendo de considerar válidos la estimación de los recursos de las actividades y sus costos se considera válido, como regla general, el costo	Con base en el costo de cada una de las actividades determinadas por el juicio de los expertos, se llega a la estimación del presupuesto

	total del proyecto	general del proyecto, la determinación de las reservas y la línea base de costo
6. Elaborar un plan de gestión de las comunicaciones del proyecto, para planificar, construir, distribuir y almacenar la información que se generaría con la implementación de la Estrategia de RSC de la empresa.	A partir de la implementación de herramientas como el análisis de requisitos de comunicación, análisis documental y reuniones es posible planificar las comunicaciones del proyecto.	Las herramientas a aplicar permiten identificar los requisitos de comunicación presentes en cada una de las etapas del proyecto.
7. Ejecutar un proceso de cierre el proyecto, para proporcionar los entregables planteados.	No aplica	Las técnicas a implementar y la segregación de la planificación del trabajo por áreas de conocimiento permitirán ejecutar un efectivo proceso de cierre.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.3. Herramientas

Las herramientas son aquellos instrumentos que proporcionan la estructura, y control necesarios para lograr desarrollar el trabajo requerido en el Proyecto. Tal y como lo expone el PMI (2013), una herramienta es “algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto” (p.548).

A continuación, en el cuadro N° 5 se definen las herramientas a utilizar para cada uno de los objetivos propuestos en este PFG.

Cuadro 5 Herramientas Utilizadas

Objetivos	Herramientas
1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en términos de RSC, para conocer las oportunidades de mejora y las áreas necesarias a desarrollar en esta	-Cuestionarios

materia.	
2. Construir una estrategia de RSC de la empresa, con el fin de dirigir las acciones de sostenibilidad que esta desee implementar para potenciar el desarrollo sostenible de las comunidades circunscritas en su entorno.	-Tormenta de ideas -Análisis de documentos
3. Identificar los distintos grupos de involucrados en la estrategia de RSC de Importaciones Industriales MASACA S.A, para caracterizarlos y abordarlos correctamente.	-Reuniones -Técnicas analíticas - Análisis de documentos
4. Elaborar un plan de Gestión de tiempos para controlar y cuantificar el tiempo que requiere la ejecución de la estrategia de RSC de la empresa.	-Reuniones -Planificación gradual -Juicio de Expertos -Análisis de documentos
5. Confeccionar un plan de Gestión de Costos que facilite la gestión y control de gastos los gastos que conllevaría la puesta en marcha de la estrategia de RSC de la empresa.	-Reuniones -Juicio de Expertos -Análisis de documentos
6. Elaborar un plan de gestión de las comunicaciones del proyecto, para planificar, construir, distribuir y almacenar la información que se generaría con la implementación de la Estrategia de RSC de la empresa.	-Análisis de requisitos de comunicación -Análisis de documentos -Reuniones
7. Ejecutar un proceso de cierre el proyecto, para proporcionar los entregables planteados.	-Reuniones -Técnicas analíticas -Juicio de Expertos -Análisis de documentos

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.4. Supuestos y Restricciones

Se identifican como supuestos, todos aquellos factores de planificación que se consideran reales previo a su prueba o demostración. Mientras que por restricciones, son entendidos los factores que limitan o afectan la ejecución del Proyecto (PMI, 2013).

Para efectos del presente PFG se han establecido una serie de supuestos y restricciones, cuya relación con los objetivos del proyecto se muestra a continuación en el cuadro N°6.

Cuadro 6 Supuestos y Restricciones del PFG

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en términos de RSC, para conocer las oportunidades de mejora y las áreas necesarias a desarrollar en esta materia.	<p>-Los participantes tienen anuencia a responder los instrumentos.</p> <p>-Los participantes conocen en profundidad las acciones de la empresa en esta materia.</p>	-Las agendas de las personas que respondieron los cuestionarios son distintas, por lo que se podría complicar la coordinación de la aplicación de los mismos.
2. Construir una estrategia de RSC de la empresa, con el fin de dirigir las acciones de sostenibilidad que esta desee implementar para potenciar el desarrollo sostenible de las comunidades circunscritas en su entorno.	<p>-La organización tiene interés y reconoce la importancia y la necesidad de establecer una estrategia de RSC.</p> <p>-La Gerencia está dispuesta a ejecutar esfuerzos para aumentar la calidad de sus servicios.</p> <p>-El equipo de trabajo analizará la ejecución del PRSC en el mediano plazo a para proteger el medio ambiente.</p> <p>-La organización ha realizado actividades propias de la RSC pero fuera del marco de una política.</p> <p>-Se tiene acceso a la información y documentación de la empresa necesarias para diseñar el Plan.</p>	<p>-La organización no cuenta con experiencia en establecimiento de este tipo de estrategias.</p> <p>-Actualmente la organización no cuenta con profesionales en el área ambiental ni social.</p>
3. Identificar los distintos grupos de involucrados en la estrategia de RSC de Importaciones Industriales MASACA S.A, para caracterizarlos y abordarlos correctamente.	<p>-La organización cuenta con información acerca de sus proveedores y clientes (análisis de interesados).</p> <p>-La empresa tiene proveedores certificados.</p> <p>-Las comunidades mantienen interés en ejecutar acciones</p>	-Durante la planificación no participarán interesados externos.

	conjuntas con la empresa.	
4. Elaborar un plan de Gestión de tiempos para controlar y cuantificar el tiempo que requiere la ejecución de la estrategia de RSC de la empresa.	<p>-El tiempo de ejecución del proyecto de 4 meses, es suficiente.</p> <p>-La gerencia se encuentra comprometida y se cuenta con su autorización para el plan.</p> <p>-Se tiene acceso a la información y documentación de la empresa necesarias.</p> <p>-Se cuenta con los formatos, plantillas y programas informáticos necesarios para la ejecución del proyecto.</p>	<p>-El Diseño de la Estrategia de RSC deberá estar listo y aprobado en febrero del 2016.</p> <p>-Únicamente se pretende desarrollar el diseño de la Estrategia de RSC, no su aplicación.</p> <p>-Los distintos planes a diseñar deben estar alineados con el contexto, las políticas y los intereses de la organización.</p>
5. Confeccionar un plan de Gestión de Costos que facilite la gestión y control de gastos los gastos que conllevaría la puesta en marcha de la estrategia de RSC de la empresa.	<p>-La gerencia se encuentra comprometida y se cuenta con su autorización para el plan.</p> <p>-Se tiene acceso a la información y documentación de la empresa necesarias.</p> <p>- La Organización pretende incluir en su presupuesto los gastos asociados a RSC.</p>	<p>-La Gerencia no ha aprobado un presupuesto para la ejecución de la Estrategia de RSC que se pretende diseñar.</p> <p>-Únicamente se pretende desarrollar el diseño de la Estrategia de RSC, no su aplicación.</p> <p>-Los distintos planes a diseñar deben estar alineados con el contexto, las políticas y los intereses de la organización.</p>
6. Elaborar un plan de gestión de las comunicaciones del proyecto, para planificar, construir, distribuir y almacenar la información que se generaría con la implementación de la	<p>-La gerencia se encuentra comprometida y se cuenta con su autorización para el plan.</p> <p>-Se tiene acceso a la información y documentación de la</p>	<p>-Únicamente se pretende desarrollar el diseño de la Estrategia de RSC, no su aplicación.</p> <p>-Los distintos planes a diseñar deben estar alineados con el contexto, las políticas y los intereses</p>

Estrategia de RSC de la empresa.	empresa necesarias.	de la organización.
7. Ejecutar un proceso de cierre el proyecto, para proporcionar los entregables planteados.	-Los objetivos del proyecto se lograrán cumplir de manera satisfactoria.	-Se requiere más tiempo para proceder con el cierre del proyecto.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.5. Entregables

Un entregable es, según el PMI (2013) “Cualquier producto, resultado o capacidad de presentar un servicio único y verificable que debe producirse para terminar un proceso, o una fase o un proyecto”. (p.541). En el cuadro N° 7 se definen los entregables para cada objetivo propuesto, en el presente PFG.

Cuadro 7 Entregables del PFG

Objetivos	Entregables
1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en términos de RSC, para conocer las oportunidades de mejora y las áreas necesarias a desarrollar en esta materia.	-Diagnóstico situacional de RSC en MASACA S.A.
2. Construir una estrategia de RSC de la empresa, con el fin de dirigir las acciones de sostenibilidad que esta desee implementar para potenciar el desarrollo sostenible de las comunidades circunscritas en su entorno.	-Estrategia de RSC -Actividades a ejecutar -Análisis P5 -Objetivos de sostenibilidad -EDT -Indicadores
3. Identificar los distintos grupos de involucrados en la estrategia de RSC de Importaciones Industriales MASACA S.A, para caracterizarlos y abordarlos correctamente.	-Identificación de los stakeholders -Análisis detallado de los involucrados o stakeholders -Identificación de los requisitos de los stakeholders -Priorización de interesados y requisitos
4. Elaborar un plan de Gestión de tiempos para controlar y cuantificar el tiempo que requiere la ejecución de la estrategia de RSC de la empresa.	Plan de Gestión del tiempo que contenga: -Definición de las actividades del proyecto -Secuencia de las actividades -Estimación de recursos -Estimación de la duración de las actividades -Desarrollo de un programa de control

5. Confeccionar un plan de Gestión de Costos que facilite la gestión y control de gastos los gastos que conllevaría la puesta en marcha de la estrategia de RSC de la empresa.	Plan de Gestión de Costos que contenga: -Estructura de desglose de costos -Perfil de costos por año -Costo Acumulado por año para línea base -Control de costos
6. Elaborar un plan de gestión de las comunicaciones del proyecto, para planificar, construir, distribuir y almacenar la información que se generaría con la implementación de la Estrategia de RSC de la empresa.	-Plan de gestión de las comunicaciones que incluya: -Potenciales canales de comunicación -Requisitos de comunicación de los involucrados -Flujos de comunicación -Modelo de comunicación -Método de comunicación -Herramientas o tecnologías -Plazos y frecuencias de las comunicaciones -Responsables -Indicadores
7. Ejecutar un proceso de cierre el proyecto, para proporcionar los entregables planteados.	-Plantillas de cierre del proyecto

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4. DESARROLLO

4.1. Diagnóstico de la situación actual de la empresa

Con el fin de determinar cómo se encuentra la empresa Importaciones Industriales MASACA S.A. en términos de RSC, se aplicaron dos instrumentos de diagnóstico cualitativos, en los siguientes apartados se presenta el detalle de este proceso.

4.1.1. Cuestionario para Gerentes de Departamento

Dicho instrumento fue aplicado de manera uniforme, es decir en un único formulario a 3 gerencias, Mercadeo, Recursos Humanos y General, la misma evaluó 6 aspectos básicos de la RSC.

Gobierno empresarial: entendido como “el sistema de normas, procedimientos y estructuras por el cual se dirigen y controlan las empresas. Mediante el mismo se regulan las relaciones entre Director, Propietarios y otros grupos de interés (proveedores, empleados, vecinos, clientes). También se proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos y metas, y se determinan los medios que se pueden utilizar para alcanzarlos y supervisar el cumplimiento”. (BID, 2009. p. 83);

Prácticas laborales: en referencia a las condiciones de trabajo (remuneración, horarios, vacaciones, etc.), al diálogo social, a la salud y la seguridad ocupacional, y al desarrollo profesional”. (BID, 2009. p.119);

Marketing: visualizado como el conjunto de políticas y prácticas relativas a los procesos de investigación y desarrollo de productos y servicios, fijación de precios, empaquetado, distribución y promoción. El marketing afecta muchas áreas funcionales de la empresa, aunque de forma especialmente significativa al área de ventas, a través de la cual se gestionan las relaciones con clientes (empresas que compran productos y servicio a otras empresas para su transformación o venta a los consumidores finales). (BID, 2009. p.152);

Aprovisionamiento: este concepto hace referencia a la serie de procesos de intercambio de materiales, información y dinero que una empresa establece con

sus proveedores, subcontratistas y distribuidores para obtener bienes o servicios. (BID, 2009. p. 175);

Gestión medio ambiental: se refiere a las actuaciones de una empresa que contribuyen a mejorar la calidad ambiental al reducir el impacto de la actividad empresarial sobre el medio ambiente;

Inversión social: es una forma de relacionarse con la comunidad a través de proyectos de desarrollo socioeconómico que son gestionados como inversiones. Además los proyectos de inversión social se ejecutan de manera sistematizada y contemplan un ciclo completo de gestión: el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la medición y la evaluación de impactos.

Antes de profundizar más sobre la inversión social, conviene clarificar el concepto de comunidad, entendiéndose como tal cualquier empresa, que independientemente de su tamaño, tiene un impacto sobre la comunidad en la que desarrolla sus actividades”. (BID, 2009. p. 231).

El cuestionario aplicado se ubica en el apartado de anexos, específicamente en el anexo 4 del presente documento.

4.1.1.1 Metodología

Las principales preguntas planteadas se toman de los ejercicios de diagnósticos contenidos en la Guía de aprendizaje sobre la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial en Pequeñas y Medianas Empresas del Fondo Multilateral de Inversión del Banco Interamericano de Desarrollo.

El instrumento de diagnóstico fue aplicado al Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Mercadeo y al asistente de la Gerencia General, quienes vía correo electrónico recibieron el cuestionario, lo respondieron conjuntamente y procedieron a reenviarlo para su análisis. Es importante mencionar, que para la selección de esta muestra, se utilizó el muestro discrecional, el cual consiste en

elegir los elementos o personas que, según el criterio del investigador o investigadora pueden aportar al estudio. (Álvarez, 2003).

El diseño del cuestionario permitió evaluar lo que se realiza actualmente en la organización en términos de RSC, en algunos casos sin conciencia de ello, o con conciencia, pero al margen de una política de RSC.

En total se evaluaron seis grandes aspectos de la RSC: 1) gobierno empresarial, 2) prácticas laborales, 3) mercadeo, 4) aprovisionamiento, 5) gestión medioambiental e 6) inversión social. Cada uno de estos representó un módulo del cuestionario. Cada módulo contenía una descripción general de lo que significaba y 3 preguntas generales, las cuales a su vez contenían una serie de preguntas específicas para cada caso, algunas cerradas (si o no), otras abiertas, por ejemplo ¿cómo?, ¿por qué?, ¿cuáles? El primer módulo, contiene un total de 18 preguntas específicas, el segundo contiene 22, el tercero 23, el cuarto 22, el quinto 18 y el sexto 11.

Para lograr determinar la situación actual de la organización, en términos de las acciones de RSC que realiza o no, se utilizaron únicamente las respuestas (cerradas: si o no) de las dos primeras preguntas del instrumento. La primera consulta trataba acerca del estado de la empresa con respecto al enfoque de procesos y mejora continua y la segunda consulta acerca de los temas y subtemas propios de los 6 aspectos mencionados. La siguiente imagen muestra cómo se organizó la información del instrumento, el mismo en su versión completa se ubica en el apartado de anexos de este documento, específicamente en el anexo 4.

Ejercicio de autodiagnóstico de RSC MASACA S.A.

• **Módulo I: Gobierno empresarial:**

Se entiende por Gobierno empresarial, "el sistema de normas, procedimientos y estructuras por el cual se dirigen y controlan las empresas. Mediante el mismo se regulan las relaciones entre Director, Propietarios y otros grupos de interés (proveedores, empleados, vecinos, clientes). También se proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos y metas, y se determinan los medios que se pueden utilizar para alcanzarlos y supervisar el cumplimiento". (BIU, 2009. p. 83)

1. las siguientes preguntas permitirán identificar ¿En qué estado se encuentra la empresa MASACA S.A. con respecto al enfoque de procesos y mejora continua en Gobierno Empresarial?, por lo que las respuestas que brinde deben ser pensadas desde la perspectiva de la empresa.

Enfoque	Tema	Pregunta	Respuesta SI/NO	¿Por qué?	¿Cuáles? En caso que aplique
Enfoque de procesos y mejora continua	Política	¿Cuenta con una política de gobierno empresarial en la que la dirección formalice sus compromisos hacia propietarios y grupos de interés en general?			
	Temas relevantes	¿Los aspectos económicos, sociales y ambientales relevantes para un gobierno empresarial responsable están identificados?			
	Plan de acción	¿Las oportunidades de mejora son identificadas, estableciendo objetivos y			

Figura 6: Pregunta 1- módulo 1, cuestionario a Gerentes

Fuente: elaboración propia, 2015.

Para procesar y analizar los datos, se determinaron tres rangos ALTO, MEDIO y BAJO, para cada uno de los 6 aspectos de las RSC evaluados, asignándoseles un puntaje a cada uno de estos, según el número de preguntas específicas contenidas en las primeras dos preguntas generales de cada módulo. Se le asignó un puntaje de 1 a las preguntas respondidas con un sí y 0 a las respondidas con un no, se sumó la totalidad de puntos por cada aspecto de RSC evaluado y se clasificó según su rango. Además, se determinó un rango general, en el cual se incluyeron las 137 preguntas específicas contenidas en las preguntas generales 1 y 2 de los 6 módulos, con el fin de determinar en términos generales, en qué nivel la empresa ha sido socialmente responsable hasta ahora. La siguiente imagen muestra los rangos establecidos para cada uno de los 6 módulos de la entrevista, y para identificar en términos generales si Importaciones Industriales MASACA

S.A. aplica un nivel alto, medio o bajo de RSC. La siguiente figura muestra los rangos determinados para la evaluación.

Rangos por Aspecto de RSC evaluado en MASACA S.A

1. Gobierno Empresarial		1. Prácticas laborales		3. Marketing	
Alto	13 a 18	Alto	16 a 22	Alto	15 a 22
Medio	7 a 12	Medio	8 a 15	Medio	8 a 14
Bajo	0 a 6	Bajo	0 a 7	Bajo	0 a 7

4. Aprovechamiento		5. Gestión Ambiental		6. Inversión Social	
Alto	16 a 22	Alto	13 a 18	Alto	9 a 11
Medio	8 a 15	Medio	7 a 12	Medio	5 a 8
Bajo	0 a 7	Bajo	0 a 6	Bajo	0 a 4

Rangos de Evaluación General de RSC MASACA S.A.

RSC de la empresa	
Alto	92 a 137
Medio	46 a 91
Bajo	0 a 45

Figura 7: Rangos para análisis de entrevista a Gerentes

Fuente: elaboración propia, 2015.

4.1.1.2. Resultados y análisis

Según los resultados obtenidos se determina, que la empresa Importaciones Industriales S.A. MASACA ha estado ejerciendo un nivel de RSC medio pues cumple con 58 de las 115 acciones contenidas en el instrumento de diagnóstico, es decir cumple con el 50%.

Cuadro 8 Resultados Generales de Diagnóstico RSC MASACA S.A.

Diagnostico RSC MASACA S.A. TOTAL DE RSC			
*Total de preguntas 115 *Respuestas afirmativas 58	RANGOS		CALIFICACIÓN MASACA
	Alto	78 a 115	
	Medio	39 a 77	X
	Bajo	0 a 38	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

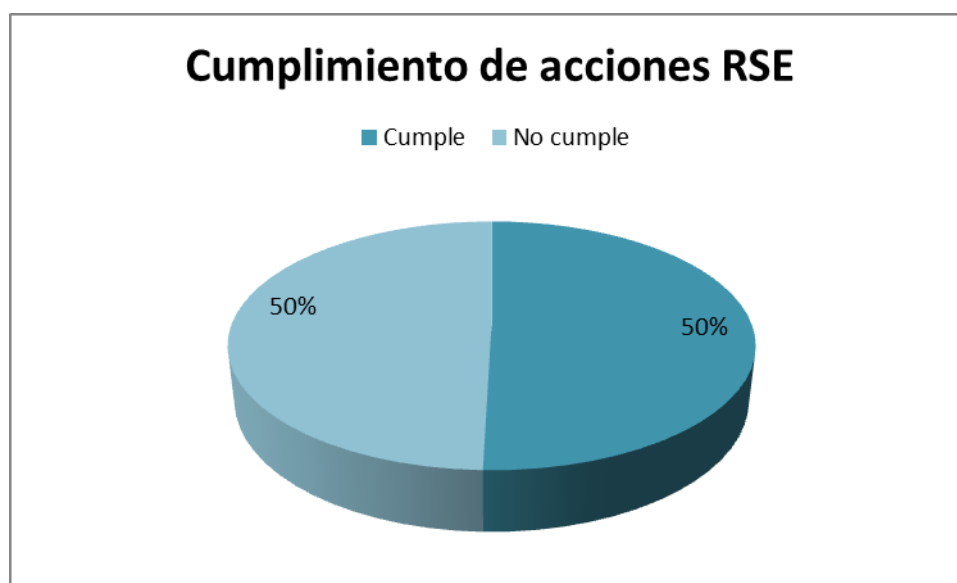


Figura 8: Porcentaje de acciones de RSC cumplidas

Fuente: Elaboración propia, 2015.

La RSC que actualmente ejerce la empresa, está enfocada principalmente en dos categorías. En primer lugar las prácticas laborales, esta categoría se concentra en la ejecución de acciones tales como brindar remuneraciones que garanticen un nivel de vida adecuado, garantizar igualdad de oportunidades y de tratamiento para eliminar la discriminación, asimismo erradica el trabajo infantil tanto de forma directa como en la cadena productiva; también garantiza un ambiente de trabajo seguro y saludable, la formación, promoción y participación de los trabajadores, entre otras acciones propias de la mejora de procesos.

La segunda categoría en que se enfoca es la de mercadeo, la misma se concentra principalmente en la ejecución de acciones tales como, la gestión del marketing, pues el personal está capacitado para comprender la importancia de mejorar constantemente en el área de la comunicación con su mercado meta.

Adicionalmente la empresa ofrece información veraz y relevante sobre sus productos y servicios, los cuales cubren las necesidades de consumidores de bajo ingreso o necesidades especiales. En consecuencia MASACA S.A. fija precios inclusivos que facilitan la accesibilidad de dichos consumidores, evita la publicidad engañosa y/o discriminatoria, respeta la privacidad del cliente y garantiza la protección de sus datos personales, entre otras.

En cuanto a cada uno de los aspectos de la RSC evaluados en el cuestionario aplicado a las Gerencias, la situación actual de la organización es la siguiente:

Cuadro 9 Resultados de Diagnóstico RSC MASACA S.A. Según categoría Evaluada:

RSC MASACA S.A			
ASPECTO	RANGO		
	Alto	Medio	Bajo
Gobierno empresarial			X
Prácticas laborales	X		
Marketing	X		
Aprovisionamiento		X	
Gestión medioambiental			X
Inversión Social			X

Fuente: Evaluación propia, 2015.

A continuación se presenta el desglose de los datos obtenidos, según categoría evaluada:

- **Gobierno Empresarial:**

En términos de gobierno empresarial, la organización ejecuta 9 acciones de las 18 evaluadas, es decir cumple en un 50% por tanto su gestión de RSC en este ámbito se considera media.

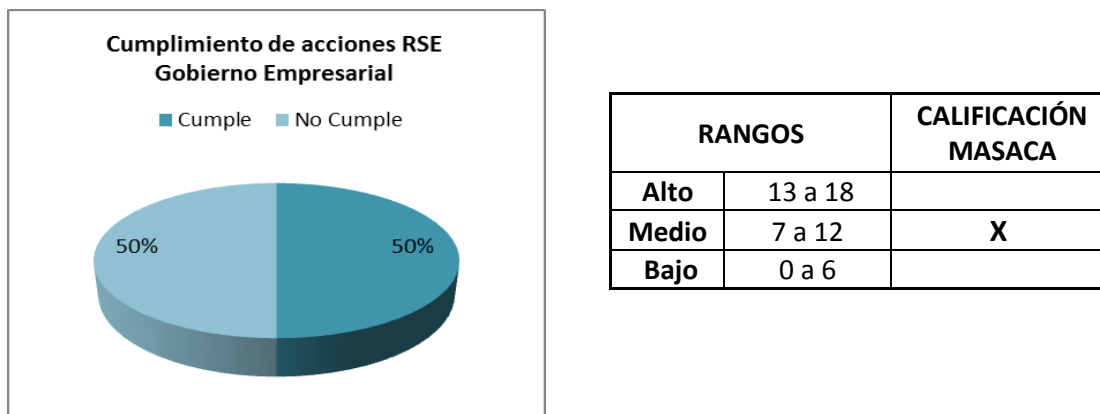


Figura 9: Resultados en términos de gobierno empresarial

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Dentro de las acciones actualmente ejecutadas por la empresa dentro de este ámbito se encuentran:

Cuenta con una política de gobierno empresarial, a través de la cual la dirección formaliza sus compromisos hacia propietarios y grupos de interés en general.

- 1) Los trabajadores que participan de la gestión del gobierno empresarial están capacitados para comprender la importancia de contribuir a su mejoramiento continuo, mediante un manual de procedimientos y un reglamento interno.
- 2) Existe un procedimiento establecido para revisar y mejorar las políticas, procesos y prácticas del gobierno empresarial; dicho procedimiento está incorporado en el manual de todos los procedimientos, sin embargo el seguimiento que se hace de mismo es muy empírico, no hay métricas ni indicadores de cumplimiento de los resultados de este procedimiento.

- 3) La misión, visión, los valores y 5) los principios éticos han sido establecidos y documentados, además son comunicados y aplicados, la comunicación de estos se genera a través de las publicaciones en la página web de Importaciones Industriales MASACA S.A, también se coloca de manera impresa en algunos espacios como salas y oficinas para que el personal esté leyéndolas constantemente, además según las respuestas obtenidas en la organización se acostumbra a repasar periódicamente tanto la misión como la visión en cada uno de los departamentos.
- 6) Se conoce y cumple la legislación económica, social y ambiental aplicable nacional e internacionalmente, este tipo de práctica es medida en la organización, pues algunos de los procesos tanto productivos como administrativos requieren para su desarrollo del cumplimiento de legislaciones y normativas tanto nacionales como internacionales, por tanto los jefes de departamento se aseguran del cumplimiento de las mismas.
- 7) Se conoce y cumple con las obligaciones tributarias, a través de la revisión constante de las solicitudes y normativas del ente correspondiente; MASACA S.A. se esfuerza por cumplir con los plazos y montos establecidos por el Ministerio de Hacienda.
- 8) Ejecuta la mejora de sistemas de integridad empresarial, a través de la retroalimentación de los equipos de trabajo.
- 9) Se promueve la acción colectiva para luchar contra la corrupción, mediante la aplicación de la normativa interna de la empresa.

- **Prácticas Laborales:**

En términos de prácticas laborales, la organización ejecuta 16 acciones de las 23 evaluadas, es decir cumple en un 70%, por tanto su gestión de RSC en este ámbito se considera alta.

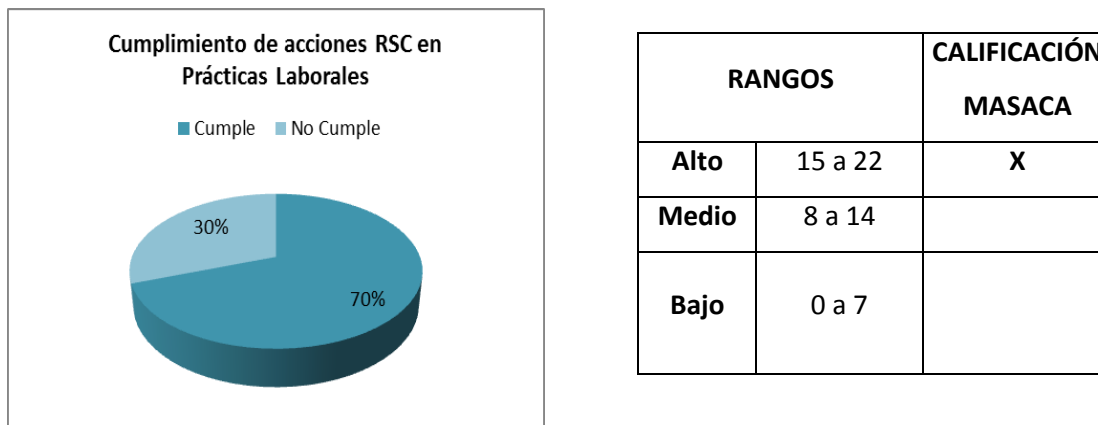


Figura 10: Resultados en términos de prácticas laborales

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Dentro de las acciones actualmente ejecutadas se encuentran:

- 1) Los aspectos económicos, sociales y ambientales relevantes para las prácticas laborales están identificados y se ejecutan mediante la aplicación de los procedimientos y reglamentos de la organización.
- 2) Los trabajadores que participan de la gestión de las prácticas laborales están capacitados para comprender la importancia de mejorarlas y contribuir a ello, la empresa se asegura de contratar personal capacitado. El encargado de gestionar las prácticas laborales actualmente en la organización es un profesional altamente capacitado en RRHH.
- 3) Utiliza un procedimiento establecido para revisar y mejorar las políticas, procesos y prácticas laborales, sin embargo no se le da el seguimiento necesario en la organización.
- 4) Asegura una remuneración que garantice un nivel de vida adecuado para sus colaboradores. El cálculo de dicha remuneración se realiza a partir del establecimiento de salarios que superan los establecidos por ley.
- 5) Garantiza la igualdad de oportunidades y de tratamiento para eliminar la discriminación, según las respuestas obtenidas no existen procedimientos establecidos en la organización para ello, sin embargo dentro de las políticas de la empresa es un tema implícito, cuando surgen conflictos por discriminación la empresa vela por la resolución inmediata de los mismos;

además desde el departamento de mercadeo se realizan continuamente procesos de comunicación y campañas informativas a favor de las poblaciones “vulnerables”.

- 6) Erradica el trabajo forzado de forma directa y en la cadena productiva, al igual que la acción anterior, no está establecido en una política, pero es una cuestión implícita, pues la organización cumple con las legislaciones al respecto.
- 7) Erradica el trabajo infantil de forma directa y en la cadena productiva, mediante la política y el cumplimiento de la ley nacional de no contratación de menores de edad.
- 8) Garantiza un ambiente de trabajo seguro y saludable, a partir del respeto a la regulación nacional e internacional referente a la salud ocupacional.
- 9) Asegura un sistema de reclutamiento y de incentivos que atraiga y retenga el talento, pagando salarios superiores a lo establecidos por ley, ofreciendo incentivos económicos, como las comisiones en departamentos relacionados con las ventas y de horarios en los departamentos de producción; por ejemplo si el personal cumple las metas el día antes de cumplir la jornada laboral establecida, puede retirarse.
- 10) Fomenta la estabilidad laboral, facilita la formación de los trabajadores, a través de la búsqueda de capacitaciones en temas relevantes y propios de los procesos que desarrolla la organización, no se hace periódicamente, sino cuando la gerencia general lo considera necesario.
- 11) Facilita la formación de los trabajadores, a través de las capacitaciones periódicas al personal, según surjan nuevas necesidades.
- 12) Facilita la promoción de los trabajadores, por política cuando hay puestos disponibles en la organización se realizan primero concursos internos, con el fin de promover al personal existente.
- 13) Facilita la participación de los trabajadores, a través de la realización de reuniones periódicas para escuchar la opinión de los empleados con respecto a temas de relevancia para la organización.

- 14) Facilita la conciliación laboral y personal; usualmente se generan espacios tanto en los recesos de la jornada, como extra-laborales con el fin de promover la conciliación laboral.
- 15) Busca mejorar el clima y la satisfacción laboral, esto se hace a partir de revisiones periódicas de salarios para valorar posibles ajustes, además se revisan con frecuencia los resultados de los empleados para premiar con bonificaciones a aquellos que logran superar las metas establecidas.
- 16) Busca dignidad para el trabajador cuando es despedido o jubilado, a través de la aplicación de los procedimientos establecidos en la legislación nacional para estos casos y entregando reconocimiento a los empleados por los servicios brindados.

- **Marketing:**

En términos de mercadeo, la organización ejecuta 19 acciones de las 23 evaluadas, es decir cumple en un 83%, por tanto su gestión de RSC en este ámbito se considera alta.

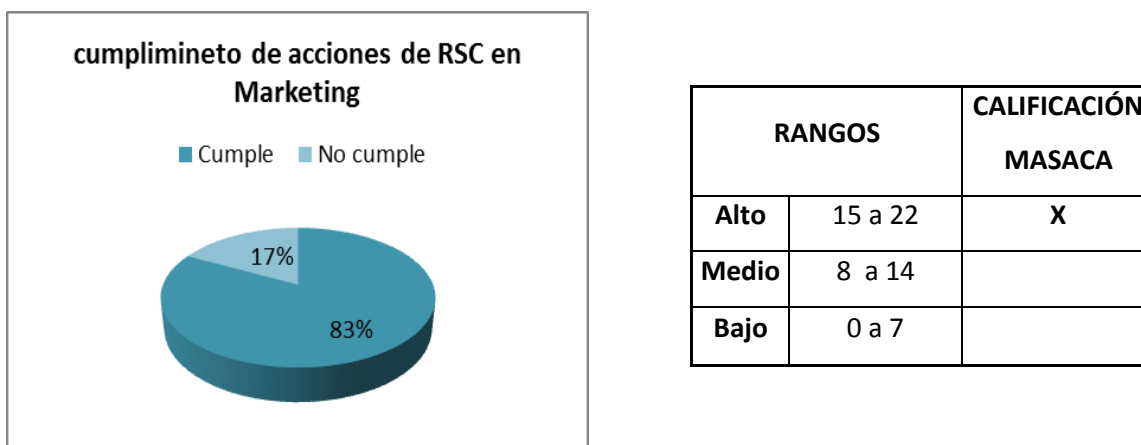


Figura 11: Resultados en términos de marketing

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Dentro de las acciones actualmente ejecutadas se encuentran:

- 1) Cuenta con una política de marketing en la que la dirección formaliza su compromiso hacia los clientes/consumidores, la misma está incorporada en el manual de procedimientos de la organización.
- 2) Los trabajadores que participan de la gestión del marketing están capacitados para comprender la importancia de mejorarla y contribuir a ello, todos tienen formación base en administración y mercadeo.
- 3) Utiliza un procedimiento establecido de medición, análisis y ajustes de los procesos de mercadeo.
- 4) Revela información importante sobre marketing para los grupos de interés, a través de reuniones con las jefaturas de la empresa y proveedores, por ejemplo se presentan los resultados de estudios de mercado y promociones.
- 5) Utiliza un procedimiento establecido para revisar y mejorar las políticas, procesos y prácticas de marketing, el cual marca la pauta de los procesos relacionados con el mercadeo.
- 6) Garantiza la calidad de los productos y servicios, mediante la aplicación de la política de garantías existente en la organización.
- 7) Ofrece información veraz y relevante sobre los productos y servicios, esto se logra a partir de las publicaciones de información veraz que se hacen en la página web de la organización, referida a datos tanto de los productos como de los proveedores de la organización.
- 8) Ofrece productos y servicios que cubren las necesidades de consumidores con bajos ingresos o necesidades especiales, es decir la empresa realiza esfuerzos para satisfacer las necesidades de este grupo de población, a partir de la venta de productos de calidad a bajo costo, así como de la aplicación de descuentos, según el caso.
- 9) Fija precios inclusivos que facilitan la accesibilidad de consumidores con bajos ingresos, esto también es posible a partir de la venta de productos de calidad a bajo costo, así como de la aplicación de descuentos, según el caso.
- 10) Evita la publicidad engañosa y la

- 11) Publicidad discriminatoria, a partir de la publicación de fotografías reales y características verídicas de los productos que ofrece la organización.
- 12) Desarrolla campañas de educación para el bien común, a través de publicaciones en redes sociales, por ejemplo día de la mujer, o campaña para la detección temprana del cáncer de próstata.
- 13) Desarrolla campañas comerciales a través de publicaciones en redes sociales de promoción de causas sociales, como la lucha contra la violencia femenina y en pro de campañas para la prevención de enfermedades.
- 14) Usa canales de distribución inclusivos que facilitan la accesibilidad de los consumidores con bajos ingresos, esto se logra mediante el establecimiento de puntos de ventas en zonas reconocidas como urbano marginales.
- 15) Minimiza el impacto ambiental del embalaje, a partir del control del consumo de plásticos.
- 16) Promueve prácticas de venta éticas y evita ofrecimientos indebidos, a través de los controles de la Gerencia de ventas y jefatura de tele mercadeo.
- 17) Garantiza los procedimientos para recibir y tramitar las quejas y reclamaciones de los clientes, a partir de la implementación de la política de devoluciones y reclamos existente en la organización.
- 18) Monitorear la satisfacción del cliente, a través del seguimiento de la ruta de ventas del día anterior, la organización contacta a los clientes que se les entregó producto la semana anterior y realiza una serie de consultas para determinar si su necesidad fue satisfecha con el servicio brindado.
- 19) Respeta la privacidad del cliente y garantiza la protección de sus datos personales. Esto es aplicado a partir de la existencia de una cláusula de confidencialidad en el contrato de algunos empleados, con ello las bases de datos son protegidas.

- **Aprovisionamiento:**

En términos de aprovisionamiento, la organización ejecuta 10 acciones de las 22 evaluadas, es decir cumple en un 45%, por tanto su gestión de RSC en este ámbito se considera media.

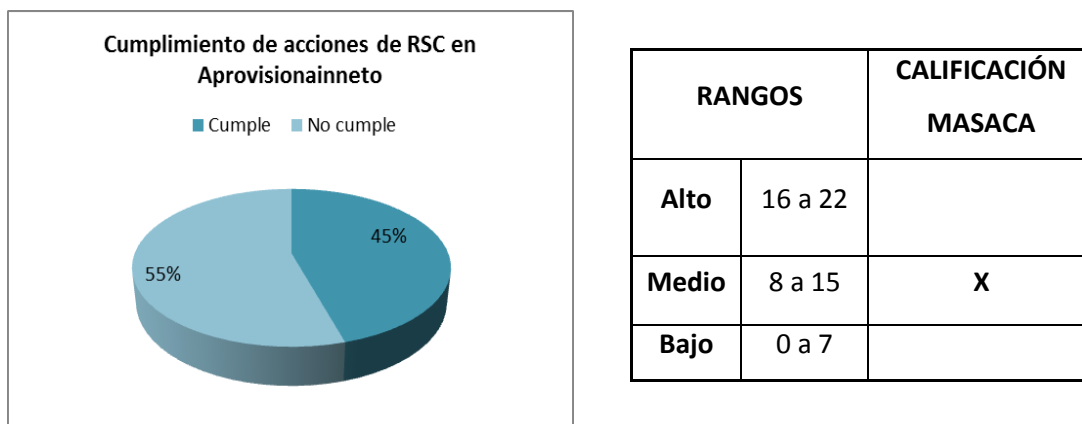


Figura 12: Resultados en términos de aprovisionamiento

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Dentro de las acciones actualmente ejecutadas se encuentran:

- 1) Cuenta con una política de aprovisionamiento en la que la dirección formaliza su compromiso hacia los proveedores, subcontratistas y distribuidores; se realiza empíricamente sin embargo dentro de las políticas de la organización hay elementos establecidos al respecto.
- 2) Las oportunidades de mejora son identificadas, estableciendo objetivos y metas de mejora; a partir de alguna falencia, se presentan propuestas entre departamentos y áreas para modificar o ajustar procesos; en ruta el cliente hace evaluaciones de la empresa y el personal que le brinda el servicio.
- 3) Los trabajadores que participan de la gestión del aprovisionamiento están capacitados para comprender la importancia de mejorarlo y contribuir con ello, se contrata personal profesional y con experiencia en esa área, por ejemplo en comercio internacional y en finanzas.
- 4) Utiliza un procedimiento establecido de medición, análisis y ajuste de los procesos de aprovisionamiento.

- 5) Revela información relevante sobre aprovisionamiento para los grupos de interés, el personal maneja la información al respecto para poder ejercer el trabajo de manera adecuada.
- 6) Utiliza un procedimiento establecido para revisar y mejorar las políticas, procesos y prácticas de aprovisionamiento.
- 7) Establece plazos de pago razonables para cancelar deudas y otorgar créditos de ventas, la organización actualmente ofrece plazos de 30 a 60 días.
- 8) Evita sobornos o dádivas para adjudicar un contrato, aplicando reglamento interno.
- 9) Contribuye al desarrollo de los proveedores mediante proyectos de mejora de procesos o productos y servicios, la empresa procura desarrollar procesos de retroalimentación, pues evalúa a los proveedores y les comunica oportuna y respetuosamente si el servicio es deficiente o si debe mejorar.
- 10) Facilita la inclusión de personas con bajos ingresos como proveedores, subcontratistas o distribuidores de la empresa. Actualmente MASACA S.A adquiere productos de varios proveedores pequeños, por ejemplo el proveedor de herramienta agrícola es uno de los más pequeños y eficientes.

- **Gestión medioambiental:**

En términos gestión medioambiental, la organización ejecuta 4 acciones de las 18 evaluadas, es decir cumple en un 25%, por tanto su gestión de RSC en este ámbito se considera baja.

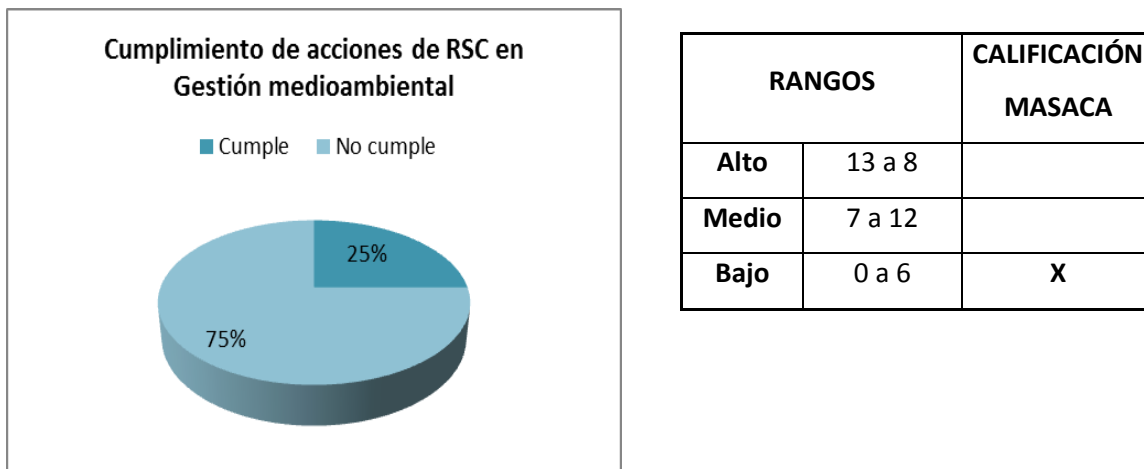


Figura 13: Resultados en términos de gestión medioambiental

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Dentro de las acciones actualmente ejecutadas se encuentran:

- 1) Adopta prácticas para la reducción, reutilización y reciclaje de materias primas, entregando a las chatarrerías los desechos metálicos, reutilizando el polipropileno y seleccionando y reciclando los residuos de las oficinas.
- 2) Adopta prácticas para reducir la generación de residuos sólidos y líquidos y elimina de manera controlada los que se producen, imprimiendo únicamente lo necesario y reutilizando los desechos sólidos generados en procesos productivos.
- 3) Adopta prácticas para disminuir la generación de vertidos y trata los que se producen, cumpliendo la regulación del ministerio de salud.
- 4) Adopta prácticas para disminuir la generación de otros tipos de contaminación, seleccionando y clasificando los desechos generados tanto en oficinas como en talleres de producción para su reutilización.

- **Inversión Social:**

En términos de inversión social, la organización ejecuta 0 acciones de las 11 evaluadas, por tanto su gestión de RSC en este ámbito se considera baja.

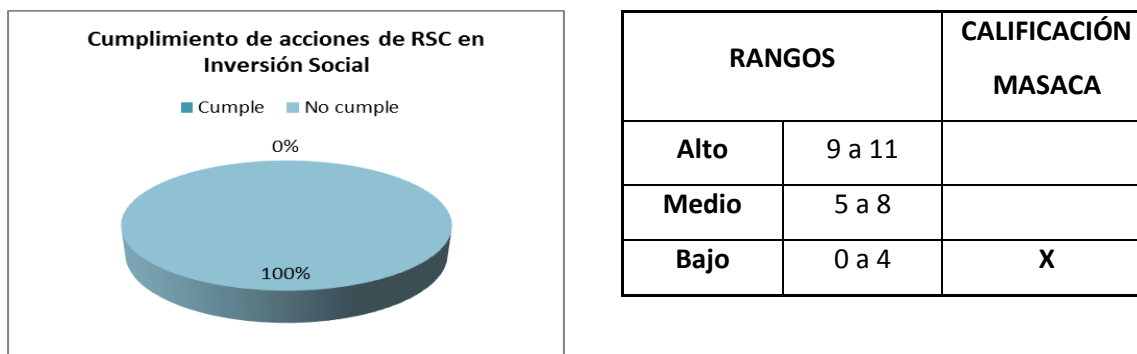


Figura 14: Resultados en términos de inversión social

Fuente: Elaboración propia, 2015.

La organización no realiza actualmente ninguna de las acciones evaluadas.

En términos generales, es importante mencionar que actualmente la organización no controla las acciones de RSC que aplica, no cuenta indicadores de desempeño ni métricas, para medir la efectividad de sus acciones, pues como se menciona al inicio de este documento, Importaciones Industriales MASACA S.A no cuenta con una estrategia definida de RSC.

4.1.2. Cuestionario para personal administrativo

Este cuestionario se aplicó a personal administrativo de Importaciones Industriales MASACA S.A., el mismo evaluó la percepción de RSC que tiene el personal, partiendo de que la Responsabilidad Social Corporativa, es la responsabilidad de la empresa por atender sus impactos en la sociedad, respondiendo activa y voluntariamente en el mejoramiento social, económico y ambiental.

4.1.2.1 Metodología

Al igual que en el cuestionario de las Gerencias, para la selección de la muestra, se utilizó el muestro discrecional, el cual consiste en elegir los elementos o personas que, según el criterio del investigador o investigadora pueden aportar al estudio. (Álvarez, 2003). Por tanto, el instrumento se aplicó a 14 personas, del

personal administrativo, los cuales laboran para departamentos tales como Recursos Humanos, Ventas, Servicio al Cliente y otros, ocupando cargos tales como logística, tele mercadeo, asistencias y ventas. Las personas entrevistadas tienen entre 4 meses y 6 años de laborar en la organización Importaciones Industriales MASACA S.A. La siguiente figura presenta el gráfico de cómo se distribuye el personal entrevistado, según su departamento de trabajo.

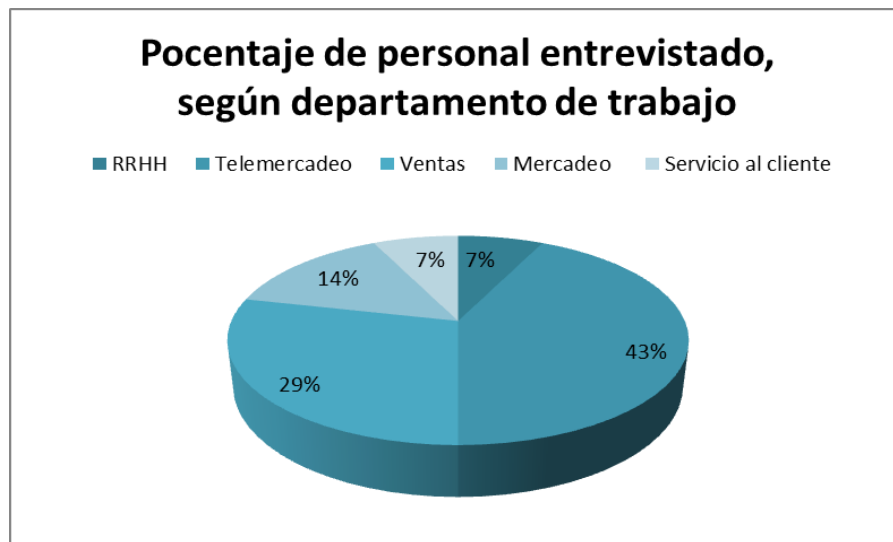


Figura 15: Distribución del personal entrevistado, según departamento de trabajo

Fuente: elaboración propia, 2015.

El instrumento aplicado estuvo conformado por 7 preguntas abiertas, las cuales fueron, ¿En qué departamento labora?, ¿Qué puesto desempeña en la empresa?, ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la empresa?, ¿Cuáles acciones de Responsabilidad Social Corporativa identifica que actualmente realiza la empresa?, ¿Como parte del equipo de trabajo de esta empresa, usted considera importante que se realicen este tipo de acciones?, ¿Qué otras acciones de Responsabilidad Social Corporativa considera que podría desarrollar la empresa?, ¿Cómo contribuiría la empresa al mejoramiento social, económico y ambiental con las acciones que usted propone en su respuesta anterior?.

Con dichas consultas se pretendió evaluar la percepción del personal con respecto a las acciones orientadas hacia la RSC que realiza actualmente Importaciones Industriales MASACA S.A., pese a no estar alineada a una política de RSC. Además, el instrumento solicitaba que los entrevistados sugirieran acciones de RSC que consideraran que la organización podría ejecutar a futuro, esto además de permitir evaluar la situación actual, permite identificar acciones que se pueden mejorar o bien que deben empezar a implementarse, funciona como un insumo importante para desarrollar otros objetivos del PFG.

Para la aplicación del instrumento, las preguntas fueron incorporadas en un formulario virtual, elaborado en formularios Google, el cual generó un vínculo que fue enviado vía correo electrónico al personal, cada una de las personas seleccionadas respondió y envió el formulario, el cual de manera automática alimentó una base de datos con las respuestas ingresadas, la fecha y hora del ingreso, posterior a esto se procedió a procesar los datos obtenidos para el análisis de los mismos.

4.1.2.2. Resultados y análisis

El análisis de las respuestas brindadas por el personal administrativo de la empresa Importaciones Industriales MASACA S.A se hace en función de los 6 componentes de la RSC, gobierno empresarial, prácticas laborales, marketing, aprovisionamiento, gestión medioambiental e inversión social, dichos componentes están contenidos en el instrumento de evaluación y diagnóstico del Fondo Multilateral de Inversión del BID, el cual también fue utilizado para el cuestionario que respondió el personal gerencial.

A partir de las respuestas obtenidas con respecto a las acciones de RSC que realiza actualmente la empresa, es posible identificar que, la mayoría de acciones que ejecuta actualmente la organización están dentro de la categoría de prácticas laborales. El 37% de las acciones de RSC que según la percepción del personal administrativo se ejecutan actualmente, corresponden a acciones propias de esta

categoría; las mencionadas fueron planes de incentivos, capacitación continua, actividades extracurriculares y transporte para empleados en horario nocturno. El hecho de que la organización invierta esfuerzos en acciones correspondientes a prácticas laborales le permite cumplir un doble objetivo, pues además de asegurarse el cumplimiento de las normas internacionales y nacionales que protegen los derechos de laborales fundamentales del equipo, cumple con el objetivo económico de incentivar la productividad de los trabajadores.

Por otro lado, 36% de las acciones mencionadas por el personal administrativo entran dentro de la categoría inversión social, pues son acciones que fomentan las relaciones entre la organización y la comunidad, por ejemplo la generación de empleo, o el apoyo al desarrollo de la educación, entre otros. Algunas de las acciones mencionadas a manera de ejemplo, en efecto permiten procesos de capacitaciones en la población, lo cual es consecuente con esta categoría, otras más que acciones de inversión social son actos de filantropía, pues responden a asuntos de caridad o voluntariado que no trascienden a procesos de Desarrollo comunal, por ejemplo entregar regalos a niños necesitados en navidad, o contribuir con la Teletón.

Un 18% de las acciones de RSC reportadas como ejecutadas en la actualidad, corresponden a gestión medioambiental, según el personal administrativo Importaciones Industriales MASACA S.A. es una organización amigable con el ambiente, además se reporta el reciclaje de plásticos como una acción de RSC concreta, realizada por la empresa en la actualidad. Como es bien sabido el cambio climático y otros impactos generados en el ambiente por la producción y contaminación del medio, afectan a la sociedad global cada vez más, en el caso de Importaciones Industriales MASACA S.A. es evidente que la organización en términos de gestión medioambiental tiene identificado un nicho estratégico para la inversión en mejoras ambientales, que contribuyen a mejorar su capacidad para competir, esto se evidencia con la información recolectada tanto en la entrevista de personal administrativo como con las Gerencias.

Otro 9% de las acciones reportadas corresponden a la categoría de gobierno empresarial, dentro de las actividades mencionadas se destaca el pago puntual y responsable de impuestos y otros servicios. Esta identificación es sumamente importante pues demuestra que el personal percibe que, en efecto la organización realiza esfuerzos en términos de gobierno empresarial, los cuales le permiten mejorar la transparencia, elemento esencial para su crecimiento y competitividad en el largo plazo.

En cuanto a acciones de Responsabilidad Social Corporativa en términos de aprovisionamiento y mercadeo, se reportó un 0%, según la percepción del personal administrativo. Esto evidencia que es necesario trabajar en los procesos de comunicación y apropiación de la RSC de la organización con el personal administrativo, pues desconocen los esfuerzos que se realizan en estas categorías.

La siguiente figura, muestra un gráfico con la distribución porcentual de las acciones de RSC identificadas por el personal administrativo, según las categorías evaluadas.

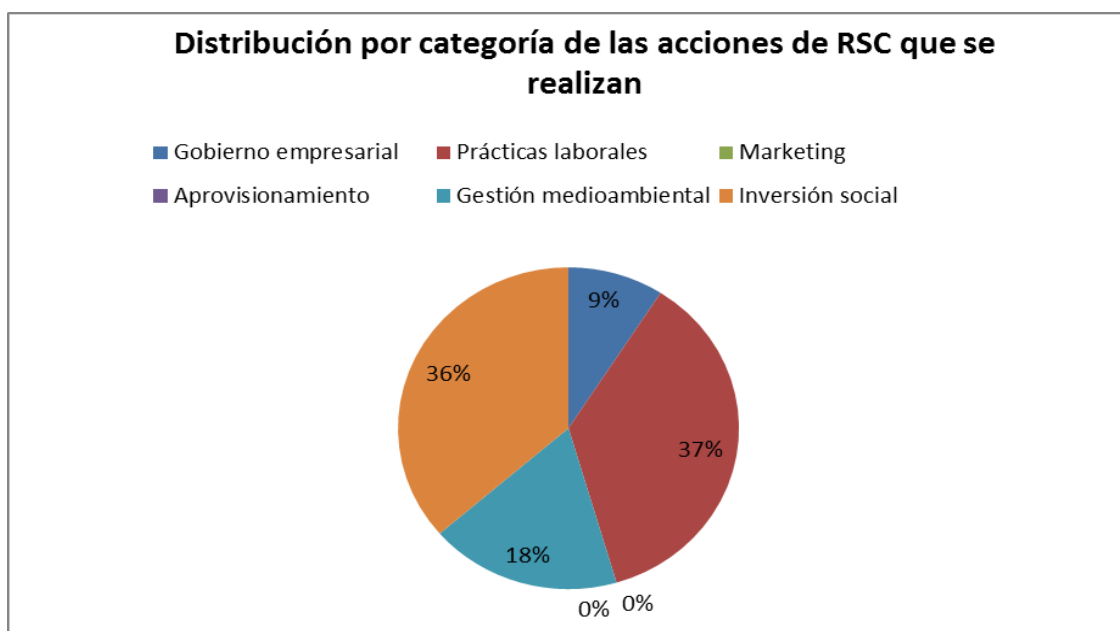


Figura 16: Acciones realizadas actualmente por la empresa, según categoría de la RSC evaluadas

Fuente: elaboración propia, 2015.

A continuación se presenta la clasificación de las acciones de RSC que según el personal administrativo, la organización ejecuta actualmente.

Cuadro 10 Acciones de RSC que actualmente ejecuta la empresa, según el personal administrativo:

<i>Aspecto de la RSC</i>	<i>Acciones ejecutadas en la actualidad</i>
Gobierno empresarial	Pago de impuestos y servicios públicos u otros
Prácticas laborales	Planes de Incentivos
	Capacitación continua
	actividades extracurriculares para los empleados
	transporte para empleados en horario nocturno
Marketing	Ninguna acción ejecutada
Aprovisionamiento	Ninguna acción ejecutada
Gestión medioambiental	Reciclaje de plástico
	Amigable con el ambiente
Inversión social	Actividades recreativas con la comunidad (rezo del niño) y Regalos navideños a familias necesitadas
	Actividades de apoyo a compañeros con necesidades
	Generación de fuente de empleo para personas de comunidades vecinas
	Apoyo a Colegios y escuelas públicas

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Por otra parte, el 100% de las personas consultadas considera de suma importancia el desarrollo de acciones de Responsabilidad Social Corporativa como las que actualmente perciben que se realizan en la empresa. El siguiente gráfico ilustra la frecuencia de la respuesta obtenida en este sentido.

Las principales razones por las cuales el personal considera importante la aplicación de estas acciones, es por los beneficios que las mismas generan. Dentro de los beneficios mencionados en las respuestas destaca que, a partir de las acciones de RSC el personal se compromete más con la empresa, lo que permite el crecimiento tanto del equipo de trabajo como de la empresa, lo que se refleja a través de la proyección positiva de la imagen de la empresa en el mercado.

Con el fin de presentar los resultados de estas respuestas, se generó una clasificación de los beneficios identificados, la cual se descompone en beneficios que generan el desarrollo del personal, beneficios que generan proyección comunal, beneficios que generan posicionamiento y crecimiento de la empresa, y otros. La siguiente imagen muestra el gráfico con la distribución porcentual de las respuestas obtenidas, el 29% de los entrevistados considera importante aplicar RSC por el posicionamiento y crecimiento que esto genera a la empresa, un 21% considera que los mayores beneficios se concentran en la proyección comunal que podría tener la empresa; otro 21% considera que las acciones que la empresa realiza actualmente permiten el desarrollo del personal, y el 29% restante asocia los beneficios a otros asuntos.

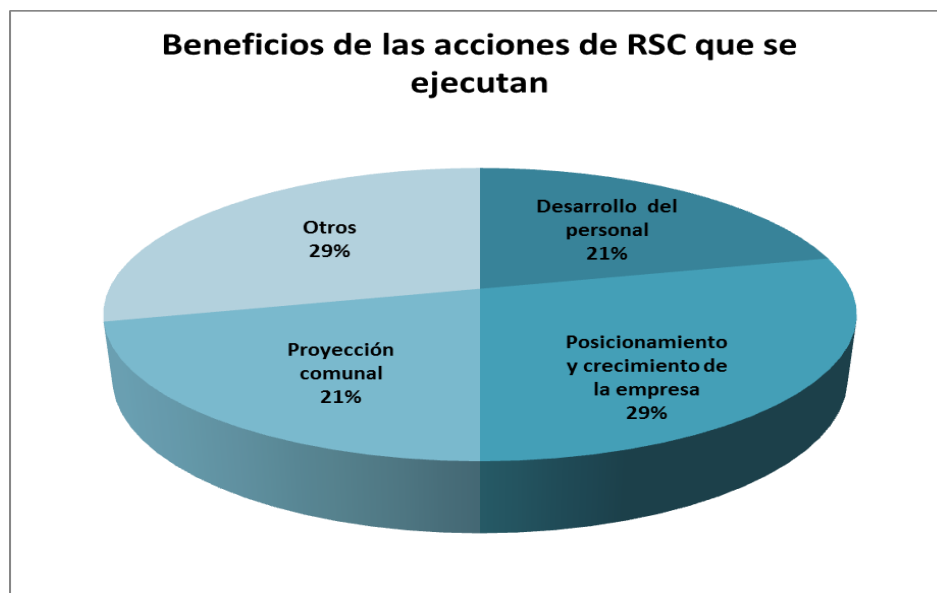


Figura 17: Beneficios de las acciones de RSC que se ejecutan actualmente

Fuente: elaboración propia, 2015.

El hecho de que la totalidad del personal administrativo considere que es importante ejecutar acciones en materia de RSC dirigidas a ellos mismos, al ambiente, la comunidad y otros involucrados, genera un impacto positivo en la organización, pues contribuye a que el personal se comprometa más fácilmente con las causas, desarrollando las acciones de RSC bajo principios éticos. Alcanzar estos niveles de compromiso por parte del equipo es sumamente importante para la organización, pues está comprobado que el equipo humano es uno de los factores que más influye en la competitividad; las empresas no existirían sin las personas, que son quienes verdaderamente llevan a la práctica su misión, quienes traducen la estrategia en acciones concretas y quienes construyen con su trabajo diario la identidad de la empresa.

A partir de las respuestas obtenidas con respecto a las acciones de RSC que el personal administrativo considera que se podrían desarrollar a futuro en la empresa, la mayoría de los entrevistados mencionó acciones asociadas a la categoría de gestión medioambiental, un 45% concretamente. Un 30% de las acciones propuestas corresponden a actividades o acciones que encajan en el ámbito de prácticas laborales y el 25% restante corresponde a asuntos asociados al aspecto de inversión social.

En términos de mercadeo, aprovisionamiento y gobierno empresarial no se presentaron propuestas para desarrollo futuro. Esto puede obedecer a que el personal entrevistado conoce poco de RSC, e incluso como se mencionó antes, en algunas respuestas se evidencia que hay cierta confusión entre los conceptos de RSC y Filantropía, sobre todo en las acciones propias a la categoría de Inversión Social.

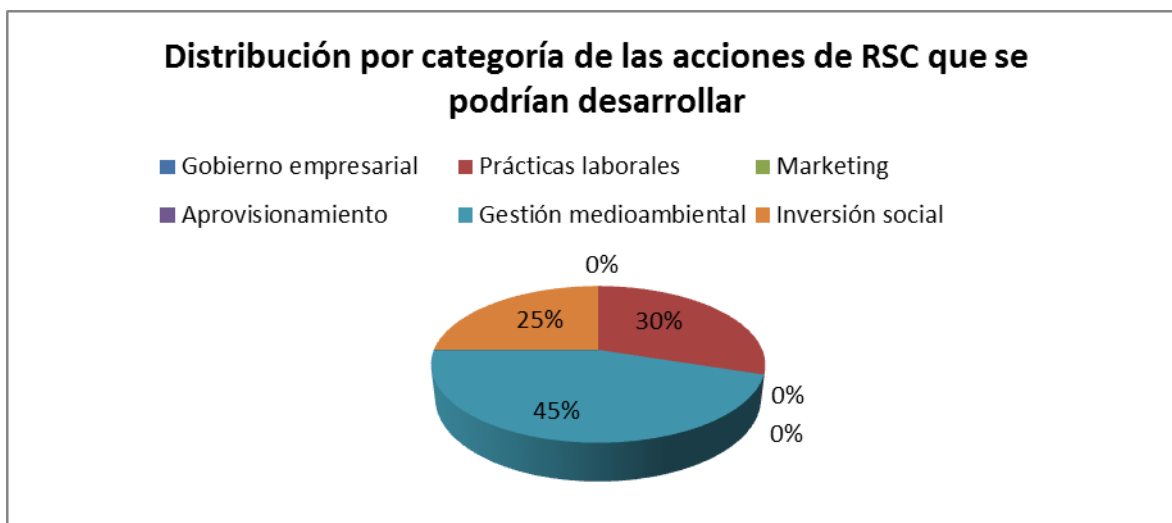


Figura 18: Distribución por categoría de las acciones de RSC que se podrían desarrollar

Fuente: elaboración propia, 2015.

A continuación se presenta la clasificación de las acciones de RSC que el personal administrativo considera que deben desarrollarse en la organización, el número entre paréntesis indica que la propuesta se repitió (N° veces).

Cuadro 11 Acciones de RSC que debe desarrollar la empresa, según personal administrativo:

<i>Aspecto de la RSC</i>	<i>Acciones ejecutadas en la actualidad</i>
Gobierno empresarial	
Prácticas laborales	Hacer una Asociación Solidaritas (2)
	Medico de empresa
	Aumentar los salarios (2)
	Crear planes de ahorro para el empleado
Marketing	
Aprovisionamiento	
Gestión medioambiental	Campañas para Siembra de árboles (3)
	Siembra de árboles
	Hacer campañas de reciclaje, desde orgánicos como plástico y papel (3)
	Campañas de reciclaje externas.

	Limpieza del río que está a la par de la empresa.
Inversión social	Campañas para dar alimento a los indigentes
	Ayuda a un comedor comunitario
	Colaboraciones a instituciones de beneficencia.(3)

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Según las respuestas obtenidas los entrevistados consideran que aplicando las acciones de RSC antes citadas en el cuadro 9, la empresa podría contribuir al mejoramiento económico, social y ambiental de su entorno, ya que con las acciones de prácticas laborales eventualmente disminuiría la rotación del personal, se brindarían herramientas al empleado para que organice mejor sus finanzas, incluso se podría disminuir la tasa de enfermedades y los tiempos perdidos por incapacidades (BID,2009), sin duda este tipo de acciones repercutirían positivamente en la productividad de la organización y en el desarrollo del personal.

En términos de mejoramiento ambiental, el personal administrativo considera que las acciones que proponen desarrollar a futuro podrían mejorar la cuenca, a través de la limpieza del río que pasa cerca de las instalaciones de la empresa, así como proteger y mejorar el ambiente, este tipo de opiniones son sumamente acertadas, pues en efecto al reducirlos impactos negativos generados durante los procesos de producción y otros, la organización puede proteger y sobre todo conservar el medio ambiente. Dentro de las respuestas también se menciona que se contribuiría generando progreso y seguridad, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos y para dar conocer el nombre de MASACA, no solo por su buen servicio sino porque se identifica con las situaciones que día a día se viven en el país, y cuando los clientes se enteren de que se hacen esas cosas, van a querer seguirnos.

Con las respuestas brindadas, es claro que el personal entrevistado es consciente de que la ejecución de acciones de RSC, aportan a diversas esferas de la vida social, como el ambiente, la sociedad y la economía, pero además éste comprende que

la puesta en práctica de las acciones y la comunicación de las mismas a los involucrados, es una excelente oportunidad para la organización de crear una ventaja competitiva considerable.

Es importante mencionar que, en algunas respuestas algunos de los empleados perciben que las acciones de RSC deben estar orientadas hacia su beneficio propio, por ello proponen aumentos de salario y otras similares; con esto y con la confusión que también se presenta en algunas respuestas entre conceptos como la filantropía y RSC en Inversión social, es importante realizar un plan de comunicación que incorpore trabajo con el personal, para que este se apropie de los procesos relacionados con la RSC de la organización.

4.2. Estrategia de RSC de Importaciones Industriales MASACA S.A.

Para lograr establecer una estrategia de RSC de la empresa, se aplicó la técnica de reuniones. Durante el desarrollo de estas se contó con la participación de la representación de la Gerencia General y la Gerencia de Mercadeo, con las cuales se analizaron los resultados del diagnóstico de RSC aplicado, los desafíos que tiene la organización en materia de RSC y de los ideales de los que se parte para formular la estrategia. Además, los elementos de la metodología PRISM y del análisis P5, también representan insumos básicos para el diseño de la estrategia de RSC.

Como resultado de la discusión y el análisis de los factores mencionados se plantea a continuación, el concepto de RSC de la organización, el enfoque de RSC del que esta parte, los ideales de RSC que tomo como base para formular la estrategia de RSC, de Importaciones Industriales MASACA S.A.

4.2.1. Definición de RSC por parte de la empresa

En Importaciones Industriales MASACA S.A. se define la RSC como la responsabilidad que la organización asume ante los impactos que sus procesos y

actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente. Dicha responsabilidad es asumida con ética y transparencia con el fin de contribuir al desarrollo sostenible, la salud y el bienestar de las poblaciones, mediante respuestas a las expectativas de los grupos de interés que permiten generar valor de manera sostenible.

4.2.2. Enfoque de RSC

El enfoque de RSC del que parte la organización para diseñar su estrategia es la aplicación de un modelo de negocios sostenible, que identifique los impactos más influyentes que afectan positiva o negativamente a sus grupos de interés y su entorno. Esto con el fin de potenciar las oportunidades generadas por los impactos positivos y evitar, eliminar, mitigar o compensar los negativos.

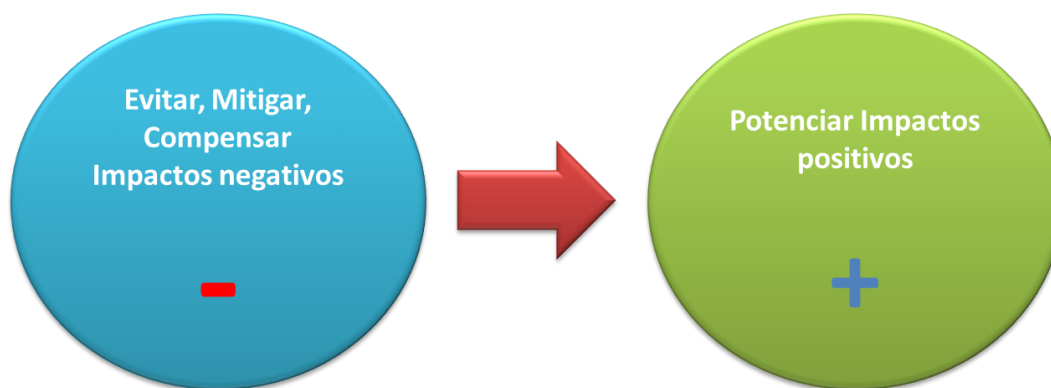


Figura 19: Enfoque de RSC Importaciones Industriales MASACA S.A.

Fuente: elaboración propia, 2015.

4.2.3. Ideales de RSC de la empresa

Como se mencionó anteriormente, para formular la estrategia de RSC de la empresa se utiliza la metodología P5 (la cual es ampliamente explicada en el apartado correspondiente al Marco Teórico de este PFG), por tanto los ideales de RSC presentados a continuación y las acciones que se desprenden de estos,

impactan positivamente los 5 grupos P, es decir los procesos, productos, beneficios de la organización, así como el ambiente y la población.

La estrategia de Responsabilidad Social Corporativa de Importaciones MASACA S.A parte de los siguientes ideales.

- Actuar de forma responsable y ética en todas las actividades para asegurar la satisfacción de los empleados, clientes y proveedores.
- Reducir los impactos ambientales negativos y potenciar los impactos positivos de las operaciones y procesos productivos de la organización, para contribuir a través de iniciativas respetuosas con el medio ambiente.
- Mejorar la competitividad de la organización mediante la asunción de prácticas de gestión basadas en la innovación, la igualdad de oportunidades, la productividad, la rentabilidad y la sostenibilidad.
- Contribuir a la mejora de la reputación y del reconocimiento externo de la organización.

Es importante mencionar que estos 4 ideales representan los cimientos de la estrategia de RSC que se propone para la empresa, son el punto de partida para la formulación de cada eje estratégico, área de impacto y actividad a desarrollar dentro de la misma.

4.2.4. Acciones Generales a ejecutar

Partiendo de la definición, enfoque y objetivos generales de RSC construidos junto con la Gerencia General y la de Mercadeo, del listado de esfuerzos aislados de RSC que en la actualidad realiza la organización y de las propuestas del personal administrativo, se proponen los siguientes ejes estratégicos y actividades de RSC para conformar la estrategia en este campo de la organización.

Cuadro 12 Marco de Acción de RSC Importaciones Industriales MASCA S.A.

<i>Ejes estratégicos</i>	<i>Áreas impacto (- o +)</i>
Gobierno empresarial	Desarrollar un procedimiento para identificar, revisar y modificar las políticas, manuales de procedimientos, reglamentos internos y otros elementos propios del gobierno empresarial que deban ser mejorados.
	Establecer un procedimiento de medición y análisis que permita la medición periódica de indicadores para identificar desviaciones y proponer acciones correctivas.
	Continuar asumiendo el compromiso del reconocimiento y acatamiento de la legislación aplicable en todos los campos regulados fiscal, laboral, seguridad social, calidad, publicidad, ambiental y otras que respeten el Estado de Derecho.
Prácticas Laborales	Crear un código de conducta para la conciliación laboral, que además elimine la discriminación racial, de género u otro tipo y garantice la igualdad de oportunidades.
	Desarrollar acciones de mejora para atender las necesidades básicas del personal, por ejemplo crear una Asociación Solidarista (medico de empresa, planes de ahorro y crédito).
	Desarrollar políticas dirigidas a mejorar la salud y el bienestar del personal (Reglamento de higiene y seguridad, pausas saldables con actividad física, condiciones de limpieza, iluminación y ventilación adecuadas.
	Adoptar prácticas que permitan utilizar todo el potencial del Recurso Humano y crear un clima laboral que aumente su nivel de productividad.
	Desarrollar las capacidades del personal para realizar sus tareas con eficacia y eficiencia.
Marketing	Implementar un sistema de atención de quejas y reclamos de clientes y proveedores.
	Garantizar la veracidad de la información de los productos y servicios brindados por la organización, (instrucciones de uso, indicaciones de riesgos, marcas de sellos ambientales).
Aprovisionamiento	Desarrollar un procedimiento para la evaluación y selección de los proveedores, que incentive la mejora de las prácticas ambientales y sociales del mismo.
	Promover el uso eficiente de los recursos a partir de la aplicación de la reducción, reutilización y reciclaje.
	Utilizar métodos y tecnologías ambientalmente

Gestión medioambiental	sostenibles.
	Desarrollar capacitaciones y otras actividades en temáticas ambientales para la concientización del personal.
	Ejecutar acciones que permitan la obtención del ISO 14000.
	Crear un sistema para la ejecución de compras verdes.
Inversión Social	Establecer una política de inversión social en la que se formalicen los compromisos hacia la comunidad.
	Trabajar en conjunto con la comunidad combinando la experiencia de ambas partes para generar el beneficio mutuo.
	Planificar y gestionar las inversiones en la comunidad con los recursos adecuados para alcanzar metas y objetivos.
	Involucrar al equipo de trabajo, clientes y proveedores para que apoyen las iniciativas de inversión social.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4.2.5. EDT

La siguiente Estructura de Desglose de Trabajo, muestra los esfuerzos a ejecutar para la puesta en marcha de la estrategia de RSC de la organización.

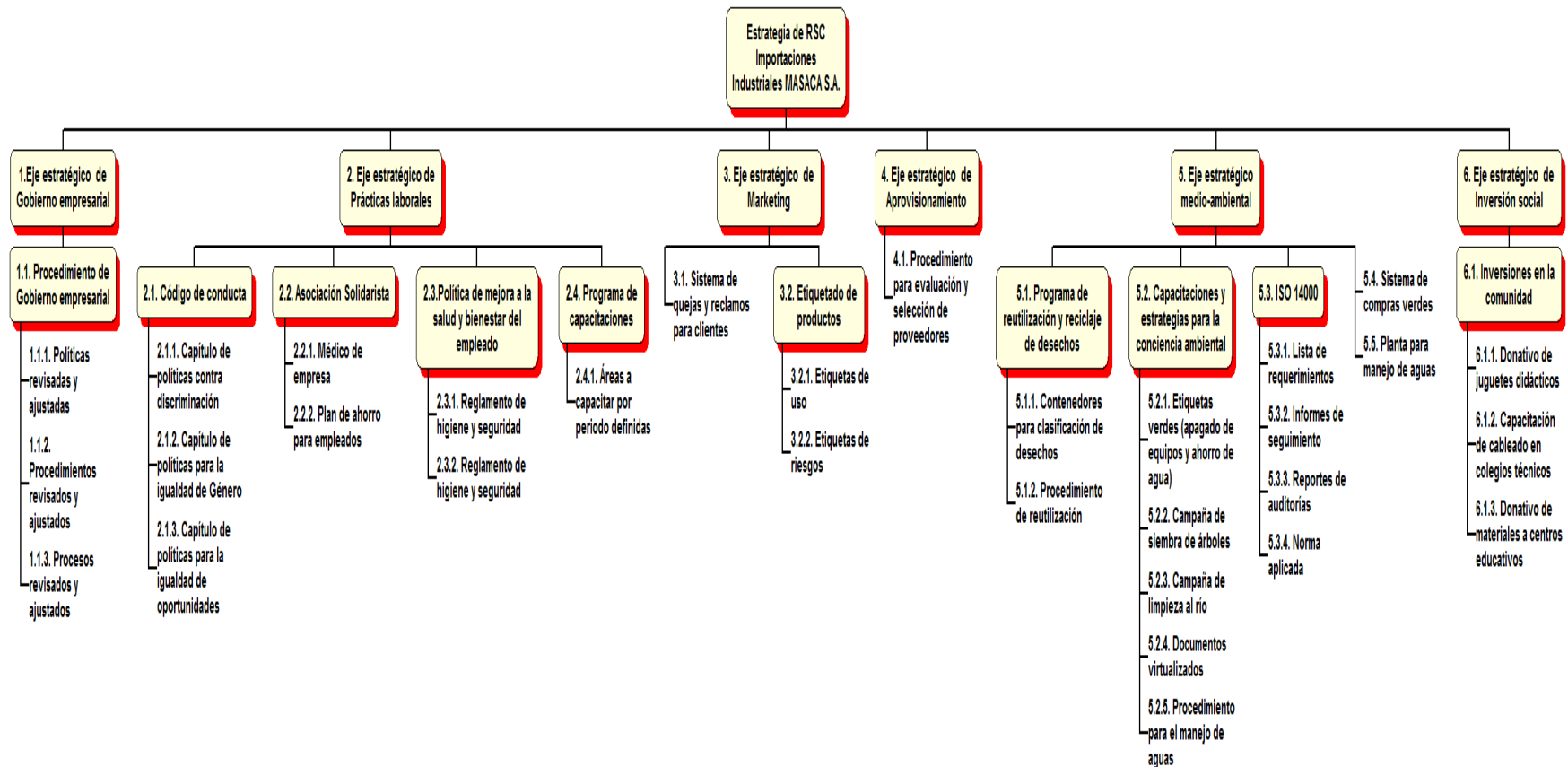


Figura 20: EDT de Estrategia de RSC MASACA S.A.

Fuente: elaboración propia, 2015.

4.2.6. Criterios de aceptación

En el siguiente cuadro se exponen los criterios de aceptación a aplicar para el desarrollo de los entregables y paquetes de trabajo de la estrategia de RSC de Importaciones MASACA S.A.

Cuadro 13 Criterios de aceptación para los productos principales de la estrategia de RSC MASACA S.A.

<i>Entregable</i>		<i>Producto Principal</i>	<i>Criterios de aceptación</i>
1.	Eje estratégico de Gobierno empresarial	Procedimiento de Gobierno empresarial	<ul style="list-style-type: none"> -Informe detallado de evaluación de procedimientos y procesos actuales. -Objetivos claros y concisos del gobierno empresarial -Articulado completo, revisado por la Gerencia General. -Documento impreso por departamento de la organización. -Citas textuales de las leyes que correspondientes. -Instrumento para seguimiento y medición de su cumplimiento.
2.	Eje estratégico de Prácticas laborales	Código de conducta	<ul style="list-style-type: none"> -Lineamientos de la organización aprobados por la Gerencia General. -Políticas contra la discriminación, revisadas y aprobadas. -Debe contener un capítulo específico para el tema de género. -Instrumento para seguimiento y medición de su cumplimiento.
		Asociación Solidarista	<ul style="list-style-type: none"> -Garantizar la participación de la mayoría del personal. -Debe presentar beneficio de médico de empresa. -Debe incluir planes de ahorro para empleados
		Política de mejora a la salud y bienestar del empleado	<ul style="list-style-type: none"> -Debe contener un reglamento de higiene y seguridad de acatamiento obligatorio. -Debe estar revisado y aprobado por la Gerencia General. -Instrumento para seguimiento y medición de su cumplimiento.

		Programa de capacitaciones	<p>Debe contener como mínimo</p> <ul style="list-style-type: none"> -Objetivos claros -Alcance -Presupuesto -Metodología -Áreas a capacitar por periodo definidas -Definición de puestos a capacitar
3.	Eje estratégico de Marketing	Sistema de quejas y reclamos para clientes	<ul style="list-style-type: none"> -Metodología aprobada por la Gerencia General -Listado de Canales de comunicación -Instrumento para seguimiento y medición de su cumplimiento.
		Etiquetado de productos	<ul style="list-style-type: none"> -Etiquetas con instrucciones de uso, claras, concretas y específicas para cada producto. -Etiquetas de indicación de riesgo impresas y adhesivas para aquellos productos que las requieren. -Etiquetas con sello verde, para aquellos productos cuyos proveedores estén certificados ambientalmente. -Instrumento para seguimiento y medición de su cumplimiento.
4.	Eje estratégico de Aprovisionamiento	Procedimiento para evaluación y selección de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> -Instrumento digital de evaluación del proveedor -Rubros de calificación claros y aprobados por la Gerencia General. -Instrumento para seguimiento y medición de su cumplimiento.
5.	Eje estratégico medio-ambiental	Programa de reutilización y reciclaje de desechos	<p>Debe contener como mínimo</p> <ul style="list-style-type: none"> -Objetivos claros -Alcance -Presupuesto
		Capacitaciones y estrategias para la conciencia ambiental	<ul style="list-style-type: none"> -Módulo de ideas verdes para la oficina -Módulo de limpieza de espacios cercanos -Módulo de proyección a la comunidad -Módulo de educación ambiental
		ISO 14000	<ul style="list-style-type: none"> -Informe de requerimientos para la obtención de la certificación -Informe de cumplimiento (auditorías) -Gestión de certificación
		Sistema de compras verdes	<ul style="list-style-type: none"> -Parámetros de compra -Requerimientos de proveedores

			aprobados por la Gerencia General y el departamento de compras.
		Planta para manejo de aguas	-Cumplimiento con criterios técnicos de la legislación nacional
6.	Eje estratégico de Inversión social	Plan Inversiones en la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> Debe contener como mínimo -Objetivos claros -Alcance -Presupuesto -Metodología -Identificación de problemáticas -Posibles opciones donación

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4.2.7 Aplicación de la metodología PRISM y análisis P5 a la estrategia de RSC

A continuación se aplican algunos de los criterios de la Metodología PRISM, y el Estándar P5TM de GPM®, con el fin de desarrollar una estrategia de RSC para Importaciones Industriales MASACA S.A. basada en la sostenibilidad desde la Dirección y Gestión de Proyectos.

4.2.7.1. Mapeo de los entregables por cada categoría

El análisis P5, parte de la concepción de la triple línea base, la cual permite medir por un periodo de tiempo determinado los impactos sociales, económicos y ambientales (*people, profit, planet*) generados por la organización, a partir de la implementación de la estrategia de RSC.

El siguiente cuadro contiene las categorías y subcategorías de la triple línea base contenidas e impactadas en la estrategia de RSC de Importaciones Industriales MASACA S.A.

Cuadro 14 Criterios de aceptación para los principales productos de la estrategia de RSC MASACA S.A.

Entregable		Productos principales	Categoría	Subcategoría
1.	Eje estratégico de Gobierno empresarial	Procedimiento de Gobierno empresarial	Sociedad	-Prácticas laborales
2.	Eje estratégico de Prácticas laborales	Código de conducta	Sociedad	-Prácticas laborales/ Relaciones de dirección y Diversidad e Igualdad de oportunidades
		Asociación Solidarista	Sociedad	-Prácticas laborales/Seguridad y Salud
		Política de mejora a la salud y bienestar del empleado	Sociedad	-Prácticas laborales/Seguridad y Salud
		Programa de capacitaciones	Sociedad	-Prácticas laborales/ Capacitaciones y Educación
3.	Eje estratégico de Marketing	Sistema de quejas y reclamos para clientes	Sociedad	-Sociedad y Consumidores/Comunicaciones de venta y Publicidad
		Etiquetado de productos	Sociedad	-Sociedad y Consumidores/Etiquetado de productos y Servicios
4.	Eje estratégico de Aprovisionamiento	Procedimiento para evaluación y selección de proveedores	Sociedad	-Comportamiento ético/Prácticas de adquisición e Inversión
5.	Eje estratégico medio-ambiental	Programa de reutilización y reciclaje de desechos	Ambiente	-Residuos/ Reutilización y Reciclado
		Capacitaciones y estrategias para la conciencia ambiental	Ambiente	-Agua/Consumo de agua -Energía/Energía utilizada -Transporte/ Comunicación digital
		ISO 14000	Ambiente	-Medio Ambiente
		Sistema de	Ambiente	-Transporte/

		compras verdes		Comunicación digital
		Planta para manejo de aguas	Ambiente	-Agua/Calidad del agua
6.	Eje estratégico de Inversión social	Plan Inversiones en la comunidad	Sociedad	-Sociedad y consumidores/ Apoyo a la comunidad

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4.2.7.2. Análisis P5

Es importante mencionar que para la ejecución de dicho análisis se utilizará la herramienta “Estándar P5 del GPM Global para la sostenibilidad en la Sostenibilidad en la dirección de Proyectos” (2012). La cual parte del análisis de los impactos causados por el proyecto a las “5p” *People, profit, planet, Project processes and products las 5 P* de.




A partir de la aplicación de este análisis es posible definir y priorizar los riesgos y las oportunidades de sostenibilidad de la estrategia de RSC de MASACA S.A., desde un punto de vista integral. Esto permite mejorar el valor de la estrategia, en términos de la potenciación de los impactos positivos que esta genera sobre la sociedad, el medio ambiente y la economía, pues la herramienta permite centrarse en los impactos de los procesos y los entregables del proyecto sobre el medio ambiente, la sociedad, la línea base corporativa y la economía global.

4.2.7.2.1. Aplicación de la Matriz P5 a los Impactos de la Estrategia de RSC:

P5 Impact Worksheet V1.2

Project Name Estrategia de RSC Importaciones Industriales MASACAS.A

Project Manager Dayana Ugalde Vargas

P5™	People				Planet				Profit		
	<i>about practices & decent work</i>	<i>Human Rights</i>	<i>Society & Customers</i>	<i>Ethical behaviour</i>	<i>Materials and Procurement</i>	<i>Energy</i>	<i>Transport</i>	<i>Waste</i>	<i>ROI</i>	<i>Future Options</i>	<i>Business Agility</i>
<i>Goals and Objectives</i>											
Desarrollar un procedimiento para identificar, revisar y modificar las políticas, manuales de procedimientos, reglamentos internos y otros elementos propios del gobierno empresarial que deban ser mejorados.	-3	-2	-2	-3	0	0	0	0	0	0	0
Conocer un procedimiento de medición y análisis que permita la medición periódica de indicadores para identificar desviaciones y proponer acciones	-2	0	-1	0	0	0	0	0	-1	-1	-3

Figura 21: Matriz de Impactos P5, I parte.

Fuente: Elaboración propia 2016, a partir de GPM 2012.

P5 Impact Worksheet v1.2

Project Name Estrategia de RSC Importaciones Industriales MASACA S.A

Project Manager Dayana Ugalde Vargas



VAN AETSVELD
verandermanagement, projectmanagement



	People				Planet				Profit		
	<i>Labour practices & decent work</i>	<i>Human Rights</i>	<i>Society & Customers</i>	<i>Ethical behaviour</i>	<i>Materials and Procurement</i>	<i>Energy</i>	<i>Transport</i>	<i>Waste</i>	<i>ROI</i>	<i>Future Options</i>	<i>Business Agility</i>
Continuar asumiendo el compromiso del reconocimiento y acatamiento de la legislación aplicable en todos los campos regulados fiscal, laboral, seguridad social, publicidad, otras que Estado de D											
Crear un conducta conciliación además discriminaci género u otro tipo y garantice la igualdad de oportunidades.	-3	-3	0	-3	0	0	0	0	0	0	0

Elements
Choose from the Goals and Objectives Elements in the list and determine what their impact is -3 is the highest reduction and +3 is the highest increase (negative impact)


Figura 22: Matriz de Impactos P5, II parte.


Fuente: Elaboración propia 2016, a partir de GPM 2012.

Project Name Estrategia de RSC Importaciones Industriales MASACA S.A

Project Manager Dayana Ugalde Vargas

P5 Impact Worksheet v1.2

 **VAN AETSVELD**
verandemanagement, projectmanagement




	People				Planet				Profit		
	<i>about practices & decent work</i>	<i>Human Rights</i>	<i>Society & Customers</i>	<i>Ethical behaviour</i>	<i>Materials and Procurement</i>	<i>Energy</i>	<i>Transport</i>	<i>Waste</i>	<i>ROI</i>	<i>Future Options</i>	<i>Business Agility</i>
Desarrollar acciones de mejora para atender las necesidades básicas del personal, por ejemplo crear una Asociación Solidarista (medico de empresa, planes de ahorro y...	-3	-3	0	0	0	0	0	0	-1	0	-1
Desarrollar políticas dirigidas a mejorar la salud y el bienestar del personal (Reglamento de higiene y seguridad, pausas saldables con actividad física, condiciones de limpieza, iluminación y ventilación adecuadas.	-3	0	0	0	0	0	0	0	-2	0	0

Figura 23: Matriz de Impactos P5, III parte.

Fuente: Elaboración propia 2016, a partir de GPM 2012.

P5 Impact Worksheet V1.2

Project Name Estrategia de RSC Importaciones Industriales MASACA S.A

Project Manager Dayana Ugalde Vargas



VAN AETSVELD
verandermanagement, projectmanagement



	People				Planet				Profit		
	<i>Labour practices & decent work</i>	<i>Human Rights</i>	<i>Society & Customers</i>	<i>Ethical behaviour</i>	<i>Materials and Procurement</i>	<i>Energy</i>	<i>Transport</i>	<i>Waste</i>	<i>ROI</i>	<i>Future Options</i>	<i>Business Agility</i>
Adoptar prácticas que permitan utilizar todo el potencial del Recurso Humano y crear un clima laboral que aumente su nivel de productividad.	-3	0	0	0	0	0	0	0	-2	0	-2
Desarrollar las capacidades del personal para realizar sus tareas con eficacia y eficiencia.	-3	0	0	0	0	0	0	0	-2	-2	0
Implementar un sistema de atención de quejas y reclamos de clientes y proveedores.	-1	0	0	-3	0	0	0	0	0	0	-3

Figura 24: Matriz de Impactos P5, IV parte.

Fuente: Elaboración propia 2016, a partir de GPM 2012.

P5 Impact Worksheet V1.2

Project Name Estrategia de KSC Importaciones Industriales MASACA S.A

Project Manager Dayana Ugalde Vargas



VAN AETVELD
verandemanagement, projectmanagement



	People				Planet				Profit		
	<i>Labour practices & decent work</i>	<i>Human Rights</i>	<i>Society & Customers</i>	<i>Ethical behaviour</i>	<i>Materials and Procurement</i>	<i>Energy</i>	<i>Transport</i>	<i>Waste</i>	<i>ROI</i>	<i>Future Options</i>	<i>Business Agility</i>
Garantizar la veracidad de la información de los productos y servicios brindados por la organización, (instrucciones de uso, indicaciones de riesgos, marcas de sellos ambientales).	-1	0	0	-3	0	0	0	0	0	-3	0
Promover el uso eficiente de los recursos a partir de la aplicación de la reducción, reutilización y reciclaje.	0	0	0	0	0	0	0	-3	0	0	0
Utilizar métodos y tecnologías ambientalmente sostenibles.	0	0	0	0	0	-1	-1	-1	0	0	0

Figura 25: Matriz de Impactos P5, V parte.

Fuente: Elaboración propia 2016, a partir de GPM 2012.

P5 Impact Worksheet V1.2

Project Name Estrategia de KSC Importaciones Industriales MASALCA S.AProject Manager Dayana Ugalde Vargas
VAN AETSVELD
 verandermanagement, projectmanagement


	People				Planet				Profit		
	<i>Labour practices & decent work</i>	<i>Human Rights</i>	<i>Society & Customers</i>	<i>Ethical behaviour</i>	<i>Materials and Procurement</i>	<i>Energy</i>	<i>Transport</i>	<i>Waste</i>	<i>ROI</i>	<i>Future Options</i>	<i>Business Agility</i>
Desarrollar capacitaciones y otras actividades en temáticas ambientales para la concientización del personal.	-2	0	0	0	0	0	0	-3	0	0	0
Ejecutar acciones que permitan la obtención del ISO 14000.	-2	0	0	0	-3	-3	-3	-3	0	0	0
Crear un sistema para la ejecución de compras verdes.	0	0	0	0	-3	-1	-1	-1	-2	-3	0
Establecer una política de inversión social en la que se formalicen los compromisos hacia la comunidad.	0	0	-3	0	0	0	0	0	0	0	0
Trabajar en conjunto con la comunidad combinando la experiencia de ambas partes para generar el beneficio mutuo.	0	0	-3	0	0	0	0	0	0	0	0

Figura 26: Matriz de Impactos P5, VI parte.

Fuente: Elaboración propia 2016, a partir de GPM 2012.

P5 Impact Worksheet V1.2

Project Name Estrategia de RSC Importaciones Industriales MASACA S.A

Project Manager Dayana Ugalde Vargas



VAN AETVELD
verandemanagement, projectmanagement



	People				Planet				Profit		
	<i>Labour practices & decent work</i>	<i>Human Rights</i>	<i>Society & Customers</i>	<i>Ethical behaviour</i>	<i>Materials and Procurement</i>	<i>Energy</i>	<i>Transport</i>	<i>Waste</i>	<i>ROI</i>	<i>Future Options</i>	<i>Business Agility</i>
Planificar y gestionar las inversiones en la comunidad con los recursos adecuados para alcanzar metas y objetivos.	0	0	-3	0	0	0	0	0	0	0	0
Involucrar al equipo de trabajo, clientes y proveedores para que apoyen las iniciativas de inversión social.	0	0	0	-3	-3	0	0	0	-1	-1	0
Deliverables											
Código de conducta	-3	-3	-3	-3	0	0	0	0	0	0	0
Asociación Solidarista	-3	-3	-3	-3	0	0	0	0	0	0	0
Salud y Bienestar del empleado	-2	-3	-2	-1	0	0	0	0	-2	0	0
Sistema de quejas y reclamos para clientes	0	0	-3	0	0	0	0	0	0	0	-2
Etiquetas	-1	0	-3	-3	0	0	0	0	0	0	0
programa de reutilización del reciclaje	0	0	0	0	0	-1	0	-3	0	0	0

Figura 27: Matriz de Impactos P5, VII parte.

Fuente: Elaboración propia 2016, a partir de GPM 2012.

4.2.7.2.2. Resumen de la aplicación:

Overall Project Impact to the Triple Bottom Line

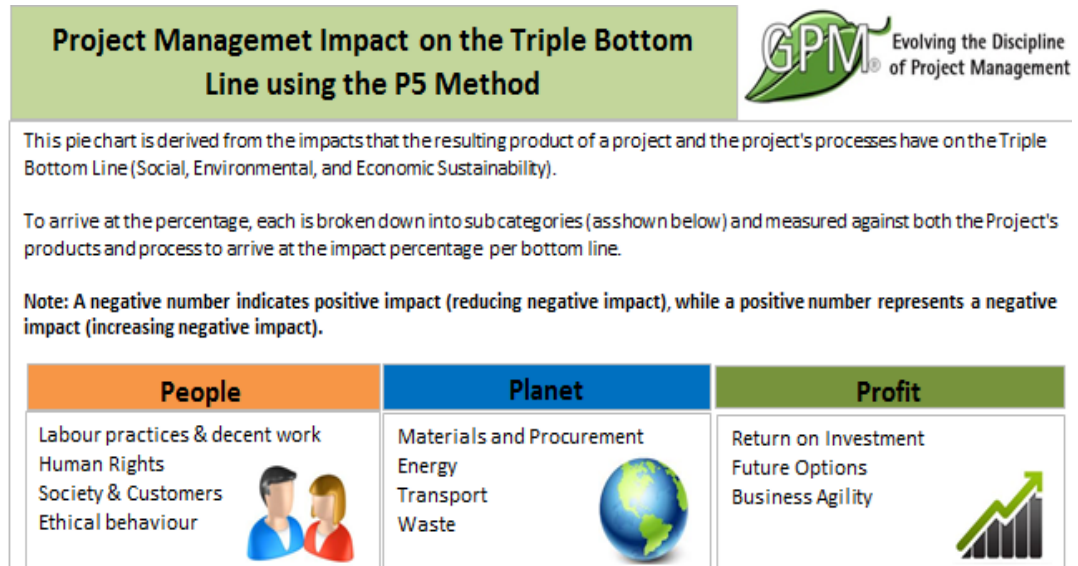
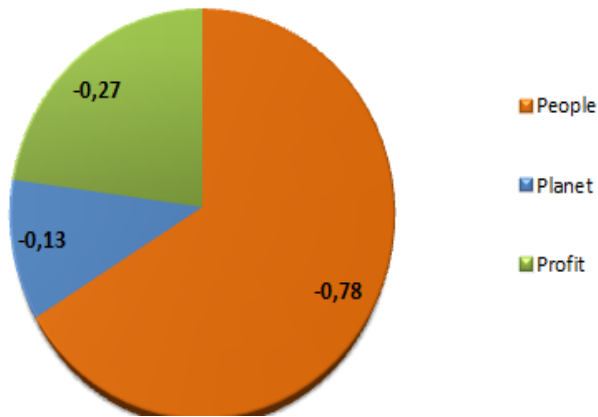


Figura 29: Gráfico de pastel del resumen de aplicación P5 de la estrategia de RSC MASACA S.A.

Fuente: elaboración propia, 2015.

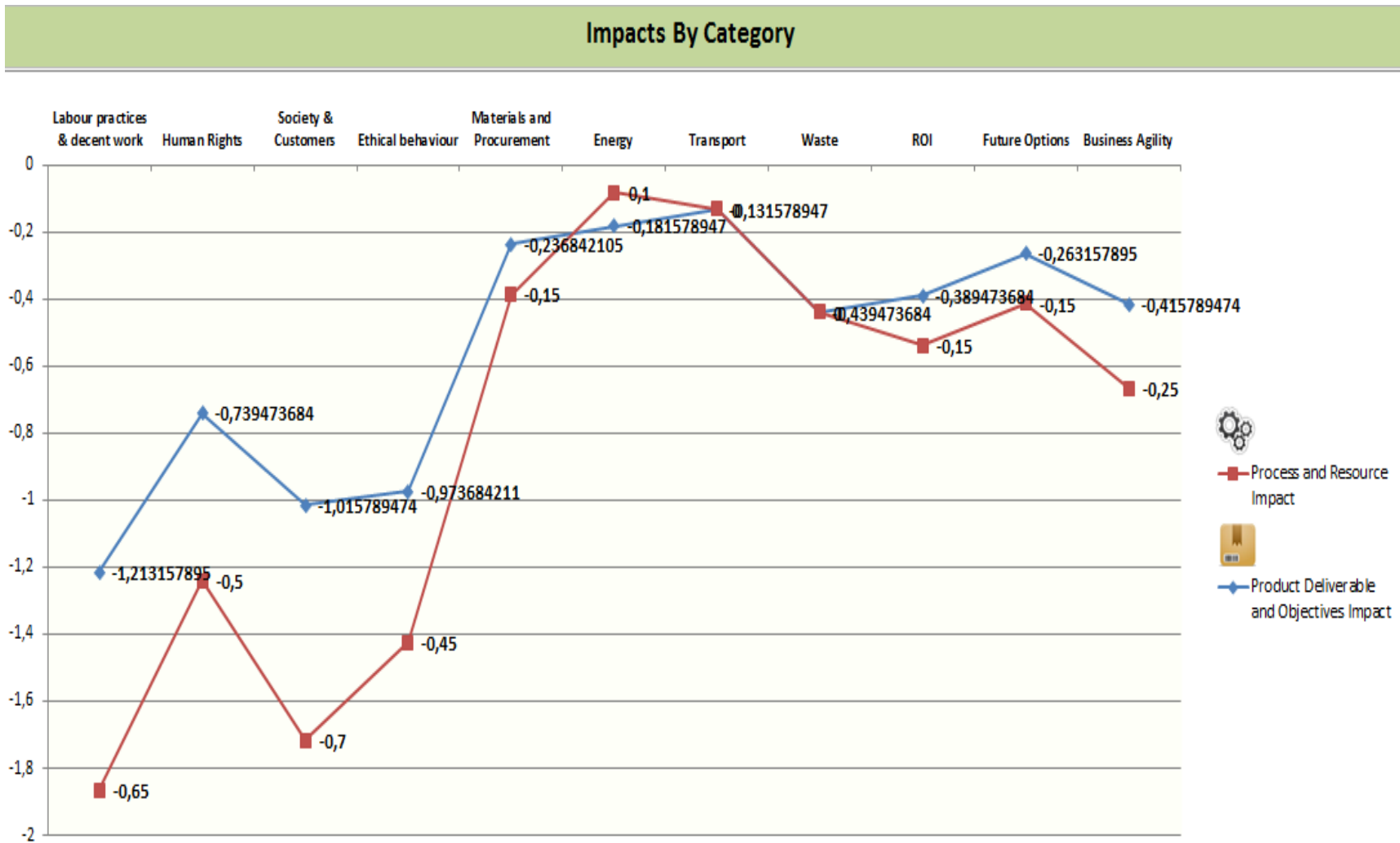


Figura 30: Gráfico resumen de impactos por categoría P5 de la Estrategia de RSC MASACA S.A.

Fuente: Elaboración propia 2015, a partir de GPM 2012.

4.2.7.2.3. Resultados del análisis P5:

Al tratarse de la elaboración de una estrategia de RSE, que básicamente busca promover iniciativas para mejorar las prácticas laborales de la organización y proteger el medio ambiente, únicamente se detectan dos impactos negativos muy bajos sobre la variable energía, esto debido al uso de la misma por parte de recursos como los equipos electrónicos, que permitirán ejecutar algunas de las actividades propuestas en la Estrategia de RSC de la empresa.

Es importante mencionar que los impactos positivos que generaría la eventual aplicación de esta estrategia beneficiarían en su mayoría a la variable sociedad, pues el desarrollo de las actividades propuestas tiene relación directa con indicadores tales como prácticas laborales decentes, Derechos Humanos, clientes y sociedad, y comportamiento ética. El impacto que se generaría sobre este componente sería de un 0,78%.

Una gran parte de los beneficios generados por la estrategia, se ubican en la categoría de Prácticas Laborales, pues se pretende realizar la revisión y el ajuste de las políticas, reglamentos y otros documentos de la empresa relacionados con esta temática, por tanto los impactos positivos reportados aumentan. Con respecto a los Derechos Humanos, la estrategia tiene un impacto alto, pues presenta la aplicación de políticas y códigos de conducta que garantiza Derechos Humanos tales como salud, trabajo digno, no discriminación y otros. Los beneficios sobre los clientes y la sociedad también son altos, incluso los valores máximos se encuentran para esta categoría, pues la estrategia contiene múltiples iniciativas de proyección hacia la comunidad.

Sobre la categoría Beneficios, la implementación de la estrategia de RSC que se propone generaría un impacto positivo del 0,27%, beneficiando a la organización Importaciones Industriales MASACA S.A en términos de retorno de inversión, opciones futuras y agilidad del negocio, este tipo de indicadores se benefician por la estrategia en general, pues como se ha mencionado en otros apartados si la

organización es reconocida como socialmente responsable, logrará posicionarse en el mercado, a través del aumento de su ventaja competitiva, sin embargo los productos, procesos y recursos que impactan los indicadores del análisis P5 son, la implementación de un sistema para la identificación y medición de desviaciones, el acatamiento de la legislación nacional e internacional, la mejora en servicios para el personal de trabajo, la implementación del sistema de quejas y reclamos, la implementación del sistema de compras verdes, y en los procesos de capacitación del personal, entre otras.

Por otra parte, la aplicación de la estrategia, impactaría en un 0,13% la variable medio ambiente, al modificar indicadores tales como obtención de materiales, transporte, basura y energía. Con la implementación de esta estrategia el medio ambiente se vería positivamente impactado, sobre todo en términos de residuos, pues el proyecto pretende desarrollar una serie de iniciativas para la reutilización y reciclaje de residuos. Adicional a estas iniciativas, se dará inicio a diversos procesos de capacitación para incentivar al personal a que este reduzca el consumo de recursos de energía y papel y así contamine menos. En menor grado se impactan positivamente otros rubros como la energía y las adquisiciones, esto responde principalmente al procedimiento de compras verdes que se pretende aplicar.

4.2.8. Objetivos de Sostenibilidad para los productos que se derivan de la estrategia de RSC de la empresa Importaciones Industriales MASACA S.A

El siguiente cuadro presenta los objetivos de sostenibilidad que fundamentan la Estrategia de RSC de Importaciones Industriales MASACA S.A.

Cuadro 15 Objetivos de Sostenibilidad para los productos que se derivan de la estrategia de RSC

Producto	Objetivo
Procedimiento de Gobierno empresarial	Desarrollar un procedimiento para identificar, revisar y modificar las políticas, manuales de procedimientos, reglamentos internos y otros elementos propios del gobierno empresarial que deban ser mejorados para fortalecer el gobierno empresarial de la organización.
Código de conducta	Crear un código de conducta que promueva la eliminación de todo acto de discriminación en la organización, para garantizar la igualdad y la conciliación laboral en la organización.
Asociación Solidarista	Garantizar el derecho de asociación del personal de la empresa, para potenciar los beneficios de este.
Política de mejora a la salud y bienestar del empleado	Brindar condiciones laborales aptas a los equipos de trabajo de la organización, aplicando a cabalidad la legislación nacional laboral, para mejorar la situación de los trabajadores y garantizarles su bienestar.
Programa de capacitaciones	Ejecutar capacitaciones técnicas al personal, ampliando sus competencias y capacidades, con el fin de aumentar su motivación y mejorar los servicios brindados a los clientes de la organización.
Sistema de quejas y reclamos para clientes	Desarrollar un sistema de retroalimentación que permita mejorar los productos y procesos de la organización, para garantizar su clientela y continuar aumentando su mercado a partir del posicionamiento de su ventaja competitiva.
Etiquetado de productos	Cumplir con las solicitudes de etiquetado de las normas y estándares internacionales de gestión ambiental, para lograr ser una empresa socialmente responsable con el ambiente y el consumidor.
Procedimiento para evaluación y selección de proveedores	Implementar un sistema de evaluación de proveedores que permita a la organización identificar el perfil de RSC de estos.
Programa de reutilización y reciclaje de desechos	Aplicar prácticas de manejo de desechos sólidos, a través de la implementación de programas que permitan la reutilización y el reciclaje de los materiales utilizados para la producción, lo que permite contribuir con la protección del medio ambiente.
Capacitaciones y estrategias para la conciencia ambiental	Ejecutar capacitaciones en educación ambiental para los equipos de trabajo internos/externo, con el fin de potenciar la línea base ambiental de la empresa y que esta opere de manera sostenible.
ISO 14000	Cumplir con los requerimientos de la norma ISO 14000, a través de la implementación de un sistema de gestión ambiental, para lograr obtener la certificación y así mejorar la ventaja competitiva de la organización.
Sistema de compras verdes	Implementar un sistema que permita adquirir productos y materias primas de manera responsable con el ambiente, para evitar la contaminación y contribuir con la protección del medio ambiente.

Planta para manejo de aguas	Construir una planta para el manejo de las aguas contaminadas que se generan a partir de los procesos de la organización, para hacer una gestión ambiental adecuada de las mismas.
Plan Inversiones en la comunidad	Contribuir al Desarrollo Local de las comunidades cercanas, identificando las iniciativas de Desarrollo que ejecutan en la actualidad estas, para potenciarlas.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4.2.8.1. EDT propia de los Objetivos de Sostenibilidad

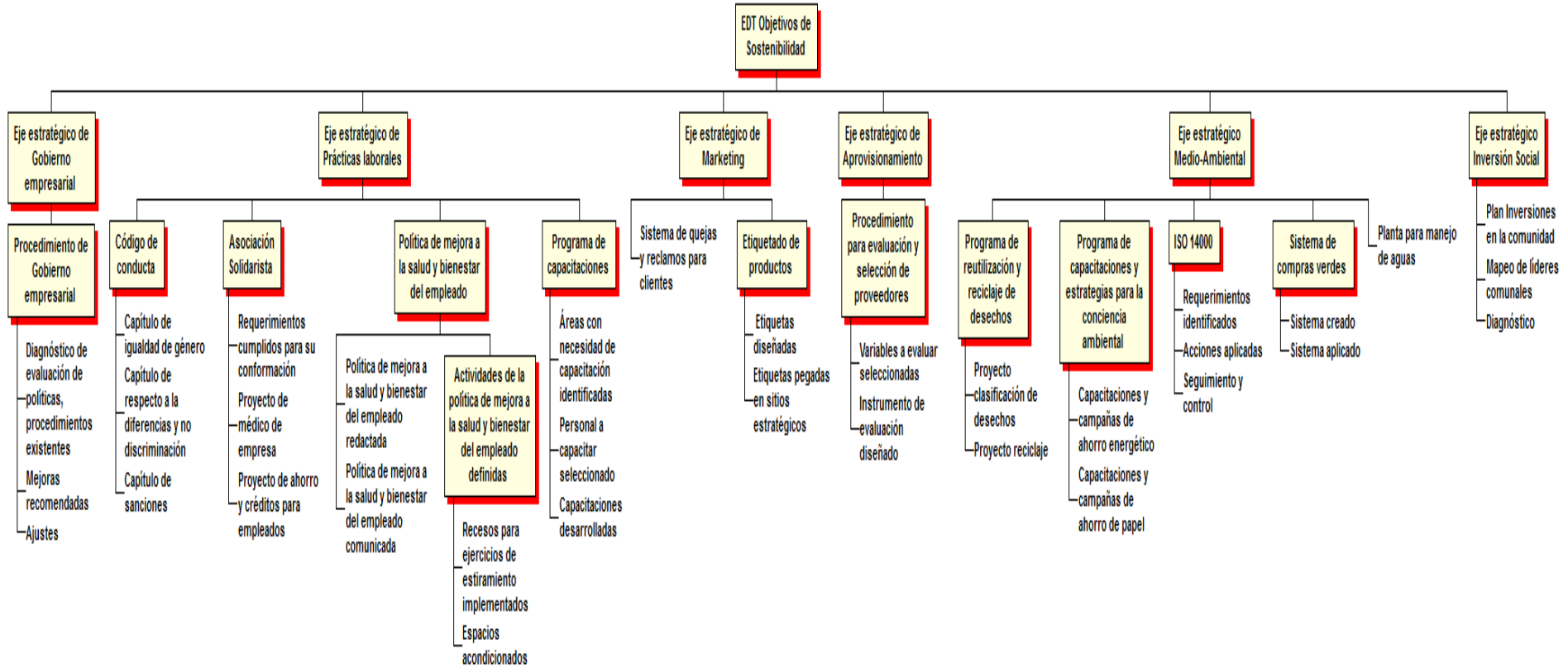


Figura 31: EDT Objetivos de Sostenibilidad de la Estrategia de RSC MASACA S.A.

Fuente: elaboración propia, 2015.

4.2.8.2. Medidas clave e indicadores de desempeño

En el siguiente cuadro se presentan las medidas clave e indicadores de desempeño de los productos de la estrategia de RSC de Importaciones Industriales MASACA S.A.

Cuadro 16 Medidas clave e indicadores de desempeño de la estrategia de RSC MASACA S.A.

<i>Entregable</i>		<i>Paquete de Trabajo</i>		<i>Medidas Clave</i>	<i>Indicadores de desempeño</i>
1.	Eje estratégico de Gobierno empresarial	1.1.	Procedimiento de Gobierno empresarial	Aprobación	-Aprobación
		1.1.1	Diagnóstico de evaluación de políticas, procedimientos existentes	Elaboración del instrumento de evaluación	-100% de los documentos de la empresa (políticas, manuales y reglamentos) evaluados
		1.1.2.	Recomendaciones de mejoras	Informe completo, preciso y conciso de recomendaciones de mejora	-Número de mejoras a ejecutar identificadas
		1.1.3.	Ajustes	Sesiones de trabajo para discusión de ajustes	-Número de ajustes realizados
2.	Eje estratégico de Prácticas laborales	2.1.	Código de conducta	Aprobación	-Aprobación
		2.1.1.	Capítulo de igualdad de género	Redacción y discusión del mismo	-Número de artículos aprobados
		2.1.2.	Capítulo de respecto a la diferencias y no discriminación	Redacción y discusión del mismo	-Número de artículos aprobados
		2.1.3.	Capítulo de sanciones	Redacción y discusión del mismo	-Número de artículos aprobados
		2.2.	Asociación Solidarista	Creación	-Fecha de inicio de operaciones de la Asociación

		2.2.1.	Cumplimiento de requerimientos para su conformación	Investigación de requerimientos	-Número de requisitos cumplidos
		2.2.2.	Proyecto de médico de empresa	Aprobación y ejecución del proyecto	-número de beneficiados -Cantidad de citas de atención medicas realizadas
		2.2.3.	Proyecto de ahorro y créditos para empleados	Aprobación del proyecto	-Número de personas beneficiadas -Cantidad de créditos otorgados -Cantidad de planes ejecutados.
		2.3.	Política de mejora a la salud y bienestar del empleado	Aprobación	-Política aprobada
		2.3.1.	Implementación de recesos para ejercicios de estiramiento	Aprobación	-Recesos aplicados
		2.3.2.	Acondicionamiento de espacios	Mejoras en términos de luz, espacio e higiene	-Cantidad de lámparas modificadas -Número de sillas y escritorios ergonómicos cambiados. -Cantidad de normas de higiene aprobadas.
		2.4.	Programa de capacitaciones	Capacitar al personal tomando en cuenta lo establecido en la política de la empresa	-Programa aprobado
		2.4.1.	Identificación de áreas con necesidad de capacitación	Diagnóstico de necesidades	-Informe de diagnóstico aprobado
		2.4.2.	Selección del personal a capacitar	Diagnóstico de necesidades	-Lista de personas y puestos a capacitar
		2.4.3.	Desarrollo de las capacitaciones	Selección y envío del personal	-Aprobación del 95% de los cursos brindados.
3.	Eje	3.1.	Sistema de	Diseño,	-Sistema aprobado

	estratégico de Marketing		quejas y reclamos para clientes	aprobación e implementación	-Número de quejas recibidas -Número de ajustes realizados a los procesos
		3.2.	Etiquetado de productos	Definición del proceso de etiquetado de los productos de la empresa	-Número de productos etiquetados periódicamente
		3.2.1	Elaboración de etiquetas	Diseño de la etiqueta	-Número de grupos de etiquetas
		3.2.2.	Pegado de etiquetas	Selección de productos a etiquetar	-Cantidad de etiquetas utilizadas al mes
4.	Eje estratégico de Aprovisionamiento	4.1.	Procedimiento para evaluación y selección de proveedores	Aprobación	-Procedimiento aplicado
		4.1.1.	Selección de variables a evaluar	Determinación de rubros por calificar	-Listado de variables de evaluación
		4.1.2.	Diseño del instrumento de evaluación	Elaboración del instrumento a utilizar	-Diseño aprobado
5.	Eje estratégico medio-ambiental	5.1.	Programa de reutilización y reciclaje de desechos	Aprobación	-Programa aprobado
		5.1.1.	Proyecto clasificación de desechos	Clasificación de 30 toneladas mensuales de desechos clasificados para su tratamiento adecuado.	-100% del total de los desechos sean tratados adecuadamente/ 360 toneladas anuales
		5.1.2.	Proyecto reciclaje	Reciclaje del 90% de los materiales usados para operaciones administrativas y de producción de la empresa	-Cumplimiento del 100% del proyecto de reciclaje
		5.2.	Programa de capacitaciones y estrategias para la conciencia ambiental	Concientizar sobre los beneficios que las técnicas adecuadas de uso de equipo en la empresa puede proveer a corto y	-Programa aprobado

		largo plazo	
5.2.1.	Capacitaciones y campañas de ahorro energético	Introducir de cultura de ahorro de energía en los colaboradores de la empresa	-Ahorro de \$10,000 anuales en los costos de electricidad de la empresa en general
5.2.2.	Capacitaciones y campañas de ahorro energético	Introducir cultura de ahorro de papel en los colaboradores de la empresa	-Ahorro de 200 resmas de papel anual
5.3	ISO 14000	Obtención	-Certificación obtenida
5.3.1.	Identificación de requerimientos	Definición de las acciones a ejecutar para obtener la certificación	-Listado de requisitos
5.3.2.	Aplicación de acciones	Ejecutar las actividades necesarias para la obtención de la certificación	-listado de acciones ejecutadas
5.3.3.	Seguimiento y control	Procesos de revisión y seguimiento a los esfuerzos realizados	-Informes periódicos de auditoría
5.4.	Sistema de compras verdes	Aprobación	-Sistema aprobado
5.4.1.	Creación del sistema	Diseño del sistema a aplicar	-Sistema diseñado
5.4.2.	Aplicación del sistema	Aplicación de los procesos incorporados en el sistema	-Número de compras verdes tramitadas
5.5.	Planta para manejo de aguas	Manejo adecuado de la totalidad de galones de agua residual mensual a través de la planta de tratamiento	-Cumplimientos de parámetros de vertidos regulados por la Legislación Nacional DBO y DQO.

6.	Eje estratégico de Inversión social	6.1.	Plan Inversiones en la comunidad	Aprobación	-Diagnóstico aprobado
		6.1.1.	Mapeo de líderes comunales	Identificar las diversas organizaciones existentes y sus objetivos en las comunidades cercanas	Establecer conexión con al menos el 85% de las organizaciones ya establecidas
		6.1.2.	Diagnóstico	Identificar los esfuerzos comunales existentes con el fin de establecer alianzas de trabajo con las organizaciones comunales	-Ahorro en el presupuesto y tiempo destinado al desarrollo de proyectos por medio de alianzas a proyectos en funcionamiento/ Meta: \$10,000

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4.3. Involucrados o stakeholders

Los involucrados del proyecto son los distintos grupos, individuos u organizaciones que pueden influenciar el proyecto o verse afectados por el mismo; comprende clientes, patrocinadores y otros cuyos intereses pueden afectarse positiva o negativamente con el proyecto, o bien pueden afectar a este y sus entregables. (PMI, 2013). Por esta razón es fundamental identificar a los involucrados del proyecto y analizar sus niveles de interés, importancia e influencia. A continuación se presentan un análisis de los interesados para el actual proyecto.

Para analizar los involucrados del proyecto, sus intereses, poder e influencia se utilizará el método de criterio analítico completo, expuesto en el libro Gestión de la Calidad (Rose, 2008). Según dicha metodología, se inicia con la matriz L para priorizar los involucrados, posteriormente se desarrolla la matriz L para priorizar los requerimientos de estos, seguido por la elaboración de la matriz L de priorización de requerimientos individuales de cada involucrado para finalmente combinar los resultados en una matriz de prioridades del proyecto.

Es importante mencionar que, la información utilizada para procesar las matrices L fue brindada por la Gerencia de Mercadeo de Importaciones Industriales MASACA S.A. a través de una serie de conversaciones.

4.3.1. Análisis detallado de los involucrados o stakeholders

En el siguiente cuadro se presenta un listado de los principales involucrados del PFG, para efectos de este análisis se identifican 6 involucrados, dentro de los cuales están: Importaciones Industriales MASACA S.A., proveedores nacionales, proveedores internacionales, clientes nacionales, clientes internacionales, y la población vecina de las instalaciones de la organización.

Cuadro 17 Matriz de interesados de la estrategia de RSC MASACA S.A.

N°	Interesados	Intereses
1	La empresa (Importaciones Industriales MASACA S.A)	-Implementar la estrategia de RSC
		-Posicionarse en el mercado
		-Atraer nuevos clientes
		-Aumentar sus ganancias
		-Responder a la demanda de sus clientes
		-Obtener materias primas de calidad y que cumplan con las especificaciones y normativas ambientales.
		-Comprar productos amigables con el ambiente
		-Proteger el medio ambiente
		-Aportar a la comunidad cercana
		-Mejorar las condiciones de sus trabajadores
		-Convertirse en una empresa con Responsabilidad Social Corporativa
2	Proveedores Internacionales	-Vender sus productos
		-Asegurar su cliente
		-Cumplir con las especificaciones (verdes y de calidad) del Cliente
3	Proveedores Nacionales	-Colocar sus productos en el mercado
		-Asegurar sus clientes
		-Ampliar las ventas a la empresa
		-Cumplir con las especificaciones (verdes y de calidad) del Cliente
4	Clientes Internacionales	-Comprar productos certificados
		-Satisfacer sus necesidades
		-Obtener los mejores precios
5	Clientes Nacionales	-Comprar productos certificados
		-Satisfacer sus necesidades

		-Obtener los mejores precios
6	Comunidad de Santa Rosa	-Obtener beneficios para su comunidad
		-Proteger el medio ambiente
		-Preservar los recursos naturales de su localidad

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Una vez identificados los involucrados y definidos sus intereses se procede a analizar el poder que cada uno de estos tiene en el proyecto, a través de la matriz de criterios de poder e interés de los interesados que se presenta a continuación.

Cuadro 18 Criterios de poder e interés para los involucrados en la estrategia de RSC MASACA S.A.

N°	Interesado	Poder	Interés
1	Importaciones Industriales MASACA S.A	-Es el patrocinador del proyecto	-Ser una empresa con Responsabilidad Social Corporativa
2	Proveedores Internacionales	-Del producto que vende depende la producción de la empresa, si la materia prima no cumple las especificaciones el producto no cumplirá la expectativa. -Provee la mayoría de materias a la empresa.	-Cumplir con las especificaciones (verdes y de calidad) del Cliente. -Que la empresa compre su producto.
3	Proveedores Nacionales	-Del producto que vende depende la producción de la empresa, si la materia prima no cumple las especificaciones el producto no cumplirá la expectativa. -Provee la minoría de materias a la empresa.	-Cumplir con las especificaciones (verdes y de calidad) del Cliente, -Que la empresa compre su producto.
4	Clientes Internacionales	-Pueden solicitar especificaciones ambientales y de calidad en los productos, incluso decidir comprar productos a proveedores "verdes". -Solicitan este tipo de especificaciones en mayor medida.	-Satisfacer sus necesidades y comprar productos de calidad y que persigan la protección del medio ambiente.
5	Clientes Nacionales	-Pueden solicitar especificaciones ambientales y de calidad en	-Satisfacer sus necesidades y comprar productos de calidad y que persigan la

		los productos, incluso decidir comprar productos a proveedores “verdes” -Solicitan este tipo de especificaciones en menor medida.	protección del medio ambiente.
6	Comunidad de Santa Rosa	-Su opinión con respecto a los impactos ambientales que genera la empresa, pueden exigir el cumplimiento de leyes y procedimientos nacionales que protegen su salud y el medio ambiente.	-Proteger el medio ambiente. -Obtener beneficios para la comunidad por parte de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

La siguiente matriz se denomina poder/interés y permite analizar el nivel de poder, interés y la posición de cada uno de los involucrados en el plan de implementación de la política de RSC de la empresa Importaciones Industriales MASACA S.A., para efectos de la misma es necesario considerar que:

- Posición: se refiere a si el involucrado está en una perspectiva a favor, neutra, dividida o en contra del proyecto.
- Poder (5: Muy Alto, 4: Alto, 3: Medio, 2. Bajo, 1. Muy Bajo): se refiere al poder o fuerza que tiene el involucrado para influir sobre el proyecto. Este poder puede provenir de la jerarquía del grupo propio, de los recursos que maneje o de la posición de una persona.
- Interés (5: Muy Alto, 4: Alto, 3: Medio, 2. Bajo, 1. Muy Bajo): se refiere a cómo se estima que utilizará poder el involucrado, en relación al proyecto.

Cuadro 19 Matriz de poder/interés y clasificación de los involucrados en la estrategia de RSC MASACA S.A.

<i>N°</i>	<i>Interesado</i>	<i>Posición</i>	<i>Poder</i>	<i>Interés</i>
1	Importaciones Industriales MASACA S.A	A favor	5	5
2	Proveedores Internacionales	A favor	3	2
3	Proveedores Nacionales	Neutra	3	2

4	Cientes Internacionales	A favor	3	4
5	Cientes Nacionales	Neutra	2	2
6	Comunidad de Santa Rosa	A favor	1	5

Fuente: Elaboración propia, 2016.

A partir de la información obtenida en el desarrollo de las matrices, se considera que el involucrado con mayor poder e interés sobre el proyecto es la empresa, es decir Importaciones Industriales MASACA S.A, las decisiones determinantes para el proyecto serán las tomadas por la empresa, pues como se mencionó anteriormente es quien patrocinaría y ejecutaría el proyecto.

Los Proveedores Internacionales y Proveedores Nacionales tienen un poder medio en términos de la influencia que pueden tener sobre el proyecto. Esto responde a que la empresa requiere materias primas que cumplan con ciertas especificaciones, entre éstas algunas propias de la RSC. Dichas especificaciones formarían parte de la estrategia de RSC de la empresa, y en caso de que el proveedor no cumpla, esta no podrá cumplir la expectativa de sus productos, generando un efecto negativo en sus procesos. Si bien estos dos involucrados tienen una cuota importante de poder, el interés de ambos hacia el diseño de la estrategia de RSC de Importaciones Industriales MASACA S. A. es bajo, pues su interés se limita a únicamente cumplir con lo que solicita la organización.

Los Clientes internacionales tienen un poder medio, debido a que estos pueden demandar productos con certificaciones a la empresa, y un interés alto, porque muchos de estos por especificaciones nacionales y otros por convicción requieren comprar productos desarrollados por una empresa con sello de RSC. En cuanto a los clientes nacionales, se identifica un poder medio por la misma razón que los internacionales, sin embargo su interés es bajo pues según los datos indicados por el Gerente de Mercadeo, los clientes nacionales de la empresa exigen muy pocas veces productos hechos con RSC.

La comunidad de Santa Rosa tiene un poder bajo, pues no tiene mayor influencia sobre el proyecto, podría tenerla en otros procesos de la organización, pero específicamente en el diseño de la estrategia de RSC no la tiene, no obstante, tiene un interés alto, pues el proyecto le beneficia de manera positiva, si la empresa ejecutara la estrategia de RSC, se realizarían proyectos tales como la limpieza y reforestación de la cuenca cercana y otros que brindan apoyo al desarrollo de la comunidad.

4.3.2. Identificación de los requisitos de los stakeholders

A continuación se presentan los requisitos básicos de cada uno de los interesados identificados.

Cuadro 20 Identificación de requisitos de los involucrados en la estrategia de RSC MASACA S.A.

N°	Interesados	Requisitos
1	Importaciones Industriales MASACA S.A	-Contar con una estrategia de RSC
		-Desarrollar proyectos para proteger el medio ambiente
		-Obtener certificaciones como empresa Socialmente Responsable
		-Cumplir con las expectativas de los clientes
		-Generar beneficios y mejorar las condiciones para su personal
		-Generar desarrollo en la comunidad en que opera
2	Proveedores Internacionales	-Cumplir con las especificaciones de MASACA S.A.
		-Vender su producto
		-Asegurar sus contratos con la empresa
3	Proveedores Nacionales	-Cumplir con las especificaciones de MASACA S.A.
		-Vender su producto
		-Asegurar sus contratos con la empresa
4	Clientes Internacionales	-Comprar productos certificados en términos de calidad y ambiente
		-Satisfacer sus necesidades
5	Clientes Nacionales	-Comprar productos certificados en términos de calidad y ambiente
		-Satisfacer sus necesidades
		-Que se generen proyectos para la protección

6	Comunidad de Santa Rosa	del medio ambiente -Que la empresa apoye iniciativas de desarrollo comunal
---	-------------------------	---

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4.3.3. Priorización de interesados y requisitos

Con el objetivo de priorizar los requerimientos del proyecto, se realizan las siguientes matrices L de priorización.

Las siguientes convenciones representan los valores utilizados en todas las matrices

- 10 = mucho más importante
- 5 = más importante
- 1 = igual de importante
- 1/5 = menos importante
- 1/10 = mucho menos importante

El primer paso para elaborar este análisis es desarrollar la matriz de priorización de clientes, en la cual se analizará la importancia de cada uno de los interesados identificados.

Cuadro 21 Matriz de priorización de los involucrados en la estrategia de RSC MASACA S.A.

	MASACA S.A.	Proveedores Internacionales	Proveedores Nacionales	Cientes Internacionales	Cientes Nacionales	Comunidad	Total Fila	Total Decimal
MASACA S.A.	–	5	5	5	5	5	25	0,37
Proveedores Internacionales	0,2	–	5	1	5	5	16,2	0,24
Proveedores Nacionales	0,2	0,2	–	0,2	1	5	6,6	0,10
Cientes Internacionales	0,2	0,2	5	–	1	5	11,4	0,17
Cientes Nacionales	0,2	0,2	1	1	–	5	7,4	0,11
Comunidad de Santa Rosa	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	–	1	0,01
						Gran Total	67,6	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Según el resultado del análisis, el involucrado prioritario es Importaciones Industriales MASACA S.A, esto responde a que la organización misma es quien patrocina y ejecuta el proyecto. En el segundo lugar de prioridad se encuentra el proveedor internacional, pues según la información brindada por la Gerencia de Mercadeo, las relaciones comerciales y los recursos que éste provee a la organización le permite a la misma crear un producto que cumpla con las expectativas propias y de sus clientes.

El involucrado que tiene el tercer puesto en el orden de prioridad es el cliente internacional, esto debido a que este grupo presenta un mayor nivel de exigencia en términos de RSC, pues prefiere comprar productos certificados y fabricados bajo un marco de RSC. En la cuarta y quinta posición de prioridad se encuentran los clientes nacionales y proveedores nacionales respectivamente, pues estos no solicitan especificaciones referidas a certificaciones de calidad o de sistemas de gestión medioambiental y si lo hacen es en un nivel muy bajo.

Por último en la lista de prioridad se encuentra la comunidad de Santa Rosa, si bien esta tiene bajo poder y mucho interés su nivel de influencia en el proyecto, es decir específicamente en el diseño de la estrategia de RSC de la organización es muy baja, eventualmente si la organización desarrolla como proyecto la ejecución de esta el rol de este involucrado sería prioritario.

El segundo paso consiste en crear una lista de requerimientos para cada uno de los interesados. Los requerimientos de los involucrados para el diseño de la estrategia de RSC de Importaciones Industriales MASACA S.A. son:

- A. Una estrategia de RSC
- B. Proteger el medio ambiente
- C. Certificaciones por RSC
- D. Cumplir con las expectativas de los clientes
- E. Beneficios y mejorar las condiciones para su personal
- F. Desarrollo para la comunidad en que opera
- G. Cumplir con las especificaciones de MASACA S.A.
- H. Vender su producto
- I. Asegurar sus contratos con la empresa
- J. Cumplir con las especificaciones de MASACA S.A.
- K. Comprar productos certificados en términos de calidad y ambiente
- L. Satisfacer sus necesidades
- M. Proyectos para la protección del medio ambiente
- N. Apoyo a las iniciativas de desarrollo comunal

La nomenclatura aplicada (A, B, C, D, E...) será la utilizada para nombrar los requerimientos en las siguientes matrices.

El tercer paso consiste en elaborar una matriz de requerimientos por interesados, según importancia.

Cuadro 22 Matriz de requerimientos por involucrado en la estrategia de RSC MASACA S.A.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
Importaciones Industriales MASACA S.A	1	1	1	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Proveedores Internacionales	-	-	-	-	-	-	0,2	0,2	5	-	-	-	-	-
Proveedores Nacionales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,2	0,2	5	-	-
Clientes Internacionales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Clientes Nacionales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comunidad de Santa Rosa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia, 2015.

El cuarto paso consiste en elaborar una matriz de requerimientos en L para cada uno de los interesados.

Cuadro 23 Matriz de priorización de requisitos, según visión MASACA S.A.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Total Final	Total Decimal
A	-	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	21	0,22
B	1	-	5	5	1	1	5	1	5	5	5	1	1	1	37	0,38
C	1	0,2	-	0,2	0,2	0,2	1	1	1	1	1	1	0,2	0,2	8,2	0,08
D	1	0,2	5	-	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	0,01
E	1	1	5	1	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	0,17
F	1	1	1	1	1	-	1	1	1	1	1	1	1	1	13	0,13
G	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
H	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0
I	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0
J	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
K	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0
L	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0
M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0
N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
															97,2	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Cuadro 24 Matriz de priorización de requisitos, según visión Proveedores Internacionales

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Total Final	Total Decimal
A	_	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B	0	_	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C	0	0	0_	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D	0	0	0	_	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E	0	0	0	0	_	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
F	0	0	0	0	0	_	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G	5	1	1	1	5	5	_	1	1	1	1	1	1	5	29	0,31
H	5	1	1	1	5	5	1	_	1	1	5	1	1	5	33	0,35
I	5	1	1	1	5	5	1	1	_	1	5	1	1	5	33	0,35
J	0	0	0	0	0	0	0	0	0	_	0	0	0	0	0	0
K	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	_	0	0	0	0	0
L	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	_	0	0	0	0
M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	_	0	0	0
N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
															95	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Cuadro 25 Matriz de priorización de requisitos, según visión Proveedores Nacionales

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Total Final	Total Decimal
A	_	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B	0	_	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C	0	0	0_	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D	0	0	0	_	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E	0	0	0	0	_	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
F	0	0	0	0	0	_	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G	5	1	5	1	5	5	_	1	1	1	1	1	1	5	33	0,33
H	5	5	1	1	5	5	1	_	1	1	1	1	1	5	33	0,33
I	5	5	1	1	5	5	1	1	_	1	1	1	1	5	33	0,33
J	0	0	0	0	0	0	0	0	0	_	0	0	0	0	0	0
K	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	_	0	0	0	0	0
L	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	_	0	0	0	0
M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	_	0	0	0
N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	_	0	0

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Cuadro 26 Matriz de priorización de requisitos, según visión Clientes Internacionales

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Total Final	Total Decimal
A	–	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B	0	–	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C	0	0	–	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D	0	0	0	–	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E	0	0	0	0	–	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
F	0	0	0	0	0	–	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G	0	0	0	0	0	0	–	0	0	0	0	0	0	0	0	0
H	0	0	0	0	0	0	0	–	0	0	0	0	0	0	0	0
I	0	0	0	0	0	0	0	0	–	0	0	0	0	0	0	0
J	0	0	0	0	0	0	0	0	0	–	0	0	0	0	0	0
K	1	1	1	1	5	5	1	5	1	1	–	1	1	1	33	0,53
L	1	1	1	1	5	5	1	5	1	1	1	–	1	5	29	0,47
M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	–	0	0	0
N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	–	0	0
															62	

Elaboración propia, 2016.

Cuadro 27 Matriz de priorización de requisitos, según visión Clientes Nacionales

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Total Final	Total Decimal
A	–	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B	0	–	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C	0	0	–	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D	0	0	0	–	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E	0	0	0	0	–	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
F	0	0	0	0	0	–	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G	0	0	0	0	0	0	–	0	0	0	0	0	0	0	0	0
H	0	0	0	0	0	0	0	–	0	0	0	0	0	0	0	0
I	0	0	0	0	0	0	0	0	–	0	0	0	0	0	0	0
J	0	0	0	0	0	0	0	0	0	–	0	0	0	0	0	0
K	5	1	1	1	5	5	1	1	1	1	–	1	5	5	33	0,40

E	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06	0,05
F	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	0,04
G	0,00	0,07	0,03	0,00	0,00	0,00	0,11	0,08
H	0,00	0,08	0,03	0,00	0,00	0,00	0,12	0,09
I	0,00	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08	0,06
J	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,03	0,03
K	0,00	0,00	0,00	0,09	0,04	0,00	0,13	0,11
L	0,00	0,00	0,00	0,08	0,07	0,00	0,15	0,11
M	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00
N	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00
							0,78	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

La Matriz muestra que los requerimientos con prioridades más altas y por ende a considerar detenidamente durante el proceso del proyecto son, los de los clientes quienes desean satisfacer sus necesidades, comprando productos certificados en términos de calidad y protección al ambiental. Sin duda ambos requerimientos son una especie del resultado que, eventualmente se tendría con la implementación de la estrategia de RSC de la empresa Importaciones Industriales MASACA S.A.

Lo anterior debe ser utilizado como un insumo importante para la elaboración del plan de las comunicaciones del proyecto, pues es necesario que los clientes internacionales se encuentren al tanto del proyecto para lograr dar por satisfechos sus requerimientos.

4.4. Plan de Gestión de Tiempo

Según la planificación de la gestión del tiempo, la empresa requeriría aproximadamente 15 meses para ejecutar las actividades contenidas en la Estrategia de RSC diseñada. La propuesta de gestión del tiempo se extiende desde junio del 2016 hasta agosto del 2017.

A continuación se presentan los elementos mínimos que, según la metodología PRISM del GPM, requiere Importaciones Industriales MASACA S.A para controlar

el tiempo de ejecución de la Estrategia de RSC, es decir los componentes del Plan de Gestión del Tiempo.

4.4.1. Definición de las actividades del proyecto

El siguiente cuadro indica, una definición breve de las actividades a implementar como parte de la estrategia de RSC de Importaciones MASACA S.A

Cuadro 30 Listado y descripción de actividades de la estrategia de RSC MASACA S.A.

Código	ACTIVIDAD	DEFINICIÓN
1.	Estrategia de RSC MASACA S.A	Documento físico que contiene la estrategia de RSC de la organización, el mismo debe contener: La definición, enfoque e ideales de RSC de la organización, las acciones generales a ejecutar, la EDT, criterios de aceptación, aplicación de metodología PRiSM, mapeo de entregables, análisis P5, Objetivos de sostenibilidad, EDT de Objetivos de sostenibilidad, medidas e indicadores de desempeño, análisis de involucrados, plan de gestión de tiempo, plan de gestión de costos, plan de gestión de las comunicaciones.
1.1.	Eje estratégico de Gobierno empresarial	Contiene la planificación una serie de actividades que correspondan a los componentes de este eje estratégico de la RSC, en el presente desglose de las actividades se evidencian las mismas.
1.1.1.	Procedimiento de Gobierno empresarial	Documento que contenga los siguientes componentes, objetivos, políticas, actividades, pasos a seguir y responsables.
1.1.1.1.	Diagnóstico de evaluación de Políticas y procedimientos revisados y ajustados	Se debe realizar la revisión de todos los procedimientos y políticas existentes en la organización.
	Sesión ejecutiva (Gerencias) para definir el equipo de trabajo responsable de desarrollar el diagnóstico	Se debe realizar una sesión de trabajo, en la que participarán la Gerencia General, la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de Mercadeo, con el fin de analizar algunos perfiles del personal de la empresa y determinar quiénes son los empleados óptimos para conformar el equipo evaluador, encargado de ejecutar el diagnóstico.
	Diseño del instrumento de diagnóstico	Se requiere del diseño de un instrumento de evaluación o diagnóstico que permita, evaluar las Políticas y los Procedimientos con los que cuenta la empresa.
	Aplicación del instrumento	Una vez diseñado el instrumento debe aplicarse a cada uno de los documentos (Políticas y Procedimientos) con los que cuenta la empresa.

	Sistematización del diagnóstico ejecutado	A partir de la sistematización de los dato se debe presentar un documento que indique el nombre del documento revisado, los puntos que deben ajustarse y aquellos que deben conservarse.
1.1.1.2.	Mejoras recomendadas	Listado de mejoras o sugerencias de ajustes a los documentos
	Elaboración de informe de recomendación de mejoras	Debe contener los elementos que deben incorporarse en el nuevo procedimiento. Las recomendaciones de mejora deberán estar en un informe ejecutivo, que indique el área a mejorar y la sugerencia de cómo debería aparecer.
1.1.1.3	Ajustes	Los ajustes deben presentarse en un nuevo documento titulado Procedimiento de Gobierno empresarial.
	Coordinación del equipo ejecutivo (Gerencias)	Se requiere una sesión de trabajo de la Gerencia General, la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de Mercadeo, para que ejecuten las actividades correspondientes a la realización de ajustes.
	Revisión del informe de recomendación de mejoras	Se debe realizar la revisión del informe y determinar cuáles de las recomendaciones serán descartadas, cuáles se aplicarán y cómo.
	Aplicación y aprobación de ajustes a partir de las recomendaciones	Se deben aplicar los ajustes, editando las políticas y procedimientos existentes.
	Edición de documentos existentes	Consiste en la edición de las políticas y procedimientos, según mejoras recomendadas.
	Impresión de las nuevas versiones de los documentos	Consiste en la impresión de los documentos editados.
	Comunicación vía electrónica al personal de las modificaciones	Se debe de enviar una nota vía correo electrónico para enterar a los funcionarios de la empresa de las modificaciones realizadas a los documentos de la organización.
1.2.	Eje estratégico de Prácticas laborales	Contiene la planificación una serie de actividades que correspondan a los componentes de este eje estratégico de la RSC, en el presente desglose de las actividades se evidencian las mismas.
1.2.1.	Código de conducta de la empresa	Consiste en la redacción del documento, el cual debe contener, capítulos, artículos y sanciones, que enmarquen la conducta que deben mantener el equipo de trabajo de la empresa. Los capítulos deben estar redactados de manera ejecutiva y ser referidos a la temática de equidad de género y

		respecto a las diferencias para la n discriminación, además de un capítulo específico para establecer la forma en que se sancionarán las faltas a los capítulos mencionados.
1.2.1.1	Capítulo de igualdad de género	Este capítulo debe contener todos los puntos a abordar, sobre la temática género, por ejemplo procesos de lactancia, igualdad de condiciones para mujeres en términos de salarios, puestos, trato y otros.
	Redacción del texto	Debe escribirse el capítulo con la asesoría de un profesional en leyes, incorporando los puntos mencionados en la actividad anterior.
	Revisión del texto	Una vez escrito el texto, las gerencias de la empresa deberán revisar el documento y realizar los ajustes que consideren necesarios
	Aprobación del texto	Una vez superada la revisión el documento debe ser aprobado por la Gerencia General.
1.2.1.2.	Capítulo de respeto a la diferencias y no discriminación	Este capítulo debe contener todos los puntos a abordar sobre discriminación, especificando el respeto y tolerancia hacia las diferencias que debe guardarse en la empresa.
	Redacción del texto	Debe escribirse el capítulo con la asesoría de un profesional en leyes, incorporando los puntos mencionados en la actividad anterior.
	Revisión del texto	Una vez escrito el texto, las gerencias de la empresa deberán revisar el documento y realizar los ajustes que consideren necesarios.
	Aprobación del texto	Una vez superada la revisión el documento debe ser aprobado por la Gerencia General.
1.2.1.3.	Capítulo de sanciones	En este capítulo deben indicarse las sanciones a las que se exponen los trabajadores en caso de incumplimiento de las indicaciones estipuladas en los capítulos de género y discriminación.
	Redacción del texto	Debe escribirse el capítulo con la asesoría de un profesional en leyes, incorporando los puntos mencionados en la actividad anterior.
	Revisión del texto	Una vez escrito el texto, las gerencias de la empresa deberán revisar el documento y realizar los ajustes que consideren necesarios
	Aprobación del texto	Una vez superada la revisión el documento debe ser aprobado por la Gerencia General.

1.2.2.	Asociación Solidarista	Creación de una Asociación Solidarista, con una directiva y una “ley orgánica” que establezca la manera en que la misma operará, la forma en que pueden asociarse los empleados, los deberes a cumplir y los beneficios que obtendrán.
1.2.2.1.	Requerimientos cumplidos para su conformación	Debe ejecutarse las actividades definidas previamente para cumplir con los requerimientos de conformación de la Asociación Solidarista
	Identificación de requerimientos	Se presentará un listado con los requerimientos a cumplir para poder crear una Asociación Solidarista.
	Planificación de actividades para su conformación	Crear una programación de las actividades a ejecutar y dar seguimiento a las mismas.
	Definir los proyectos que la asociación Solidarista ejecutará	Se debe presentar una propuesta de los proyectos que desarrollará la Asociación Solidarista, una vez conformada.
1.2.2.2.	Proyecto de médico de empresa	Gestión para la formulación de un proyecto que promueva la incorporación de un médico de empresa como parte de los proyectos de la Asociación Solidarista.
	Formulación del proyecto	Documento que contenga la formulación detallada de los elementos del proyecto para su aprobación y futura aplicación.
1.2.2.3	Proyecto de ahorro y créditos para empleados	Gestionar la formulación de un proyecto que promueva un Proyecto de servicios financieros para el personal, esto en el marco de los beneficios de la Asociación Solidarista.
	Formulación del proyecto	Formulación detallada de los elementos del proyecto para su aprobación y futura aplicación.
1.2.3.	Política de mejora a la salud y bienestar del empleado	Documento que contenga la política de salud, el mismo debe contener un articulado de las actividades que la organización está dispuesta a ejecutar y de las que los empleados deberán participar.
1.2.3.1.	Política de mejora a la salud y bienestar del empleado redactada.	Es necesario redactar la política, en un documento que especifique los objetivos y actividades de la misma.
	Definición de los objetivos de la política	Elaborar la lista de objetivos que encausan el desarrollo de la política.
	Definición de actividades contenidas en la política	Listado de actividades que la organización está dispuesta a ejecutar y de las que los empleados deberán participar.

1.2.3.2.	Política de mejora a la salud y bienestar del empleado Comunicada.	Será necesario enviar un comunicado a todo el personal de la empresa, para que se entere de la nueva política de mejora de la salud y bienestar del empleado.
	Generar la lista de destinatarios a quiénes debe informarse la existencia de la política.	Construir el listado de contactos a los que debe enviarse la comunicación de la existencia de la política.
	Escribir el mensaje de comunicación	Redactar el mensaje en que se comunicará la existencia de la política de comunicación, de manera tal que los diversos sectores de población o grupos de personal puedan comprenderlo.
	Ejecutar la comunicación	Enviar el mensaje construido para comunicar la existencia de la política.
1.2.3.3.	Actividades de política de mejora a la salud y bienestar del empleado definidas	Se debe generar el documento que especifique, las actividades que se llevarán a cabo en el marco de la política de mejora a la salud y bienestar del empleado.
1.2.3.3.1.	Recesos para ejercicios de estiramiento y relajación	La implementación de recesos será comunicada una vez aprobada a los equipos de trabajo, serán dos uno por la mañana de 15 minutos y otro por la tarde de 10 minutos, además se entregará una lista de ejercicios de relajación que el personal puede realizar durante este tiempo libre.
	Establecimiento de recesos dentro de la jornada laboral	Aprobación y comunicación al personal de la implementación de recesos para estiramiento y dispersión dentro de la jornada
1.2.3.3.2	Espacios acondicionados	Se acondicionarán los espacios según lo establecido en la legislación referida a salud ocupacional, en términos de iluminación, higiene y ergonomía del espacio.
	Compra de mobiliario adecuado	Consiste en el proceso de compra de sillas, escritorios y equipos de ventilación.
	Remodelación de espacios	Consiste en el acondicionamiento de la planta física, que permita que el personal desarrolle mejor sus funciones.
1.2.4.	Programa de capacitaciones	Se necesita ejecutar un proceso de capacitaciones al personal, el mismo tendrá varios módulos, según las necesidades que se identifiquen, por ejemplo financiero, crediticio, exportaciones, mercadeo, servicio al cliente y otros.
1.2.4.1.	Áreas con necesidad de capacitación identificadas	Documento que exponga las áreas de conocimiento que requieren fortalecimiento o capacitación para lograr mejores resultados.

	Diagnóstico de actualización de conocimientos del personal	Se debe realizar un diagnóstico que determine en qué áreas se requieren capacitaciones. Los resultados se presentarán a través de un informe ejecutivo.
	Diseño y aplicación del diagnóstico	Inicialmente es preciso diseñar el instrumento de diagnóstico, para poder determinar en qué áreas es necesario capacitar o actualizar los conocimientos del equipo de trabajo.
	Sistematización del diagnóstico y Elaboración de Informe	Los resultados se deben sistematizar y posteriormente se presentarán a través de un informe ejecutivo.
1.2.4.1.1.	Personal a capacitar seleccionado.	Documento que contenga los datos del personal seleccionado para capacitaciones.
	Construir los criterios con base en los cuales se seleccionará el personal a capacitar.	Debe redactarse un documento que explique cada uno de los criterios que se valora para determinar qué personas del equipo de trabajo requieren, o recibirán capacitación para desempeñar mejor sus funciones.
	Evaluar al personal, según los criterios contruidos.	Será necesario aplicar una evaluación al personal, a partir de los criterios de seleccionados para definir quienes entran en el grupo de personal a capacitar.
	Creación del listado de personas y puestos que ingresan al programa de capacitaciones	Listado de personas que se capacitarán y el puesto que desempeñan en la organización.
	Informe ejecutivo	En el informe ejecutivo que indica las áreas a capacitar se definirá al personal que recibirá el curso o proceso académico o práctico para reforzar sus conocimientos técnicos.
1.2.4.1.2.	Capacitaciones desarrolladas	Consiste en la conclusión de las capacitaciones seleccionadas.
	Búsqueda de cursos	Listado de posibles cursos o capacitaciones a tomar.
	Cotizaciones de los cursos	Tablas de cotizaciones de cursos o capacitaciones requeridos.
	Selección de cursos	Listado de los cursos seleccionados a partir de los resultados obtenidos de la cotización.
	Matricula del personal	Documentación de procesos de matrículas.
	Elaboración del instrumento para el control de la asistencia a las sesiones de capacitación	Dicho instrumento permitirá, llevar registro de la asistencia del empleada a las sesiones programadas, el mismo debe incluir número de sesión, fecha, cantidad de horas recibidas, nombre de la capacitación y contenidos generales de la sesión.

	Asistencia a sesiones por parte del personal	Deben presentar documentos de comprobación de asistencia a cursos por parte del personal.
1.3.	Eje estratégico de Marketing	Contiene la planificación una serie de actividades que correspondan a los componentes de este eje estratégico de la RSC, en el presente desglose de las actividades se evidencian las mismas.
1.3.1.	Sistema de quejas y reclamos para clientes	El sistema de quejas y reclamos debe presentarse a través de un instrumento que permita el uso de varios canales de comunicación, vía electrónica, vía telefónica y vía física.
	Diseño del sistema	Diseño del sistema debe indicar canal de recepción y respuesta, canal utilizado, responsable de la comunicación, responsable de elevar el asunto, responsable de resolver.
	Revisar el detalle del análisis de requisitos de los involucrados	Se debe realizar este ejercicio para conocer las necesidades o requisitos concretos del sistema.
	Pruebas del sistema	Una vez diseñado el sistema se deben realizar un proceso de prueba, dichas pruebas deben quedar documentadas y en caso de detectar errores los mismos deben ser corregidos.
	Aprobación del sistema	Se requiere una vez realizadas las pruebas del sistema contar con la aprobación formal del mismo, por parte de la Gerencia General.
	Aplicación del sistema	Implementación del sistema de quejas y reclamos.
1.3.2.	Etiquetado de productos	El proceso de etiquetado debe realizarse según lo establecido en los protocolos y leyes nacionales e internacionales.
1.3.2.1.	Etiquetas Elaboradas	Proceso de elaboración de las etiquetas.
	Elaboración de diseños para etiquetas de productos	El diseño debe ser llamativo, visible y con un mensaje claro, dependiendo del caso, sea especificación de uso, riesgos o producto verde.
	Impresión de los diseños	Una vez aprobados los diseños se procede con la impresión, la cual estará a cargo del Departamento de Mercadeo.
1.3.2.2.	Etiquetas pegadas (Proceso de etiquetado)	Ejecución de cada uno de los pasos para realizar el etiquetado de productos.
	Preparación de productos a etiquetar	Limpieza y preparación de los productos y/o contenedores a etiquetar.
	Pegado de etiquetas	Realizar el pegado de etiquetas en los embaces de productos

		seleccionados.
1.4.	Eje estratégico de Aprovisionamiento	Contiene la planificación una serie de actividades que correspondan a los componentes de este eje estratégico de la RSC, en el presente desglose de las actividades se evidencian las mismas.
1.4.1.	Procedimiento para la evaluación y selección de proveedores	Crear un procedimiento de evaluación que permita identificar y calificar a los proveedores, según las iniciativas de RSC que estos implementen.
1.4.1.1.	Variables para la evaluación seleccionadas	Construir un listado de variables a incorporar en el procedimiento.
	Sesión de equipo para la construcción de variables	Consiste en una reunión con el equipo de trabajo para seleccionar las variables y ponderaciones de las mismas, que se evaluarán dentro del procedimiento de selección de proveedores.
	Documentación de aprobación del listado de variables	Se debe presentar un documento que indique la aprobación de las variables a evaluar.
1.4.1.2.	Instrumento de evaluación diseñado	El instrumento debe contener los datos del proveedor, el servicio que este ofrece, las variables a evaluar y la calificación del mismo.
	Prueba del instrumento	Es necesario probar el instrumento para detectar fallas e implementar ajustes.
1.5.	Eje estratégico Medio-Ambiental	Contiene la planificación una serie de actividades que correspondan a los componentes de este eje estratégico de la RSC, en el presente desglose de las actividades se evidencian las mismas.
1.5.1.	Elaboración del Programa de reutilización y reciclaje de desechos	Se debe formular un programa de reciclaje a nivel empresarial que enmarque las acciones que se propone ejecutar y defina los lineamientos en torno a este tema.
	Formulación del Programa ambiental a desarrollar	Documento con los componentes del programa desarrollados.
1.5.1.1.	Proyecto clasificación de desechos	Consiste en el desarrollo de un proyecto que promueva la clasificación de los desechos que se generan durante la producción en talleres y oficinas.
	Formulación del proyecto	Consiste en la elaboración del documento físico que contiene los componentes o planes del proyecto, para su ejecución y control.
	Compra de contenedores para clasificación de desechos	Proceso de compra de contenedores.

	Selección de espacios para la colocación de contenedores	Es preciso definir los espacios estratégicos en los cuales serán colocados los contenedores, se deberán instalar en espacios visibles y de fácil acceso.
1.5.1.2.	Proyecto reciclaje	Se debe desarrollar un proyecto de reciclaje, el cual promueva prácticas de reciclaje en la organización.
	Formulación del proyecto	Consiste en la elaboración del documento físico que contiene los componentes o planes del proyecto, para su ejecución y control.
1.5.2.	Programa de Capacitaciones y estrategias para la conciencia ambiental	Será necesario llevar a cabo una capacitación general para el personal de la organización, esta actividad conlleva el diseño del taller y la elaboración del mismo, el total del personal se dividirá en tres grupos, por lo que se ejecutarán tres sesiones de capacitación.
1.5.2.1.	Capacitaciones y campañas de ahorro energético	Se requiere la ejecución de varias charlas con expertos en ahorro de energías, que expliquen a los funcionarios de la empresa cuánto implica en términos de gasto económico y huella ecológica el uso y consumo de la energía en las plantas de producción, oficinas, talleres, etc.
	Impresión de Stickers de conciencia ambiental	Proceso de impresión de los stickers de conciencia ambiental. Haciendo uso de los recursos del Departamento de Mercadeo.
	Selección de sitios estratégicos	Documento que especifique los espacios que serán rotulados, deben contemplarse Cubículos, monitores, apagadores o interruptores, sitios en que se colocan los controles del A/C.
	Elaboración del mapa de sitios estratégicos	Debe generarse un mapa que marque las áreas clave, es decir aquellas con mayor tránsito de personal para colocar los stickers
	Proceso de pegado	Pegado de los stickers en los sitios seleccionados.
	Charlas periódicas de consumo y ahorro de energía	Desarrollo de una serie de charlas que promuevan hábitos que permitan disminuir el consumo de energía en la empresa.
	Elaboración de contenidos	Documento con formulación de contenidos, datos de consumo promedio de una vivienda, consumo promedio de una empresa, picos de consumo según horarios, datos de aparatos con mayor consumo, tips para el ahorro, recomendaciones de hábitos para ahorrar energía.
	Convocatorias de equipos de trabajo	Se deberán enviar correos electrónicos de convocatoria al personal, el cual se organizará en grupos de 15 personas de distintos departamentos para asistir a las charlas.
	Elaboración de las charlas	Ejecución de las actividades.

1.5.2.2.	Capacitaciones y campañas de ahorro de papel	Se requiere la ejecución de varias charlas con expertos en ahorro de papel, que expliquen a los funcionarios de la empresa cuánto implica en términos de gasto económico y huella ecológica el uso y consumo de papel en las plantas de producción, oficinas, talleres, etc.
	Impresión de Stickers de conciencia ambiental	Proceso de impresión de los stickers de conciencia ambiental. Haciendo uso de los recursos del Departamento de Mercadeo.
	Selección de sitios estratégicos	Documento que especifique los espacios que serán rotulados, deben contemplarse Impresoras, cubículos, Basureros, contenedores de papel para reutilizar, computadores del personal.
	Elaboración del mapa de sitios estratégicos	Debe generarse un mapa que marque las áreas clave, es decir aquellas con mayor tránsito de personal para colocar los stickers
	Proceso de pegado	Pegado de los stickers en los sitios seleccionados.
	Charlas periódicas de consumo y ahorro de papel	Desarrollo de una serie de charlas que promuevan hábitos que permitan disminuir el consumo de papel en la empresa.
	Elaboración de contenidos	Documento con formulación de contenidos, datos de consumo periódico de papel en la empresa, actividades en las que se consume la mayor cantidad, necesidad de virtualizar los procesos, tips para el ahorro de papel.
	Convocatorias de equipos de trabajo	Se deberán enviar correos electrónicos de convocatoria al personal, el cual se organizará en grupos de 15 personas de distintos departamentos para asistir a las charlas.
	Elaboración de las charlas	Ejecución de las actividades.
1.5.3.	ISO 14000	Realizar los procedimientos y cumplir con los requerimientos necesarios para obtener la certificación del ISO 14000.
1.5.3.1.	Requerimientos identificados	Proceso de ejecución de actividades para determinar los requisitos para obtener el certificado de la Norma ISO 14000.
	Elaboración del listado de requisitos para obtener la certificación	Presentar el listado de los requerimientos.
1.5.3.2.	Acciones aplicadas	Ejecución de las acciones necesarias para obtener la Norma ISO 140000.
	Crear un programa de ejecución de actividades/requisitos	Documento con la programación de tiempos, responsables, recursos, y costos para el desarrollo de actividades.
	Implementar el programa de actividades	Iniciar el proyecto de aplicación de acciones, para la obtención de la norma.

1.5.3.3.	Seguimiento y control	Realizar los procesos de seguimiento, control y auditoría que el ente rector exige para el otorgamiento de la certificación.
	Contratación de un auditor (Consultoría)	Se debe contratar un profesional en ciencias naturales o preferiblemente den Gestión Ambiental, que brinde el servicio de consultoría, en términos de auditorías ISO.
	Desarrollo de auditorías para presentación de cumplimiento de requisitos	Implementación de procesos de auditoría para el control de actividades y presentación de informes para la obtención de la Norma.
	Presentación de informes de auditoría	Se deben presentar los informes correspondientes de cada una de las auditorías realizadas.
1.5.4.	Sistema de compras verdes	El sistema de compras verdes debe contener los instrumentos de evaluación de proveedores y productos, así como otros datos a considerar para ejecutar las compras.
1.5.4.1	Sistema creado	Creación del sistema de compras verdes de la empresa.
	Identificación de requerimientos del sistema	Es necesario definir cuáles son las necesidades en términos de compras verdes, para que estas sean incorporadas en el diseño del sistema de estas.
	Diseño del sistema	El sistema debe diseñarse, a partir del desarrollo e instrumentos y procedimientos a seguir, según normas ISO y otros estándares internacionales. Debe contener variables de medición, datos del proveedor y calificación del mismo.
	Pruebas del sistema	Una vez diseñado el sistema el mismo deberá ser puesto a prueba para determinar si es necesario realizar ajustes.
	Aprobación del sistema	Una vez que el Departamento de compras considere que Sistema es funcional el mismo deberá ser aprobado por la Gerencia General.
1.5.4.2.	Sistema Aplicado	Aplicación del sistema.
	Implementación del Sistema	Una vez desarrollado el sistema se debe iniciar su aplicación y seguimiento con la aplicación de controles.
1.5.5.	Planta para manejo de aguas	Se requiere la construcción de la planta, la misma debe tener las dimensiones establecidas a nivel internacional y construirse con materiales resistentes y de calidad.
	Determinar los requerimientos básicos de la planta	Es necesario definir cuáles son las necesidades en términos de tratamiento de aguas, para así definir los requerimientos básicos de la planta de tratamiento.
	Diseños de la planta	Elaboración de los diseños constructivos para la planta.

	Construcción de la planta	Consiste en el proceso de construcción de la planta, desde la compra de materiales hasta la finalización de la obra gris.
	Mantenimiento de la planta	Se deben realizar mantenimientos periódicos para garantizar el buen funcionamiento de la planta
1.6.	Eje estratégico Inversión Social	Contiene la planificación una serie de actividades que correspondan a los componentes de este eje estratégico de la RSC, en el presente desglose de las actividades se evidencian las mismas.
1.6.1.	Plan Inversiones en la comunidad	Debe realizarse el proceso de planificación, ejecución y control del mismo
	Formulación del plan	Elaborar un documento que contenga la formulación del plan, con cada uno de los componentes que lo conforman.
	Diagnóstico de la comunidad	El diagnóstico deberá realizarse en la comunidad vecina de las instalaciones de la organización, se determinarán características de la población y datos sociodemográficos a partir de este, así como análisis de otras categorías como empleo y educación de la población.
1.6.1.1.	Mapeo de líderes comunales	Se requiere un mapa político que determine las redes de liderazgo comunal existente.
	Creación el instrumento de mapeo	Diseñar un instrumento que permita recolectar la información necesaria, para determinar quiénes son los líderes de la comunidad.
	Aplicación del instrumento de mapeo	Aplicación del instrumento diseñado en la comunidad.
	Sistematización de los resultados	Una vez aplicado el instrumento, es necesario procesar y analizar los datos, para determinar con cuáles personas se debe trabajar en adelante.
1.6.1.2.	Diagnóstico de necesidades de la comunidad	Es necesario ejecutar un proceso de diagnóstico para conocer las necesidades de la comunidad y empatarlas con los intereses de RSC de la empresa.
	Diseñar del diagnóstico	Consiste en el diseño del instrumento de diagnóstico a aplicar para conocer las necesidades de la comunidad.
	Elaboración del diagnóstico	Una vez listo el instrumento, debe aplicarse para lograr obtener la información necesaria.
	Sistematización de los datos	Posterior a obtener la información es necesario analizar y sistematizar los datos obtenidos, con el fin de tener un insumo para ejecutar un Plan.

	Formulación de un plan comunal a partir de los datos obtenidos	Elaborar un documento que contenga la formulación del plan, con cada uno de los componentes que lo conforman.
	Desarrollo de las actividades programadas	Ejecutar todas las actividades planificadas, según la programación.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4.4.2. Secuencia de las actividades

El plan de gestión del tiempo de la estrategia de RSC propuesta para Importaciones Industriales MASACA S.A., cuenta con un total de 71 actividades. El siguiente cuadro presenta la secuencia de dichas actividades, según las tareas predecesoras identificadas.

Cuadro 31 Secuencia de actividades, según actividades predecesoras de la estrategia de RSC MASACA S.A.

N°	Nombre de tarea	Predecesoras
1	1. Estrategia de RSC MASACA S.A	
2	1.1. Eje estratégico de Gobierno empresarial	
3	1.1.1. Procedimiento de Gobierno empresarial	
4	1.1.1.1. Diagnóstico de evaluación de Políticas y procedimientos revisados y ajustados	
5	Sesión ejecutiva (Gerencias) para definir el equipo de trabajo responsable de desarrollar el diagnóstico	
6	Diseño del instrumento de diagnóstico	5
7	Aplicación del instrumento	6
8	Sistematización del diagnóstico ejecutado	7
9	1.1.1.2. Mejoras recomendadas	
10	Elaboración de informe de recomendación de mejoras	
11	1.1.1.3. Ajustes	
12	Coordinación del equipo ejecutivo (Gerencias)	
13	Revisión del informe de recomendación de mejoras	12
14	Aplicación y aprobación de ajustes a partir de las recomendaciones	13
15	Edición de documentos existentes	14
16	Impresión de las nuevas versiones de los documentos	15
17	Comunicación vía electrónica al personal de las modificaciones	16
18	1.2. Eje estratégico de Prácticas laborales	
19	1.2.1. Código de conducta de la empresa	
20	1.2.1.1. Capítulo de igualdad de género	
21	Redacción del texto	
22	Revisión del texto	21
23	Aprobación del texto	22
24	1.2.1.2. Capítulo de respecto a la diferencias y no discriminación	

25	Redacción del texto	
26	Revisión del texto	25
27	Aprobación del texto	26
28	1.2.1.3. Capítulo de sanciones	
29	Redacción del texto	
30	Revisión del texto	29
31	Aprobación del texto	30
32	1.2.2. Asociación Solidarista	
33	1.2.2.1. Requerimientos cumplidos para su conformación	
34	Identificación de requerimientos	
35	Planificación de actividades para su conformación	34
36	Definir los proyectos que la asociación Solidarista ejecutará	35
37	1.2.2.2. Proyecto de médico de empresa	
38	Formulación del proyecto	
39	1.2.2.3. Proyecto de ahorro y créditos para empleados	
40	Formulación del proyecto	
41	1.2.3. Política de mejora a la salud y bienestar del empleado	
42	1.2.3.1. Política de mejora a la salud y bienestar del empleado redactada.	
43	Definición de los objetivos de la política	
44	Definición de actividades contenidas en la política	43
45	1.2.3.2. Política de mejora a la salud y bienestar del empleado Comunicada.	
46	Generar la lista de destinatarios a quienes debe informarse la existencia de la política.	
47	Escribir el mensaje de comunicación	46
48	Ejecutar la comunicación	47
49	1.2.3.3. Actividades de política de mejora a la salud y bienestar del empleado definidas	
50	1.2.3.3.1. Recesos para ejercicios de estiramiento y relajación	
51	Establecimiento de recesos dentro de la jornada laboral	
52	1.2.3.3.2. Espacios acondicionados	
53	Compra de mobiliario adecuado	
54	Remodelación de espacios	53
55	1.2.4. Programa de capacitaciones	
56	1.2.4.1. Áreas con necesidad de capacitación identificadas	

57	Diagnóstico de actualización de conocimientos del personal	
58	Diseño y aplicación del diagnóstico	57
59	Sistematización del diagnóstico y Elaboración de Informe	58
60	1.2.4.1.1. Personal a capacitar seleccionado.	
61	Construir los criterios con base en los cuales se seleccionará el personal a capacitar.	
62	Evaluar al personal, según los criterios construidos.	61
63	Creación del listado de personas y puestos que ingresan al programa de capacitaciones	62
64	Informe ejecutivo	63
65	1.2.4.1.2. Capacitaciones desarrolladas	
66	Búsqueda de cursos	
67	Cotizaciones de los cursos	66
68	Selección de cursos	67
69	Matricula del personal	68
70	Elaboración del instrumento para el control de la asistencia a las sesiones de capacitación	69
71	Asistencia a sesiones por parte del personal	70
72	1.3. Eje estratégico de Marketing	
73	1.3.1. Sistema de quejas y reclamos para clientes	
74	Diseño del sistema	
75	Revisar el detalle del análisis de requisitos de los involucrados	74
76	Pruebas del sistema	75
77	Aprobación del sistema	76
78	Aplicación del sistema	77
79	1.3.2. Etiquetado de productos	
80	1.3.2.1. Etiquetas Elaboradas	
81	Elaboración de diseños para etiquetas de productos	
82	Impresión de los diseños	81
83	1.3.2.2. Etiquetas pegadas (Proceso de etiquetado)	
84	Preparación de productos a etiquetar	
85	Pegado de etiquetas	84
86	1.4. Eje estratégico de Aprovisionamiento	
87	1.4.1. Procedimiento para la evaluación y selección de proveedores	
88	1.4.1.1. Variables para la evaluación seleccionadas	
89	Sesión de equipo para la construcción de variables	
90	Documentación de aprobación del listado de variables	89
91	1.4.1.2. Instrumento de evaluación diseñado	
92	Prueba del instrumento	

93	1.5. Eje estratégico Medio-Ambiental	
94	1.5.1. Elaboración del Programa de reutilización y reciclaje de desechos	
95	Formulación del Programa ambiental a desarrollar	
96	1.5.1.1. Proyecto clasificación de desechos	
97	Formulación del proyecto	
98	Compra de contenedores para clasificación de desechos	97
99	Selección de espacios para la colocación de contenedores	98
100	1.5.1.2. Proyecto reciclaje	
101	Formulación del proyecto	
102	1.5.2. Programa de Capacitaciones y estrategias para la conciencia ambiental	
103	1.5.2.1. Capacitaciones y campañas de ahorro energético	
104	Impresión de Stickers de conciencia ambiental	
105	Selección de sitios estratégicos	104
106	Elaboración del mapa de sitios estratégicos	105
107	Proceso de pegado	106
108	Charlas periódicas de consumo y ahorro de energía	107
109	Elaboración de contenidos	108
110	Convocatorias de equipos de trabajo	109
111	Elaboración de las charlas	110
112	1.5.2.2. Capacitaciones y campañas de ahorro de papel	
113	Impresión de Stickers de conciencia ambiental	
114	Selección de sitios estratégicos	113
115	Elaboración del mapa de sitios estratégicos	114
116	Proceso de pegado	115
117	Charlas periódicas de consumo y ahorro de papel	116
118	Elaboración de contenidos	117
119	Convocatorias de equipos de trabajo	118
120	Elaboración de las charlas	119
121	1.5.3. ISO 14000	
122	1.5.3.1. Requerimientos identificados	
123	Elaboración del listado de requisitos para obtener la certificación	
124	1.5.3.2. Acciones aplicadas	
125	Crear un programa de ejecución de actividades/requisitos	
126	Implementar el programa de actividades	125
127	1.5.3.3. Seguimiento y control	
128	Contratación de un auditor (Consultoría)	
129	Desarrollo de auditorías para presentación de cumplimiento de requisitos	128

130	Presentación de informes de auditoría	129
131	1.5.4. Sistema de compras verdes	
132	1.5.4.1. Sistema creado	
133	Identificación de requerimientos del sistema	
134	Diseño del sistema	133
135	Pruebas del sistema	134
136	Aprobación del sistema	135
137	1.5.4.2. Sistema Aplicado	
138	Implementación del Sistema	
139	1.5.5. Planta para manejo de aguas	
140	Determinar los requerimientos básicos de la planta	
141	Diseños de la planta	140
142	Construcción de la planta	141
143	Mantenimiento de la planta	142
144	1.6. Eje estratégico Inversión Social	
145	1.6.1. Plan Inversiones en la comunidad	
146	Formulación del plan	
147	Diagnóstico de la comunidad	146
148	1.6.1.1. Mapeo de líderes comunales	147
149	Creación el instrumento de mapeo	
150	Aplicación del instrumento de mapeo	149
151	Sistematización de los resultados	150
152	1.6.1.2. Diagnóstico de necesidades de la comunidad	148
153	Diseñar del diagnóstico	
154	Elaboración del diagnóstico	153
155	Sistematización de los datos	154
156	Formulación de un plan comunal a partir de los datos obtenidos	155
157	Desarrollo de las actividades programadas	156

Fuente: Elaboración propia, 2015.

A continuación se presenta el diagrama de Gantt, según la secuencia de las actividades propuestas para la Estrategia de RSC, por mes. Como se mencionó anteriormente se considera un lapso de 14 meses para el cumplimiento de las tareas contenidas en la programación de la estrategia.

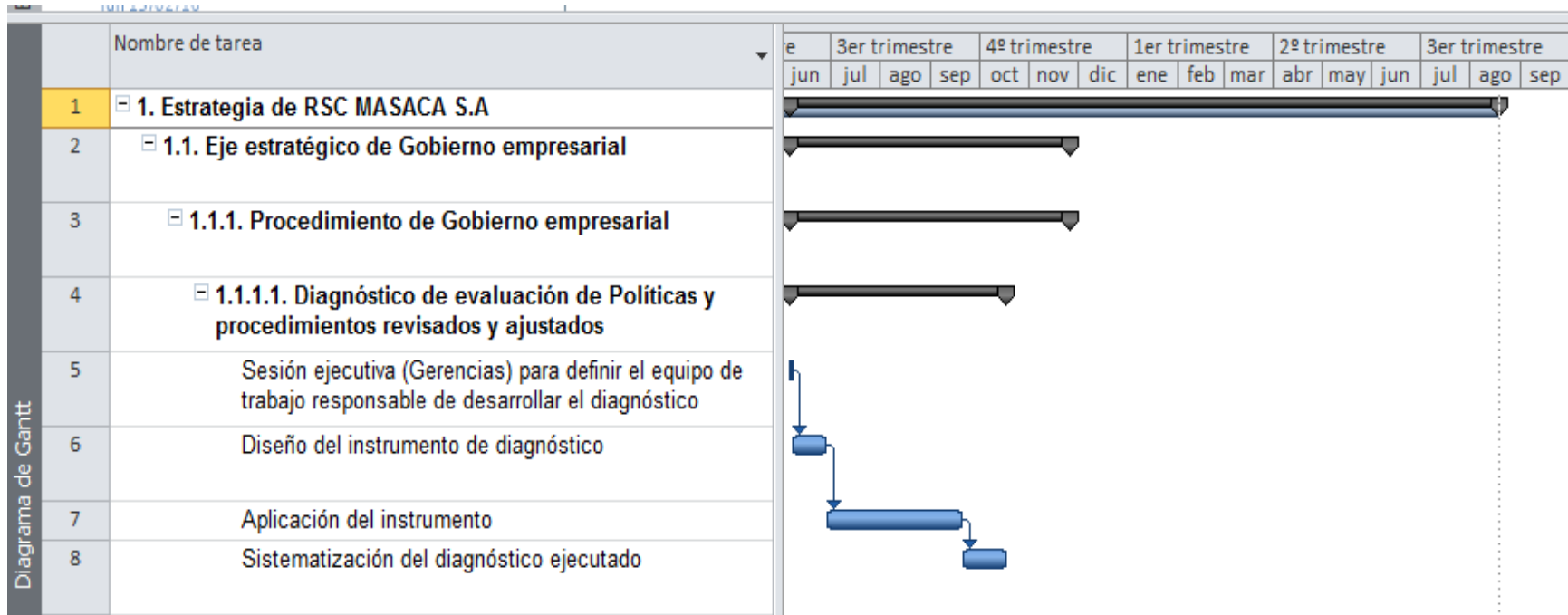


Figura 32 Diagrama Gantt, según secuencia de actividades por mes. I Parte

Fuente: Elaboración propia, 2016.

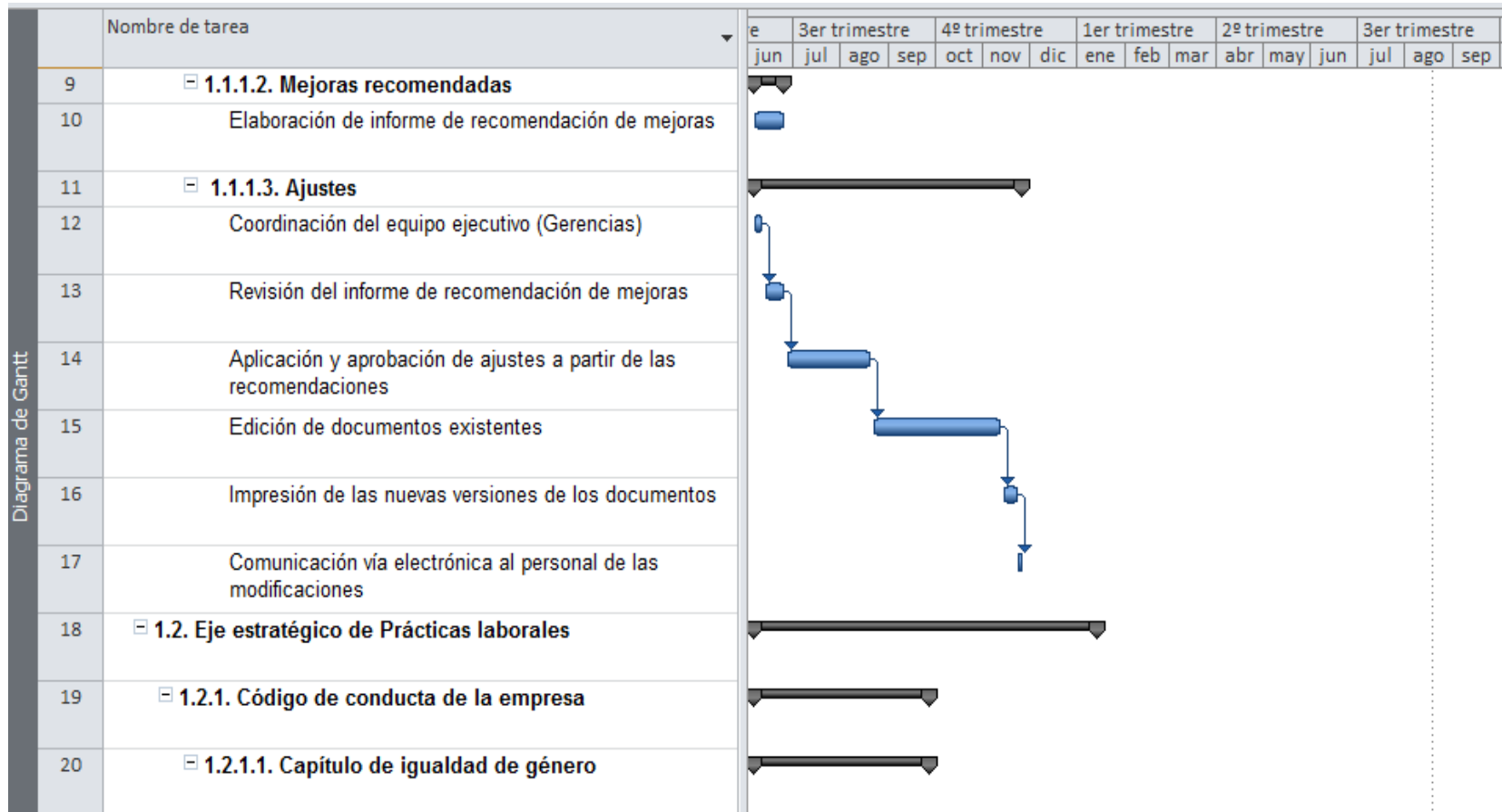


Figura 33 Diagrama Gantt, según secuencia de actividades por mes. II Parte

Fuente: Elaboración propia, 2016.



Figura 34 Diagrama Gantt, según secuencia de actividades por mes. III Parte

Fuente: Elaboración propia, 2016.

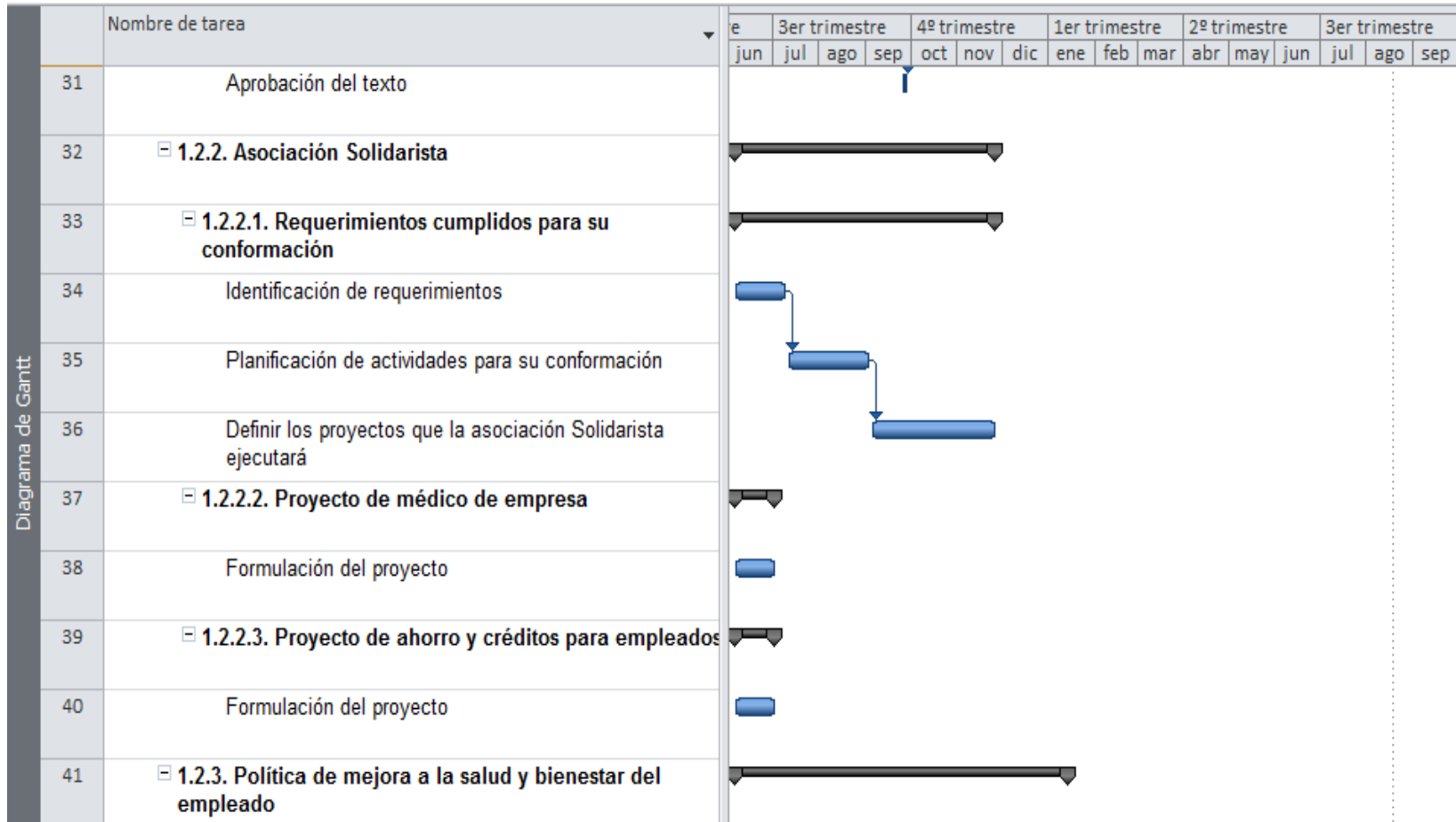


Figura 35 Diagrama Gantt, según secuencia de actividades por mes. IV Parte

Fuente: Elaboración propia, 2016.

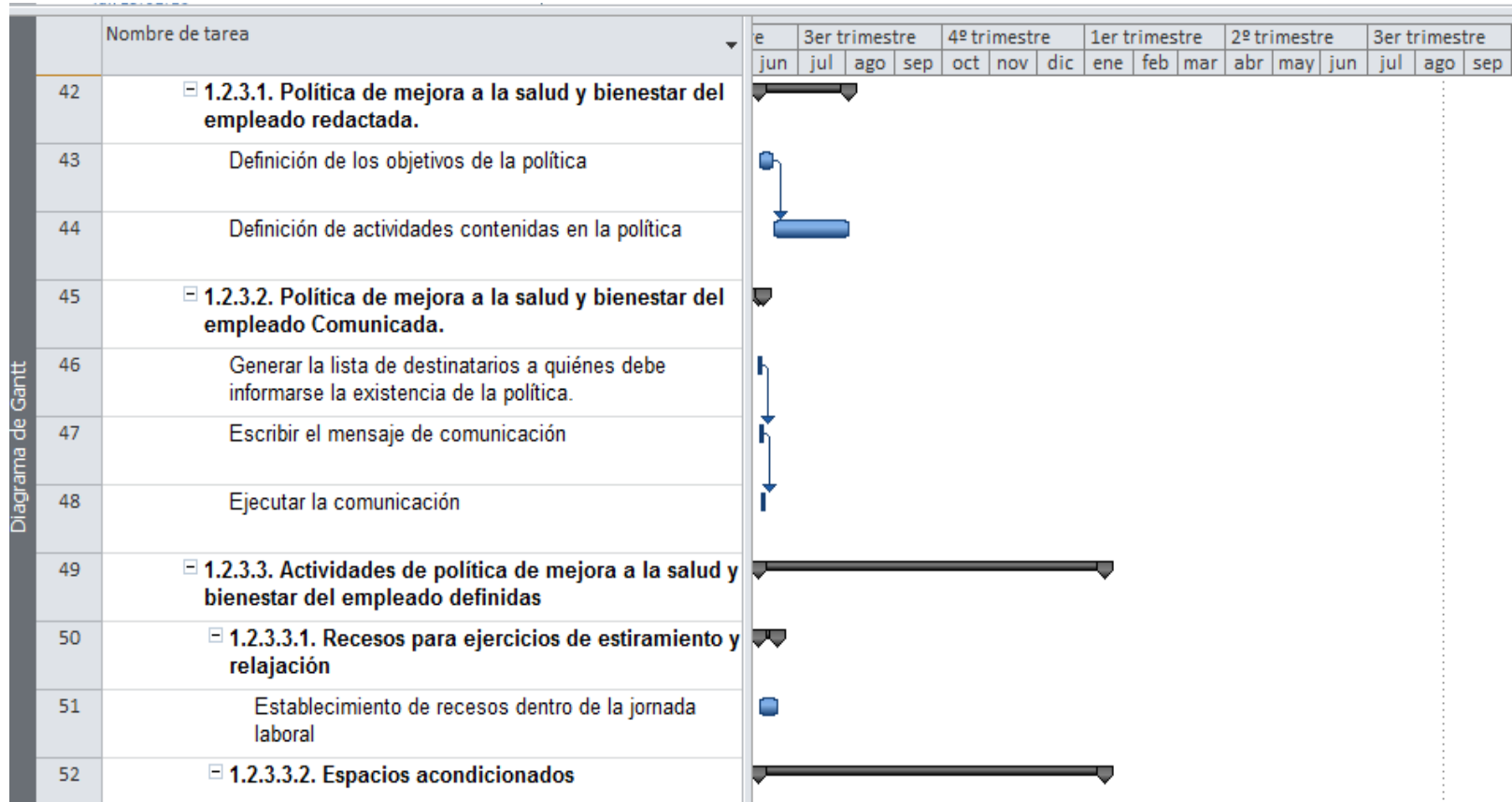


Figura 36 Diagrama Gantt, según secuencia de actividades por mes. V Parte

Fuente: Elaboración propia, 2016.

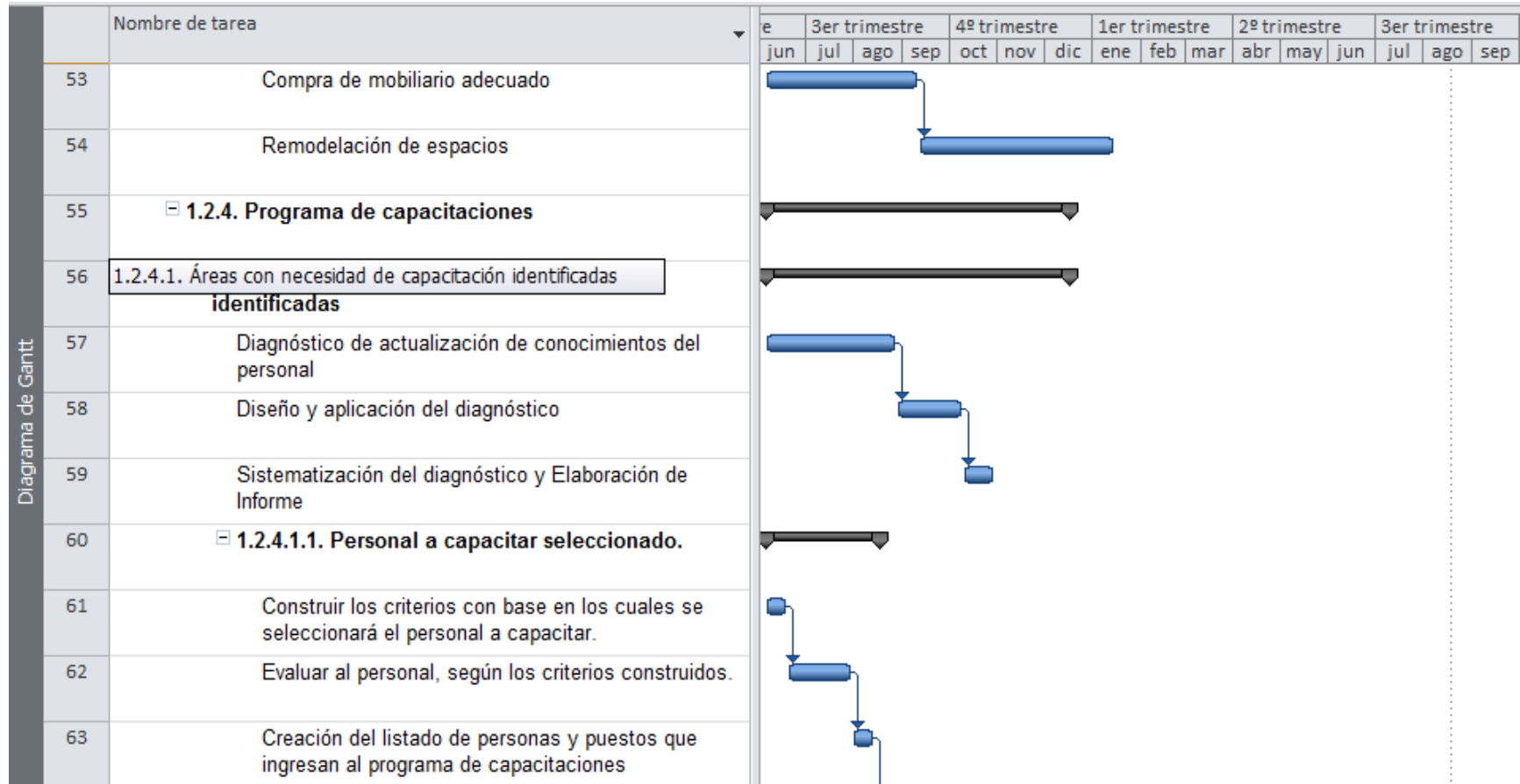


Figura 37 Diagrama Gantt, según secuencia de actividades por mes. VI Parte

Fuente: Elaboración propia, 2016.

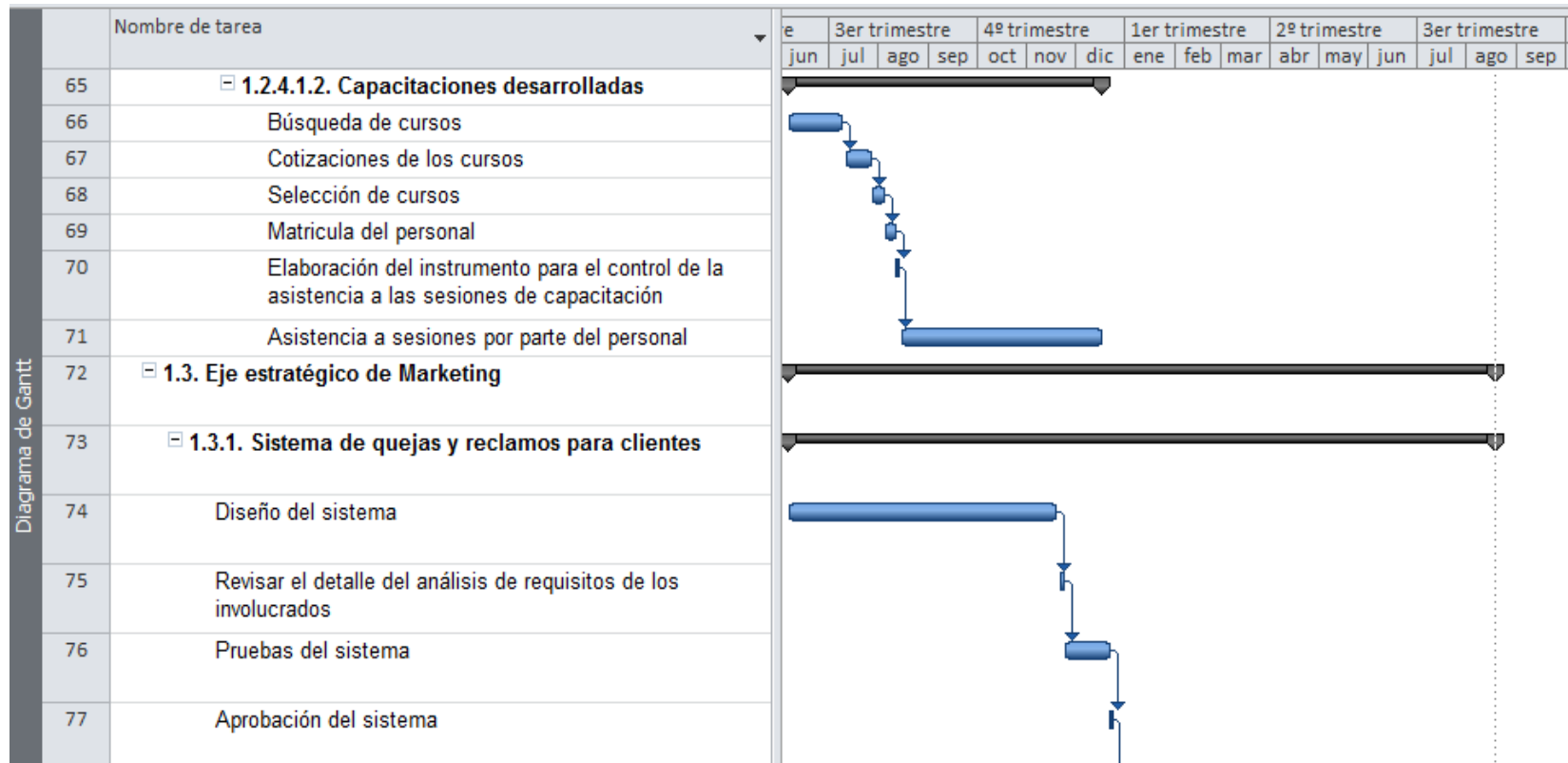


Figura 38 Diagrama Gantt, según secuencia de actividades por mes. VII Parte

Fuente: Elaboración propia, 2016.

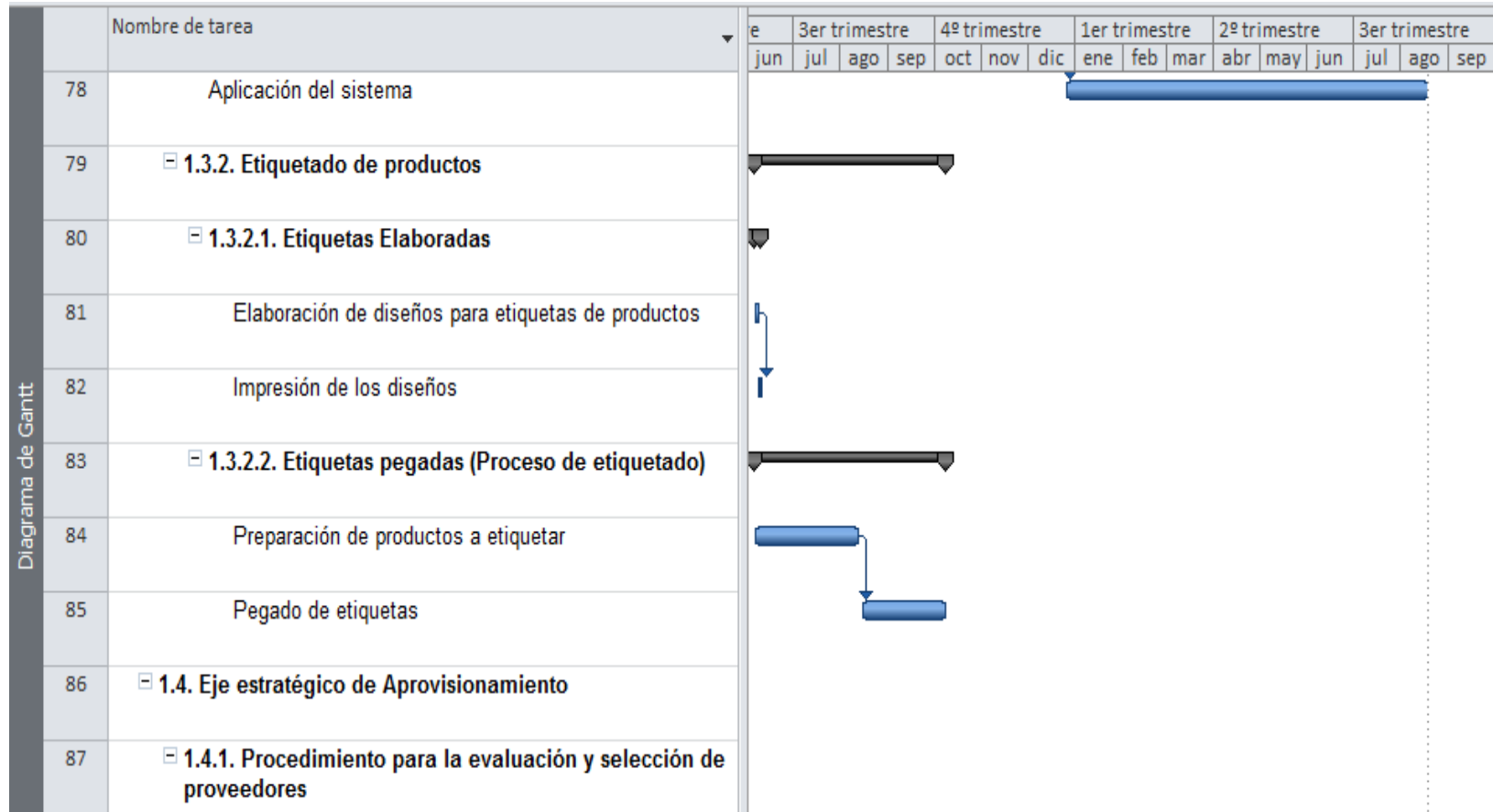


Figura 39 Diagrama Gantt, según secuencia de actividades por mes. VIII Parte

Fuente: Elaboración propia, 2016.

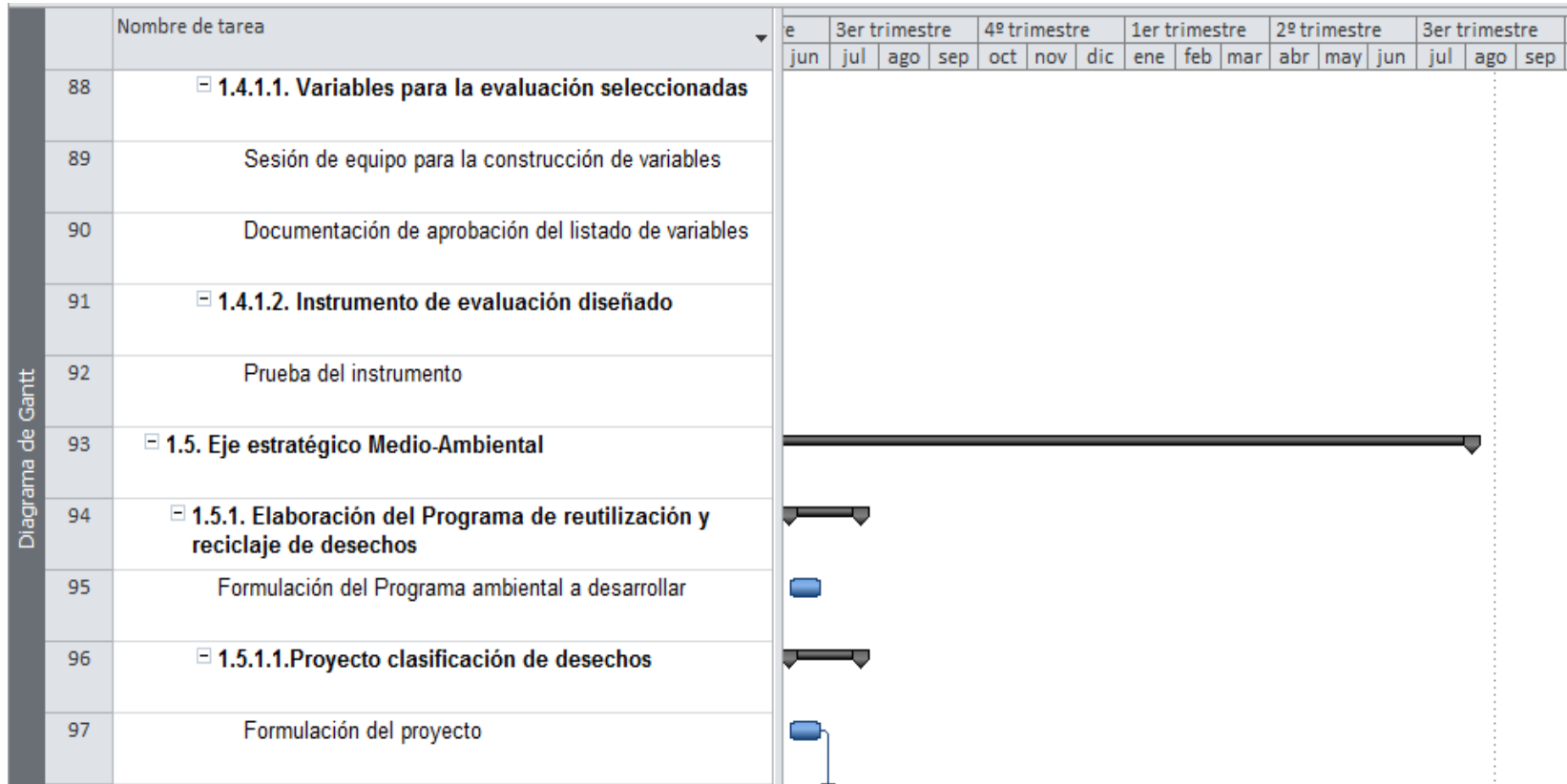


Figura 40 Diagrama Gantt, según secuencia de actividades por mes. IX Parte

Fuente: Elaboración propia, 2016.

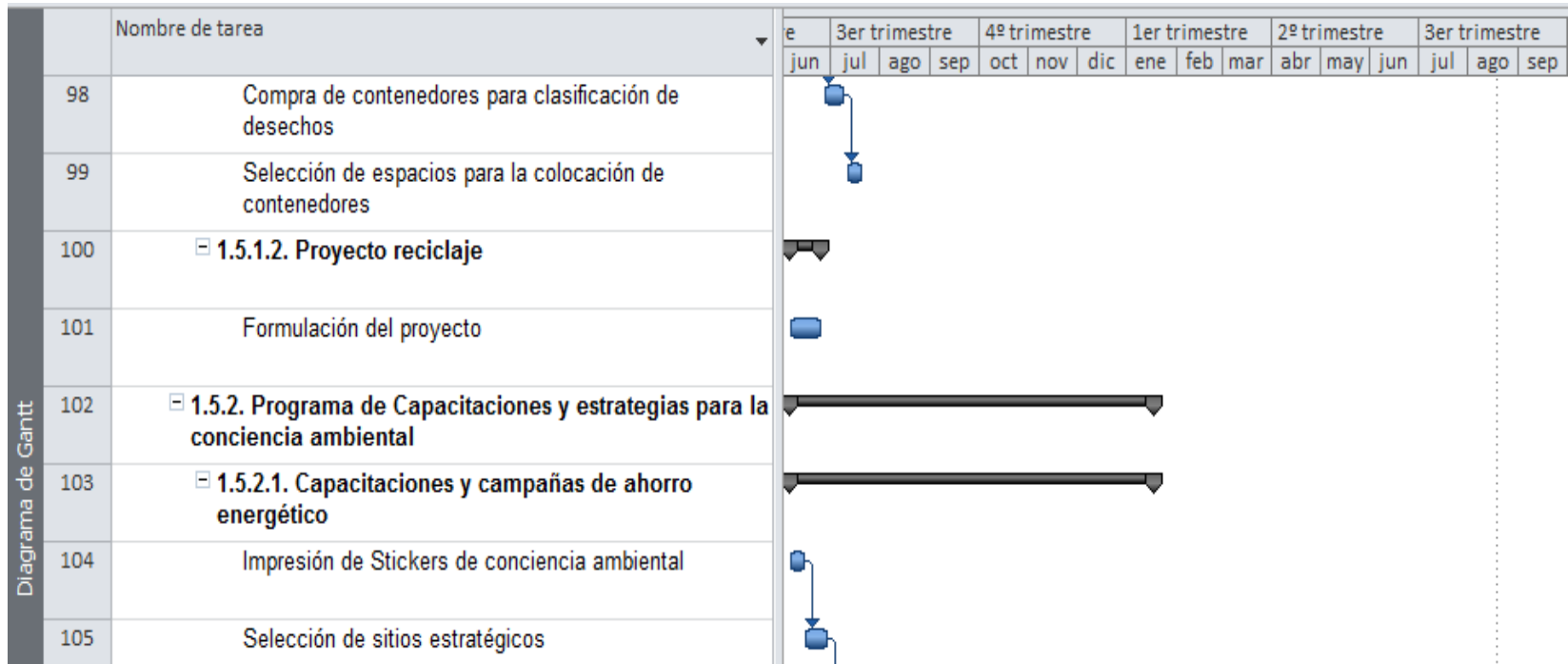


Figura 41 Diagrama Gantt, según secuencia de actividades por mes. X Parte

Fuente: Elaboración propia, 2016.

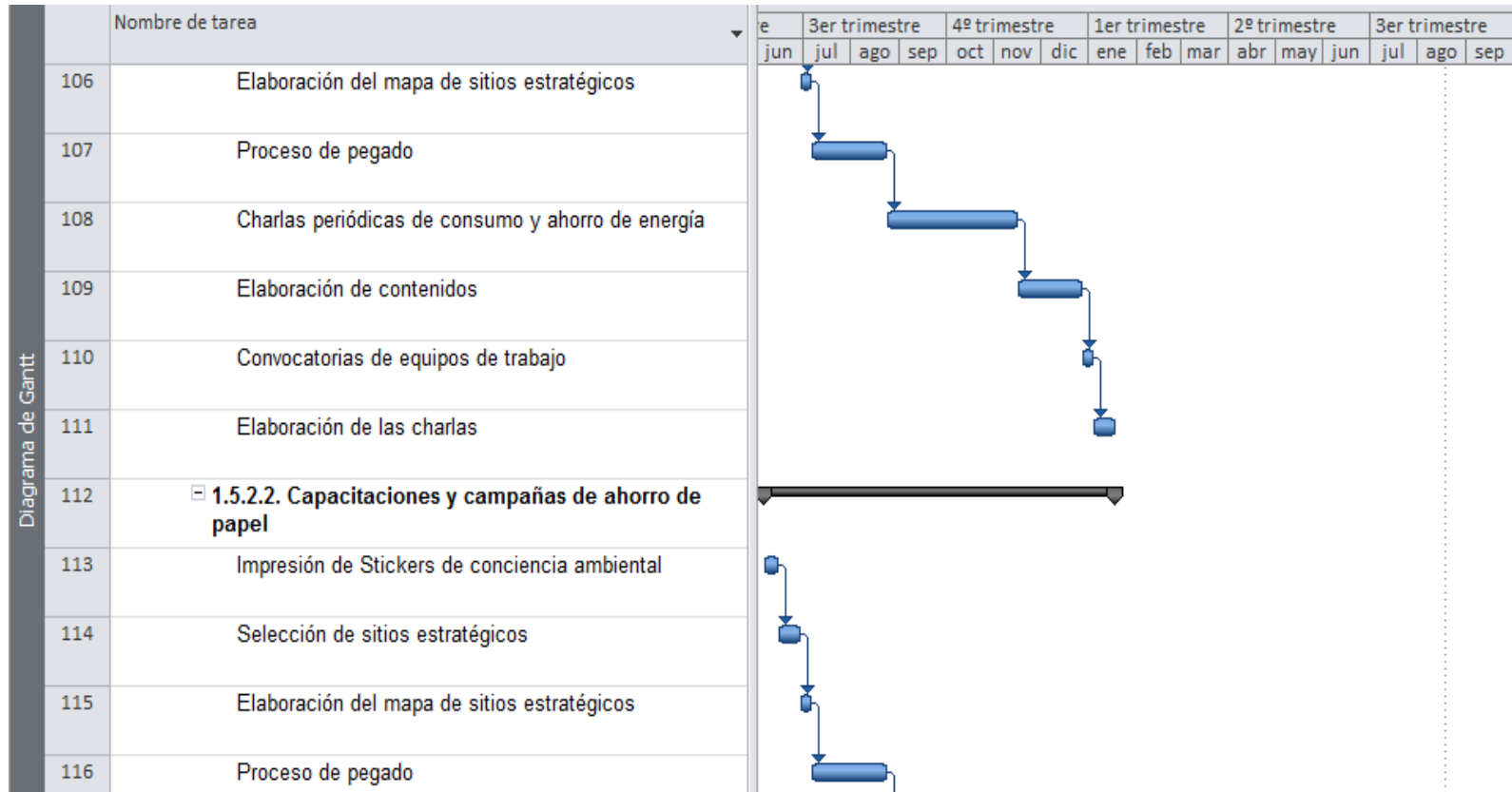


Figura 42 Diagrama Gantt, según secuencia de actividades por mes. XI Parte

Fuente: Elaboración propia, 2016.

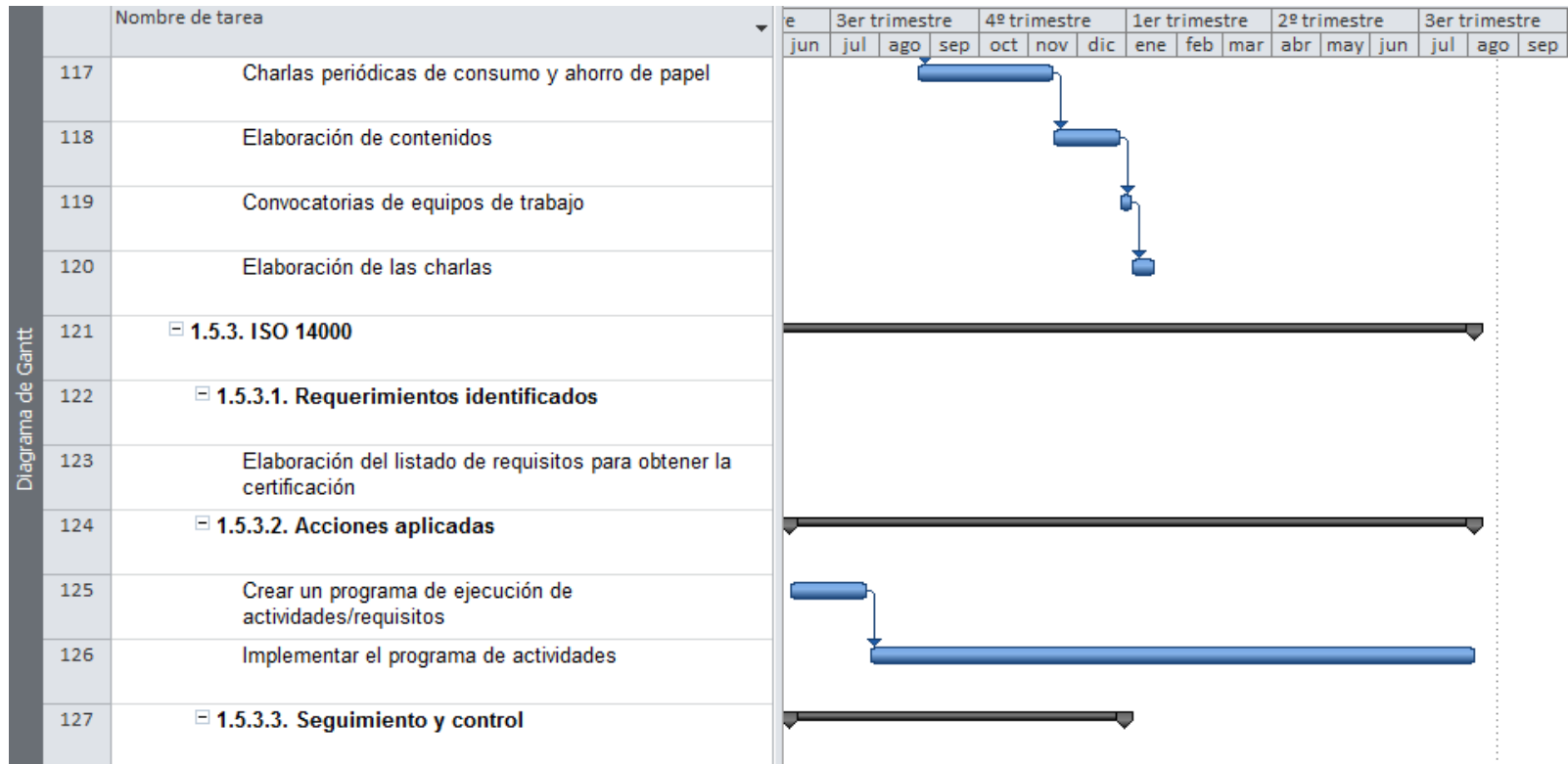


Figura 43 Diagrama Gantt, según secuencia de actividades por mes. XII Parte

Fuente: Elaboración propia, 2016.

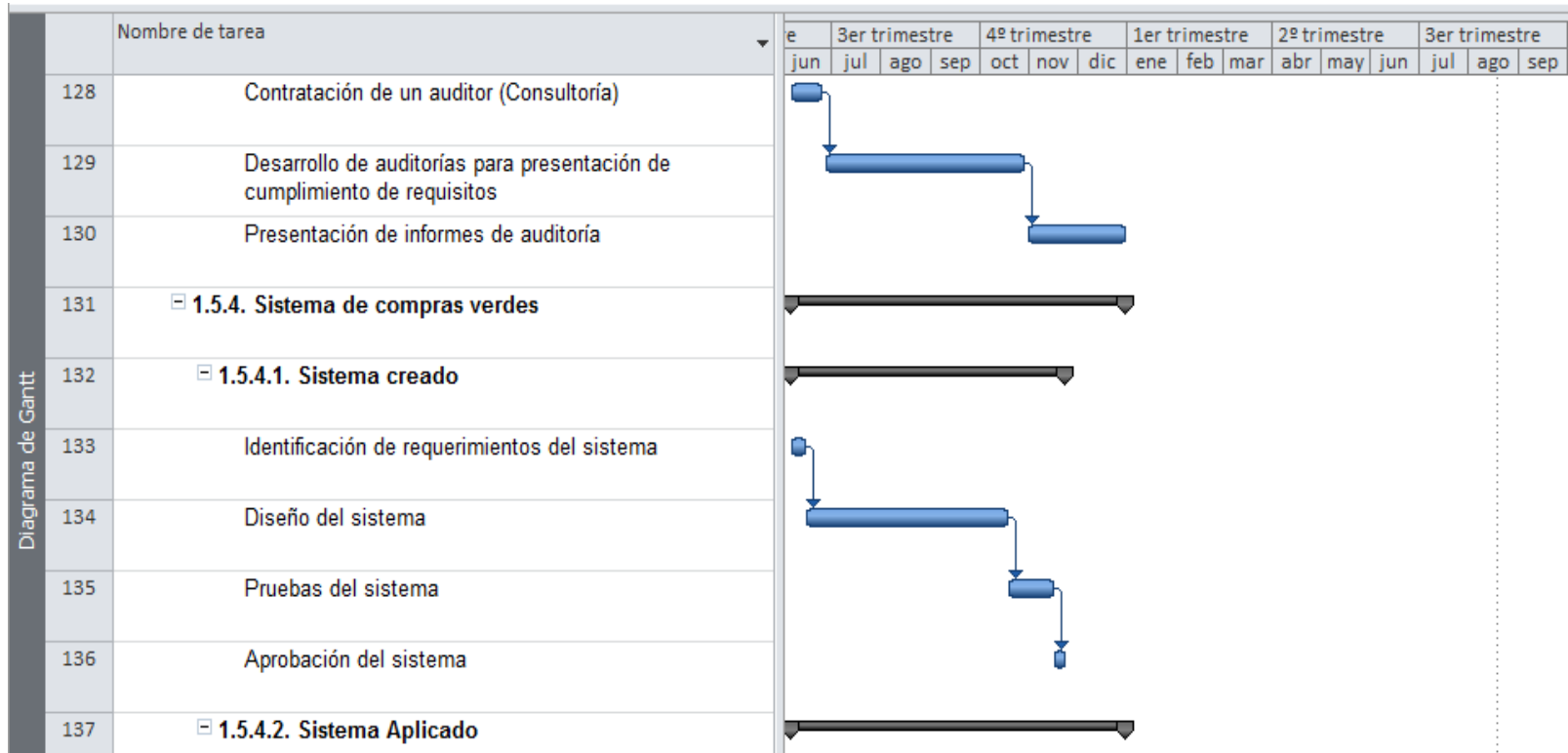


Figura 44 Diagrama Gantt, según secuencia de actividades por mes. XIII Parte

Fuente: Elaboración propia, 2016.

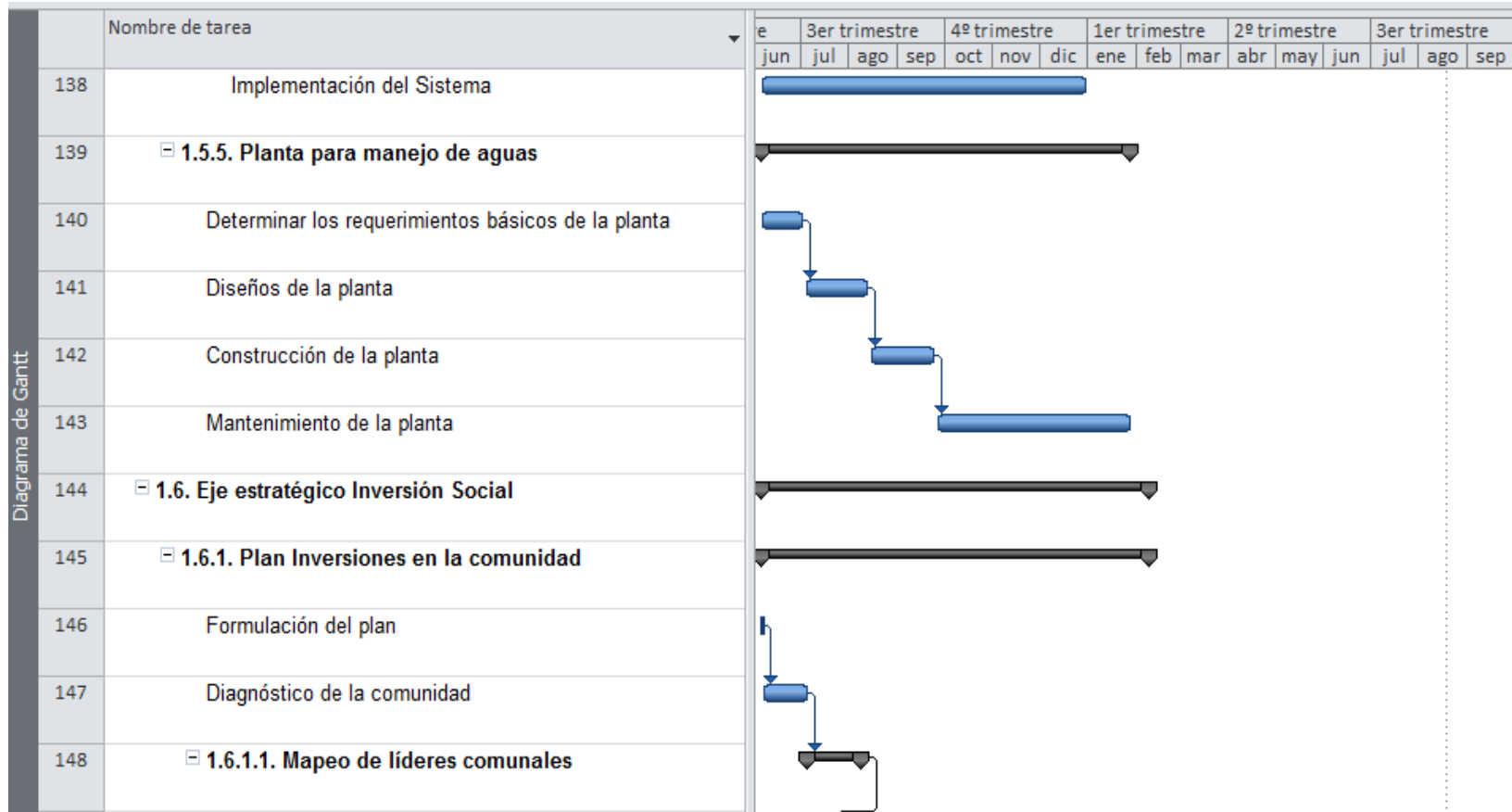


Figura 45 Diagrama Gantt, según secuencia de actividades por mes. XIV Parte

Fuente: Elaboración propia, 2016.

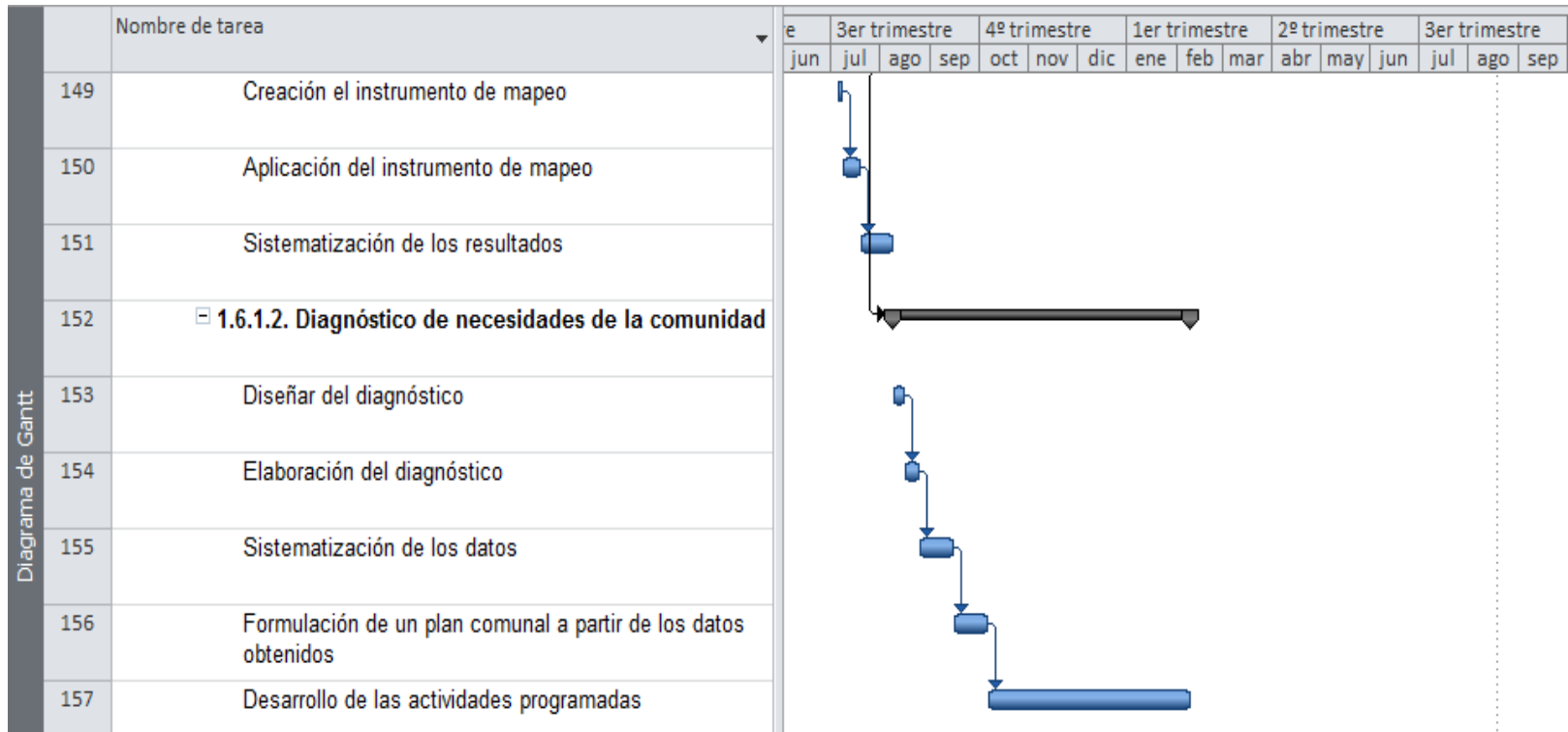


Figura 46 Diagrama Gantt, según secuencia de actividades por mes. XV Parte

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4.4.3. Estimación de recursos básicos

El siguiente cuadro contiene los recursos básicos y las cantidades de estos, que se requieren para la puesta en marcha de la Estrategia de RSC propuesta a la empresa.

Cuadro 32 Estimación de recursos para las actividades de la Estrategia de RSC MASACA S.A.

N°	Nombre de tarea	Recurso	Cantidad
1	1. Estrategia de RSC MASACA S.A		
2	1.1. Eje estratégico de Gobierno empresarial		
3	1.1.1. Procedimiento de Gobierno empresarial		
4	1.1.1.1. Diagnóstico de evaluación de Políticas y procedimientos revisados y ajustados		
5	Sesión ejecutiva (Gerencias) para definir el equipo de trabajo responsable de desarrollar el diagnóstico	-Asistente de Gerencia General -Gerente de Mercadeo -Gerente de RRHH -Equipo de computación	1 1 1 3
6	Diseño del instrumento de diagnóstico	-Asistente de Gerencia General -Gerente de Mercadeo -Gerente de RRHH -Equipo de computación	1 1 1 3
7	Aplicación del instrumento	-Asistentes de Gerencias -Asistente de Gerencia General -Equipos de computación	3 1 4
8	Sistematización del diagnóstico ejecutado	-Asistente de Gerencia General	1
9	1.1.1.2. Mejoras recomendadas		
10	Elaboración de informe de recomendación de mejoras	-Asistentes de Gerencias -Equipos de computación	4 4
11	1.1.1.3. Ajustes		
12	Coordinación del equipo ejecutivo (Gerencias)	-Equipos de computación -Conexión a internet	4 1

13	Revisión del informe de recomendación de mejoras	-Gerente General Asistente de Gerencia General -Equipo de computación	1 1 2
14	Aplicación y aprobación de ajustes a partir de las recomendaciones	-Asistentes de Gerencia -Equipo de computación	4 4
15	Edición de documentos existentes	-Asistentes de Gerencia	4
16	Impresión de las nuevas versiones de los documentos	-Multifuncionales	2
17	Comunicación vía electrónica al personal de las modificaciones	-Equipo de computo -Conexión a internet -Gerente de RRHH	1 1 1
18	1.2. Eje estratégico de Prácticas laborales		
19	1.2.1. Código de conducta de la empresa		
20	1.2.1.1. Capítulo de igualdad de género		
21	Redacción del texto	-Asistente de Gerencia General -Gerente de Mercadeo -Gerente de RRHH -Consultor (a) externo (a) -Equipo de computación	1 1 1 1 4
22	Revisión del texto	-Asistente de Gerencia General -Gerente de Mercadeo -Gerente de RRHH -Consultor (a) externo (a) -Equipo de computación	1 1 1 1 4
23	Aprobación del texto	-Gerente General -Equipo de computación	1 1
24	1.2.1.2. Capítulo de respecto a la diferencias y no discriminación		
25	Redacción del texto	-Gerente de RRHH -Consultor (a) externo (a) -Equipo de computo	1 1 1
26	Revisión del texto	-Gerente de RRHH -Consultor (a) externo (a) -Equipo de computo	1 1 1
27	Aprobación del texto	-Gerente General -Equipo de computación	1 1
28	1.2.1.3. Capítulo de sanciones		

29	Redacción del texto	-Asistente de la Gerencia General -Gerente de RRHH -Equipo de computo -Asesor Jurídico	1 1 1 1
30	Revisión del texto	-Asistente de la Gerencia General -Gerente de RRHH -Equipo de computo -Asesor Jurídico	1 1 1 1
31	Aprobación del texto	-Gerente General -Equipo de computación	1 1
32	1.2.2. Asociación Solidarista		
33	1.2.2.1. Requerimientos cumplidos para su conformación		
34	Identificación de requerimientos	-Asesor Jurídico -Equipo de Computo	1 1
35	Planificación de actividades para su conformación	-Gerente de RRHH -Grupo de trabajadores organizados -Asesor Jurídico -Equipo de computación	1 1 1 6
36	Definir los proyectos que la asociación Solidarista ejecutará	-Gerente de RRHH -Grupo de trabajadores organizados -Asesor Jurídico -Equipo de computación	1 1 1 6
37	1.2.2.2. Proyecto de médico de empresa		
38	Formulación del proyecto	-Gerente de RRHH -Grupo de trabajadores organizados -Asesor Jurídico	1 1 1
39	1.2.2.3. Proyecto de ahorro y créditos para empleados		
40	Formulación del proyecto	-Gerente de RRHH -Asesor Financiero -Asesor Jurídico	1 1 1
41	1.2.3. Política de mejora a la salud y bienestar del empleado		
42	1.2.3.1. Política de mejora a la salud y bienestar del empleado redactada.		
43	Definición de los objetivos de la política	-Asistente de Gerencia General -Gerente de RHH	1 1
44	Definición de actividades contenidas en la política	-Asistente de Gerencia General	1

		-Gerente de RHH	1
45	1.2.3.2. Política de mejora a la salud y bienestar del empleado Comunicada.		
46	Generar la lista de destinatarios a quiénes debe informarse la existencia de la política.	-Asistentes de Gerencia -Equipos de computación -Conexión a internet	3 3 1
47	Escribir el mensaje de comunicación	-Gerente General -Equipo de computación	1 1
48	Ejecutar la comunicación	-Asistentes de Gerencia -Equipos de computación -Conexión a internet	3 3 1
49	1.2.3.3. Actividades de política de mejora a la salud y bienestar del empleado definidas		
50	1.2.3.3.1. Recesos para ejercicios de estiramiento y relajación		
51	Establecimiento de recesos dentro de la jornada laboral	-Pelotas anti estrés -Ligas para estiramiento	100 100
52	1.2.3.3.2. Espacios acondicionados		
53	Compra de mobiliario adecuado	- Sillas ergonómicas - Escritorios ergonómicos -Ventiladores -Equipos de aire acondicionado	63 63 40 10
54	Remodelación de espacios	-Diseñador de interiores	1
55	1.2.4. Programa de capacitaciones		
56	1.2.4.1. Áreas con necesidad de capacitación identificadas		
57	Diagnóstico de actualización de conocimientos del personal	-Asistente de Gerencia General -Acceso a servicio de internet -Equipo de computación	1 1 1

58	Diseño y aplicación del diagnóstico	-Asistente de Gerencia General -Equipo de computación	1 1
59	Sistematización del diagnóstico y Elaboración de Informe	-Asistente de Gerencia General -Equipo de computación	1 1
60	1.2.4.1.1. Personal a capacitar seleccionado.		
61	Construir los criterios con base en los cuales se seleccionará el personal a capacitar.	-Asistente de Gerencia General -Gerencia de RRHH -Gerencia de Mercadeo -Gerente de Telemercadeo -Equipo de computación	1 1 1 1 4
62	Evaluar al personal, según los criterios construidos.	-Asistente de Gerencia General -Equipo de computación	1 1
63	Creación del listado de personas y puestos que ingresan al programa de capacitaciones	-Asistente de Gerencia General -Equipo de computación	1 1
64	Informe ejecutivo	-Asistente de Gerencia General -Equipo de computación	1 1
65	1.2.4.1.2. Capacitaciones desarrolladas		
66	Búsqueda de cursos	-Asistente de Gerencia General -Equipo de computación	1 1
67	Cotizaciones de los cursos	-Asistente de Gerencia General -Equipo de computación	1 1
68	Selección de cursos	-Asistente de Gerencia General -Equipo de computación	1 1
69	Matricula del personal	-Asistente de Gerencia General -Equipo de computación -Pago de matricula	1 1 1

70	Elaboración del instrumento para el control de la asistencia a las sesiones de capacitación	-Asistente de Gerencia General -Equipo de computación	1 1
71	Asistencia a sesiones por parte del personal		
72	1.3. Eje estratégico de Marketing		
73	1.3.1. Sistema de quejas y reclamos para clientes		
74	Diseño del sistema	-Equipo de computación -Acceso a Internet -Gerente de Mercadeo -Asistente de Gerencia General -Encargado de ventas -Asistentes -Ingeniero en sistemas	6 1 1 1 2 1 1
75	Revisar el detalle del análisis de requisitos de los involucrados	-Asistentes -Gerencia de Mercadeo -Encargado de ventas -Equipo de computo	2 1 1 4
76	Pruebas del sistema	-Ing. Sistemas -Equipo de computación	1 1
77	Aprobación del sistema	-Gerente General	1
78	Aplicación del sistema	-Gerente Mercadeo -Encargado e ventas	1 1
79	1.3.2. Etiquetado de productos		
80	1.3.2.1. Etiquetas Elaboradas		
81	Elaboración de diseños para etiquetas de productos	-Equipo de computación -Diseñadora Gráfica	1 1
82	Impresión de los diseños	-Diseñadora Gráfica -Láminas de papel adhesivo -Cartuchos de tinta -Equipo de computación	1 300 10 1
83	1.3.2.2. Etiquetas pegadas (Proceso de etiquetado)		
84	Preparación de productos a etiquetar	-Personal de Servicios Generales (bodegas)	8
85	Pegado de etiquetas	-Personal de Servicios Generales (bodegas)	8

86	1.4. Eje estratégico de Aprovevisionamiento		
87	1.4.1. Procedimiento para la evaluación y selección de proveedores		
88	1.4.1.1. Variables para la evaluación seleccionadas		
89	Sesión de equipo para la construcción de variables	-Gerente de Mercadeo -Asistente de Gerencia General -Equipo de computación -Encargado de compras	1 1 1 1
90	Documentación de aprobación del listado de variables	-Gerente General -Equipo de computo	1 1
91	1.4.1.2. Instrumento de evaluación diseñado		
92	Prueba del instrumento	-Gerente de Mercadeo -Asistente de Gerencia General -Equipo de computación -Encargado de compras	1 1 1 1
93	1.5. Eje estratégico Medio-Ambiental		
94	1.5.1. Elaboración del Programa de reutilización y reciclaje de desechos		
95	Formulación del Programa ambiental a desarrollar	-Asistente de Gerencia General -Asesor en Gestión ambiental -Equipo de computación	1 1 2
96	1.5.1.1. Proyecto clasificación de desechos		
97	Formulación del proyecto	-Asistente de Gerencia General -Asesor en Gestión ambiental -Equipo de computación	1 1 2
98	Compra de contenedores para clasificación de desechos	-Contenedores de colores distintos para la clasificación (amarillo, gris, verde y azul)	10 de cada color
99	Selección de espacios para la colocación de contenedores	-Personal de servicios generales	3
100	1.5.1.2. Proyecto reciclaje		

101	Formulación del proyecto	-Asistente de Gerencia General -Asesor en Gestión ambiental -Equipo de computación	1 1 2
102	1.5.2. Programa de Capacitaciones y estrategias para la conciencia ambiental		
103	1.5.2.1. Capacitaciones y campañas de ahorro energético		
104	Impresión de Stickers de conciencia ambiental	-Diseñadora Gráfica -Equipo de computación -Láminas de papel adhesivo -Cartuchos de tinta -Equipo de computación	1 1 100 10 1
105	Selección de sitios estratégicos	-Gerente de Mercadeo	1
106	Elaboración del mapa de sitios estratégicos	-Diseñadora Gráfica	1
107	Proceso de pegado	-Personal de Servicios Generales	5
108	Charlas periódicas de consumo y ahorro de energía	-Especialista en Gestión Ambiental	1
109	Elaboración de contenidos	-Especialista en Gestión ambiental	1
110	Convocatorias de equipos de trabajo	-Asistente de Gerencia	1
111	Elaboración de las charlas	-Videobeam -Material informativo impreso -Pantalla para proyección -Refrigerio para el personal -Especialista en Gestión Ambiental	1 200 1 200 1
112	1.5.2.2. Capacitaciones y campañas de ahorro de papel		
113	Impresión de Stickers de conciencia ambiental	-Diseñadora Gráfica -Equipo de computación -Láminas de papel adhesivo -Cartuchos de tinta -Equipo de computación	1 1 100 10 1

114	Selección de sitios estratégicos	-Gerente de Mercadeo	1
115	Elaboración del mapa de sitios estratégicos	-Diseñadora Gráfica	1
116	Proceso de pegado	-Personal de Servicios Generales	5
117	Charlas periódicas de consumo y ahorro de papel	-Especialista en Gestión Ambiental	1
118	Elaboración de contenidos	-Especialista en Gestión ambiental	1
119	Convocatorias de equipos de trabajo	-Asistente de Gerencia	1
120	Elaboración de las charlas	-Videobeam -Material informativo impreso -Pantalla para proyección -Refrigerio para el personal -Especialista en Gestión Ambiental	1 200 1 200 1
121	1.5.3. ISO 14000		
122	1.5.3.1. Requerimientos identificados		
123	Elaboración del listado de requisitos para obtener la certificación	-Asistente de Gerencia General -Asesor en Gestión ambiental -Equipo de computación	1 1 2
124	1.5.3.2. Acciones aplicadas		
125	Crear un programa de ejecución de actividades/requisitos	-Asesor en Gestión ambiental -Equipo de computación	1 1
126	Implementar el programa de actividades	-Asistente de Gerencia General -Asesor en Gestión ambiental -Equipo de computación	1 1 2
127	1.5.3.3. Seguimiento y control		
128	Contratación de un auditor (Consultoría)	-Gerente de Recursos Humanos -Contrato -Equipo de computación	1 1 1
129	Desarrollo de auditorías para presentación de cumplimiento de requisitos	-Auditor -Formulario de auditorias -Bitácora	1 50 1

		-Equipo de computación	1
130	Presentación de informes de auditoría	-Auditor -Equipo de computación	1 1
131	1.5.4. Sistema de compras verdes		
132	1.5.4.1. Sistema creado		
133	Identificación de requerimientos del sistema	-Especialista en informática -Asistencia de Gerencia General -Encargado de compras -Gerencia de Mercadeo -Equipo de computación	1 1 1 1 4
134	Diseño del sistema	-Especialista en informática -Asistencia de Gerencia General -Encargado de compras -Gerencia de Mercadeo -Equipo de computación	1 1 1 1 4
135	Pruebas del sistema	-Especialista en informática -Asistencia de Gerencia General -Encargado de compras -Gerencia de Mercadeo -Equipo de computación	1 1 1 1 4
136	Aprobación del sistema	-Gerente General	1
137	1.5.4.2. Sistema Aplicado		
138	Implementación del Sistema	-Encargado de compras -Equipo de computación	1 1
139	1.5.5. Planta para manejo de aguas		
140	Determinar los requerimientos básicos de la planta	-Especialista en Gestión Ambiental	1
141	Diseños de la planta	-Arquitecto -Planos	1
142	Construcción de la planta	-Equipo de construcción -Cemento -Varilla -Filtros	4 personas 90 kg 200 4
143	Mantenimiento de la planta	-Personal Servicios Generales	1

144	1.6. Eje estratégico Inversión Social		
145	1.6.1. Plan Inversiones en la comunidad		
146	Formulación del plan	-Asistente Gerencia General -Especialista en Ciencias sociales -Equipo de computación	1 1 1
147	Diagnóstico de la comunidad	-Formularios -Especialista en Ciencias sociales -Equipo de computación	25 1 1
148	1.6.1.1. Mapeo de líderes comunales		
149	Creación el instrumento de mapeo	-Especialista en Ciencias sociales -Equipo de computación	1 1
150	Aplicación del instrumento de mapeo	-Especialista en Ciencias sociales -Equipo de computación -Formularios	1 1 10
151	Sistematización de los resultados	-Especialista en Ciencias sociales -Equipo de computación	1 1
152	1.6.1.2. Diagnóstico de necesidades de la comunidad	-Especialista en Ciencias sociales -Equipo de computación	1 1
153	Diseñar del diagnóstico	-Especialista en Ciencias sociales -Equipo de computación	1 1
154	Elaboración del diagnóstico	-Especialista en Ciencias sociales -Equipo de computación -Formularios	1 1 25
155	Sistematización de los datos	-Especialista en Ciencias sociales -Equipo de computación	1 1
156	Formulación de un plan comunal a partir de los datos obtenidos	-Especialista en Ciencias sociales -Equipo de computación	1 1
157	Desarrollo de las actividades programadas	-Árboles para reforestar -Bolsas de basura -Guantes -Videobeam -Material informativo impreso -Pantalla para proyección -Refrigerio	100 600 200 1 100 1 200

		-Publicidad (volantes)	100
--	--	------------------------	-----

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4.4.4. Duración de las actividades

El siguiente cuadro contiene la duración de cada una de las actividades propuestas, con sus respectivas fechas de inicio y fin.

Cuadro 33 Estimación de duración de las actividades de la Estrategia de RSC MASACA S.A.

N°	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1	1. Estrategia de RSC MASACA S.A	315 días	lun 06/06/16	vie 18/08/17
2	1.1. Eje estratégico de Gobierno empresarial	125 días	lun 06/06/16	vie 25/11/16
3	1.1.1. Procedimiento de Gobierno empresarial	125 días	lun 06/06/16	vie 25/11/16
4	1.1.1.1. Diagnóstico de evaluación de Políticas y procedimientos revisados y ajustados	96 días	lun 06/06/16	lun 17/10/16
5	Sesión ejecutiva (Gerencias) para definir el equipo de trabajo responsable de desarrollar el diagnóstico	1 día	lun 06/06/16	lun 06/06/16
6	Diseño del instrumento de diagnóstico	15 días	mar 07/06/16	lun 27/06/16
7	Aplicación del instrumento	60 días	mar 28/06/16	lun 19/09/16
8	Sistematización del diagnóstico ejecutado	20 días	mar 20/09/16	lun 17/10/16
9	1.1.1.2. Mejoras recomendadas	15 días	lun 06/06/16	vie 24/06/16
10	Elaboración de informe de recomendación de mejoras	15 días	lun 06/06/16	vie 24/06/16
11	1.1.1.3. Ajustes	125 días	lun 06/06/16	vie 25/11/16
12	Coordinación del equipo ejecutivo (Gerencias)	5 días	lun 06/06/16	vie 10/06/16
13	Revisión del informe de recomendación de mejoras	10 días	lun 13/06/16	vie 24/06/16
14	Aplicación y aprobación de ajustes a partir de las recomendaciones	40 días	lun 27/06/16	vie 19/08/16

15	Edición de documentos existentes	60 días	lun 22/08/16	vie 11/11/16
16	Impresión de las nuevas versiones de los documentos	7 días	lun 14/11/16	mar 22/11/16
17	Comunicación vía electrónica al personal de las modificaciones	3 días	mié 23/11/16	vie 25/11/16
18	1.2. Eje estratégico de Prácticas laborales	160 días	lun 06/06/16	vie 13/01/17
19	1.2.1. Código de conducta de la empresa	81 días	lun 06/06/16	lun 26/09/16
20	1.2.1.1. Capítulo de igualdad de género	81 días	lun 06/06/16	lun 26/09/16
21	Redacción del texto	60 días	lun 06/06/16	vie 26/08/16
22	Revisión del texto	20 días	lun 29/08/16	vie 23/09/16
23	Aprobación del texto	1 día	lun 26/09/16	lun 26/09/16
24	1.2.1.2. Capítulo de respecto a la diferencias y no discriminación	81 días	lun 06/06/16	lun 26/09/16
25	Redacción del texto	60 días	lun 06/06/16	vie 26/08/16
26	Revisión del texto	20 días	lun 29/08/16	vie 23/09/16
27	Aprobación del texto	1 día	lun 26/09/16	lun 26/09/16
28	1.2.1.3. Capítulo de sanciones	81 días	lun 06/06/16	lun 26/09/16
29	Redacción del texto	60 días	lun 06/06/16	vie 26/08/16
30	Revisión del texto	20 días	lun 29/08/16	vie 23/09/16
31	Aprobación del texto	1 día	lun 26/09/16	lun 26/09/16
32	1.2.2. Asociación Solidarista	125 días	lun 06/06/16	vie 25/11/16
33	1.2.2.1. Requerimientos cumplidos para su conformación	125 días	lun 06/06/16	vie 25/11/16
34	Identificación de requerimientos	25 días	lun 06/06/16	vie 08/07/16
35	Planificación de actividades para su conformación	40 días	lun 11/07/16	vie 02/09/16
36	Definir los proyectos que la asociación Solidarista ejecutará	60 días	lun 05/09/16	vie 25/11/16
37	1.2.2.2. Proyecto de médico de empresa	20 días	lun 06/06/16	vie 01/07/16
38	Formulación del proyecto	20 días	lun 06/06/16	vie 01/07/16
39	1.2.2.3. Proyecto de ahorro y créditos para empleados	20 días	lun 06/06/16	vie 01/07/16
40	Formulación del proyecto	20 días	lun 06/06/16	vie 01/07/16
41	1.2.3. Política de mejora a la salud y bienestar del empleado	160 días	lun 06/06/16	vie 13/01/17
42	1.2.3.1. Política de mejora a la salud y bienestar del empleado redactada.	42 días	lun 06/06/16	mar 02/08/16

43	Definición de los objetivos de la política	7 días	lun 06/06/16	mar 14/06/16
44	Definición de actividades contenidas en la política	35 días	mié 15/06/16	mar 02/08/16
45	1.2.3.2. Política de mejora a la salud y bienestar del empleado Comunicada.	3 días	lun 06/06/16	mié 08/06/16
46	Generar la lista de destinatarios a quienes debe informarse la existencia de la política.	1 día	lun 06/06/16	lun 06/06/16
47	Escribir el mensaje de comunicación	1 día	mar 07/06/16	mar 07/06/16
48	Ejecutar la comunicación	1 día	mié 08/06/16	mié 08/06/16
49	1.2.3.3. Actividades de política de mejora a la salud y bienestar del empleado definidas	160 días	lun 06/06/16	vie 13/01/17
50	1.2.3.3.1. Recesos para ejercicios de estiramiento y relajación	10 días	lun 06/06/16	vie 17/06/16
51	Establecimiento de recesos dentro de la jornada laboral	10 días	lun 06/06/16	vie 17/06/16
52	1.2.3.3.2. Espacios acondicionados	160 días	lun 06/06/16	vie 13/01/17
53	Compra de mobiliario adecuado	70 días	lun 06/06/16	vie 09/09/16
54	Remodelación de espacios	90 días	lun 12/09/16	vie 13/01/17
55	1.2.4. Programa de capacitaciones	140 días	lun 06/06/16	vie 16/12/16
56	1.2.4.1. Áreas con necesidad de capacitación identificadas	140 días	lun 06/06/16	vie 16/12/16
57	Diagnóstico de actualización de conocimientos del personal	60 días	lun 06/06/16	vie 26/08/16
58	Diseño y aplicación del diagnóstico	30 días	lun 29/08/16	vie 07/10/16
59	Sistematización del diagnóstico y Elaboración de Informe	15 días	lun 10/10/16	vie 28/10/16
60	1.2.4.1.1. Personal a capacitar seleccionado.	53 días	lun 06/06/16	mié 17/08/16
61	Construir los criterios con base en los cuales se seleccionará el personal a capacitar.	10 días	lun 06/06/16	vie 17/06/16
62	Evaluar al personal, según los criterios construidos.	30 días	lun 20/06/16	vie 29/07/16
63	Creación del listado de personas y puestos que ingresan al programa de capacitaciones	10 días	lun 01/08/16	vie 12/08/16

64	Informe ejecutivo	3 días	lun 15/08/16	mié 17/08/16
65	1.2.4.1.2. Capacitaciones desarrolladas	140 días	lun 06/06/16	vie 16/12/16
66	Búsqueda de cursos	25 días	lun 06/06/16	vie 08/07/16
67	Cotizaciones de los cursos	12 días	lun 11/07/16	mar 26/07/16
68	Selección de cursos	7 días	mié 27/07/16	jue 04/08/16
69	Matricula del personal	5 días	vie 05/08/16	jue 11/08/16
70	Elaboración del instrumento para el control de la asistencia a las sesiones de capacitación	1 día	vie 12/08/16	vie 12/08/16
71	Asistencia a sesiones por parte del personal	90 días	lun 15/08/16	vie 16/12/16
72	1.3. Eje estratégico de Marketing	315 días	lun 06/06/16	vie 18/08/17
73	1.3.1. Sistema de quejas y reclamos para clientes	315 días	lun 06/06/16	vie 18/08/17
74	Diseño del sistema	120 días	lun 06/06/16	vie 18/11/16
75	Revisar el detalle del análisis de requisitos de los involucrados	3 días	lun 21/11/16	mié 23/11/16
76	Pruebas del sistema	20 días	jue 24/11/16	mié 21/12/16
77	Aprobación del sistema	2 días	jue 22/12/16	vie 23/12/16
78	Aplicación del sistema	170 días	lun 26/12/16	vie 18/08/17
79	1.3.2. Etiquetado de productos	90 días	lun 06/06/16	vie 07/10/16
80	1.3.2.1. Etiquetas Elaboradas	4 días	lun 06/06/16	jue 09/06/16
81	Elaboración de diseños para etiquetas de productos	3 días	lun 06/06/16	mié 08/06/16
82	Impresión de los diseños	1 día	jue 09/06/16	jue 09/06/16
83	1.3.2.2. Etiquetas pegadas (Proceso de etiquetado)	90 días	lun 06/06/16	vie 07/10/16
84	Preparación de productos a etiquetar	50 días	lun 06/06/16	vie 12/08/16
85	Pegado de etiquetas	40 días	lun 15/08/16	vie 07/10/16
86	1.4. Eje estratégico de Aprovisionamiento	10 días	lun 15/02/16	vie 26/02/16
87	1.4.1. Procedimiento para la evaluación y selección de proveedores	10 días	lun 15/02/16	vie 26/02/16
88	1.4.1.1. Variables para la evaluación seleccionadas	10 días	lun 15/02/16	vie 26/02/16
89	Sesión de equipo para la construcción de variables	5 días	lun 15/02/16	vie 19/02/16
90	Documentación de aprobación del listado de variables	1 día	lun 22/02/16	lun 22/02/16

91	1.4.1.2. Instrumento de evaluación diseñado	7 días	lun 15/02/16	mar 23/02/16
92	Prueba del instrumento	2 días	lun 15/02/16	mar 16/02/16
93	1.5. Eje estratégico Medio-Ambiental	385 días	lun 15/02/16	vie 04/08/17
94	1.5.1. Elaboración del Programa de reutilización y reciclaje de desechos	32 días	lun 06/06/16	mar 19/07/16
95	Formulación del Programa ambiental a desarrollar	15 días	lun 06/06/16	vie 24/06/16
96	1.5.1.1. Proyecto clasificación de desechos	32 días	lun 06/06/16	mar 19/07/16
97	Formulación del proyecto	15 días	lun 06/06/16	vie 24/06/16
98	Compra de contenedores para clasificación de desechos	10 días	lun 27/06/16	vie 08/07/16
99	Selección de espacios para la colocación de contenedores	7 días	lun 11/07/16	mar 19/07/16
100	1.5.1.2. Proyecto reciclaje	15 días	lun 06/06/16	vie 24/06/16
101	Formulación del proyecto	15 días	lun 06/06/16	vie 24/06/16
102	1.5.2. Programa de Capacitaciones y estrategias para la conciencia ambiental	162 días	lun 06/06/16	mar 17/01/17
103	1.5.2.1. Capacitaciones y campañas de ahorro energético	162 días	lun 06/06/16	mar 17/01/17
104	Impresión de Stickers de conciencia ambiental	7 días	lun 06/06/16	mar 14/06/16
105	Selección de sitios estratégicos	10 días	mié 15/06/16	mar 28/06/16
106	Elaboración del mapa de sitios estratégicos	5 días	mié 29/06/16	mar 05/07/16
107	Proceso de pegado	35 días	mié 06/07/16	mar 23/08/16
108	Charlas periódicas de consumo y ahorro de energía	60 días	mié 24/08/16	mar 15/11/16
109	Elaboración de contenidos	30 días	mié 16/11/16	mar 27/12/16
110	Convocatorias de equipos de trabajo	5 días	mié 28/12/16	mar 03/01/17
111	Elaboración de las charlas	10 días	mié 04/01/17	mar 17/01/17
112	1.5.2.2. Capacitaciones y campañas de ahorro de papel	162 días	lun 06/06/16	mar 17/01/17
113	Impresión de Stickers de conciencia ambiental	7 días	lun 06/06/16	mar 14/06/16
114	Selección de sitios estratégicos	10 días	mié 15/06/16	mar 28/06/16
115	Elaboración del mapa de sitios estratégicos	5 días	mié 29/06/16	mar 05/07/16
116	Proceso de pegado	35 días	mié 06/07/16	mar 23/08/16

117	Charlas periódicas de consumo y ahorro de papel	60 días	mié 24/08/16	mar 15/11/16
118	Elaboración de contenidos	30 días	mié 16/11/16	mar 27/12/16
119	Convocatorias de equipos de trabajo	5 días	mié 28/12/16	mar 03/01/17
120	Elaboración de las charlas	10 días	mié 04/01/17	mar 17/01/17
121	1.5.3. ISO 14000	385 días	lun 15/02/16	vie 04/08/17
122	1.5.3.1. Requerimientos identificados	30 días	lun 15/02/16	vie 25/03/16
123	Elaboración del listado de requisitos para obtener la certificación	15 días	lun 15/02/16	vie 04/03/16
124	1.5.3.2. Acciones aplicadas	305 días	lun 06/06/16	vie 04/08/17
125	Crear un programa de ejecución de actividades/requisitos	35 días	lun 06/06/16	vie 22/07/16
126	Implementar el programa de actividades	270 días	lun 25/07/16	vie 04/08/17
127	1.5.3.3. Seguimiento y control	150 días	lun 06/06/16	vie 30/12/16
128	Contratación de un auditor (Consultoría)	15 días	lun 06/06/16	vie 24/06/16
129	Desarrollo de auditorías para presentación de cumplimiento de requisitos	90 días	lun 27/06/16	vie 28/10/16
130	Presentación de informes de auditoría	45 días	lun 31/10/16	vie 30/12/16
131	1.5.4. Sistema de compras verdes	150 días	lun 06/06/16	vie 30/12/16
132	1.5.4.1. Sistema creado	122 días	lun 06/06/16	mar 22/11/16
133	Identificación de requerimientos del sistema	7 días	lun 06/06/16	mar 14/06/16
134	Diseño del sistema	90 días	mié 15/06/16	mar 18/10/16
135	Pruebas del sistema	20 días	mié 19/10/16	mar 15/11/16
136	Aprobación del sistema	5 días	mié 16/11/16	mar 22/11/16
137	1.5.4.2. Sistema Aplicado	150 días	lun 06/06/16	vie 30/12/16
138	Implementación del Sistema	150 días	lun 06/06/16	vie 30/12/16
139	1.5.5. Planta para manejo de aguas	170 días	lun 06/06/16	vie 27/01/17
140	Determinar los requerimientos básicos de la planta	20 días	lun 06/06/16	vie 01/07/16
141	Diseños de la planta	30 días	lun 04/07/16	vie 12/08/16
142	Construcción de la planta	30 días	lun 15/08/16	vie 23/09/16
143	Mantenimiento de la planta	90 días	lun 26/09/16	vie 27/01/17
144	1.6. Eje estratégico Inversión Social	178 días	lun 06/06/16	mié 08/02/17

145	1.6.1. Plan Inversiones en la comunidad	178 días	lun 06/06/16	mié 08/02/17
146	Formulación del plan	1 día	lun 06/06/16	lun 06/06/16
147	Diagnóstico de la comunidad	20 días	mar 07/06/16	lun 04/07/16
148	1.6.1.1. Mapeo de líderes comunales	25 días	mar 05/07/16	lun 08/08/16
149	Creación el instrumento de mapeo	3 días	mar 05/07/16	jue 07/07/16
150	Aplicación del instrumento de mapeo	7 días	vie 08/07/16	lun 18/07/16
151	Sistematización de los resultados	15 días	mar 19/07/16	lun 08/08/16
152	1.6.1.2. Diagnóstico de necesidades de la comunidad	132 días	mar 09/08/16	mié 08/02/17
153	Diseñar del diagnóstico	5 días	mar 09/08/16	lun 15/08/16
154	Elaboración del diagnóstico	7 días	mar 16/08/16	mié 24/08/16
155	Sistematización de los datos	15 días	jue 25/08/16	mié 14/09/16
156	Formulación de un plan comunal a partir de los datos obtenidos	15 días	jue 15/09/16	mié 05/10/16
157	Desarrollo de las actividades programadas	90 días	jue 06/10/16	mié 08/02/17

Fuente: Elaboración propia, 2016

4.4.5. Desarrollo de un programa de control

Según la metodología PRiSM del GPM es necesario diseñar un programa de control, en el marco de la Gestión del Tiempo, con el fin de monitorear el comportamiento, en términos de avance de las actividades de la Estrategia de RSC de Importaciones Industriales MASACA S.A y lograr actualizar la línea base del cronograma a partir de los avances y cambios que se generen en las mismas, se establece a manera de programa de control la siguiente metodología:

- A) Identificación de la Ruta Crítica: Se realiza con el fin de determinar la flexibilidad en la programación. Es decir, la ruta crítica funcionará como parámetro para identificar riesgos en términos del retraso del cronograma, además de aceptar los cambios, o bien realizar ajustes que permitan la alineación del estado con la planificación programada.

A continuación se presenta la ruta crítica (actividades marcadas en amarillo) de la estrategia de RSC de la empresa Importaciones Industriales MASACA S.A.

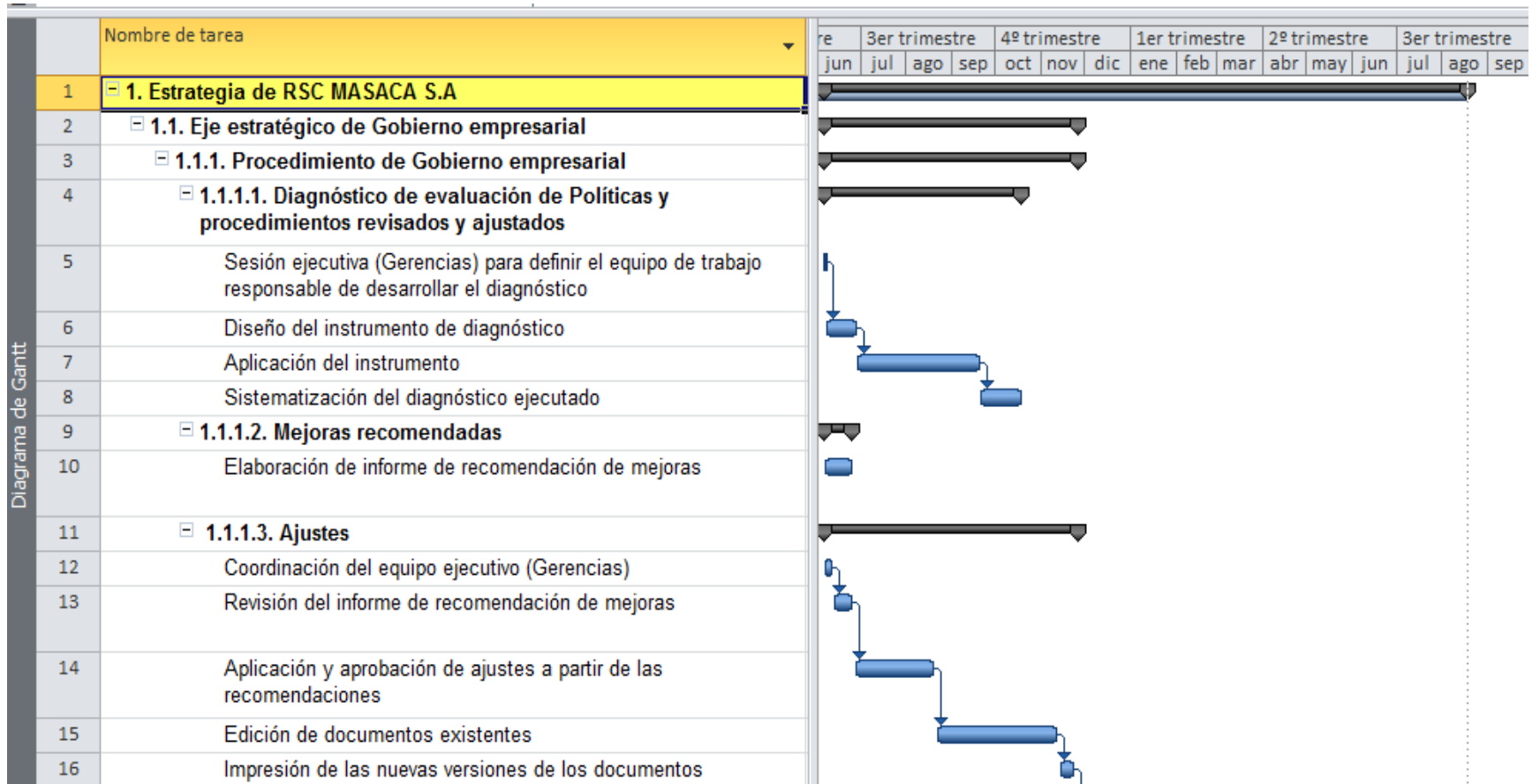


Figura 47 Ruta crítica de la Estrategia de RSC MASACA S.A. I Parte

Fuente: Elaboración propia, 2016.

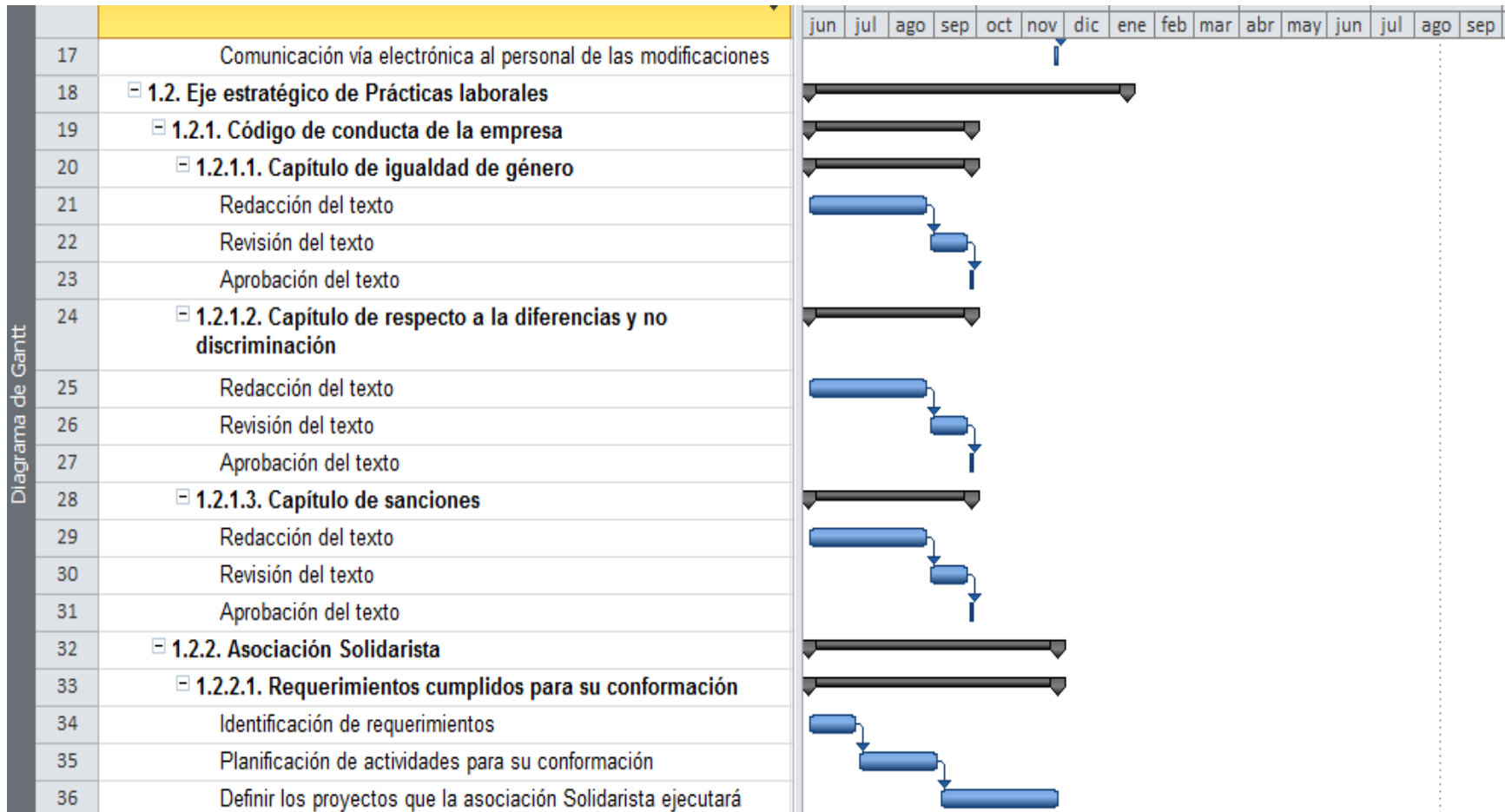


Figura 48 Ruta crítica de la Estrategia de RSC MASACA S.A. II Parte

Fuente: Elaboración propia, 2016.

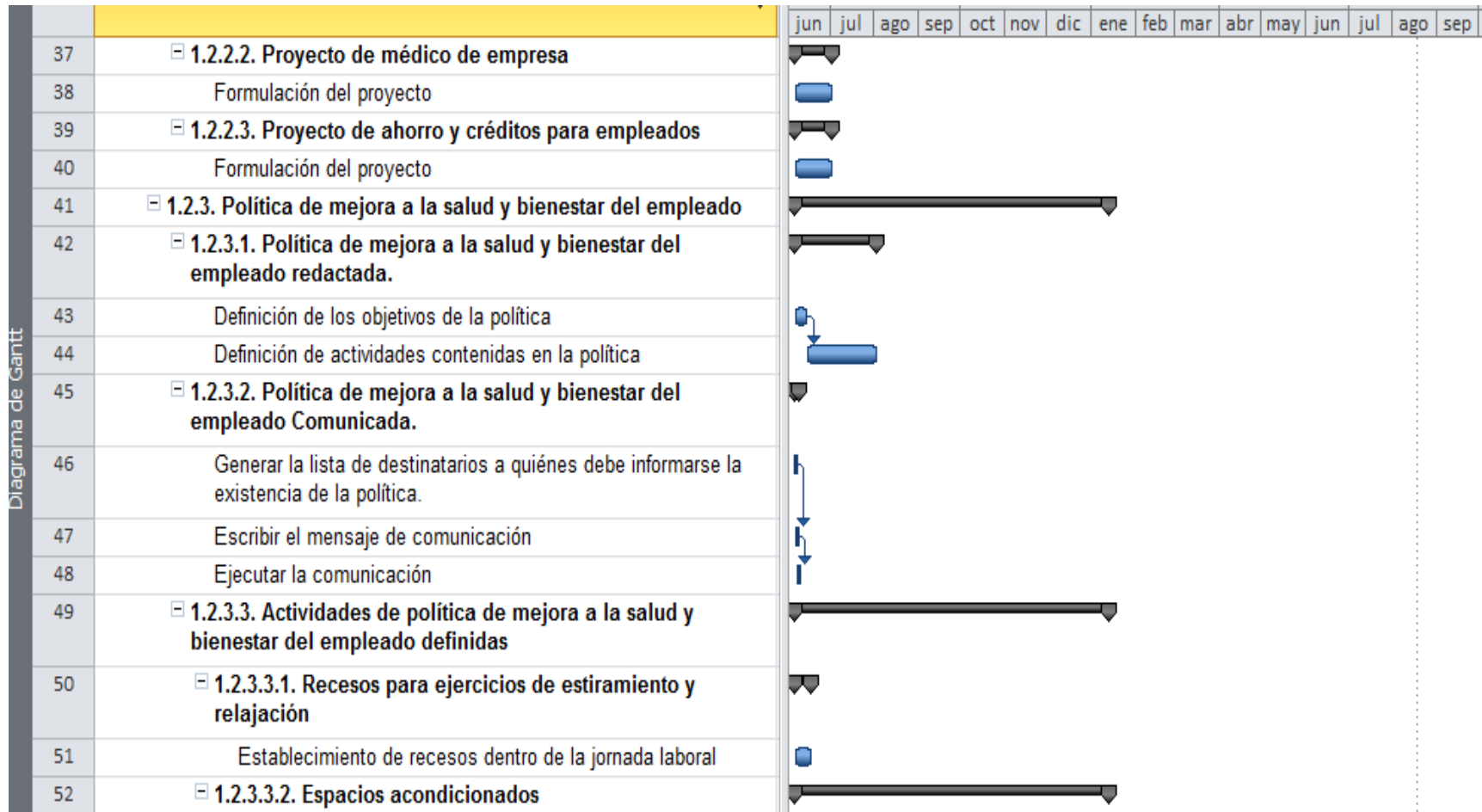


Figura 49 Ruta crítica de la Estrategia de RSC MASACA S.A. III Parte

Fuente: Elaboración propia, 2016

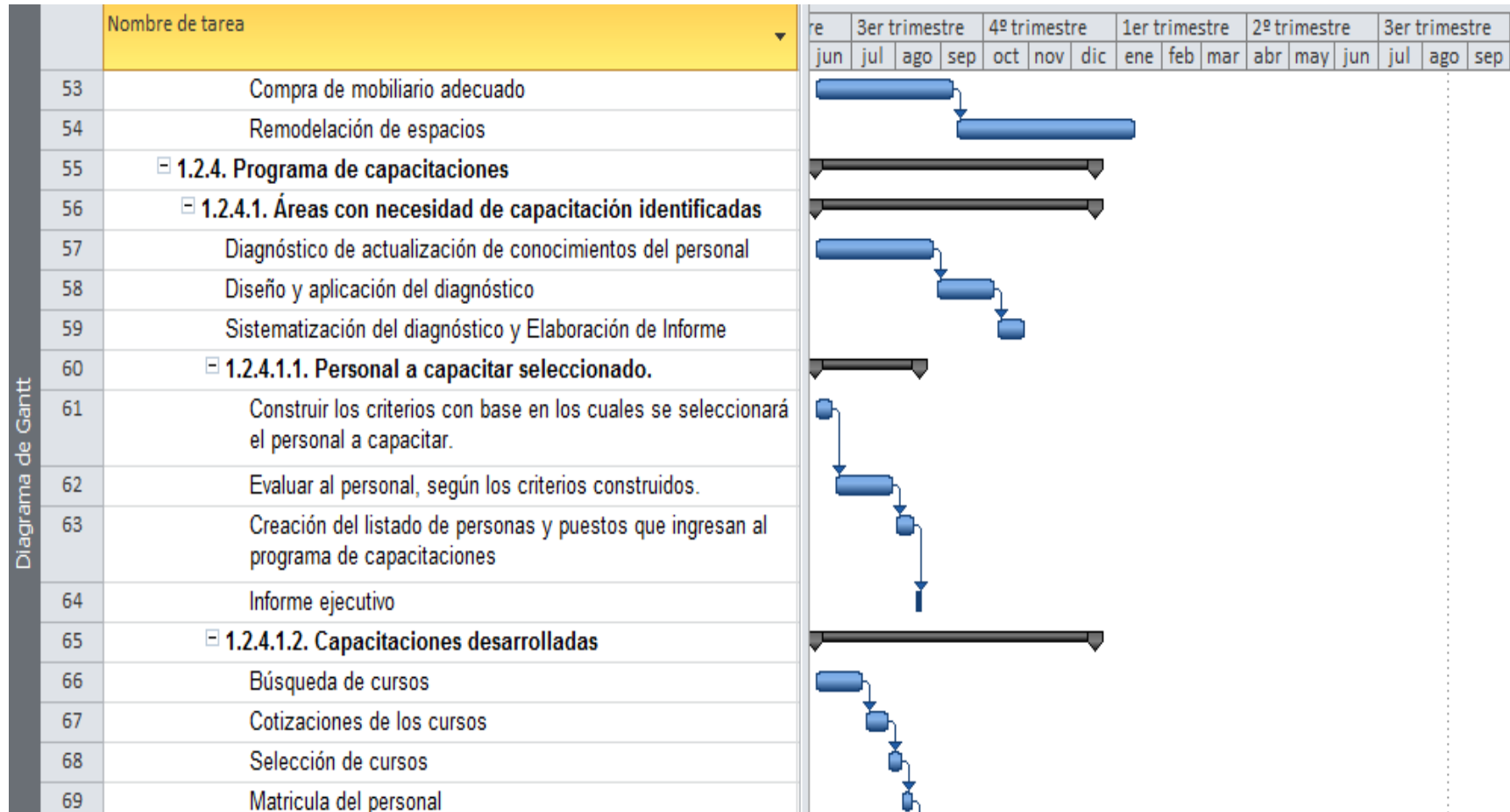


Figura 50 Ruta crítica de la Estrategia de RSC MASACA S.A. IV Parte

Fuente: Elaboración propia, 2016.

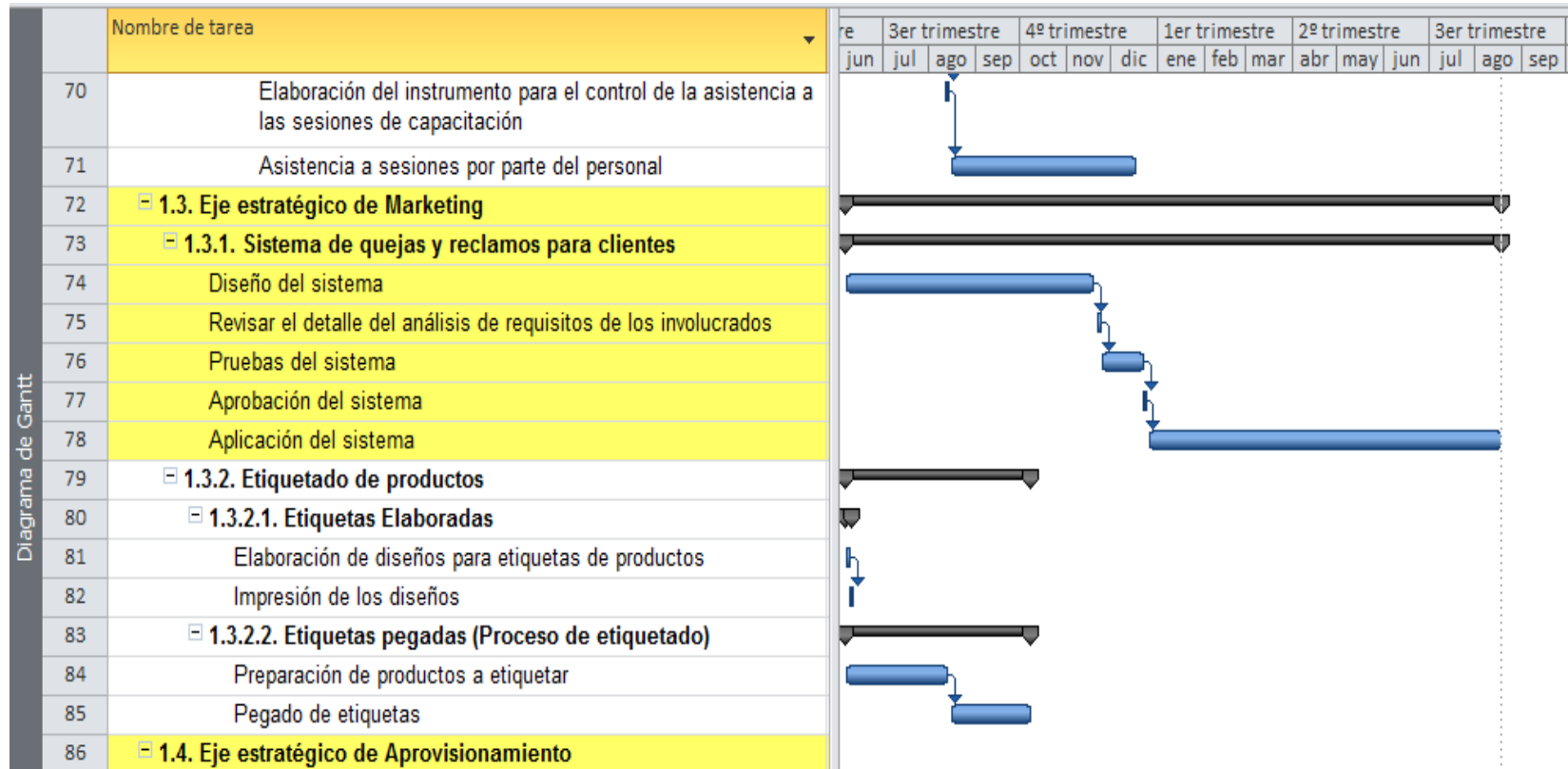


Figura 51 Ruta crítica de la Estrategia de RSC MASACA S.A. V Parte

Fuente: Elaboración propia, 2016.

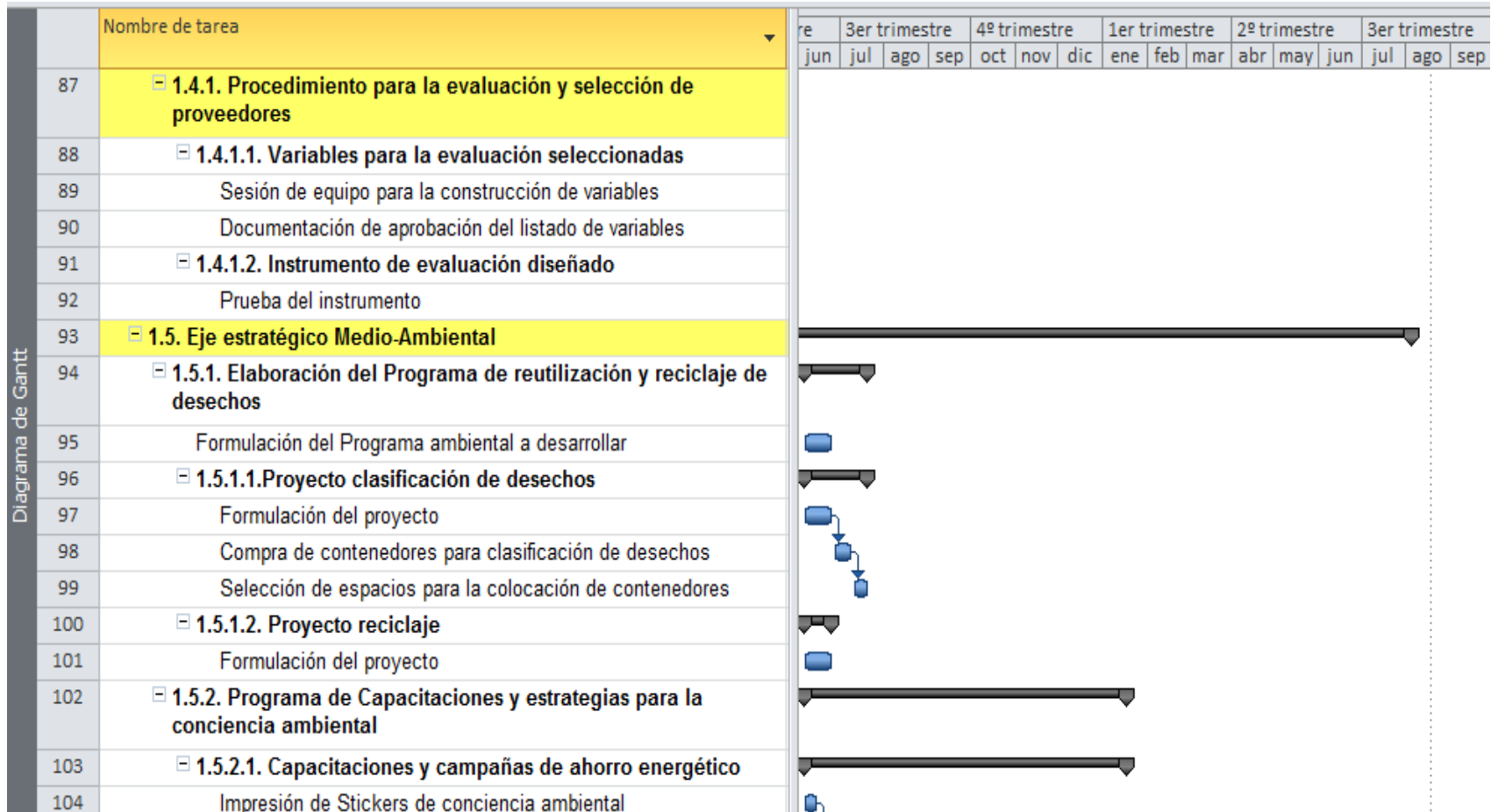


Figura 52 Ruta crítica de la Estrategia de RSC MASACA S.A. VI Parte

Fuente: Elaboración propia, 2016.

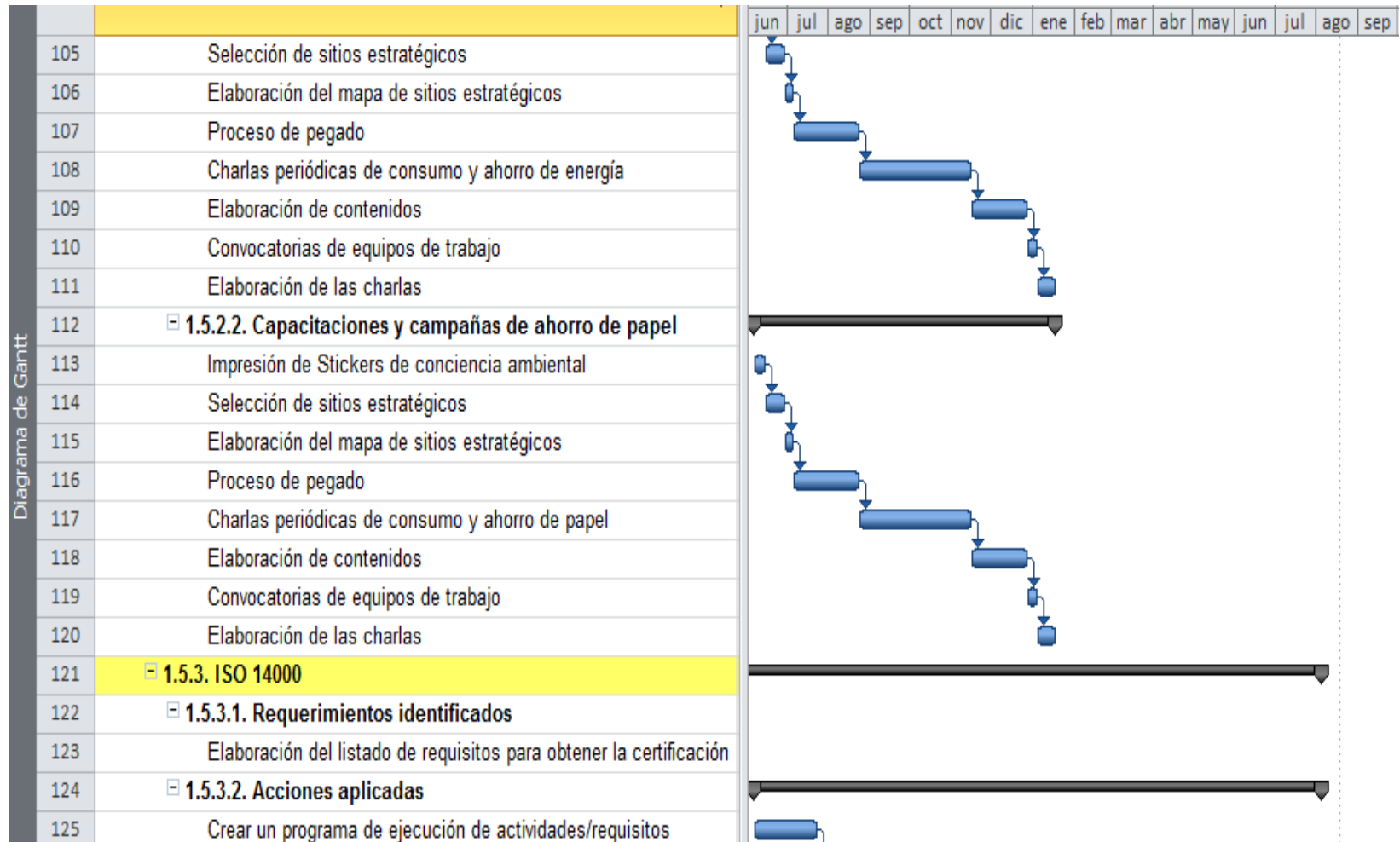


Figura 53 Ruta crítica de la Estrategia de RSC MASACA S.A. VII Parte

Fuente: Elaboración propia, 2016.

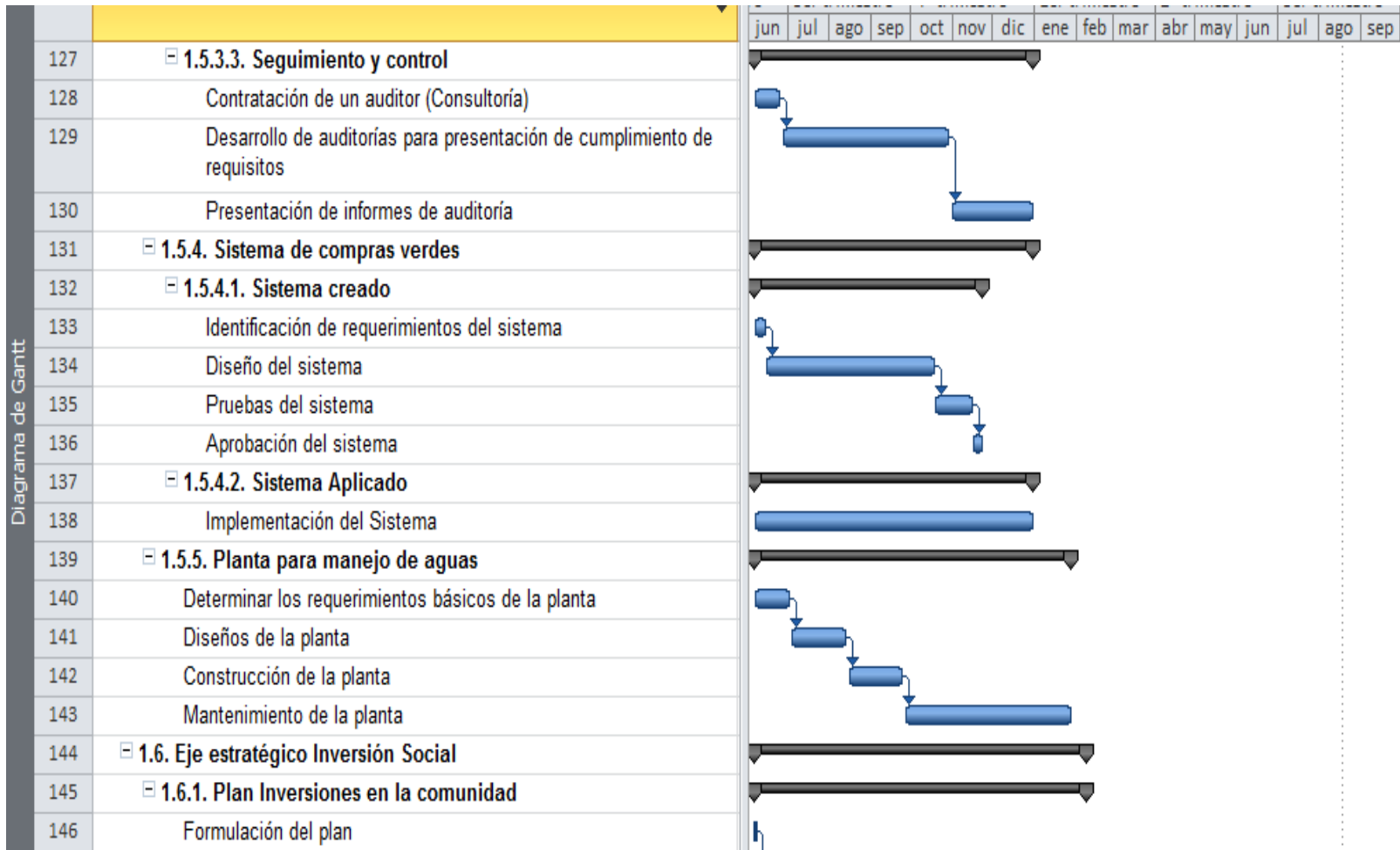


Figura 54 Ruta crítica de la Estrategia de RSC MASACA S.A. VIII Parte

Fuente: Elaboración propia, 2016.

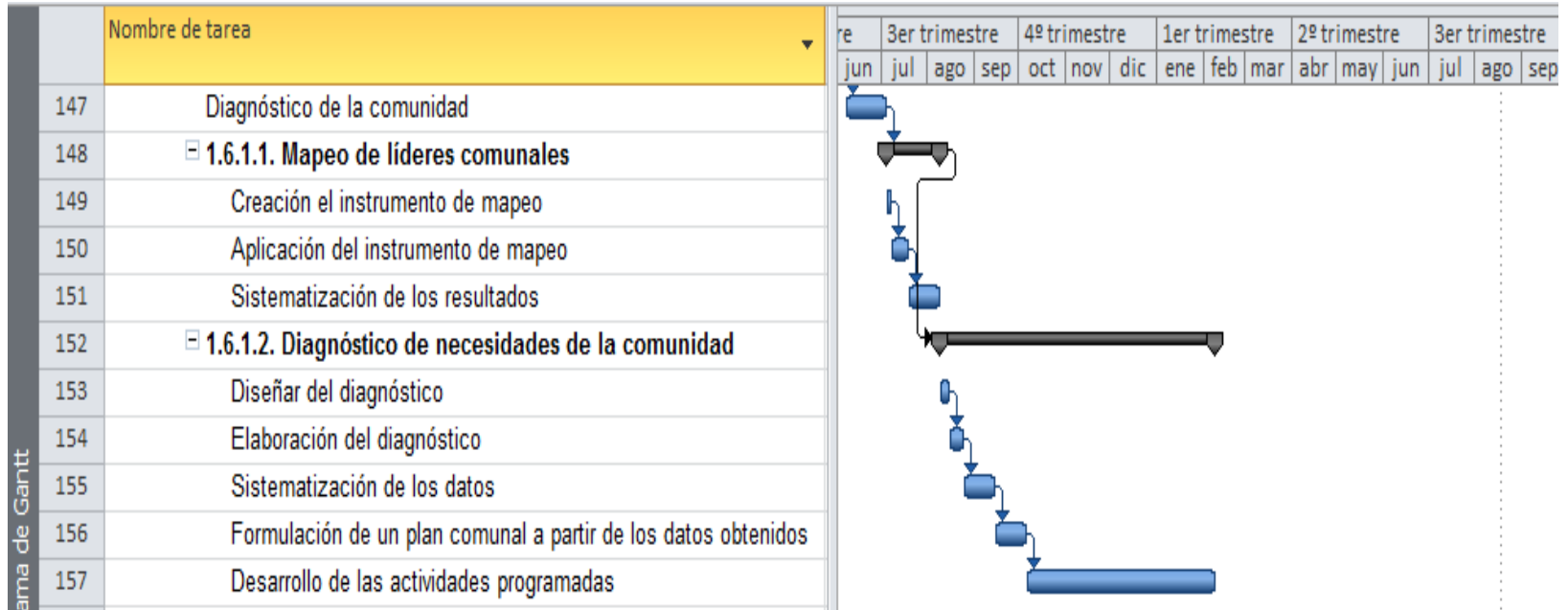


Figura 55 Ruta crítica de la Estrategia de RSC MASACA S.A. IX Parte

Fuente: Elaboración propia, 2016.

B) Información de desempeño del trabajo: Con el fin de identificar los avances de desempeño, en términos de tiempo se deberá aplicar el siguiente instrumento que permitirá dar seguimiento y control al cronograma de la Estrategia de RSC de Importaciones Industriales MASACA S.A.

Cuadro 34 Instrumento para el seguimiento de desempeño del trabajo de la Estrategia de RSC MASACA S.A.

<i>Fecha de reporte</i>	<i>Fecha de inicio programada</i>	<i>Actividad</i>	<i>% avance</i>	<i>% Faltante</i>	<i>Fecha de finalización programada</i>	<i>Responsable</i>	<i>Colaborador</i>
Observaciones							
Nombre de quién reporta							
Firma y cédula:							

Fuente elaboración propia, 2016.

C) Solicitud de Cambio: En aquellos casos en que se identifique un retraso, será necesario ejecutar una solicitud de cambio, la cual será analizada por la Gerencia, ente responsable de la puesta en marcha de la Estrategia de RSC, la Gerencia emitirá respuesta. A continuación se presenta la ficha de solicitud de cambios.

Cuadro 35 Ficha de solicitudes de cambio del trabajo de la Estrategia de RSC MASACA S.A.

<i>Fecha de reporte</i>	<i>Actividad</i>	<i>Fecha programa da de inicio y cierra</i>	<i>% de avance</i>	<i>Cambio solicitado</i>	<i>Nueva fecha de entrega</i>	<i>Responsable</i>	<i>Colaborador</i>
<i>Observaciones</i>							
<i>Nombre de quién Aprueba el cambio</i>							
<i>Firma y cédula:</i>							

Fuente: Elaboración propia, 2016.

D) Actualización del cronograma: Una vez aprobado el cambio será necesario proceder con la alineación y ajuste de la línea base del cronograma.

4.5. Plan de Gestión de Costos

El siguiente plan, muestra la estimación de costos de los recursos necesarios para ejecutar las actividades de la Estrategia de RSC, propuesta para Importaciones Industriales MASACA S.A.

Es importante mencionar que:

- La información presentada para la estimación de los costos, se obtiene a partir de la aplicación de las técnicas: **Estimación análoga:** utiliza los costos reales de proyectos similares como base, **Juicio experto:** refiere a la experiencia del profesional acreditado, **Determinar tarifa:** consiste en disponer los costos unitarios de cada recurso, disponibles en el mercado, **Oferta de proveedores:** disponibilidad de oferta de proveedores del recurso necesario. El detalle de esta información se presenta en el ANEXO 6.
- El plan de costos que se presenta a continuación contiene los elementos indicados en la metodología PRiSM del (GPM, 2013).
- El siguiente plan, contempla únicamente los gastos directos del proyecto, es decir aquellos asignados de forma directa a alguna de las actividades que se incluye en la Estrategia de RSC propuesta, los gastos directos, que son aquellos incurridos regularmente por la empresa, como por ejemplo personal, equipos u otros, no son contabilizados, sin embargo la necesidad del recurso y el costo de este se considera y expresa en el ANEXO 6.

4.5.1. Estructura de desglose de costos

Según la metodología señalada, se debe establecer una Estructura de Desglose de Costos, que es “una jerarquía que se deriva típicamente mediante el mapeo la asignación de la estructura de desglose del trabajo y tomando como referencia contra el sistema de contabilidad de costos de la organización.” (GPM, 2013).

El siguiente cuadro presenta la estructura de desglose de costos, para cada paquete de trabajo (resaltado con negrita), según las categorías trabajo y compras y sus respectivas subcategorías. El detalle del desglose del costo del paquete de trabajo por actividad se encuentra en el ANEXO 7.

Cuadro 36 Estructura de desglose de Costos, por paquete de trabajo de la Estrategia de RSC MASACA S.A.

Paquete de Trabajo	Estructura de desglose de costos					
	Trabajo			Compras		
	Gestión	Diseño	Construcción	Material	Contrato	Gastos
1. Estrategia de RSC MASACA S.A						
1.1. Eje estratégico de Gobierno empresarial						
1.1.1. Procedimiento de Gobierno empresarial						
1.1.1.1. Diagnóstico de evaluación de Políticas y procedimientos revisados y ajustados	0	0	0	0	0	0
1.1.1.2. Mejoras recomendadas	0	0	0	0	0	0
1.1.1.3. Ajustes						275,980
1.2. Eje estratégico de Prácticas laborales						
1.2.1. Código de conducta de la empresa						
1.2.1.1. Capítulo de igualdad de género	0	0	0	0	1,100,000	0
1.2.1.2. Capítulo de respecto a la diferencias y no	0	0	0	0	1,100,000	0

discriminación						
1.2.1.3. Capítulo de sanciones	0	0	0	0	1,100,000	0
1.2.2. Asociación Solidarista						
1.2.2.1. Requerimientos cumplidos para su conformación	0	0	0	0	1,650,000	0
1.2.2.2. Proyecto de médico de empresa	0	0	0	0	550,000	0
1.2.2.3. Proyecto de ahorro y créditos para empleados	0	0	0	0	1,100,000	0
1.2.3. Política de mejora a la salud y bienestar del empleado						
1.2.3.1. Política de mejora a la salud y bienestar del empleado redactada.	0	0	0	0	0	0
1.2.3.2. Política de mejora a la salud y bienestar del empleado Comunicada.	0	0	0	0	0	0
1.2.3.3. Actividades de política de mejora a la salud y bienestar del empleado definidas						
1.2.3.3.1. Recessos para ejercicios de estiramiento y relajación	0	0	0	0	0	189,500

1.2.3.3.2. Espacios acondicionados	0	1,200,000	0	0	0	10,281,470
1.2.4. Programa de capacitaciones						
1.2.4.1. Áreas con necesidad de capacitación identificadas	0	0	0	0	0	0
1.2.4.1.1. Personal a capacitar seleccionado.	0	0	0	0	0	0
1.2.4.1.2. Capacitaciones desarrolladas	0	0	0	0	0	5,000,000
1.3. Eje estratégico de Marketing						
1.3.1. Sistema de quejas y reclamos para clientes	0	0	0	0	1,600,000	0
1.3.2. Etiquetado de productos	0	0	0	0	0	0
1.3.2.1. Etiquetas Elaboradas	0	0	0	345,000	0	0
1.3.2.2. Etiquetas pegadas (Proceso de etiquetado)	0	0	0	0	0	0
1.4. Eje estratégico de Aprovisionamiento						
1.4.1. Procedimiento para la evaluación y selección de proveedores						
1.4.1.1. Variables para la evaluación seleccionadas	0	0	0	0	0	0
1.4.1.2. Instrumento de	0	0	0	0	0	0

evaluación diseñado						
1.5. Eje estratégico Medio-Ambiental						
1.5.1. Elaboración del Programa de reutilización y reciclaje de desechos	0	0	0	0	500,000	0
1.5.1.1. Proyecto clasificación de desechos	0	0	0	0	350,000	560,000
1.5.1.2. Proyecto reciclaje	0	0	0	0	350,000	0
1.5.2. Programa de Capacitaciones y estrategias para la conciencia ambiental						
1.5.2.1. Capacitaciones y campañas de ahorro energético	0	0	0	545,000	400,000	829,990
1.5.2.2. Capacitaciones y campañas de ahorro de papel	0	0	0	545,000	400,000	240,000
1.5.3. ISO 14000						
1.5.3.1. Requerimientos identificados	0	0	0	0	250,000	0
1.5.3.2. Acciones aplicadas	0	0	0	0	1,000,000	0
1.5.3.3. Seguimiento y control					1,000,000	3000
1.5.4. Sistema de compras verdes						
1.5.4.1. Sistema creado	0	0	0	0	1,300,000	0
1.5.4.2. Sistema Aplicado	0	0	0	0	0	0

1.5.5. Planta para manejo de aguas	3,000,000	2,000,000	6,000,000	0	1,000,000	0
1.6. Eje estratégico Inversión Social						
1.6.1. Plan Inversiones en la comunidad	0	0	0	9000	175,000	0
1.6.1.1. Mapeo de líderes comunales	0	0	0	9000	220,000	0
1.6.1.2. Diagnóstico de necesidades de la comunidad	0	0	0	107,500	1,000,000	577,000
SUBTOTAL	3,000,000	3,200,000	6,000,000	1,560,500	16,145,000	17,956,940
TOTAL	47,862,440					

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4.5.2. Perfil de costos por año

Para el desarrollo de la Estrategia de RSC de Importaciones Industriales MASACA S.A, se estima un tiempo aproximado de 15 meses; según la metodología PRISM, un plan de costos del proyecto (plan de costos por etapas) muestra los costos planificados en el tiempo, con todos los recursos que incluye los desembolsos en las categorías de trabajo (gestión, diseño, construcción) y compras (materiales, contratos, gastos). (GPM, 2013). Es por esta razón, que a continuación se presenta el perfil de costos mensuales, que refleja el monto necesario por mes para poder realizar las diversas actividades de la Estrategia en el tiempo estimado y proyectado en el cronograma.

TOTAL	3,000,000	0	0	0	0	0	0	0
COMPRAS								
Material	745,000							
Contrato	400,000							
Gastos	1,069,990							
TOTAL	2,214,990	0	0	0	0	0	0	0
Coto por periodo	5,214,990	0	0	0	0	0	0	0
Costo acumulado	5,214,990	5,214,990	5,214,990	5,214,990	5,214,990	5,214,990	5,214,990	5,214,990
PRESUPUESTO	47,862,440							

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4.5.3. Costo Acumulado por año para la Línea Base

Los siguientes gráficos, presentan la Curva S de los costos de la Estrategia de RSC de MASACA S.A. Las mismas muestran la cantidad de gasto hasta el presupuesto total en referencia a los plazos del proyecto. (GPM, 2013).

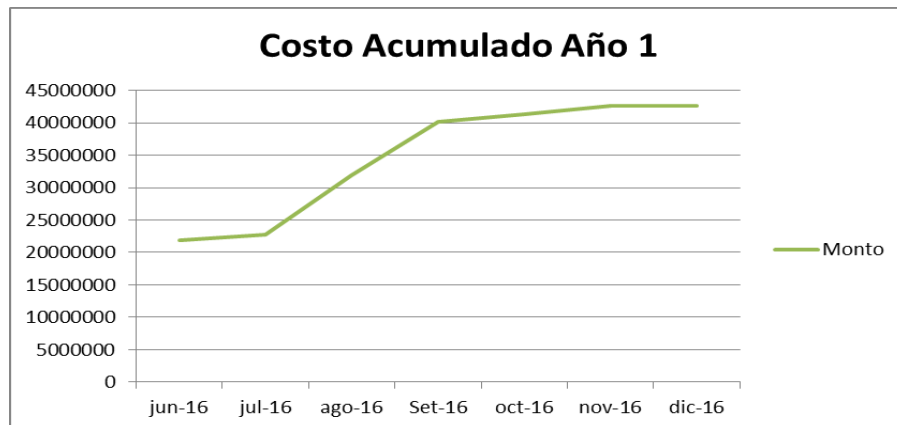


Figura 56: Costo Acumulado del año 1 de la Estrategia de RSC Importaciones Industriales MASACA S.A.

Fuente: elaboración propia, 2016.

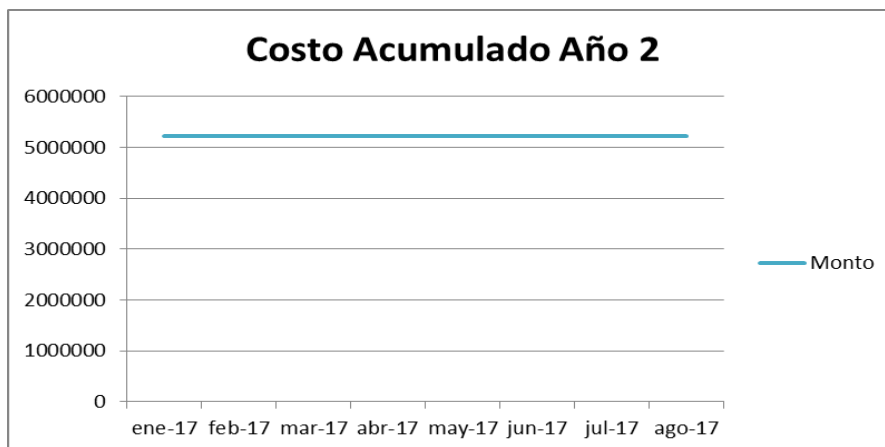


Figura 57: Costo Acumulado del año 2 de la Estrategia de RSC Importaciones Industriales MASACA S.A.

Fuente: elaboración propia, 2016.

Dichas curvas muestran el perfil de gastos de la Estrategia de RSC, en caso de ser utilizadas como línea base de los costos del proyecto, permitirán controlar el flujo de caja de los gastos de la implementación de la Estrategia.

4.5.4. Control de costos

Si eventualmente Importaciones Industriales MASACA S.A, implementa la estrategia de RSC propuesta, será necesario realizar el control de costos de la misma, esto con el fin de poder gestionar e influir en los cambios, darle seguimiento a los avances del proyecto, verificar que los pagos no excedan más de lo estimado, asegurar que los cambios se gestionen de manera adecuada e informar de manera oportuna sobre los cambios aprobados a las partes interesadas. (PMI, 2013).

Para poder llevar a cabo el control de costos, se recomienda a la empresa utilizar la herramienta del valor ganado, el cual consiste en “un valor medido del trabajo completado, basado en el porcentaje de avance y el presupuesto para cada actividad terminada” (GPM, 2014. p.120). La gestión del valor ganado, permitirá evaluar el estado de avance del proyecto en relación a su línea base para analizar el avance de los costos y tiempos del proyecto.

Tomando en cuenta la estructura del equipo de trabajo que coordinaría la implementación de la Estrategia, las responsabilidades del plan de costos estarían asignadas básicamente de la siguiente manera:

- Equipo de trabajo: plantea cambios necesarios, los implementa, es parte de la gestión de cambios.
- Gerente General: autoriza cambios internos y externos. Aprueba los costos destinados al proyecto con el aval de la Junta Directiva.

4.6. Plan de las comunicaciones

La gestión de la comunicación es fundamental en el desarrollo del proyecto, incluso es un factor determinante en el éxito del mismo, el no contar con un plan para esta área puede provocar problemas y retrasos en el proyecto; es por esta razón que se considera necesario incluir un plan de comunicaciones dentro de la propuesta de estrategia de RSC diseñada para Importaciones Industriales MASACA S.A

Es importante mencionar que las actividades de comunicación incluidas en este proyecto presentan distintas dimensiones, incluyendo comunicación interna, externa, formal e informal, verbal y escrita.

4.6.1. Potenciales canales o vías de comunicación para la Estrategia de RSC de Importaciones Industriales MASACA S.A.

Considerar la cantidad de canales o vías de comunicación potenciales que tendrá el proyecto es de suma importancia para la planificación de las comunicaciones, pues representa un indicador de la complejidad de estas.

Para determinar las potenciales vías de comunicación del proyecto, se debe aplicar la siguiente fórmula " $n(n-1)/2$, donde n representa el número de interesados" (PMI, 2013. p. 292).

Cuadro 38 Potenciales vías de comunicación presentes en la Estrategia de RSC MASACA S.A.

Potenciales vías de comunicación	
Fórmula:	$n(n-1)/2$
Aplicación:	$6(6-1)/2$
Resultado:	15

Fuente: Elaboración propia, 2016.

La aplicación de la fórmula indica que en el proyecto existen 15 potenciales vías de comunicación, un número relativamente bajo, lo que significa que las comunicaciones del proyecto no serán muy complejas.

4.6.2. Requisitos de comunicación de los involucrados en la Estrategia de RSC de Importaciones Industriales MASACA S.A.

El siguiente plan de comunicación se desarrolla sobre la base de las necesidades y requisitos de información de los involucrados, así como los activos disponibles de la empresa para asumir las comunicaciones.

En el apartado 4.3. Involucrados o *Stakeholders* se presentan una serie de elementos que permiten caracterizar a cada uno de los involucrados entre estos, sus intereses, requerimientos generales, su poder e influencia sobre el proyecto, a partir de esta caracterización, es posible determinar los requisitos comunicacionales de cada involucrado, y la dimensión de dicho requerimiento. Es decir, “la fuente de información utilizada para identificar y definir los requisitos de comunicación de los interesados es: Requisitos de información y comunicación de los interesados provenientes del registro de interesados.

El siguiente cuadro muestra los requisitos de comunicación de cada involucrado.

Cuadro 39 Requisitos de comunicación de los involucrados

INVOLUCRADOS	N°	REQUISITOS
MASACA S.A	1	Difundir la existencia de la estrategia de RSC con el personal.
	2	Concientizar al equipo de trabajo acerca de la importancia de aplicar una estrategia de RSC en la empresa.
	3	Revelar a los empleados los beneficios de implementar una estrategia de RSC.
	4	Informar los avances de la aplicación de la estrategia.
	5	Mercadear los productos de la empresa como Social y ambientalmente responsables.
	6	Comunicar a los clientes la obtención de certificaciones ambientales de calidad que obtenga la empresa.
	7	Exponer ideas verdes.
	8	Convocar a Charlas o capacitaciones de conciencia ambiental.
	9	Comunicar los proyectos y actividades que se ejecutarán en la empresa en el marco de la estrategia de RSC.
	10	Convocar a la comunidad a participar en las actividades de RSC.
	11	Interactuar con los líderes comunales, para determinar las necesidades de la población y otros asuntos referentes al Plan de inversión social.
	12	Conocer las condiciones de compra que realiza.
	13	Informar al cliente las condiciones de las ventas que realiza.
Proveedores Internacionales	1	Conocer las necesidades del cliente.
	2	Conocer las expectativas de calidad y protección ambiental de la empresa para poder mejorar sus productos.
	3	Informarse acerca del sistema de compras verdes de la organización y las variables que se miden en este.
	4	Conocer la nota de calificación obtenida en procesos de oferta de servicios y productos a la empresa Importaciones Industriales MASACA S.A.
	5	Informarse acerca de los estándares y certificaciones que obtiene la empresa
	6	Conocer normativas y estándares de calidad y

		ambiente del país desde el cual compra la empresa.
	7	Informar a la empresa términos de venta, tales como garantías, tiempos de entrega, formas de pago, entre otros.
Proveedores Nacionales	1	Conocer las necesidades del cliente.
	2	Conocer las expectativas de calidad y protección ambiental de la empresa para poder mejorar sus productos.
	3	Informarse acerca del sistema de compras verdes de la organización y las variables que se miden en este.
	4	Conocer la nota de calificación obtenida en procesos de oferta de servicios y productos a la empresa Importaciones Industriales MASACA S.A.
	5	Informarse acerca de los estándares y certificaciones que obtiene la empresa
	6	Conocer la normativa ambiental y los ideales de RSC de la empresa para poder ofrecer los productos
	7	Informar a la empresa términos de venta, tales como garantías, tiempos de entrega, formas de pago, entre otros.
Clientes Internacionales	1	Conocer sobre la sostenibilidad de los productos o servicios, de la empresa.
	2	Saber si los productos cuentan con certificaciones o bien son fabricados con responsabilidad social.
	3	Conocer la calidad de los productos de la empresa.
	4	Conocer la aplicación de RSC de la empresa
	5	Conocer los términos y condiciones de las compras, garantías, formas de pago, entre otros.
Clientes Nacionales	1	Conocer sobre la sostenibilidad de los productos o servicios, de la empresa.
	2	Conocer la calidad de los productos de la empresa.
	3	Conocer los términos y condiciones de las compras, garantías, formas de pago, entre otros.
Comunidad de Santa Rosa	1	Saber acerca de los proyectos e interés de la empresa en términos ambientales.
	2	Conocer los beneficios que como comunidad recibirá de parte de la empresa.
	3	Saber las fechas y logística de las actividades que se realizan en conjunto.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4.6.3. Flujos de comunicación de la Estrategia de RSC de Importaciones Industriales MASACA S.A.

Consiste en los procesos de comunicación que se llevan a cabo entre los involucrados durante el proyecto, para que estos puedan transmitir sus opiniones, inquietudes, pensamientos. Dichos procesos de comunicación se dan, a través de la codificación, el mensaje, el canal, la decodificación, el receptor y la retroalimentación.

Durante el ciclo de vida del proyecto la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y a los lados. Tradicionalmente se ha hecho énfasis en la comunicación descendente pero se cuenta con abundantes evidencias de que si la comunicación sólo fluye hacia abajo, habrá problemas. Podría decirse que, en realidad, la comunicación eficaz debe partir desde abajo, lo que significa primordialmente comunicación ascendente Pero la comunicación también fluye horizontalmente, esto es, entre involucrados de iguales o similares niveles organizacionales, y diagonalmente, lo que involucra a personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí. (Instituto Tecnológico de Sonora, 2009).

Para efectos de la Estrategia de RSC para la empresa Importaciones Industriales MASACA S.A. los flujos de comunicación que se presentan son:

- **Horizontales:** entendiéndose por estos todos aquellos que, ocurren entre la Organización y sus Clientes Nacionales, la Organización y sus Clientes Internacionales, los Clientes Internacionales y la Organización, los Clientes Nacionales y la Organización.
- **Descendentes:** entendiéndose por estos todos aquellos que se generan desde la Organización hacia la Comunidad de Santa Rosa de Santo Domingo.
- **Ascendentes:** entendiéndose por estos todos aquellos que se generan desde la Comunidad de Santa Rosa de Santo Domingo hacia la organización.

El siguiente diagrama muestra los distintos flujos de información que se presentarían durante el ciclo de vida del proyecto.

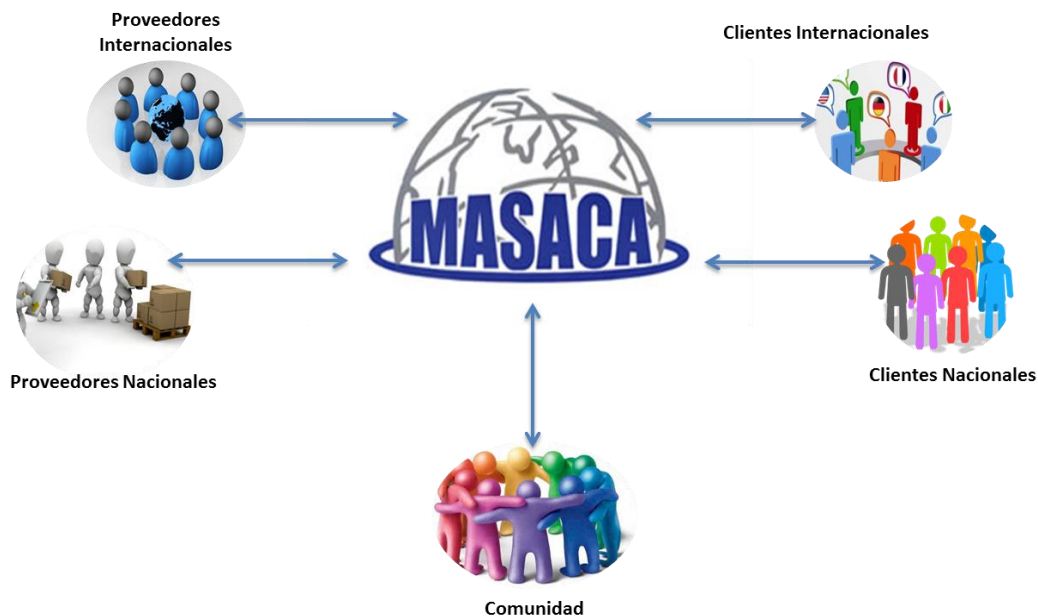


Figura 58: Red de flujos de comunicación de la Estrategia de RSC Importaciones Industriales MASACA S.A.

Fuente: elaboración propia, 2016.

Tal y como lo muestra el diagrama, el flujo de la comunicación en el proyecto se presentaría en 10 distintas formas, 8 verticales, 1 ascendente y 1 descendente. Siendo el principal canal de comunicación la empresa.

4.6.4. Modelo de comunicación de la Estrategia de RSC de Importaciones Industriales MASACA S.A.

Para efectos de la Estrategia de RSC de Importaciones Industriales MASACA S.A., se propone utilizar el modelo de comunicación básico. El cual consiste en ejecutar siguiente la secuencia de pasos:

1. **Codificación:** Consiste en el proceso en que el emisor traduce en lenguaje su idea.
2. **Transmisión del mensaje:** Consiste en el proceso de envío del mensaje por parte del emisor.
3. **Descodificación:** Consiste en el proceso en que el receptor le da sentido al mensaje, interpretándolo y dándole significado.
4. **Confirmación:** Consiste en la indicación de recepción del mensaje que emite el receptor al emisor.
5. **Retroalimentación o respuesta:** Consiste en el proceso en que el receptor codifica sus ideas con respecto al mensaje y las envía al emisor original.

El siguiente diagrama muestra el modelo de comunicación básico, que se utilizará para la gestión de la comunicación de la Estrategia de RSC de la empresa.

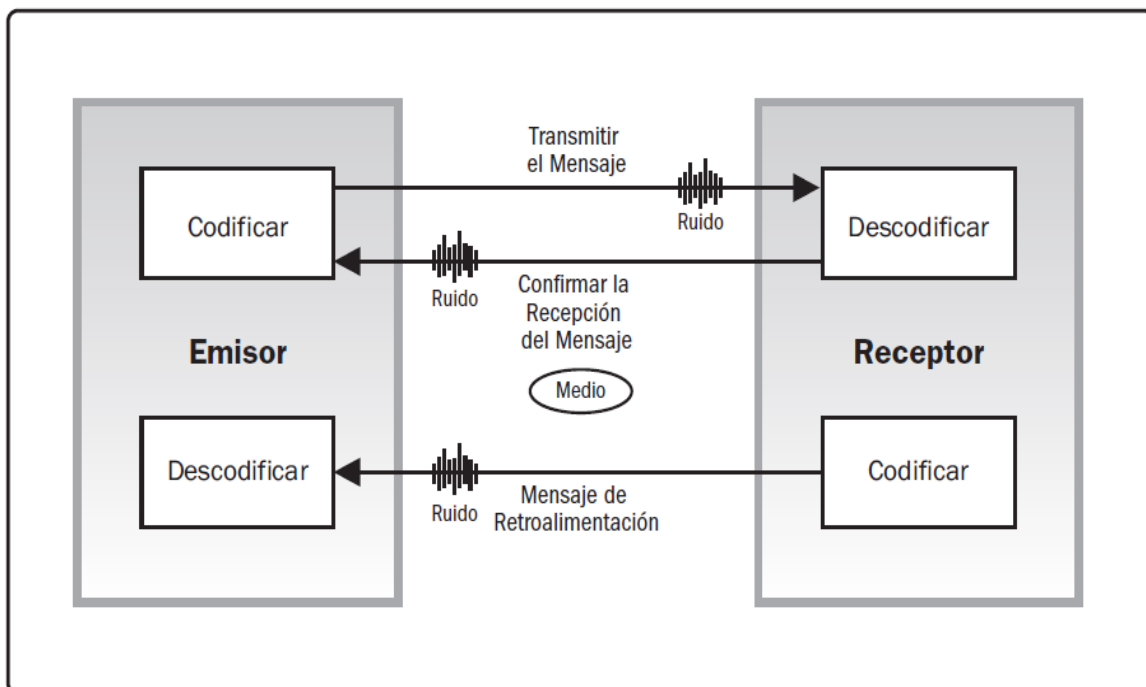


Figura 59: Modelo Básico de Comunicación

Fuente: PMI, 2013.

4.6.5. Método de comunicación de la Estrategia de RSC de Importaciones Industriales MASACA S.A.

A partir de los requisitos de comunicación identificados, se determina que el método apropiado a aplicar para compartir la información entre los involucrados del proyecto es la Comunicación Interactiva; consiste en el intercambio de información de tipo multidireccional, que se da entre dos o más partes.

El *método de comunicación Interactiva* “resulta la manera más eficiente de asegurar una comprensión común entre todos los participantes sobre temas específicos, e incluye llamadas telefónicas, mensajería instantánea, videoconferencias, etc”. (PMI, 2013.p. 295).

4.6.6. Herramientas o tecnologías a utilizar en las comunicaciones de la Estrategia de RSC de Importaciones Industriales MASACA S.A.

Existen una serie de medios o canales, a través de los cuales pueden desarrollarse las comunicaciones del proyecto, el uso de estos puede variar considerablemente, según el mensaje, el receptor y otros elementos. Para seleccionar las herramientas o tecnologías de comunicación, a utilizar en la Estrategia de RSC de Importaciones Industriales MASACA S.A., los factores que inciden son: la urgencia de la necesidad de información, la disponibilidad de la tecnología, la facilidad de uso, el entorno del proyecto y la sensibilidad y confidencialidad de la información.

En los siguientes cuadros se especifican las herramientas o tecnologías de comunicación a utilizar, tanto para que la empresa logre comunicar los elementos respectivos al proyecto, respondiendo a las necesidades de comunicación de otros involucrados, como los medios a utilizar por la empresa para obtener información necesaria para la evolución de su estrategia de RSC.

Cuadro 40 Herramientas o tecnologías a utilizar

Nivel	Información que debe ser comunicada por MASACA S.A (Mensaje)	Destinatarios (receptor)	Herramienta o tecnología de comunicación a utilizar
Interno	Existencia/implementación de la estrategia de RSC con el personal.	-Personal de la empresa	-Reunión de equipo -PPT: que exponga gráficamente la estrategia de RSC
	Importancia de aplicar una estrategia de RSC en la empresa.	-Personal de la empresa	-Correos electrónico -Afiches
	Beneficios de implementar una estrategia de RSC.	-Personal de la empresa	-Reunión de equipo(todo el personal) -PPT: que exponga gráficamente la estrategia de RSC
	Avances de la aplicación de la estrategia.	-Personal de la empresa	-Reuniones periódicas -Informes ejecutivos -Correos electrónicos
	Convocatorias a Charlas o capacitaciones de conciencia ambiental.	-Personal de la empresa	-Correos electrónicos -Afiches
	Promoción y comunicación general de los proyectos y actividades que se ejecutarán en la empresa en el marco de la estrategia de RSC.	-Personal de la empresa	-Correo electrónico -Página web
	Obtención de certificaciones de RSC, ambiente o calidad de la empresa	-Personal de la empresa	-Página web -Correo electrónico
	Oficialización de equipos de trabajo del personal que desarrollarán las actividades de la estrategia de RSC	-Personal de la empresa	-Reuniones -Actas
	Modificaciones en las políticas y procedimientos de la empresa	-Personal de la empresa	-Correo electrónico -Reunión de personal
	Avances y resultados de los proyectos de la estrategia de RSC	-Personal de la empresa	-Correo electrónico
Mercadeo y publicidad de la empresa como social y ambientalmente responsable.		-Clientes Internacionales	-Página web -Correo electrónico
		-Clientes	-Página web

Externo		Nacionales	-Correo electrónico
	Información general de los proyectos y actividades que ejecutará la empresa en el marco de la estrategia de RSC.	-Proveedores Internacionales	-Página web -Correo electrónico -Publicidad en redes sociales virtuales
		- Proveedores Nacionales	-Página web -Correo electrónico -Publicidad en redes sociales virtuales
		-Clientes Internacionales	-Página web -Correo electrónico -Publicidad en redes sociales virtuales
		-Clientes Nacionales	-Página web -Correo electrónico -Publicidad en redes sociales virtuales
		-comunidad	-Volantes -Publicidad en redes sociales virtuales
	Convocatorias a la comunidad a participar en las actividades de RSC.	-Comunidad	-Invitaciones físicas -Mensajería en redes sociales virtuales
	Funcionamiento del sistema de compras verdes: (resultados de evaluación de proveedores)	-Proveedores Internacionales	-Correo electrónico
		-Proveedores Nacionales	-Correo electrónico
	Calificación obtenida en procesos de oferta de servicios y productos a la empresa	-Proveedores Internacionales	-Correo electrónico -Correo postal
		-Proveedores Nacionales	-Correo electrónico -Correo postal
	Características de los productos que la empresa requiere (necesidades de la empresa)	-Proveedores Internacionales	-Correo electrónico -Reuniones virtuales (videoconferencia)
		-Proveedores Nacionales	-Correo electrónico -Reuniones
	Obtención de certificaciones de RSC, ambiente o calidad de la empresa	-Clientes Internacionales	-Correo electrónico -Espacios comerciales en redes sociales
		-Clientes Nacionales	-Correo electrónico -Espacios comerciales en redes sociales
		-Proveedores Internacionales	-Correo electrónico -Espacios comerciales en redes sociales

		-Proveedores Nacionales	-Correo electrónico -Espacios comerciales en redes sociales
		-Comunidad	-Espacios comerciales en redes sociales
	Términos de venta, tales como garantías, tiempos de entrega, formas de pago, entre otros.	-Clientes Internacionales	-Reuniones virtuales (videoconferencia) -Contratos
		-Clientes Nacionales	-Reuniones -Contratos
	Expectativas de calidad y protección ambiental de la empresa.	-Proveedores Internacionales	-Reuniones virtuales (videoconferencia) -Cotizaciones -Correo electrónico
		-Proveedores Nacionales	-Reuniones -Cotizaciones
	Mercadear la sostenibilidad de los productos de la empresa.	-Clientes Internacionales	-Espacios comerciales en redes sociales -Página web
		-Clientes Nacionales	-Espacios comerciales en redes sociales -Página web

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Cuadro 41 Herramientas o tecnologías a utilizar por MASACA S.A. para obtener información de externos

Nivel	Información requerida/solicitada por MASACA S.A (Mensaje)	Emisor	Herramienta o tecnología de comunicación a utilizar
Externo	Conocer sobre la sostenibilidad de los productos o servicios, de la empresa proveedora.	-Proveedor Internacional	-Página web -Correo electrónico Videoconferencia
		-Proveedor Nacional	-Página web -Correo electrónico -Reuniones
	Conocer la calidad de los productos de la empresa proveedora.	-Proveedor Internacional	-Página web -Correo electrónico Videoconferencia
		-Proveedor Nacional	-Página web -Correo

			electrónico -Reuniones
	Conocer los términos y condiciones de las compras, garantías, formas de pago, entre otros de la empresa proveedora	-Proveedor Internacional	-Página web -Correo electrónico Videoconferencia -Contrato
		-Proveedor Nacional	-Página web -Correo electrónico -Reuniones -Contrato
	Conocer las necesidades de la comunidad	-Comunidad	-Entrevistas (diagnóstico)
	Conocer los intereses de la comunidad con respecto al medio ambiente	-Comunidad	-Conversatorios -Reuniones
	Conocer la disposición de la comunidad para apoyar iniciativas de RSC	-Comunidad	-Conversatorios -Reuniones

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4.6.7. Plazos/Frecuencias, Responsables e indicadores de desempeños de las comunicaciones de la Estrategia de RSC de la empresa

Como parte de la planificación de las comunicaciones es necesario definir los plazos o frecuencias con los que se desarrollarán estas, así como determinar quiénes serán las personas responsables de la comunicación. Además, es fundamental establecer indicadores de desempeño que demuestren la efectividad de la comunicación, pues en caso de determinar fallas, será preciso realizar ajustes y modificaciones en el plan.

En el siguiente cuadro se establecen, los elementos mencionados que aplican para lograr una gestión efectiva de las comunicaciones de la Estrategia de RSC de Importaciones Industriales MASACA S.A

Cuadro 42 Plazos, Responsables e indicadores de desempeño de las comunicaciones

INFORMACIÓN COMUNICADA POR MASACA S.A.					
Información que debe ser comunicada por MASACA S.A (Mensaje)	Destinatarios (receptor)	Herramienta o tecnología de comunicación a utilizar	Plazos/frecuencias	Responsables	Indicador de desempeño
Existencia/implementación de la estrategia de RSC con el personal.	-Personal de la empresa	-Reunión de equipo	-1 única vez al inicio del proyecto	-Gerencia General del proyecto	-Reunión realizada
Importancia de aplicar una estrategia de RSC en la empresa.	-Personal de la empresa	-Correos electrónico	-1 vez por bisemana, un mes antes de arrancar y durante los tres primeros meses de implementación	-Gerencia RRHH de	-Número de correos enviados
		-Afiches	-1 vez un mes antes de la implementación	-Gerencia Mercadeo de	-Número de afiches pegados
Beneficios de implementar una estrategia de RSC.	-Personal de la empresa	- Reunión de equipo(todo el personal)	-2 veces: *un mes antes de iniciar *en el mes de inicio	-Gerencia RRHH de	-Número de Reuniones realizadas
		-PPT: que exponga gráficamente la estrategia de RSC	-1 una única vez, mes antes de inicio	-Gerencia RRHH de	-Presentación realizada
Avances de la aplicación de la estrategia.	-Personal de la empresa	-Reuniones periódicas	-1 por semestre, durante toda la fase de ejecución	-Gerencia Mercadeo de -Gerencia RRHH de -Gerencia Ventas del	-Número de reuniones realizadas

				proyecto	
		-Informes ejecutivos	-1 por mes para la Gerencia General	-Responsables de actividades	-Informes entregados
		-Correos electrónicos	-1 por trimestre para el personal	-Responsables de actividades	-Número de correos enviados
Convocatorias a Charlas o capacitaciones de conciencia ambiental.	-Personal de la empresa	-Correos electrónicos	-1 por actividad, según planificación	-Gerencia de RRHH	-Número de asistentes a la charla -Número de correos enviado
		-Afiches	-1 por actividad, según planificación	-Gerencia de Mercadeo	-Número de asistentes a la charla -Número de afiches impresos y pegados
Promoción y comunicación general de los proyectos y actividades que se ejecutarán en la empresa en el marco de la estrategia de RSC.	-Personal de la empresa	-Correo electrónico	- Con una semana de anticipación al arranque de la actividad.	-Gerencia de RRHH -Dirección del proyecto	-Número de correos enviado
		-Página web	-Con vez con una semana de anticipación al arranque de la actividad.	-Gerencia de Mercadeo -Dirección del proyecto	-Número de actualizaciones a la página -Número de vistas
Obtención de certificaciones de RSC, ambiente o calidad de la empresa	-Personal de la empresa	-Página web	-1 vez, cada momento en que se obtenga una certificación	-Gerencia de Mercadeo -Dirección del proyecto	-Actualización a la página -Número de vistas
		-Correo electrónico	-1 vez, cada momento en que se obtenga una certificación	-Gerencia de RRHH -Dirección del	-Número de correos enviado

				proyecto	
Oficialización de equipos de trabajo del personal que desarrollarán las actividades de la estrategia de RSC	-Personal de la empresa	-Reuniones	-1 vez, durante la presentación de la estrategia	-Gerencia General del proyecto	-Reunión realizada
		-Actas	- Las veces que deban realizarse ajustes	-Asistencia de Dirección del proyecto	-Número de actas
Modificaciones en las políticas y procedimientos de la empresa	-Personal de la empresa	-Correo electrónico	-1 único correo una vez listos los cambios	-Gerencia General	-Correos enviados
		-Reunión de personal	-1 única reunión una vez listos los cambios	-Gerencia General	-Reunión realizada
Avances y resultados de los proyectos de la estrategia de RSC	-Personal de la empresa	-Correo electrónico	-Cada vez que se la dirección lo considere	-Dirección del proyecto	-Correos de actualización enviados
Mercadeo y publicidad de la empresa como social y ambientalmente responsable.	-Clientes Internacionales	-Página web	-1 vez cada mes	-Gerencia de Mercadeo	-Número de actualizaciones -Número de visitas
		-Correo electrónico	-1 única vez	-Gerencia de Mercadeo	-Correos enviados
	-Clientes Nacionales	-Página web	-1 vez cada mes	-Gerencia de Mercadeo	-Número de actualizaciones -Número de visitas
		-Correo electrónico	-1 única vez	-Gerencia de Mercadeo	-Correos enviados
	-Proveedores Internacionales	-Página web	-1 vez cada mes	-Gerencia de Mercadeo	-Número de actualizaciones -Número de visitas
		-Correo electrónico	-1 única vez	-Gerencia de Mercadeo	-Correos enviados

Información general de los proyectos y actividades que ejecutará la empresa en el marco de la estrategia de RSC.		-Publicidad en redes sociales virtuales	-1 vez cada mes, o con mayor frecuencia en caso de ser necesario	-Gerencia Mercadeo	de	-Número de publicaciones -Número de likes o vistas
	-Proveedores Nacionales	-Página web	-1 vez cada mes	-Gerencia Mercadeo	de	-Número de actualizaciones -Número de visitas
		-Correo electrónico	-1 única vez	-Gerencia Mercadeo	de	-Correos enviados
		-Publicidad en redes sociales virtuales	-1 vez cada mes, o con mayor frecuencia en caso de ser necesario	-Gerencia Mercadeo	de	-Número de publicaciones -Número de likes o vistas
	-Clientes Internacionales	-Página web	-1 vez cada mes	-Gerencia Mercadeo	de	-Número de actualizaciones -Número de visitas
		-Correo electrónico	-1 única vez	-Gerencia Mercadeo	de	-Correos enviados
		-Publicidad en redes sociales virtuales	-1 vez cada mes, o con mayor frecuencia en caso de ser necesario	-Gerencia Mercadeo	de	-Número de publicaciones -Número de likes o vistas
	-Clientes Nacionales	-Página web	-1 vez cada mes	-Gerencia Mercadeo	de	-Número de actualizaciones -Número de visitas
		-Correo electrónico	-1 única vez	-Gerencia Mercadeo	de	-Correos enviados
		-Publicidad en redes sociales virtuales	-1 vez cada mes, o con mayor frecuencia en caso de ser necesario	-Gerencia Mercadeo	de	-Número de publicaciones -Número de likes o vistas
	-Comunidad	-Volantes	-1 única vez	-Gerencia Mercadeo	de	-Cantidad de volantes entregados

		-Publicidad en redes sociales virtuales	-1 vez cada mes, o con mayor frecuencia en caso de ser necesario	-Gerencia de Mercadeo	-Número de publicaciones -Número de likes o vistas
Convocatorias a la comunidad a participar en las actividades de RSC.	-Comunidad	-Invitaciones físicas	-1 vez 5 días antes de la actividad	-Gerencia de Mercadeo	-Cantidad de invitaciones entregados
		-Mensajería en redes sociales virtuales	-1 vez al día desde los 5 días previos a la actividad.	-Gerencia de Mercadeo	-Número de publicaciones -Número de likes o vistas
Funcionamiento del sistema de compras verdes: (resultados de evaluación de proveedores)	-Proveedores Internacionales	-Correo electrónico	-1 única vez, implementado el sistema, o bien cuando el proveedor solicite la información	-Departamento de compras	-Correos respondidos
	-Proveedores Nacionales	-Correo electrónico	-1 única vez, implementado el sistema, o bien cuando el proveedor solicite la información	-Departamento de compras	-Número de respuestas obtenidas
Calificación obtenida en procesos de oferta de servicios y productos a la empresa	-Proveedores Internacionales	-Correo electrónico	-1 única vez, al finalizar la evaluación	-Departamento de compras	-Correos de confirmación
		-Correo postal	-1 única vez, al finalizar la evaluación	-Departamento de compras	-Nota física enviada
	-Proveedores Nacionales	-Correo electrónico	-1 única vez, al finalizar la evaluación	-Departamento de compras	-Correos de confirmación
		-Correo postal	-1 única vez, al finalizar la evaluación	-Departamento de compras	- Nota física enviada
Características de los productos que la empresa requiere (necesidades de la	-Proveedores Internacionales	-Correo electrónico	-1 vez en el momento que se requiera	-Departamento de compras	-Respuestas obtenidas
		-Reuniones virtuales (videoconferencia)	-1 vez en el momento que se requiera	-Departamento de compras	-Sesiones realizadas
	-Proveedores	-Correo electrónico	-1 vez en el momento	-Departamento de	-Respuestas

empresa)	Nacionales		que se requiera	compras	obtenidas
		-Reuniones	-1 vez en el momento que se requiera	-Departamento de compras	-Sesiones realizadas
Obtención de certificaciones de RSC, ambiente o calidad de la empresa	-Clientes Internacionales	-Espacios comerciales en redes sociales	-1 vez obtenida la certificación cada mes(según la estrategia de mercadeo)	-Gerencia de Mercadeo	-Número de publicaciones -Número de likes o vistas
	-Clientes Nacionales	-Espacios comerciales en redes sociales	-1 vez obtenida la certificación cada mes(según la estrategia de mercadeo)	-Gerencia de Mercadeo	-Número de publicaciones -Número de likes o vistas
	-Proveedores Internacionales	-Espacios comerciales en redes sociales	-1 vez obtenida la certificación cada mes(según la estrategia de mercadeo)	-Gerencia de Mercadeo	-Número de publicaciones -Número de likes o vistas
	-Proveedores Nacionales	-Espacios comerciales en redes sociales	-1 vez obtenida la certificación cada mes(según la estrategia de mercadeo)	-Gerencia de Mercadeo	-Número de publicaciones -Número de likes o vistas
	-Comunidad	-Espacios comerciales en redes sociales	-1 vez obtenida la certificación cada mes(según la estrategia de mercadeo)	-Gerencia de Mercadeo	-Número de publicaciones -Número de likes o vistas

Términos de venta, tales como garantías, tiempos de entrega, formas de pago, entre otros.	-Clientes Internacionales	-Reuniones virtuales (videoconferencia)	-1 vez previo a la compra	-Departamento de ventas	-Sesiones realizadas
		-Contratos	-1 vez efectuada la compra	-Departamento de ventas	-Número de Contratos firmados
	-Clientes Nacionales	-Reuniones	-1 vez previo a la compra	-Departamento de ventas	-Sesiones realizadas
		-Contratos	-1 vez efectuada la compra	-Departamento de ventas	-Número de Contratos firmados
Expectativas de calidad y protección ambiental de la empresa.	-Proveedores Internacionales	-Reuniones virtuales (videoconferencia)	-1 vez previo a la solicitud de cotización	-Departamento de compras	-Sesiones realizadas
		-Cotizaciones electrónico	-Cada vez que sea necesario	-Departamento de compras	-Cotizaciones recibidas
	-Proveedores Nacionales	-Reuniones	-1 vez previo a la solicitud de cotización	-Departamento de compras	-Sesiones realizadas
		-Cotizaciones	-Cada vez que sea necesario	-Departamento de compras	-Cotizaciones recibidas
Mercadear la sostenibilidad de los productos de la empresa.	-Clientes Internacionales	-Espacios comerciales en redes sociales	-1 vez al mes (actualizaciones)	-Departamento de Mercadeo	-Número de publicaciones -Número de likes o vistas
		-Página web	-1 vez al mes (actualizaciones)	-Departamento de Mercadeo	-Número de visitas -Número de actualizaciones al sitio
	-Clientes Nacionales	-Espacios comerciales en redes sociales	-1 vez al mes (actualizaciones)	-Departamento de Mercadeo	-Número de publicaciones -Número de likes o vistas
		-Página web	-1 vez al mes (actualizaciones)	-Departamento de Mercadeo	-Número de visitas -Número de

					actualizaciones al sitio
INFORMACIÓN QUE DEBE OBTENER MASACA S.A					
Conocer sobre la sostenibilidad de los productos o servicios, de la empresa proveedora.	-Proveedor Internacional	-Página web	-Las veces necesarias de previo a la compra	-Departamento de compras	-Número de visitar realizadas
		-Correo electrónico	-Las veces necesarias de previo a la compra	-Departamento de compras	-Número de correos respondidos
		-Videoconferencia	-1 vez, previo a la compra	-Departamento de compras	-Sesión realizada
	-Proveedor Nacional	-Página web	-Las veces necesarias de previo a la compra	-Departamento de compras	-Número de visitar realizadas
		-Correo electrónico	-Las veces necesarias de previo a la compra	-Departamento de compras	-Número de correos respondidos
		-Reuniones	-1 vez, previo a la compra	-Departamento de compras	-Sesión realizada
Conocer la calidad de los productos de la empresa proveedora.	-Proveedor Internacional	-Página web	-Las veces necesarias de previo a la compra	-Departamento de compras	-Número de visitar realizadas
		-Correo electrónico	-Las veces necesarias de previo a la compra	-Departamento de compras	-Número de correos respondidos
		-Videoconferencia	-1 vez, previo a la compra	-Departamento de compras	-Sesión realizada
	-Proveedor Nacional	-Página web	-Las veces necesarias de previo a la compra	-Departamento de compras	-Número de visitar realizadas
		-Correo electrónico	-Las veces necesarias de previo a la compra	-Departamento de compras	-Número de correos respondidos

		-Reuniones	-1 vez, previo a la compra	-Departamento de compras	-Sesión realizada
Conocer los términos y condiciones de las compras, garantías, formas de pago, entre otros de la empresa proveedora	-Proveedor Internacional	-Página web	-Las veces necesarias de previo a la compra	-Departamento de compras	-Número de visitar realizadas
		-Correo electrónico	-Las veces necesarias de previo a la compra	-Departamento de compras	-Número de correos respondidos
		-Videoconferencia	-1 vez, previo a la compra	-Departamento de compras	-Sesión realizada
		-Contrato	-1 vez en el momento de la compra	-Departamento de compras	-Número de contratos
	-Proveedor Nacional	-Página web	-Las veces necesarias de previo a la compra	-Departamento de compras	-Número de visitar realizadas
		-Correo electrónico	-Las veces necesarias de previo a la compra	-Departamento de compras	-Número de correos respondidos
		-Reuniones	-1 vez, previo a la compra	-Departamento de compras	-Sesión realizada
		-Contrato	-1 vez en el momento de la compra	-Departamento de compras	-Número de contratos
Conocer las necesidades de la comunidad	-Comunidad	-Entrevistas (diagnóstico)	-2 veces, al iniciar los proyectos de inversión social de la Estrategia de RSC y al finalizarla	-Consultor contratado	-Número de entrevistas realizadas
Conocer los intereses de la comunidad con respecto al medio ambiente	-Comunidad	-Conversatorios -Reuniones	-1 única vez, al iniciar los proyectos de inversión social de la Estrategia de RSC	-Consultor contratado	-Número de sesiones realizadas
Conocer la disposición de la	-Comunidad	-Conversatorios -Reuniones	-1 única vez, al iniciar los proyectos	-Consultor contratado	-Número de sesiones

comunidad para apoyar iniciativas de RSC			de inversión social de la Estrategia de RSC		realizadas
--	--	--	---	--	------------

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4.7. Planificación del proceso de cierre

El proceso de cierre marca el hito de la entrega del proyecto, lo cual representa un punto importante en el ciclo de vida del mismo, pues permite que este entre en un entorno operativo, en que los entregables del proyecto se transfieren desde el director hacia el patrocinador. (PRiSM, 2013).

Para efectos de este PFG se entregarán a la empresa Importaciones Industriales MASACA S.A. los productos generados, a partir de los resultados de estos la misma determinará si pone en marcha la Estrategia de RSC o no. Como entregables o productos transferidos de la dirección al patrocinador del proyecto se encuentran: el diagnóstico situacional de RSC de la empresa; la Estrategia de RSC diseñada para la empresa, a partir de los resultados del diagnóstico; el análisis de involucrados, el plan de gestión de tiempo, el plan de gestión de costos y el plan de gestión de las comunicaciones.

Es importante mencionar que el proceso de cierre del proyecto se llevará a cabo, una vez aprobado el PFG, por parte de la tutora y lectores, esto con el fin de entregar los productos mencionados con la mayor calidad posible.

4.7.1. Plantillas de Cierre

El propósito de realizar este cierre formal, adicionalmente a ser un escenario de verificación de cumplimiento de objetivos y criterios de éxito, es aprender de la experiencia ganada en el mismo, con el fin de mejorar el desempeño en el futuro.

El plan propuesto se compone de 2 sub-fases:

1. **Entrega:** la cual como se mencionó anteriormente, se ejecuta por parte del director de proyecto hacia el patrocinador, esta entrega se llevará mediante la plantilla expuesta a continuación.

ACTA DE RECEPCIÓN	
Referencia:	
Proyecto:	
Cliente:	
Entrega de:	
Fecha:	
	<input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/> Final
Elementos entregados:	
Pruebas Realizadas:	
<p>El cliente certifica que la totalidad de los suministros o servicios reseñados en la presente acta de recepción han sido entregados/terminados y que habiendo sido sometidos a las pruebas de aceptación, están de acuerdo con los términos convenidos entre las partes, con las siguientes OBSERVACIONES:</p> <div style="background-color: #cccccc; height: 40px; width: 100%;"></div>	
Por el Cliente:	Por el Consultor:
Fecha:	Fecha:

Figura 60: Acta de Recepción del proyecto

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. **Cierre:** implica la finalización de todos los productos y la entrega formal de estos, a partir de la revisión de los criterios de calidad y gestión. Además, debe incluir las lecciones aprendidas durante el proyecto. A continuación se presentan las plantillas base del acta de cierre.

INFORME DE CIERRE DEL PROYECTO: CRITERIOS DE CALIDAD Y GESTIÓN					
PROYECTO:					
ÁREA	PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	KPI	RESULTADO PERIODO
ENTREGABLE	CUENTA CONTROL	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	INDICADOR	KPI	RASULTADO PERIODO

Figura 61: Informe de Calidad y Gestión del proyecto

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Lecciones Aprendidas							
Proyecto:	Nombre del Proyecto.						
Fecha Inicio:	Fecha de comienzo del proyecto.				Fecha Fin:	Fecha de terminación del proyecto.	
Entidad Ejecutora:	Nombre de la organización encargada de desarrollar el proyecto.						
Líder de Proyecto:	Nombre del responsable del proyecto.						
Financiador del Proyecto:	Nombre de la organización financiadora del proyecto.						
Miembros del Equipo:	Nombres de los integrantes del equipo de proyecto.						
Cliente Final:	Beneficiario último del producto/servicio final del proyecto.						
#	Tema	Descripción	Fase del Proyecto	Categoría	Acciones Implementadas	Resultados Obtenidos	Recomendaciones
Número consecutivo de registro.	Nombre con el cual se identifica rápidamente el tema del que trata la lección aprendida.	Describe a detalle la situación a la que se enfrentó el equipo de proyecto.	Fase del ciclo de vida del proyecto donde se presentó la lección.	Indica a qué área del conocimiento de la gestión de proyectos pertenece la lección aprendida.	Describe a detalle las decisiones y/o acciones tomadas para enfrentar la situación.	Describe a detalle los resultados obtenidos por las acciones implementadas. ¿Qué salió bien? ¿Qué salió mal?	Describe qué acciones se deben repetir, cuáles evitar y/o que otras se podrían implementar para futuros proyectos.

Figura 62: Informe de Lecciones Aprendidas del proyecto

Fuente: Elaboración propia, 2016.

ACTA DE CIERRE (Aceptación de Entregables o Productos)		
Referencia:		
Proyecto:		
Cliente:		
Fecha de entrega:		
	Aceptación	
Entregables	SI	NO
Observaciones		
Diagnóstico situacional de RSC		
Estrategia de RSC		
Análisis de involucrados		
Plan de gestión de tiempo		
Plan de gestión de costos		
Plan de gestión de las		
Por el Cliente:	Por el Consultor:	
Fecha:	Fecha:	

Figura 63: Acta de Cierre del proyecto

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5. CONCLUSIONES

1. El diseño de un Plan de Gestión para la implementación de la Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa de la empresa Importaciones Industriales MASACA S.A, responde a una necesidad latente de la empresa, ya que, actualmente esta realiza acciones de RSC de modo empírico, es decir acciones aisladas que se ejecutan con conciencia de RSC, pero que no pueden proyectarse como tales; contar con este Plan de Gestión, le permite a la organización involucrarse en un proceso en el que se benefician su reputación, sus trabajadores, la comunidad, el medio ambiental y social en el que esta interactúa.
2. Se considera fundamental, partir del enfoque metodológico de PRiSM, para la elaboración de la estrategia de RSC de Importaciones Industriales MASACA S.A. y para el Plan de Gestión de la misma, debido a que este integra los distintos elementos de la sostenibilidad.
3. La aplicación de las herramientas para análisis de involucrados, resultan fundamentales para la elaboración de este Plan de Gestión, pues además de determinar las expectativas de los involucrados, sus requerimientos, su poder, interés e influencia sobre el proyecto, representan un insumo para el abordaje de la estrategia de RSC que debe realizar la empresa y una guía para la elaboración del plan de gestión de los procesos de comunicación. Es decir, este análisis permite a la empresa prever situaciones y tomar decisiones para garantizarse el éxito de la implementación de la estrategia. Según los resultados obtenidos los involucrados con mayor poder e influencia son la empresa y los clientes internacionales de esta, por lo que deben ser analizados y gestionados mucho más de cerca.
4. En el Plan de Gestión del tiempo de la Estrategia de RSC de Importaciones MASACA S.A, se han desarrollado todos los componentes de planificación de esta área de conocimiento, por tanto el mismo incluye la lista de

actividades, la secuencia de la ejecución de las mismas, la estimación de los recursos requeridos para el desarrollo de estas y el cronograma. De acuerdo con el modelo de programación utilizado, la empresa requeriría aproximadamente 15 meses para ejecutar las actividades contenidas en la Estrategia de RSC diseñada y los paquetes de trabajo incorporados en la ruta crítica, es decir que en caso de retraso generaría un incremento considerable en el cronograma son: El sistema de quejas y reclamos para clientes, el procedimiento para la selección y evaluación de proveedores, y el ISO 14000.

5. La planificación de los costos de la Estrategia de RSC, permite visualizar la necesidad de los recursos en el tiempo para el desarrollo de la misma; ya que, dicho plan contiene la estimación de cada una de las actividades contenidas en los paquetes de trabajo, según la estructura de la EDT de la Estrategia. El contar con este plan de costos, permitirá al equipo de Importaciones Industriales MASCA S.A., tener control de los costos en los que se debe incurrir para ejecutar cada una de las actividades planificadas dentro de su Estrategia de RSC.
6. La planificación de la gestión de la comunicación del proyecto es un factor determinante en el éxito del mismo, el no contar con un plan para esta área puede provocar problemas y retrasos en el proyecto. Para efectos de este proyecto se considera que las comunicaciones no serán complejas, pues se determina que únicamente hay 15 potenciales vías de comunicación en el mismo.
7. La planificación de los procesos de cierre es fundamental, pues permite finalizar todas las actividades, a través de todos los grupos de procesos de la dirección trabajados para completar formalmente el proyecto; es a partir de esta que es posible cumplir con la entrega ordenada de todos los productos que resultaron del desarrollo del PFG.

8. Los empleados de Importaciones Industriales MASACA S.A. consideran de suma importancia el desarrollo de acciones de Responsabilidad Social Corporativa, debido a que estas permiten que el personal se comprometa más con la empresa y la proyección de una imagen positiva de esta en el mercado. Por tanto, la integración de estos en el proceso es fundamental, el equipo de trabajo debe convertirse en el promotor principal de las acciones que la empresa llevará a cabo.
9. Para lograr ejecutar el Plan de Gestión de la Estrategia de RSC de Importaciones Industriales MASACA S.A, la responsabilidad debe ser asumida con ética y transparencia, esto con el fin de contribuir al desarrollo sostenible, la salud y el bienestar de las poblaciones, mediante respuestas a las expectativas de los grupos de interés que permiten generar valor de manera sostenible.
10. Gestionar una Estrategia de RSC permitirá a la empresa, identificar los impactos más influyentes que afectan positiva o negativamente a sus grupos de interés y su entorno, para potenciar las oportunidades generadas por los impactos positivos y evitar, eliminar, mitigar o compensar los negativos.
11. La aplicación del análisis P5 permite mejorar el valor de la estrategia de RSC propuesta, en términos de la potenciación de los impactos positivos que esta genera sobre la sociedad, el medio ambiente y la economía, pues la herramienta permite centrarse en los impactos de los procesos y los entregables del proyecto sobre el medio ambiente, la sociedad, la línea base corporativa y la economía global. Para efectos de la estrategia de RSC propuesta para Importaciones Industriales MASACA S.A., los impactos positivos se generan principalmente sobre la categoría sociedad, seguidamente de beneficio y por último ambiente.

12. La aplicación de un mecanismo de control y seguimiento es fundamental, pues le permita a la empresa verificar el resultado de cada actividad, generando una ejecución integral del proyecto. Dicho mecanismo debe ser lo suficientemente flexible para poder realizar los ajustes que originen diferencias entre lo planificado y lo resultado.

13. Se considera fundamental que, el Plan de Gestión para la estrategia de RSC de MASACA S. A. propuesto, sea complementado con los planes de Integración, Calidad y Riesgos, pues la formulación y el desarrollo de los mismos, permitirán a la empresa acercarse al éxito del proyecto.

6. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a Importaciones Industriales MASACA S.A. implementar el Plan de Gestión, de la Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa propuesto, para lograr posicionarse en el mercado como una empresa socialmente responsable y así obtener beneficios, en términos de reputación, remuneración y mejoramiento de procesos.
2. Se recomienda a Importaciones Industriales MASACA S.A., utilizar la metodología PRiSM para el desarrollo de sus proyectos, independientemente de la índole de los mismos, pues al ser este un modelo que integra varios elementos de la sostenibilidad, su aplicabilidad resulta funcional, para una empresa que pretende obtener certificaciones de RSC.
3. Se recomienda a Importaciones Industriales MASACA S.A, considerar el análisis de los involucrados presentado en el Plan de Gestión, el nivel de influencia de estos, los intereses y requerimientos de los mismos, para evitar complicaciones futuras en el proyecto.
4. Se recomienda a Importaciones Industriales MASACA S.A, utilizar el programa de control incluido en el Plan de Gestión de Tiempos, con el fin de monitorear el comportamiento, en términos de avance de las actividades de la Estrategia de RSC, esto permitirá a la empresa actualizar la línea base del cronograma a partir de los avances y cambios que se generen en las mismas, para evitar retrasos excesivos que compliquen el éxito del proyecto.
5. Se recomienda a Importaciones Industriales MASACA S.A, realizar los análisis pertinentes de factibilidad del proyecto, para determinar su viabilidad, y a partir de dicho análisis, realizar los ajustes correspondientes

en términos de costos e incorporar los recursos necesarios para que la Estrategia de RSC, sea sostenible en el tiempo.

6. Se recomienda a Importaciones Industriales MASACA S.A, gestionar a los involucrados en la Estrategia de RSC de la empresa, según lo propuesto en el Plan de Comunicaciones facilitado, pues el mismo parte de los intereses y características de cada uno de estos, ya que el desarrollar procesos de comunicación efectivos con los involucrados facilita y potencia los resultados positivos de los procesos.
7. Se recomienda a Importaciones Industriales MASACA S.A. ejecutar los procesos de cierre, a partir de la implementación y el uso de los documentos de cierre presentados en el PFG.
8. Se recomienda a Importaciones Industriales MASACA S.A., involucrar a todo el personal que sea posible en la implementación de la Estrategia de RSC propuesta, y considerar a este como uno de los factores más importantes del éxito de la implementación de la misma; pues un equipo de trabajo con conciencia de RSC, transforma a la empresa en un ente Socialmente Responsable.
9. Se recomienda a Importaciones Industriales MASACA S.A, que la implementación de la Estrategia de RSC propuesta, y la puesta en marcha del Plan de Gestión facilitado se realicen en un marco de ética y transparencia, a través de la aplicación de procesos de evaluación, que le permitan demostrar de manera periódica el impacto de la estrategia tanto a nivel interno como externo.
10. Se recomienda a Importaciones Industriales MASACA S.A, ejecutar las actividades propuestas en el Plan de Gestión de la estrategia de RSC, según el orden establecido en el mismo, ya que este responde al análisis

de impacto realizado, pretendiendo potenciar los impactos positivos y mitigar o eliminar los negativos.

11. Se recomienda a Importaciones Industriales MASACA S.A, partir de la aplicación del análisis P5, para mejorar el valor de la estrategia de RSC propuesta.
12. Se recomienda a Importaciones Industriales MASACA S.A, realizar el seguimiento y control adecuado en la ejecución de la Estrategia de RSC.
13. Se recomienda a Importaciones Industriales MASACA S.A, completar el Plan de Gestión presentado, con los planes de las áreas de conocimiento de Integración, Calidad y Riesgos, ya que por restricciones de tiempo, resultó imposible incorporarlos en este, sin embargo los mismos son de suma importancia para el desarrollo y sobre todo el éxito del proyecto.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, J.L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa, Fundamentos y Metodología*. Tomado de: <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/Herramientas/Hacer-investigacion-alvarez-gayou.pdf>
- Becker, M. (1999). *Administración de Proyectos*. Recuperado de: <http://www.pymesfuturo.com/Proyectos.htm> 7/10/15.
- Bounacore, D. (1980). *Diccionario de Bibliotecología*. Buenos Aires, Argentina: Marymar.
- Caravedo, B. *Desarrollo Sostenible, ética, filantropía y responsabilidad social*. Washington D.C, Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Carboni, J; Gonzáles, M, Hodgkinson, J. (2009-2013). *PRISM La Guía de Referencia GPM® para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos*: GPM Global.
- Corbi, A. (2006). *Administración de Proyectos*. *Revista. Unam.mx, volumen (7)*, 15-25. Recuperado de: <http://www.revista.unam.mx/vol.7/num6/art47/art47.htm>
- Espinosa Martínez, D. (2014). *Administración de Proyectos*. Recuperado de: https://prezi.com/opv-bu88v_zw/administracion-de-proyectos/
- GPM Global (2013). *La Guía de Referencia GPM® para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos*. Green Projects Management Organization. Recuperado de: <http://mgoconsultant.com.ar/downloads/la-guia-de-referencia-gpm-para-la-sostenibilidad-en-la-direccion-de-proyectos-pdf/>
- GPM Global (2014). *El Estándar P5™ de GPM Global para la Sostenibilidad en la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos*. Green Projects Management Organization. Recuperado de: <http://mgoconsultant.com.ar/downloads/la-guia-de-referencia-gpm-para-la-sostenibilidad-en-la-direccion-de-proyectos-pdf/>
- GPM Global. (2015). *GPM Project Sustainability Calculator XSC 1*. (En línea). Recuperado de: <http://www.greenprojectmanagement.org/the-gpm-blog/339-the-project-management-sustainability-calculator>.

- Hurtado, I., & Toro, J. (2007). *Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio*. Caracas, Venezuela: CEC, S.A.
- INTECO. (2008). *Directrices para la Dirección y Gestión de Proyectos-Requisitos: Equivalente a Norma ISO 21500*. Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica, San José, Costa Rica: INTECO.
- Losantos Viñolas, M. (2007). *Fuentes de información tipos y características*. Recuperado de:
http://www.pregunte.es/manuales/M_dul01_Fuentes_Informaci_n_ML_PR_GM.pdf
- ONU, (2004). *Desarrollo Sostenible, Antecedentes*. Recuperado de:
<http://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>.
- ONU, (2014). *La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Recuperado de:
<http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- Palacios, C. (2014). *Plan de gestión para la implementación de la metodología PRISM para la administración de proyectos de forma sostenible en la Dirección Administrativa de la empresa Ingenio San Antonio en Nicaragua*. (Tesis de Grado para optar por la Maestría en Administración e Proyectos) Universidad para la Cooperación Internacional, San José, Costa Rica.
- Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®)*. Fifth Edit. Pennsylvania, Estados Unidos: PMI.
- PNUED, (2010). *Una nueva agenda de desarrollo sostenible*.
<http://www.undp.org/content/undp/es/home/mdgoverview.html>.
- Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®)*. Fifth Edit. Pennsylvania, Estados Unidos.
- Ramos Chagoya, E. (2008, julio 1). *Métodos y técnicas de investigación*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Rose, H. Keneth. (2008). *Gestión de la Calidad de Proyectos, qué, cómo y por qué*. Panamericana. Bogotá, Colombia.

- Sen, A. (2004). *Reanalizando la relación entre ética y desarrollo. Discurso pronunciado en ocasión del día de Ética y Desarrollo en el BID*. Recuperado de: <http://www.etnor.org/doc/Sen-etica.y-desarrollo.pdf>
- United Nations Global Compact. (18 de 12 de 2007). *El Pacto Mundial*. Recuperado de: <http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/index.html>.
- Villela, M. (2003). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Comisión Brundtland): Nuestro Futuro Común. 1987*. Recuperado de: http://www.irenees.net/bdf_fiche-experience-139_es.html
- Vives, A; Peinado. (ED). (2011). *La responsabilidad Social de la empresa en América Latina*. Nueva York, Estados Unidos: FOMIN.

8. ANEXOS

Anexo 1: Acta del Proyecto

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
24/10/2015	Diseño de un Plan de Gestión para la implementación de la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa de la empresa Importaciones Industriales MASACA S.A.
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Grupos de Procesos: Inicio, planificación y cierre. Áreas de conocimiento: Comunicaciones, costos, alcance, tiempo, Involucrados	Área: Responsabilidad Social Corporativa Actividad: Producción, exportación e importación de productos ferreteros y agrícolas.
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
26/09/2015	26/02/2016
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo general: Diseñar un Plan de Gestión para la implementación de la estrategia de RSC de la empresa Importaciones MASACA S.A. , que permita el desarrollo de iniciativas y proyectos de índole social y ambiental que aporten al Desarrollo Sostenible.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en términos de RSC, para conocer las oportunidades de mejora y las áreas necesarias a desarrollar en esta materia. 2. Construir una estrategia de RSC de la empresa, con el fin de dirigir las acciones de sostenibilidad que esta desee implementar para potenciar el desarrollo sostenible de las comunidades circunscritas en su entorno. 3. Identificar los distintos grupos de involucrados en la estrategia de RSC de Importaciones Industriales MASACA S.A, para caracterizarlos y abordarlos correctamente. 4. Elaborar un plan de Gestión de tiempos para controlar y cuantificar el tiempo que requiere la ejecución de la estrategia de RSC de la empresa. 	

5. Confeccionar un plan de Gestión de Costos que facilite la gestión y control de gastos los gastos que conllevaría la puesta en marcha de la estrategia de RSC de la empresa.
6. Elaborar un plan de gestión de las comunicaciones del proyecto, para planificar, construir, distribuir y almacenar la información que se generaría con la implementación de la Estrategia de RSC de la empresa.
7. Ejecutar un proceso de cierre el proyecto, para proporcionar los entregables planteados.

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

En la actualidad las empresas han empezado a determinar la necesidad de desarrollar ventajas competitivas y comparativas que les permitan destacar en sus mercados; además, estas han empezado a notar la necesidad de producir de manera responsable para potenciar sus ganancias y al mismo tiempo garantizar un medio ambiente sano y seguro, que persiga la sostenibilidad de los recursos que utilizan, y por ende garantizar el uso de estos por parte de nuevas generaciones.

Los beneficios esperados al implementar este proyecto son:

- La correcta aplicacipón de las normativas y estándares propios de la RSC sucita la generación de productos de mayor calidad, lo que a su vez le permite a la empresa abarcar nuevos y mayores sectores del mercado, potenciando así sus ganancias y aumentando la rentabilidad de sus productos.
- El ejecutar acciones que mejoren la calidad y persigan la conservación del ambiente, potencia la credibilidad de la empresa, aumentando su ventaja competitiva y posicioandola y consolidandola en el mercado.
- La aplicación de medidas de control ambiental y de otras referentes a la mejora de la calidad, potencian la eficiencia de los procesos, lo que a su vez genera la disminución de los costos operativos de la empresa.
- La implementación de acciones sostenibles por parte de la empresa tales como, el manejo de desechos de la organización, el uso de material reciclado para la producción, las compras verdes y otras similares, contribuye con el Desarrollo Sostenible y permite el uso y disfrute de los recursos por parte de las nuevas generaciones.
- El alinear los programas ambientales de la empresa con la política y normativa internacional y nacional, genera un mayor impacto en el ambiente y aporta directamente al cumplimiento de los objetivos de desarrollo.
- La ejecución de acciones enfocadas en el crecimiento y desarrollo del equipo de trabajo, promueven el bienestar y la estabilidad de este. Aumentando los niveles de satisfacción, pertenencia, compromiso y lealtad de los empleados.
- Las acciones de responsabilidad social con el equipo de trabajo mejora el clima laboral,

el ausentismo, generan una mayor productividad.

- El contar con un Plan de Gestión de RSC en la empresa, permite el desarrollo de actividades con proyección social, lo cual genera beneficios directos a las comunidades que de algún modo forman parte de la dinámica de la empresa. Dentro de estas actividades es posible mencionar, apoyos con materiales para embellecer el paisaje de la comunidad, colaborar capacitando y apoyando a los jóvenes estudiantes de centros educativos cercanos con capacitaciones en procesos de producción de la empresa, emplear a la población de la comunidad, entre otras.

Es importante aclarar que para el presente PFG, únicamente se considerarán los grupos de procesos de Iniciación, Planificación y Cierre, así como las Áreas de Conocimiento Comunicaciones, Involucrados, Costos, Alcance, y Tiempo, esto debido al alcance, naturaleza e interés del proyecto, el cual únicamente pretende generar un diseño del Plan de Gestión para la aplicación de la estrategia de RSC de la organización; por el espacio de tiempo y presupuesto con el que se cuenta para su ejecución, es preciso controlar la triple restricción del proyecto. Además, al ser este un Proyecto que involucra tanto interesados externos como internos y que requiere que todo el equipo de trabajo esté alineado con la información se incluye la gestión de las comunicaciones, para planificar esta de tal manera que se eviten complicaciones durante el desarrollo del mismo.

La organización ha sido clara en que no pretende adquirir nuevos recursos, ni humanos ni de otro tipo, sino que dese desarrollar este proyecto de RSC con los recursos que cuenta en la actualidad, razón por la cual no es necesario incorporar áreas como RRHH o Adquisiciones

Partiendo de lo ya mencionado, se excluyen también las áreas de conocimiento de Integración, Calidad y Riesgos, la principal razón por la que esto ocurre es por la restricción de tiempo existente para la ejecución del proyecto; además este Plan de Gestión no será ejecutado en el corto plazo, por lo que se prioriza la inclusión de otras áreas de conocimiento durante esta fase, pensando en que lo referido a riesgos y calidad deberá ser planificado en el conexto, o más bien en una etapa más cercana a su desarrollo.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

El producto final de este proyecto es un Plan de Gestión para la implementación de la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa de la empresa MASACA., el cual deberá plantear una serie de objetivos basados y alineados en las políticas e intereses de la organización, sobre todo aquellas referentes a la RSC. Los entregables que lo conforman son el documento con la política de RSC de la empresa, la EDT del PFG y herramientas de control del alcance, un informe de identificación y caracterización de involucrados, tanto los directos como los indirectos; el listado de ejes de acción y objetivos de sostenibilidad, Plan de Gestión del tiempo, un Plan de Gestión de Costos, un Plan de gestión de las comunicaciones y el proceso de cierre del proyecto; todos estos planes deben abarcar y abordar la totalidad de las actividades propuestas dentro del plan de sostenibilidad de Importaciones MASACA S.A. que se pretende diseñar, deben presentarse de manera integrada con la explicación de sus respectivas metodologías.

Supuestos

- El tiempo de ejecución del proyecto de 4 meses, es suficiente.
- La gerencia se encuentra comprometida y se cuenta con su autorización para el plan.
- Se tiene acceso a la información y documentación de la empresa necesarias.
- El equipo de trabajo analizará la ejecución del PGS en el mediano plazo a para proteger el medio ambiente.
- La Gerencia está dispuesta a ejecutar esfuerzos para aumentar la calidad de sus servicios.
- La empresa tiene proveedores certificados.
- Las comunidades mantienen interés en ejecutar acciones conjuntas con la empresa.
- La organización cuenta con información acerca de sus proveedores y clientes (análisis de interesados).
- La organización tiene interés y reconoce la importancia y la necesidad de establecer una política de RSC.
- La Gerencia está en disposición de aprobar el trabajo necesario para la implementación de la política de RSC y el diseño del Plan de Gestión para aplicar la estrategia de RSC.
- Se cuenta con los formatos, plantillas y programas informáticos necesarios para la ejecución del proyecto.
- La organización ha realizado actividades propias de la RSC pero fuera del marco de una estrategia o política.
- Los objetivos del proyecto se lograrán cumplir de manera satisfactoria.
- La Organización pretende incluir en su presupuesto los gastos asociados a RSC.
- La empresa cuenta con el recurso necesario para el desarrollo de las actividades propias de RSC.
- La implementación de una política de RSC generará beneficios para el ambiente, la población y la organización.

Restricciones

- La Gerencia no ha aprobado un presupuesto para la ejecución del Plan de Sostenibilidad que se pretende diseñar.
- No se cuenta con experiencias previas aplicadas en términos de Planes de

Sostenibilidad en la empresa.

- El Diseño del Plan de Gestión para la deberá estar listo y aprobado en febrero del 2016.
- Únicamente se pretende desarrollar el diseño del Plan de Gestión para la implementación de la estrategia de RSE, no su aplicación.
- Los distintos planes a diseñar deben estar alineados con el contexto, las políticas y los intereses de la organización.
- La organización no realizará contrataciones durante el proceso de planificación.
- La organización no cuenta con experiencia en establecimiento de políticas.
- Únicamente se pueden desarrollar actividades consecuentes con los objetivos del PFG.
- Durante la planificación no participarán interesados externos.
- Únicamente se miden impactos de la organización en términos de personas, ambiente y beneficios de la organización.
- Se requiere más tiempo para proceder con el cierre del proyecto.

Identificación de riesgos



- Si la empresa no facilita la información requerida, el alcance y la calidad del diseño del Plan de Sostenibilidad se verán afectadas.
- Si no se realiza un adecuado control del tiempo, no será posible cumplir con los plazos establecidos, generando mayor gasto de recursos para la empresa.
- Si los costos de aplicación del Plan resultan mayores a lo esperado, la organización podría evitar la ejecución del mismo.

Presupuesto

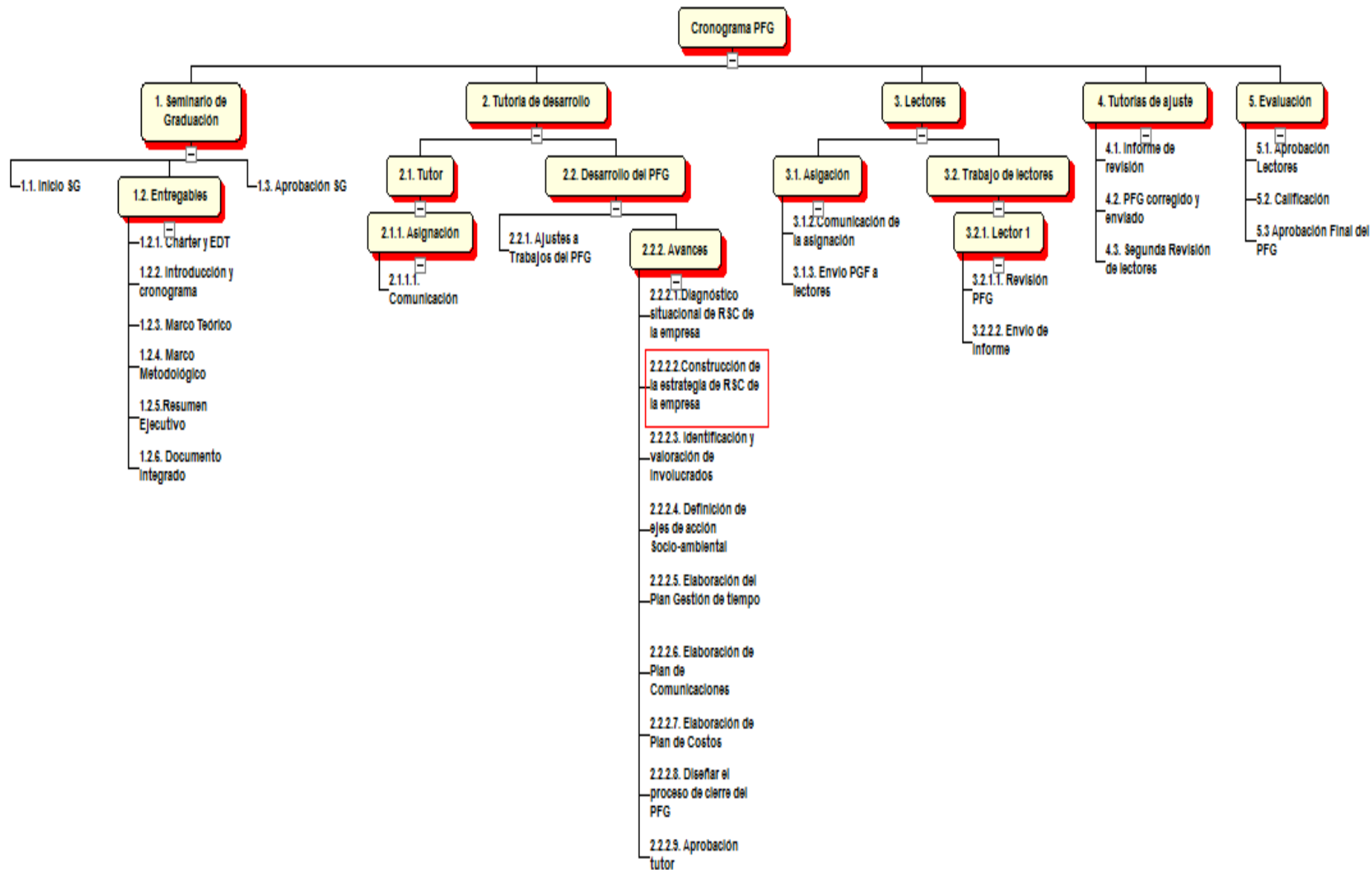
RECURSO	COSTO
Honorarios estudiante	\$4000
Honorarios para asesorías y tutorías UCI	\$4000
Equipo de computación	\$700
Servicio de conexión a internet para acceso a información	\$300
Servicio de telefonía para comunicación	\$100
Impresión de documentos	\$100
TOTAL	\$9200

Principales hitos y fechas

HITO	INICIO	FINAL
Presentación del Chárter y la EDT del PFG	21/09/2015	27/09/2015
Redacción de la Introducción del documento del PGF	28/09/2015	4/10/2015
Elaboración y presentación del Cronograma del PFG	28/09/2015	4/10/2015
Construcción del Marco Teórico del PFG	05/10/2015	11/10/2015
Construcción del Marco Metodológico del PFG	12/10/2015	18/10/2015
Elaboración. del Resumen Ejecutivo del PFNG	19/10/ 2015	25/10/2015
Elaboración de la Bibliografía, índices de figuras, cuadros y abreviaciones del documento	21/09/2015	25/10/2015
Firma y aprobación del Chárter del PFG	21/09/2015	25/10/2015
Asesorías y tutorías para edición del documento PFG	26/10/2015	26/01/2016
Lectura del documento PFG	27/01/2016	30/01/2016
Aprobación del documento PFG	01/02/2016	30/02/2016
Defensa del documento PFG	01/03/2016	07/03/2016
Información histórica relevante		
<p>Importaciones Industriales MASACA S.A. es una empresa que nace en el año 1986, en la parte trasera de la casa de sus fundadores, quienes tenían como objetivo crear una empresa que brindara soluciones a las necesidades de los ferreteros mediante un buen servicio y productos de calidad.</p> <p>Para ese inicio el personal de la empresa estaba compuesto únicamente por dos personas, conforme pasó el tiempo, se decide incorporar algunos familiares, llegando a ser un equipo de cinco personas, para el año 1995 sus propietarios deciden invertir en un taller para la fabricación de sus propios productos, para esto deben incorporar a cinco personas más en su planilla. Para el año 1998, MASACA S.A. tenía un equipo de veinte personas y dos vehículos que se encargan de distribuir los artículos en el área metropolitana. Para el año 2003 la empresa se traslada a sus nuevas instalaciones, las cuales cuentan con un área de construcción de tres mil quinientos metros cuadrados, para este momento además la planilla de la empresa es de cuarenta personas.</p> <p>Bajo este nuevo contexto Importaciones MASCA S.A. logra instalar una fábrica y en un centro de distribución. En la actualidad la empresa cuenta con un personal de doscientas personas que laboran en forma directa con la empresa y ocho mil metros de terreno en donde se trabaja diariamente en la fabricación, importación, distribución y exportación de sus artículos, llegando a tener un gran impacto a nivel nacional y un alto de grado de responsabilidad social por seguir</p>		

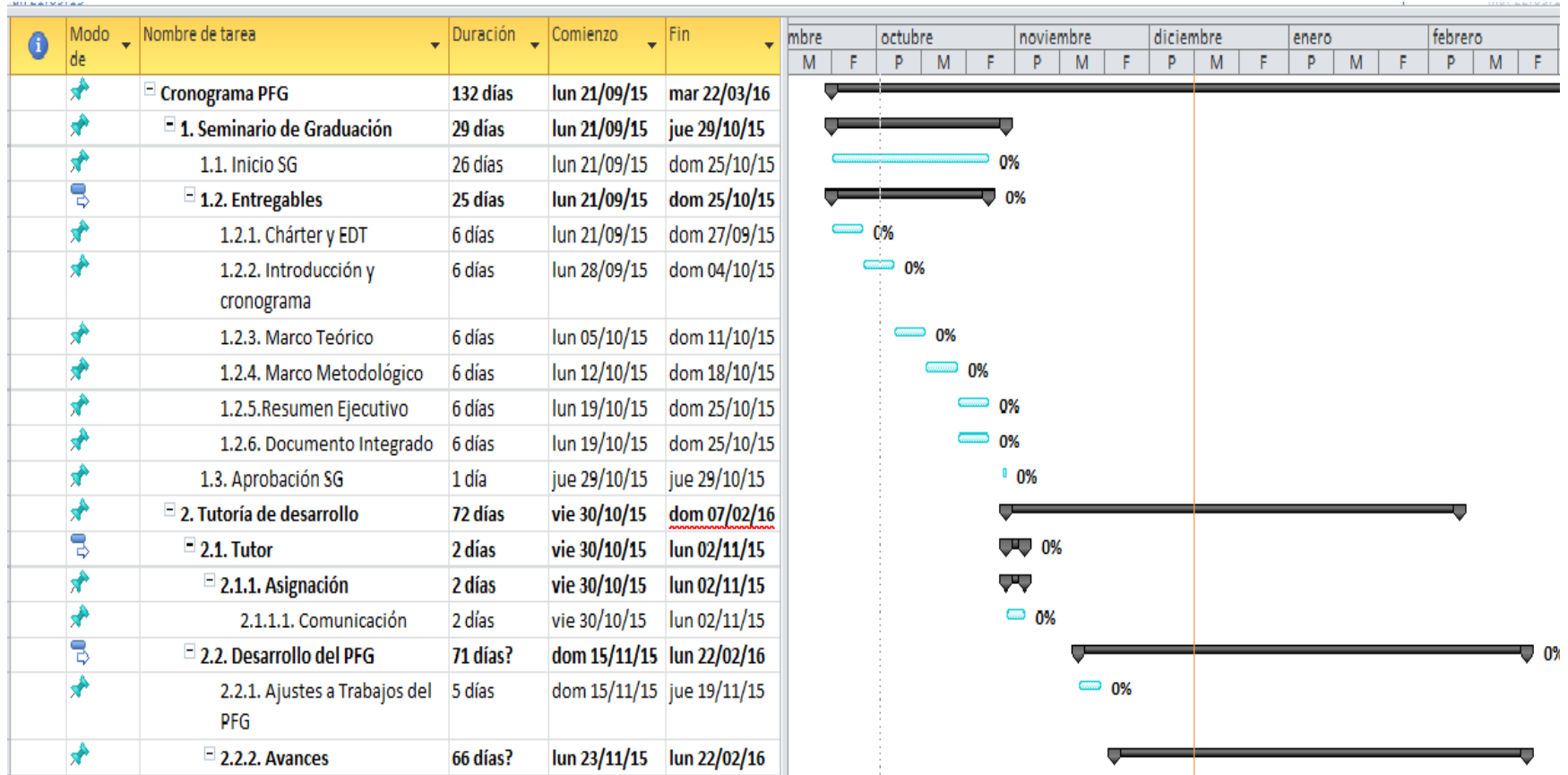
brindando empleo al sector productivo de nuestro país.	
Identificación de grupos de interés (Stakeholders)	
Involucrados Directos: Gerencia General Gerencia de mercadeo Profesor del curso:Seminario de Graduación Tutor del PFG	
Involucrados Indirectos: Proveedores Compradores Líderes Comunales de los sitios beneficiados de la eventual aplicación del Plan. Municipio de Santo Domingo, Heredia , Costa Rica.	
Aprobado por: Sara Fonseca	Firma: 
Realizado por: Dayana Ugalde Vargas	Firma: 

Anexo 2: EDT del PFG



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 3: Cronograma



i	Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Gantt Chart																		
						septiembre	octubre			noviembre			diciembre			enero			febrero			marzo		
						M	F	P	M	F	P	M	F	P	M	F	P	M	F	P	M	F	P	
		2.2.2.1. Diagnóstico situacional de RSC de la empresa	10 días	lun 23/11/15	vie 04/12/15																			0%
		Revisión y ajuste	5 días	sáb 05/12/15	jue 10/12/15																			0%
		2.2.2.2. Construcción de la estrategia de RSC de la empresa	10 días	vie 11/12/15	jue 24/12/15																			0%
		Revisión y ajuste	5 días	vie 25/12/15	jue 31/12/15																			0%
		2.2.2.3. Identificación y valoración de involucrados	6 días	vie 01/01/16	vie 08/01/16																			0%
		Revisión y ajuste	5 días	vie 08/01/16	jue 14/01/16																			0%
		Revisión y ajuste	5 días	sáb 23/01/16	jue 28/01/16																			0%
		2.2.2.4. Elaboración del Plan Gestión de tiempo	6 días	vie 29/01/16	vie 05/02/16																			0%
		<Tarea nueva>																						
		2.2.2.5. Elaboración de Plan de Comunicaciones																						
		<Tarea nueva>																						
		2.2.2.6. Elaboración de Plan de Costos	6 días	lun 28/12/15	dom 03/01/16																			0%
		<Tarea nueva>																						
		2.2.2.7. Diseñar el proceso de cierre del PFG	6 días	lun 25/01/16	dom 31/01/16																			0%
		<Tarea nueva>																						
		2.2.2.8. Aprobación tutor	6 días	lun 01/02/16	dom 07/02/16																			0%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 4: Entrevista de diagnóstico RSC Importaciones MASACA S.A para Gerentes

Ejercicio de autodiagnóstico de RSC MASACA S.A.

- **Módulo I: Gobierno empresarial:**

Se entiende por Gobierno empresarial, “el sistema de normas, procedimientos y estructuras por el cual se dirigen y controlan las empresas. Mediante el mismo se regulan las relaciones entre Director, Propietarios y otros grupos de interés (proveedores, empleados, vecinos, clientes). También se proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos y metas, y se determinan los medios que se pueden utilizar para alcanzarlos y supervisar el cumplimiento”. (BID, 2009. p. 83)

1. las siguientes preguntas permitirán identificar ¿En qué estado se encuentra la empresa MASACA S.A. con respecto al enfoque de procesos y mejora continua en Gobierno Empresarial?, por lo que las respuestas que brinde deben ser pensadas desde la perspectiva de la empresa.

Enfoque	Tema	Pregunta	Respuesta SI/NO	¿Por qué?	¿Cuáles? En caso que aplique
Enfoque de procesos y mejora continua	Política	¿Cuenta con una política de gobierno empresarial en la que la dirección formalice sus compromisos hacia propietarios y grupos de interés en general?			
	Temas relevantes	¿Los aspectos económicos, sociales y ambientales relevantes para un gobierno empresarial responsable están identificados?			
	Plan de acción	¿Las oportunidades de mejora son identificadas, estableciendo objetivos y metas de mejora?			
	Capacitación	¿Los trabajadores que participan de la gestión del gobierno empresarial están capacitados para comprender la importancia de mejorarlo y contribuir con ello?			
	Implementación	¿Se implementan las acciones de mejora planificadas?			
	Monitoreo y evaluación	Utilizan un procedimiento de análisis y ajuste?			
	Comunicación y	Revela información			

	reporte	relevante sobre gobierno empresarial para grandes grupos de interés?			
	Revisión y mejora	¿Utiliza un procedimiento establecido para revisar y mejorar las políticas, procesos y prácticas de gobierno empresarial?			

2. las siguientes preguntas permitirán identificar: ¿En qué estado se encuentra MASACA S.A. respecto a las buenas prácticas de gobierno empresarial?, por lo que las respuestas que brinde deben ser pensadas desde la perspectiva de la empresa.

Temas	Subtemas	Preguntas	Respuesta SI/NO	¿Cómo?
Derechos de los accionistas	Protocolo familiar	Por ser una empresa familiar, ¿Dispone MASACA S.A de un protocolo familiar?		
Orientación estratégica	Misión y Visión	¿La misión y visión han sido establecidas y documentadas y son comunicadas y aplicadas?		
Ética	Valores	¿Los valores y principios éticos han sido establecidos y documentados y son comunicados y aplicados?		
	Código de conducta	¿El código de conducta ha sido elaborado y documentado y es comunicado y aplicado?		
Cumplimiento legal y fiscal	Cumplimiento legal	¿Se conoce y cumple la legislación económica, social y ambiental aplicable nacional e internacionalmente?		
	Cumplimiento Fiscal	¿Conoce y cumple las obligaciones tributarias?		
Integridad (lucha contra la corrupción)	Sistemas de integridad empresarial	¿Mejora de sistemas de integridad empresarial?		
	Pactos de integridad	¿Promueve la acción colectiva para luchar contra la corrupción a través de pactos de integridad?		
Reconocimiento de derechos de grupos de interés	Grupos de interés	¿Identifica a los grupos de interés y sus expectativas, respondiendo a las mismas?		
Transparencia	Comunicación y diálogo	¿Ofrece información en un grado razonable sobre los impactos económicos, sociales y ambientales de sus actividades?		

3. Pensando en su empresa, responda las siguientes preguntas:

- ¿Qué temas y subtemas de Gobierno Empresarial (pregunta anterior) considera que ofrecen mayor oportunidad de mejora en su empresa?
- ¿Cuál cree que es la situación actual de su empresa con respecto a los temas y subtemas mencionados en la pregunta 2?
- ¿Qué oportunidades de mejora ofrecen los temas y subtemas seleccionados en la pregunta 3.a?

Gobierno empresarial	Tema	Subtema	Hallazgos sobre situación actual	Oportunidades de mejora

- **Módulo II: Prácticas laborales:**

“Las prácticas laborales son las políticas y acciones de la empresa que afectan a las relaciones con sus trabajadores.

El término “trabajador” puede referirse a cualquier persona que desempeña un trabajo, sea un empleado o un trabajador autónomo. El término empleado se refiere a las personas que desempeñan un trabajo bajo una relación laboral según la legislación aplicable. El término trabajador autónomo se refiere a las personas que desempeñan un trabajo bajo una relación de prestación de servicios.

Las prácticas laborales se refieren a las condiciones de trabajo (remuneración, horarios, vacaciones, etc), al diálogo social, a la salud y la seguridad ocupacional, y al desarrollo profesional”. (BID, 2009. p.119)

- Las siguientes preguntas permitirán identificar ¿En qué estado se encuentra MASACA S.A. respecto del enfoque de procesos de mejora continua en prácticas laborales?, por lo que las respuestas que brinde deben ser pensadas desde la perspectiva de la empresa.

		Preguntas	Respuesta SI/NO	¿Cómo?
Enfoque de procesos y mejora continua	Política	¿Cuenta con una política de prácticas laborales en la que la Dirección formalice su compromiso hacia los trabajadores?		
	Temas Relevantes	¿Los aspectos económicos, sociales y ambientales relevantes para las prácticas laborales están identificados?		
	Plan de acción	¿Las oportunidades de mejora son identificadas, estableciendo objetivos y metas de mejora?		
	Capacitación	¿Los trabajadores que participan de la gestión de las		

		prácticas laborales están capacitados para comprender la importancia de mejorarlas y contribuir a ello?		
	Implementación	¿Se implementan acciones de mejora planificadas?		
	Monitoreo y evaluación	¿Utiliza un procedimiento establecido de medición, análisis y ajuste?		
	Comunicación y reporte	¿Revela información relevante sobre prácticas laborales para grupos de interés?		
	Revisión y mejora	¿Utiliza un procedimiento establecido para revisar y mejorar las políticas, procesos y prácticas laborales?		

2. En qué estado se encuentra MASACA S.A. respecto de las buenas prácticas laborales?, ¿?, por lo que las respuestas que brinde deben ser pensadas desde la perspectiva de la empresa.

Temas	Subtemas	Buenas Prácticas	Respuestas SI/NO	¿Cómo?
Derechos laborales fundamentales	Remuneración justa	¿Asegura una remuneración que garantice un nivel de vida adecuado?		
	No discriminación	¿Garantiza la igualdad de oportunidades y de tratamiento para eliminar la discriminación?		
	Trabajo forzado	¿Erradica el trabajo forzado de forma directa y en la cadena productiva?		
	Trabajo infantil	¿Erradica el trabajo infantil de forma directa y en la cadena productiva?		
	Horario de trabajo	¿Asegura un horario de trabajo decente?		
	Asociación y negociación	¿Garantiza la libertad de asociación y la negociación colectiva?		
Salud y Seguridad laboral	Salud y Seguridad laboral	¿Garantiza un ambiente de trabajo seguro y saludable?		
Desarrollo de	Reclutamiento e	¿Asegura un		

los trabajadores	incentivos	sistema de reclutamiento y de incentivos que atraiga y retenga el talento?		
	Estabilidad	¿Fomenta la estabilidad laboral?		
	Capacitación	¿Facilita la formación de los trabajadores?		
	Promoción	¿Facilita la promoción de los trabajadores?		
	Participación	¿Facilita la participación de los trabajadores?		
	Promoción de causas sociales	¿Facilita la conciliación laboral y personal?		
	Clima y satisfacción laboral	¿Busca mejorar el clima y la satisfacción laboral?		
	Desvinculaciones	¿Busca dignidad para el trabajador cuando es despedido o jubilado?		

3. Pensando en su empresa y sobre la base de la información recibida sobre prácticas laborales, conteste las siguientes preguntas anotando en la tabla adjunta hallazgos sobre la situación actual y oportunidades de mejora:

- ¿Qué temas y subtemas relativos a este dominio considera que ofrecen más oportunidades de mejora en su empresa?
- ¿cuál es la situación actual en su empresa respecto a los temas y subtemas seleccionados?
- ¿Qué oportunidades de mejora ofrecen los temas y subtemas seleccionados?:

Dominio	Tema	Subtema	Hallazgos sobre la situación actual	Oportunidades de mejora
Prácticas laborales	1.			
	2.			
	3.			
	4.			
	5.			

Módulo III. Marketing:

El marketing es el conjunto de políticas y prácticas relativas a los procesos de investigación y desarrollo de productos y servicios, fijación de precios, empaquetado, distribución y promoción. El marketing afecta a muchas áreas funcionales de la empresa, aunque de forma especialmente significativa al área de ventas, a través de la cual se gestionan las relaciones con clientes (empresas que compran productos y servicio a otras empresas para

su transformación o venta a los consumidores finales). En esta unidad se hace mención a unos u otros indistintamente. (BID, 2009. p.152)

1. En qué estado se encuentra MASACA S.A. respecto del enfoque de procesos y mejora continua en marketing?

Temas	Subtemas	Buenas Prácticas	Respuestas SI/NO	¿Cómo?
Enfoque de procesos y mejora continua	Política	¿Cuenta con una política de marketing en la que la dirección formalice su compromiso hacia los clientes/consumidores?		
	Temas relevantes	¿Los aspectos económicos, sociales y ambientales relevantes para el marketing responsable están identificados?		
	Plan de acción	¿Las oportunidades de mejora son identificadas, estableciendo objetivos y metas de mejora?		
	Capacitación	¿Los trabajadores que participan de la gestión del marketing están capacitados para comprender la importancia de mejorarla y contribuir a ello?		
	Implementación	¿Se implementan las acciones de mejora planificadas?		
	Monitoreo y evaluación	¿Utiliza un procedimiento establecido de medición, análisis y ajustes?		
	Comunicación y reporte	¿Revela información relevante sobre marketing para los grupos de interés?		
	Revisión y mejora	¿Utiliza un procedimiento establecido para revisar y mejorar las políticas, procesos y prácticas de marketing?		

2. ¿En qué estado se encuentra MASACA S.A respecto de las buenas prácticas de marketing?

Temas	Subtemas	Buenas Prácticas	Respuestas SI/NO	¿Cómo?
Producto	Calidad	¿Garantiza la calidad de los productos y servicios?		
	Acceso a la información	¿Ofrece información veraz y relevante sobre los productos y		

		servicios?		
	Inclusión	¿Ofrece productos y servicios que cubran las necesidades de consumidores con bajo ingresos o necesidades especiales?		
Precio	Inclusión	¿fija precios inclusivos que facilitan la accesibilidad de consumidores con bajos ingresos?		
Promoción	Veracidad	¿Evita la publicidad engañosa?		
	No discriminación	¿Evita la publicidad discriminatoria?		
	Marketing Social	¿Desarrolla campañas de educación para el bien común?		
	Marketing con la causa	¿Desarrolla campañas comerciales de promoción de causas sociales?		
Distribución	Inclusión	¿Usa canales de distribución inclusivos que faciliten la accesibilidad de los consumidores con bajos ingresos?		
	Embalaje y protección ambiental	¿Minimiza el impacto ambiental del embalaje?		
	Transporte y protección ambiental	¿Minimiza el impacto ambiental del transporte?		
Venta	Ética e integridad	¿Promueve prácticas de venta éticas y evita ofrecimientos indebidos?		
	Garantía	¿Garantiza los procedimientos para recibir y tramitar las quejas y reclamaciones de los clientes?		
	Satisfacción	¿Monitorear la satisfacción del cliente?		
	Privacidad	¿Respeta la privacidad del cliente y garantiza la protección de sus datos personales?		

3. Pensando en MASACA S.A. contente las siguientes preguntas, anotando en la tabla adjunta hallazgos sobre la situación actual oportunidades de mejora.

- ¿Qué temas y subtemas relativos a este dominio considera que ofrecen más oportunidades de mejora en su empresa?
- ¿Cuál es la situación actual en su empresa respecto a los temas y subtemas seleccionados?
- ¿Qué oportunidades de mejora ofrecen los temas y subtemas seleccionados?

Dominio	Tema	Subtema	Hallazgos sobre la situación actual	Oportunidades de mejora
Marketing				

Módulo IV: Aprovechamiento:

Cualquier empresa independientemente de su tamaño, necesita adquirir materias primas y suministros para producir bienes o servicios. La cadena de aprovisionamiento o de suministro hace referencia a la serie de procesos de intercambio de materiales, información y dinero que una empresa establece con sus proveedores, subcontratistas y distribuidores para obtener bienes o servicios. (BID, 2009. p. 175).

- ¿En qué estado se encuentra MASACA S.A. respecto del enfoque de procesos y mejora continua en aprovisionamiento?

Enfoque	Tema	Pregunta	Respuesta SI/NO	¿Por qué?
Procesos y mejora continua	Política	¿cuenta con una política de aprovisionamiento en la que la dirección formalice su compromiso hacia los proveedores, subcontratistas y distribuidores.?		
	Temas relevantes	¿Los aspectos económicos, sociales y ambientales relevantes para el aprovisionamiento responsable están identificados?		
	Plan de acción	¿Las oportunidades de mejora son identificadas, estableciendo objetivos y metas de mejora?		
	Capacitación	¿Los trabajadores que participan de la gestión del aprovisionamiento están capacitados para comprender la importancia de mejorarlo y contribuir con ello?		
	Implementación	¿Se implementan las acciones de mejora planificadas?		
	Monitoreo y	¿Utiliza un procedimiento		

	evaluación	establecido de medición, análisis y ajuste?		
	Comunicación y reporte	¿Revela información relevante sobre aprovisionamiento para los grupos de interés?		
	Revisión y mejora	¿Utiliza un procedimiento establecido para revisar y mejorar las políticas, procesos y prácticas de aprovisionamiento?		

2. En qué estado se encuentra MASACA S.A. respecto del enfoque de procesos de mejora continua en aprovisionamiento?

Temas	Subtemas	Buenas Prácticas	Respuestas SI/NO	¿Cómo?
Condiciones Comerciales	Condiciones contractuales	¿Establece condiciones contractuales sencillas de cumplir y respeta las condiciones pactadas?		
	Plazos de pago	¿Establece plazos de pago razonables?		
	Integridad	¿Evita sobornos o dádivas para adjudicar un contrato?		
	Cláusulas sociales y ambientales	¿Introduce cláusulas sociales y ambientales en los contratos?		
	Incentivos	¿Establece relaciones preferentes con los proveedores que cumplen el código de conducta y/o las cláusulas sociales y ambientales de los contratos?		
Evaluación y selección de proveedores	Código de conducta hacia proveedores	¿Cuenta con un código de conducta sobre la empresa en relación a proveedores y subcontratistas?		
	Código de conducta sobre proveedores	¿Cuenta con un código de conducta sobre los proveedores y subcontratistas?		
	Procedimiento de evaluación y selección	¿Utiliza un procedimiento para la evaluación y selección de proveedores?		
	Criterios económicos,	¿Evalúa y selecciona a los proveedores dando		

	sociales y ambientales	preferencia a los que cumplan los criterios económicos, sociales y ambientales del código de conducta?		
	Cumplimiento del código de conducta	¿Verifica el cumplimiento del código de conducta?		
Desarrollo de proveedores	Programa de desarrollo de proveedores	¿Implementa un programa de desarrollo de proveedores?		
	Mejora de prácticas sociales y ambientales	¿Incentiva la mejora de las prácticas sociales y ambientales de los proveedores?		
	Mejora de procesos o productos y servicios	¿Contribuye al desarrollo de los proveedores mediante proyectos de mejora de procesos o productos y servicios?		
	Inclusión	¿Facilita la inclusión de personas con bajos ingresos como proveedores, subcontratistas o distribuidores de la empresa?		

3. Pensando en MASACA S.A. y sobre la base de la información recibida sobre la base de la información recibida sobre aprovisionamiento, conteste las siguientes preguntas anotando en la tabla adjunta hallazgos sobre la situación actual y oportunidades de mejora:
- ¿Qué temas y subtemas relativos a este dominio considera que ofrecen más oportunidades de mejora en su empresa?
 - ¿Cuál es la situación actual en su empresa respecto a los temas y subtemas seleccionados?
 - ¿Qué oportunidades de mejora ofrecen los temas y subtemas seleccionados?

Dominio	Tema	Subtema	Hallazgos sobre la situación actual	Oportunidades de mejora
Aprovisionamiento				

Modulo V: Gestión medioambiental:

La gestión medioambiental hace referencia a las actuaciones de una empresa que contribuyen a mejorar la calidad ambiental al reducir el impacto de la actividad empresarial sobre el medio ambiente.

El medio ambiente es el entorno en el que una organización opera, incluye la atmósfera, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna y los seres humanos. (BID, 2009. P.199).

1. En qué estado se encuentra MASACA S.A. respecto del enfoque de procesos y mejora continua en gestión medioambiental?

Enfoque	Tema	Pregunta	Respuesta SI/NO	¿Por qué?
Enfoque de procesos y mejora continua	Política	¿Cuenta con una política de gestión medio ambiental en que la Dirección formalice su compromiso hacia el medioambiente?		
	Temas relevantes	Los aspectos económicos, sociales y ambientales relevantes para la gestión medioambiental responsable están identificados?		
	Plan de acción	¿Las oportunidades de mejora son identificadas, estableciendo objetivos y metas de mejora?		
	Capacitación	¿Los trabajadores que participan de la gestión medioambiental están capacitados para comprender la importancia de mejorarla y contribuir a ella?		
	Implementación	¿Se implementan las acciones de mejora planificadas?		
	Monitoreo y evaluación	¿Utiliza un procedimiento establecido de medición, análisis y ajuste?		
	Comunicación y reporte	¿Revela la información relevante sobre gestión medioambiental para los grupos de interés?		
	Revisión y mejora	¿Utiliza un procedimiento establecido para revisar y mejorar las políticas, procesos y prácticas de gestión medioambiental?		

2. ¿En qué estado se encuentra MASACA S.A. respecto de las buenas prácticas de gestión medioambiental?

Temas	Subtemas	Buenas Prácticas	Respuestas SI/NO	¿Cómo?
Uso eficiente de los recursos	Materias primas	¿Adopta prácticas para la reducción, reutilización y reciclaje de materias primas?		
	Energía	¿Adopta prácticas para la reducción, reutilización y reciclaje de energía?		
	Agua	¿Adopta prácticas para la reducción, reutilización y reciclaje de agua?		
Prevención de la contaminación	Residuos sólidos y líquidos	¿Adopta prácticas para reducir la generación de residuos sólidos y líquidos y elimina de manera controlada los que se producen?		
	Emisiones	¿Adopta prácticas para reducir la generación de emisiones y compensa las que se producen?		
	Vertidos	¿Adopta prácticas para disminuir la generación de vertidos y trata los que se producen?		
	Otros tipos de contaminación	¿Adopta prácticas para disminuir la generación de otros tipos de contaminación?		
Métodos y tecnologías ambientalmente sostenibles	Metodologías de análisis	¿Adopta metodologías de análisis para disminuir el impacto ambiental de procesos, productos y servicios?		
	Tecnologías	¿Adopta tecnología para disminuir el impacto ambiental de procesos, productos y servicios?		
Capacitación ambiental	Sensibilización y capacitación de	¿Desarrolla acciones de capacitación		

	los trabajadores	ambiental para los trabajadores?		
--	------------------	----------------------------------	--	--

3. Pensando en MASACA S.A. y sobre la base de la información recibida sobre gestión medioambiental; conteste las siguientes preguntas anotando en la tabla adjunta hallazgos sobre la situación actual y oportunidades de mejora:
- ¿Qué temas y subtemas relativos a este dominio considera que ofrecen más oportunidades de mejora en su empresa?
 - ¿Cuál es la situación actual en su empresa respecto a los temas y subtemas seleccionados?
 - ¿Qué oportunidades de mejora ofrecen los temas y subtemas seleccionados?

Dominio	Tema	Subtema	Hallazgos sobre la situación actual	Oportunidades de mejora
Gestión medio ambiental				

Modulo VI: Inversión Social:

“Las relaciones con la comunidad pueden adoptar distintas formas, desde el diálogo hasta la contribución a la resolución de problemas sociales. Este tipo de relación recibe el nombre de acción social. Este tipo de relación recibe el nombre de acción social. La acción social puede desarrollarse de manera filantrópica o como inversión social puede desarrollarse de manera filantrópica o como inversión social.

La filantropía se refiere a las donaciones que pretenden beneficiar a la comunidad y cuya motivación es la satisfacción personal de los propietarios de la empresa. Se trata de acciones que de una manera genérica podrían denominarse “de beneficencia”.

La inversión social es una forma de relacionarse con la comunidad a través de proyectos de desarrollo socioeconómico que son gestionados como inversiones. Además los proyectos de inversión social se ejecutan de manera sistematizada a lo largo de todo el ciclo de gestión del proyecto: el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la medición y la evaluación de impactos”.

Antes de profundizar más sobre la inversión social, conviene clarificar el concepto de comunidad. Cualquier empresa, independientemente de su tamaño, tiene un impacto sobre la comunidad en la que desarrolla sus actividades. (BID, 2009. p. 231)

- ¿En qué estado se encuentra MASACA S.A. respecto del enfoque de procesos y mejora continua en inversión social?

Tema	Subtemas	Buenas Prácticas	Respuestas SI/NO	¿Cómo?
Enfoque de procesos y mejora	Política	¿Cuenta con una política de inversión social en la dirección formalice su compromiso hacia la comunidad?		
	Temas relevantes	¿Los aspectos económicos, sociales y ambientales relevantes para la inversión social responsable están identificados?		

	Plan de acción	¿Las oportunidades de mejora son identificadas, estableciendo objetivos y metas de mejora?		
	Capacitación	¿Los trabajadores que participan de la gestión de la inversión social están capacitados para comprender la importancia de mejorarla y contribuir a ello?		
	Implementación	¿Se implementan las acciones de mejora planificadas?		
	Monitoreo y evaluación	¿Utiliza un procedimiento establecido de medición, análisis y ajuste?		
	Comunicación y reporte	¿Revela información relevante sobre inversión social para los grupos de interés?		
	Revisión y mejora	¿Utiliza un procedimiento establecido para revisar y mejorar las políticas, procesos y prácticas de inversión social?		

2. ¿En qué estado se encuentra MASACA S.A. respecto de las buenas prácticas en inversión social?

Temas	Subtemas	Buenas Prácticas	Respuestas SI/NO	¿Cómo?
Cobertura de necesidades de la comunidad	Impactos de la cadena de valor sobre la comunidad	Adoptar prácticas para disminuir y reparar los impactos negativos de la cadena de valor sobre la comunidad y fomentar los positivos		
	Temas sociales estratégicos para el contexto competitivo	Adoptar prácticas para influir en las dimensiones sociales del contexto competitivo		
	Temas sociales genéricos	Adoptar prácticas para contribuir al desarrollo de temas sociales genéricos		

3. ¿Pensando en MASACA S.A. y sobre la base de la información recibida sobre inversión social conteste las siguientes preguntas anotando en la tabla adjunta hallazgos sobre la situación actual y oportunidades de mejora:

- a. ¿Qué temas y subtemas relativos a este dominio considera que ofrece más oportunidades de mejora en MASACA S.A.?
- b. ¿Cuál es la situación actual en su empresa respecto a los temas y subtemas seleccionados?
- c. ¿Qué oportunidades de mejora ofrecen los temas y subtemas seleccionados?

Dominio	Tema	Subtema	Hallazgo Sobre la situación actual	Oportunidades de mejora

Anexo 5: Entrevista de diagnóstico RSC Importaciones Industriales MASACA S.A para personal administrativo

Evaluación de Responsabilidad Social Corporativa de la empresa:

- **Importante:**

- a. Se le solicita cooperación para responder el siguiente cuestionario el cual pretende identificar acciones de Responsabilidad Social que se realizan o se pueden realizar en la empresa en la que usted labora.
- b. Sus respuestas serán tratadas con total confidencialidad. En ningún momento se identificará la persona específica que haya contestado alguno de los cuestionarios, por lo que es importante que sus respuestas reflejen fielmente su visión respecto a lo consultado.

- **Instrucción:**

Toda empresa por el simple hecho de existir tiene impactos sociales, ambientales y económicos. Es decir, deja una huella. El objetivo de la responsabilidad social es minimizar los impactos negativos, maximizando los positivos. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC), es la responsabilidad de la empresa por atender sus impactos en la sociedad, respondiendo activa y voluntariamente para el mejoramiento social, económico y ambiental. Partiendo de la explicación anterior responda las siguientes preguntas.

1. ¿En qué departamento en que labora?:-----
2. ¿Qué puesto desempeña en la empresa?:-----
3. Tiempo de trabajar en la empresa: -----

4. ¿Cuáles acciones de Responsabilidad Social Corporativa identifica que actualmente realiza la empresa?

5. ¿Como parte del equipo de trabajo de esta empresa, usted considera importante que se realicen este tipo de acciones?

Si ()

No ()

¿Por qué? -----

6. ¿Qué otras acciones de Responsabilidad Social Corporativa considera que podría desarrollar la empresa?

7. ¿Cómo contribuiría la empresa al mejoramiento social, económico y ambiental con las acciones que usted propone en su respuesta anterior?

Anexo 6: Detalle del costo de los recursos, según fuente de información y mes en que se genera el gasto

N°	Nombre de tarea	Recurso	Cantidad	Costo por unidad	Costo de la actividad	Fuente	Categoría	Mes del Gasto	Precio por paquete de trabajo * Se excluyen los gastos de personal con el que ya cuenta la empresa
1	1. Estrategia de RSC MASACA S.A								
2	1.1. Eje estratégico de Gobierno empresarial								
3	1.1.1. Procedimiento de Gobierno empresarial								
4	1.1.1.1. Diagnóstico de evaluación de Políticas y procedimientos revisados y ajustados								
5	Sesión ejecutiva (Gerencias) para definir el equipo de trabajo responsable de desarrollar el diagnóstico	-Asistente de Gerencia General	1	451,891	451,891	MTSS			
		-Gerente de Mercadeo	1	700,000	700,000	MTSS			
		-Gerente de RRHH	1	700,000	700,000	MTSS			
		-Equipo de computación	3	714,000	2,142,000	TIC-ICE			

6	Diseño del instrumento de diagnóstico	-Asistente de Gerencia General	1	451,891	451,891	MTSS			
		-Gerente de Mercadeo	1	700,000	700,000	MTSS			
		-Gerente de RRHH	1	700,000	700,000	MTSS			
		-Equipo de computación	3	2,142,000	2,142,000	TIC-ICE			
7	Aplicación del instrumento	-Asistentes de Gerencias	3	339,506	1,018,518	MTSS			
		-Asistente de Gerencia General	1	451,891	451,891	MTSS			
		-Equipos de computación	4	714,000	714,000	TIC-ICE			
8	Sistematización del diagnóstico ejecutado	-Asistente de Gerencia General	1	451,891	451,891	MTSS			
9	1.1.1.2. Mejoras recomendadas								
10	Elaboración de informe de recomendación de mejoras	-Asistentes de Gerencias	4	339,506	1,358,024	MTSS			
		-Equipos de computación	4	714,000	2,856,000	TIC-ICE			
11	1.1.1.3. Ajustes								275,980
12	Coordinación del equipo ejecutivo (Gerencias)	-Equipos de computación	4	714,000	2,856,000	TIC-ICE			
		-Conexión a internet	1	55,300	55,300				
13	Revisión del informe de recomendación de mejoras	-Gerente General	1	1,600,000	1,600,000	MTSS			

		Asistente de Gerencia General	1	451,891	451,891	MTSS			
		-Equipo de computación	2	714,000	1,428,000	TIC-ICE			
14	Aplicación y aprobación de ajustes a partir de las recomendaciones	-Asistentes de Gerencia	4	339,506	1,358,024	MTSS			
		-Equipo de computación	4	714,000	2,856,000	TIC-ICE			
15	Edición de documentos existentes	-Asistentes de Gerencia	4	339,506	1358024	MTSS			
16	Impresión de las nuevas versiones de los documentos	- Multifuncionales	2	1,37,990	275,980	Office Depot	Gastos	nov-16	
17	Comunicación vía electrónica al personal de las modificaciones	-Equipo de computo	1	714,000	714,000	TIC-ICE			
		-Conexión a internet	1	55,300	55,300	ICE			
		-Gerente de RRHH	1	700,000	700,000	MTSS			
18	1.2. Eje estratégico de Prácticas laborales								
19	1.2.1. Código de conducta de la empresa								
20	1.2.1.1. Capítulo de igualdad de género								1,100,000
21	Redacción del texto	-Asistente de Gerencia General	1	451,891	451,891	MTSS			
		-Gerente de Mercadeo	1	700,000	700,000	MTSS			
		-Gerente de RRHH	1	700,000	700,000	MTSS			

		-Consultor (a) externo (a)	1	550000	550000	Colegio de Abogados de CR	contrato	jun-16	
		-Equipo de computación	4	714,000	2,856,000	TIC-ICE			
22	Revisión del texto	-Asistente de Gerencia General	1	451,891	451,891	MTSS			
		-Gerente de Mercadeo	1	700,000	700,000	MTSS			
		-Gerente de RRHH	1	700,000	700,000	MTSS			
		-Consultor (a) externo (a)	4	550,000	550,000	Colegio de Abogados de CR	contrato	ago-16	
		-Equipo de computación	1	714,000	714,000	TIC-ICE			
23	Aprobación del texto	-Gerente General	1	1,600,000	1,600,000	MTSS			
		-Equipo de computación	1	714,000	714,000	TIC-ICE			
24	1.2.1.2. Capítulo de respecto a la diferencias y no discriminación								1,100,000
25	Redacción del texto	-Gerente de RRHH	1	700,000	700,000	MTSS			
		-Consultor (a) externo (a)	1	550,000	550,000	Colegio de Abogados de CR	contrato	jun-16	
		-Equipo de computo	1	714,000	714,000	TIC-ICE			
26	Revisión del texto	-Gerente de	1	700,000	700,000	MTSS			

		RRHH							
		-Consultor (a) externo (a)	1	550,000	550,000	Colegio de Abogados de CR	contrato	ago-16	
		-Equipo de computo	1	714,000	714,000	TIC-ICE			
27	Aprobación del texto	-Gerente General	1	1,600,000	1,600,000	MTSS			
		-Equipo de computación	1	714,000	714,000	TIC-ICE			
28	1.2.1.3. Capítulo de sanciones								1,100,000
29	Redacción del texto	-Asistente de la Gerencia General	1	451,891	451,891	MTSS			
		-Gerente de RRHH	1	700,000	700,000	MTSS			
		-Equipo de computo	3	714,000	2,142,000	TIC-ICE			
		-Asesor Jurídico	1	550,000	550,000	Colegio de Abogados de CR	contrato	jun-16	
30	Revisión del texto	-Asistente de la Gerencia General	1	451,891	451,891	MTSS			
		-Gerente de RRHH	1	700,000	700,000	MTSS			
		-Equipo de computo	1	714,000	714,000	TIC-ICE			
		-Asesor Jurídico	1	550,000	550,000	Colegio de Abogados de CR	contrato	ago-16	
31	Aprobación del texto	-Gerente General	1	1,600,000	1,600,000	MTSS			

		-Equipo de computación	1	714,000	714,000	TIC-ICE			
32	1.2.2. Asociación Solidarista								
33	1.2.2.1. Requerimientos cumplidos para su conformación								1,650,000
34	Identificación de requerimientos	-Asesor Jurídico	1	550000	550000	Colegio de Abogados de CR	contrato	jun-16	
		-Equipo de Computo	1	714,000	714,000	TIC-ICE			
35	Planificación de actividades para su conformación	-Gerente de RRHH	1	700,000	700,000	MTSS			
		-Grupo de trabajadores organizados	1	0	0				
		-Asesor Jurídico	1	550000	550000	Colegio de Abogados de CR	contrato	jul-16	
		-Equipo de computación	6	714,000	4,284,000	TIC-ICE			
36	Definir los proyectos que la asociación Solidarista ejecutará	-Gerente de RRHH	1	700,000	700,000	MTSS			
		-Grupo de trabajadores organizados	1	0	0				
		-Asesor Jurídico	1	550,000	550,000	Colegio de Abogados de CR	contrato	Set-16	

		-Equipo de computación	6	714,000	4,284,000	TIC-ICE			
37	1.2.2.2. Proyecto de médico de empresa								550,000
38	Formulación del proyecto	-Gerente de RRHH	1	700,000	700,000	MTSS			
		-Grupo de trabajadores organizados	1	0	0	0			
		-Asesor Jurídico	1	550,000	550,000	Colegio de Abogados de CR	contrato	jun-16	
39	1.2.2.3. Proyecto de ahorro y créditos para empleados								1,100,000
40	Formulación del proyecto	-Gerente de RRHH	1	700,000	700,000	MTSS			
		-Asesor Financiero	1	550,000	550,000		contrato	jun-16	
		-Asesor Jurídico	1	550,000	550,000	Colegio de Abogados de CR	contrato	jun-16	
41	1.2.3. Política de mejora a la salud y bienestar del empleado								
42	1.2.3.1. Política de mejora a la salud y bienestar del empleado redactada.								
43	Definición de los objetivos de la política	-Asistente de Gerencia General	1	451,891	451,891	MTSS			

		-Gerente de RHH	1	700,000	700,000	MTSS			
44	Definición de actividades contenidas en la política	-Asistente de Gerencia General	1	451,891	451,891	MTSS			
		-Gerente de RHH	1	700,000	700,000	MTSS			
45	1.2.3.2. Política de mejora a la salud y bienestar del empleado Comunicada.								
46	Generar la lista de destinatarios a quiénes debe informarse la existencia de la política.	-Asistentes de Gerencia	3	339,506	101,518	MTSS			
		-Equipos de computación	3	714,000	2,142,000	TIC-ICE			
		-Conexión a internet	1	55,300	55,300	ICE			
47	Escribir el mensaje de comunicación	-Gerente General	1	1,600,000	1,600,000	MTSS			
		-Equipo de computación	1	714,000	714,000	TIC-ICE			
48	Ejecutar la comunicación	-Asistentes de Gerencia	3	339,506	1,018,518	MTSS			
		-Equipos de computación	3	714,000	2,142,000	TIC-ICE			
		-Conexión a internet	1	55,300	55,300	ICE			

49	1.2.3.3. Actividades de política de mejora a la salud y bienestar del empleado definidas								
50	1.2.3.3.1. Recesos para ejercicios de estiramiento y relajación								189,500
51	Establecimiento de recesos dentro de la jornada laboral	-Pelotas anti estrés	100	1,395	139,500	Publyrim	Gastos	jun-16	
		-Ligas para estiramiento	100	500	50,000	Publyrim	Gastos	jun-16	
52	1.2.3.3.2. Espacios acondicionados								11,481,470
53	Compra de mobiliario adecuado	Sillas ergonómicas	63	63,090	3,974,670	Office Depot	Gastos	jun-16	
		- Escritorios ergonómicos	63	59,600	3,754,800	Office Depot	Gastos	jun-16	
		-Ventiladores	40	25,000	1,000,000	Almacen El Verdugo	Gastos	jun-16	
		-Equipos de aire acondicionado	8	194,000	1,552,000	Almacen El Verdugo	Gastos	jun-16	
54	Remodelación de espacios	-Diseñador de interiores	1	1,200,000	1,200,000	Decorador de interiores	diseño	Set-16	
55	1.2.4. Programa de capacitaciones								
56	1.2.4.1. Áreas con necesidad de capacitación identificadas								

57	Diagnóstico de actualización de conocimientos del personal	-Asistente de Gerencia General	1	451,891	451,891	MTSS			
		-Acceso a servicio de internet	1	55,300	55,300	ICE			
		-Equipo de computación	1	714,000	714,000	TIC-ICE			
58	Diseño y aplicación del diagnóstico	-Asistente de Gerencia General	1	451,891	451,891	MTSS			
		-Equipo de computación	1	714,000	714,000	TIC-ICE			
59	Sistematización del diagnóstico y Elaboración de Informe	-Asistente de Gerencia General	1	451,891	451,891	MTSS			
		-Equipo de computación	1	714,000	714,000	TIC-ICE			
60	1.2.4.1.1. Personal a capacitar seleccionado.								
61	Construir los criterios con base en los cuales se seleccionará el personal a capacitar.	-Asistente de Gerencia General	1	451,891	451,891	MTSS			
		-Gerencia de RRHH	1	700,000	700,000	MTSS			
		-Gerencia de Mercadeo	1	700,000	700,000	MTSS			
		-Gerente de Telemercadeo	1	700,000	700,000	MTSS			
		-Equipo de computación	4	714,000	714,000	TIC-ICE			
62	Evaluar al personal, según los criterios construidos.	-Asistente de Gerencia General	1	451,891	451,891	MTSS			

		-Equipo de computación	1	714,000	714,000	TIC-ICE			
63	Creación del listado de personas y puestos que ingresan al programa de capacitaciones	-Asistente de Gerencia General	1	451,891	451,891	MTSS			
		-Equipo de computación	1	714,000	714,000	TIC-ICE			
64	Informe ejecutivo	-Asistente de Gerencia General	1	451,891	451,891	MTSS			
		-Equipo de computación	1	714,000	714,000	TIC-ICE			
65	1.2.4.1.2. Capacitaciones desarrolladas								5,000,000
66	Búsqueda de cursos	-Asistente de Gerencia General	1	451,891	451,891	MTSS			
		-Equipo de computación	1	714,000	714,000	TIC-ICE			
67	Cotizaciones de los cursos	-Asistente de Gerencia General	1	451,891	451,891	MTSS			
		-Equipo de computación	1	714,000	714,000	TIC-ICE			
68	Selección de cursos	-Asistente de Gerencia General	1	451,891	451,891	MTSS			
		-Equipo de computación	1	714,000	714,000	TIC-ICE			
69	Matricula del personal	-Asistente de Gerencia General	1	451,891	451,891	MTSS			
		pago de cursos		5,000,000	5,000,000		Gastos	ago-16	

		-Equipo de computación	1	714,000	714,000	TIC-ICE			
70	Elaboración del instrumento para el control de la asistencia a las sesiones de capacitación	-Asistente de Gerencia General	1	451,891	451,891	MTSS			
		-Equipo de computación	1	714,000	714,000	TIC-ICE			
71	Asistencia a sesiones por parte del personal								
72	1.3. Eje estratégico de Marketing								
73	1.3.1. Sistema de quejas y reclamos para clientes								1,600,000
74	Diseño del sistema	-Equipo de computación	6	714,000	4,284,000	TIC-ICE			
		-Acceso a Internet	1	55,300	55,300	ICE			
		-Gerente de Mercadeo	1	700,000	700,000	MTSS			
		-Asistente de Gerencia General	1	451,891	451,891	MTSS			
		-Encargado de ventas	1	700,000	700,000	MTSS			
		-Asistentes	2	339,506	679,012	MTSS			
		-Ingeniero en sistemas	1	1,000,000	1,000,000	Proyectos similares	contrato	jun-16	
75	Revisar el detalle del análisis de requisitos de los involucrados	-Asistentes	2	339,506	679,012	MTSS			
		-Gerencia de Mercadeo	1	700,000	700,000	MTSS			

		-Encargado de ventas	1	700,000	700,000	MTSS			
		-Equipo de computo	4	714,000	714,000	TIC-ICE			
76	Pruebas del sistema	-Ing. Sistemas	1	600,000	600,000	Proyectos similares	contrato	nov-16	
		-Equipo de computación	1	714,000	714,000	TIC-ICE			
77	Aprobación del sistema	-Gerente General	1	1,600,000	1,600,000				
		-Gerente Mercadeo	1	700,000	700,000	MTSS			
		-Encargado e ventas	1	700,000	700,000	MTSS			
79	1.3.2. Etiquetado de productos								
80	1.3.2.1. Etiquetas Elaboradas								345,000
81	Elaboración de diseños para etiquetas de productos	-Equipo de computación	1	900,000	900,000	Especialista en Mercadeo			
		-Diseñadora Gráfica	1	450,000	450,000	Especialista en Mercadeo			
82	Impresión de los diseños	-Diseñadora Gráfica	1	450,000	450,000	Especialista en Mercadeo			
		Láminas de papel adhesivo	300	350	105,000	Especialista en Mercadeo	materiales	jun-16	
		-Cartuchos de tinta	10	24,000	240,000	Especialista en	materiales	jun-16	

						Mercadeo			
		-Equipo de computación	1	900,000	900,000	Especialista en Mercadeo			
83	1.3.2.2. Etiquetas pegadas (Proceso de etiquetado)								
84	Preparación de productos a etiquetar	-Personal de Servicios Generales (bodegas)	8	305,324	2,442,592	MTSS			
85	Pegado de etiquetas	-Personal de Servicios Generales (bodegas)	8	305,324	2,442,592	MTSS			
86	1.4. Eje estratégico de Aprovisionamiento								
87	1.4.1. Procedimiento para la evaluación y selección de proveedores								
88	1.4.1.1. Variables para la evaluación seleccionadas								
89	Sesión de equipo para la construcción de variables	-Gerente de Mercadeo	1	700,000	700,000	MTSS			
		-Asistente de Gerencia General	1	451,891	451,891	MTSS			
		-Equipo de computación	1	714,000	714,000	TIC-ICE			
		-Encargado de compras	1	700,000	700,000	MTSS			

90	Documentación de aprobación del listado de variables	-Gerente General	1	1,600,000	1,600,000				
		-Equipo de computo	1	714,000	714,000	TIC-ICE			
91	1.4.1.2. Instrumento de evaluación diseñado								
92	Prueba del instrumento	-Gerente de Mercadeo	1	700,000	700,000	MTSS			
		-Asistente de Gerencia General	1	451,891	451,891	MTSS			
		-Equipo de computación	1	714,000	714,000	TIC-ICE			
		-Encargado de compras	1	700,000	700,000	MTSS			
93	1.5. Eje estratégico Medio-Ambiental								
94	1.5.1. Elaboración del Programa de reutilización y reciclaje de desechos								500,000
95	Formulación del Programa ambiental a desarrollar	-Asistente de Gerencia General	1	451,891	451,891	MTSS			
		-Asesor en Gestión ambiental	1	500000	500000	Especialista	contrato	jun-16	
		-Equipo de computación	2	714,000	714,000	TIC-ICE			
96	1.5.1.1. Proyecto clasificación de desechos								910000
97	Formulación del proyecto	-Asistente de Gerencia General	1	451,891	451,891	MTSS			

		-Asesor en Gestión ambiental	1	350,000	350,000	Especialista	contrato	jun-16	
		-Equipo de computación	2	714,000	714,000	TIC-ICE			
98	Compra de contenedores para clasificación de desechos	-Contenedores de colores distintos para la clasificación (amarillo, gris, verde y azul)	40	14,000	560,000	Gestora Ambiental ICE	Gastos	jun-16	
99	Selección de espacios para la colocación de contenedores	-Personal de servicios generales	3	305324	915972	MTSS			
100	1.5.1.2. Proyecto reciclaje								350000
101	Formulación del proyecto	-Asistente de Gerencia General	1	451,891	451,891	MTSS			
		-Asesor en Gestión ambiental	1	350,000	350,000	Especialista	contrato	jun-16	
		-Equipo de computación	2	714,000	714,000	TIC-ICE			
102	1.5.2. Programa de Capacitaciones y estrategias para la conciencia ambiental								
103	1.5.2.1. Capacitaciones y campañas de ahorro energético								1,774,990
104	Impresión de Stickers de conciencia ambiental	-Diseñadora Gráfica	1	450,000	450,000	MTSS			

		-Equipo de computación	1	900,000	900,000	ICE-TIC			
		-Rollos de papel adhesivo	300	350	105,000	Especialista en Mercadeo	materiales	jun-16	
		-Cartuchos de tinta	10	24,000	240,000	Especialista en Mercadeo	materiales	jun-16	
		-Equipo de computación	1	900,000	900,000	Especialista en Mercadeo			
105	Selección de sitios estratégicos	-Gerente de Mercadeo	1	700,000	700,000	MTSS			
106	Elaboración del mapa de sitios estratégicos	-Diseñadora Gráfica	1	450,000	450,000	MTSS			
107	Proceso de pegado	-Personal de Servicios Generales	5	305,324	1,526,620	MTSS			
108	Charlas periódicas de consumo y ahorro de energía	-Especialista en Gestión Ambiental	1	0	0	Especialista			
109	Elaboración de contenidos	-Especialista en Gestión ambiental	1	20,000	200,000	Especialista	contrato	nov-16	
110	Convocatorias de equipos de trabajo	-Asistente de Gerencia	1	339,506	339,506	MTSS			
111	Elaboración de las charlas	-Videobeam	1	499,990	499,990	Office Depot	Gastos	ene-17	
		-Material informativo impreso	200	1000	200,000	ICE-PHED	materiales	ene-17	

		-Pantalla para proyección	1	90,000	90,000	ICE-TIC	Gastos	ene-17	
		-Refrigerio para el personal	200	1200	240,000	ICE-PHED	Gastos	ene-17	
		-Especialista en Gestión Ambiental	1	200,000	200,000	MTSS	contrato	ene-17	
112	1.5.2.2. Capacitaciones y campañas de ahorro de papel								1,185,000
113	Impresión de Stickers de conciencia ambiental	-Diseñadora Gráfica	1	450,000	450,000	MTSS			
		-Equipo de computación	1	900,000	900,000	ICE-TIC			
		-Rollos de papel adhesivo	300	350	10,5000	Office Depot	materiales	ene-17	
		-Cartuchos de tinta	10	24,000	240,000	Office Depot	materiales	ene-17	
		-Equipo de computación	1	900,000	900,000	ICE-TIC			
114	Selección de sitios estratégicos	-Gerente de Mercadeo	1	700,000	700,000	MTSS			
115	Elaboración del mapa de sitios estratégicos	-Diseñadora Gráfica	1	450,000	450,000	MTSS			
116	Proceso de pegado	-Personal de Servicios Generales	5	305,324	1,526,620	MTSS			
117	Charlas periódicas de consumo y ahorro de papel	-Especialista en Gestión Ambiental	1	0	0	Especialista	contrato	ago-16	
118	Elaboración de contenidos	-Especialista en Gestión	1	200,000	200,000	Especialista	contrato	nov-16	

		ambiental							
119	Convocatorias de equipos de trabajo	-Asistente de Gerencia	1	339,506	339,506	MTSS			
120	Elaboración de las charlas	-Videobeam	1	499,990	499,990	Office Depot			
		-Material informativo impreso	200	1000	200,000	ICE-PHED	materiales	ene-17	
		-Pantalla para proyección	1	90,000	90,000	ICE-TIC			
		-Refrigerio para el personal	200	1200	240,000	ICE-PHED	Gastos	ene-17	
		-Especialista en Gestión Ambiental	1	200,000	200,000	Especialista	contrato	ene-17	
121	1.5.3. ISO 14000								
122	1.5.3.1. Requerimientos identificados								250,000
123	Elaboración del listado de requisitos para obtener la certificación	-Asistente de Gerencia General	1	451,891	451,891	MTSS			
		-Asesor en Gestión ambiental	1	250,000	250,000	Especialista	contrato	jun-16	
		-Equipo de computación	2	714,000	714,000	TIC-ICE			
124	1.5.3.2. Acciones aplicadas								1,000,000
125	Crear un programa de ejecución de actividades/requisitos	-Asesor en Gestión ambiental	1	300,000	300,000	Especialista	contrato	jun-16	

		-Equipo de computación	1	714,000	714,000	TIC-ICE			
126	Implementar el programa de actividades	-Asistente de Gerencia General	1	451,891	451,891	MTSS			
		-Asesor en Gestión ambiental	1	700,000	700,000	Especialista	contrato	jun-16	
		-Equipo de computación	2	71,4000	714,000	TIC-ICE			
127	1.5.3.3. Seguimiento y control								1,003,000
128	Contratación de un auditor (Consultoría)	-Gerente de Recursos Humanos	1	700,000	700,000	MTSS			
		-Contrato	1	0	0				
		-Equipo de computación	1	714,000	714,000	TIC-ICE			
129	Desarrollo de auditorías para presentación de cumplimiento de requisitos	-Auditor	1	500,000	500,000	Especialista	contrato	jun-16	
		-Formulario de auditorias	50	0	0				
		-Bitácora	1	3000	3000		Gastos	jun-16	
		-Equipo de computación	1	714,000	714,000	TIC-ICE			
130	Presentación de informes de auditoría	-Auditor	1	500,000	500,000	Especialista	contrato	jun-16	
		-Equipo de computación	1	714,000	714,000	TIC-ICE			

131	1.5.4. Sistema de compras verdes								
132	1.5.4.1. Sistema creado								1,300,000
133	Identificación de requerimientos del sistema	-Especialista en informática	1	100000	100000	Especialista	contrato	jun-16	
		-Asistencia de Gerencia General	1	451,891	451,891	MTSS			
		-Encargado de compras	1	700,000	700,000	MTSS			
		-Gerencia de Mercadeo	1	700,000	700,000	MTSS			
		-Equipo de computación	4	714,000	2,856,000	TIC-ICE			
134	Diseño del sistema	-Especialista en informática	1	600,000	600,000	Especialista	contrato	jun-16	
		-Asistencia de Gerencia General	1	451,891	451,891	MTSS			
		-Encargado de compras	1	700,000	700,000	MTSS			
		-Gerencia de Mercadeo	1	700,000	700,000	MTSS			
		-Equipo de computación	4	714,000	714,000	TIC-ICE			
135	Pruebas del sistema	-Especialista en informática	1	600,000	600,000	Especialista	contrato	oct-16	
		-Asistencia de Gerencia General	1	451,891	451,891	MTSS			
		-Encargado de compras	1	700,000	700,000	MTSS			

146	Formulación del plan	-Asistente Gerencia General	1	451891	451891	MTSS			
		-Especialista en Ciencias sociales	1	75,000	75,000	Especialista	contrato	jun-16	
		-Equipo de computación	1	714,000	714,000	TIC-ICE			
147	Diagnóstico de la comunidad	-Formularios	30	300	9,000	ICE-PHED	materiales	jun-16	
		-Especialista en Ciencias sociales	1	100,000	100,000	Especialista	contrato	jun-16	
		-Equipo de computación	1	714,000	714,000	TIC-ICE			
148	1.6.1.1. Mapeo de líderes comunales				2,063,891				229,000
149	Creación el instrumento de mapeo	-Especialista en Ciencias sociales	1	50000	50000	Especialista	contrato	jul-16	
		-Equipo de computación	1	714,000	714,000	TIC-ICE			
150	Aplicación del instrumento de mapeo	-Especialista en Ciencias sociales	1	70,000	70,000	Especialista	contrato	jul-16	
		-Equipo de computación	1	714,000	714,000	TIC-ICE			
		-Formularios	30	300	9,000	ICE-PHED	materiales	jul-16	
151	Sistematización de los resultados	-Especialista en Ciencias sociales	1	100,000	100,000	Especialista	contrato	jul-16	
		-Equipo de computación	1	714,000	714,000	TIC-ICE			
152	1.6.1.2. Diagnóstico de necesidades de la comunidad								1,684,500
153	Diseñar del diagnóstico	-Especialista en Ciencias sociales	1	100,000	100,000	Especialista	contrato	ago-16	

		-Equipo de computación	1	714,000	714,000	TIC-ICE			
154	Elaboración del diagnóstico	-Especialista en Ciencias sociales	1	150,000	150,000	Especialista	contrato	ago-16	
		-Equipo de computación	1	714,000	714,000	TIC-ICE			
		-Formularios	25	300	7,500	ICE-PHED	materiales	ago-16	
155	Sistematización de los datos	-Especialista en Ciencias sociales	1	250,000	250,000	Especialista	contrato	ago-16	
		-Equipo de computación	1	714,000	714,000	TIC-ICE			
156	Formulación de un plan comunal a partir de los datos obtenidos	-Especialista en Ciencias sociales	1	500,000	500,000	Especialista	contrato	set-16	
		-Equipo de computación	1	714,000	714,000	TIC-ICE			
157	Desarrollo de las actividades programadas	-Árboles para reforestar	200	350	70,000	Ing. Forestal	Gastos	oct-16	
		-Bolsas de basura	600	160	96,000	Mas x Menos	Gastos	oct-16	
		-Guantes	200	705	141,000	Mas x Menos	Gastos	oct-16	
		-Videobeam	1	499,990	499,990	TIC-ICE			
		-Material informativo impreso	100	1000	100,000	ICE-PHED	materiales	oct-16	
		-Pantalla para proyección	1	90,000	90,000	Office Depot			
		-Refrigerio	200	1,200	240,000	ICE-PHED	Gastos	oct-16	
		-Publicidad (volantes)	100	300	30,000	ICE-PHED	Gastos	oct-16	

TOTAL	47,862,440
--------------	-------------------

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 7: Estructura de desglose de costos por actividad de la Estrategia de RSC de MASACA S.A.

N°	Nombre de tarea	Estructura de desglose de costos					
		Trabajo			Compras		
		Gestión	Diseño	Construcción	Material	Contrato	Gastos
1	1. Estrategia de RSC MASACA S.A						
2	1.1. Eje estratégico de Gobierno empresarial						
3	1.1.1. Procedimiento de Gobierno empresarial						
4	1.1.1.1. Diagnóstico de evaluación de Políticas y procedimientos revisados y ajustados						
5	Sesión ejecutiva (Gerencias) para definir el equipo de trabajo responsable de desarrollar el diagnóstico						
6	Diseño del instrumento de diagnóstico						
7	Aplicación del instrumento						
8	Sistematización del diagnóstico ejecutado						

9	1.1.1.2. Mejoras recomendadas						
10	Elaboración de informe de recomendación de mejoras						
11	1.1.1.3. Ajustes						
12	Coordinación del equipo ejecutivo (Gerencias)						
13	Revisión del informe de recomendación de mejoras						
14	Aplicación y aprobación de ajustes a partir de las recomendaciones						
15	Edición de documentos existentes						
16	Impresión de las nuevas versiones de los documentos						275,980
17	Comunicación vía electrónica al personal de las modificaciones						
18	1.2. Eje estratégico de Prácticas laborales						
19	1.2.1. Código de conducta de la empresa						
20	1.2.1.1. Capítulo de igualdad de género						
21	Redacción del texto					550,000	
22	Revisión del texto					550,000	
23	Aprobación del texto						

24	1.2.1.2. Capítulo de respecto a la diferencias y no discriminación						
25	Redacción del texto					550,000	
26	Revisión del texto					550,000	
27	Aprobación del texto						
28	1.2.1.3. Capítulo de sanciones						
29	Redacción del texto					550,000	
30	Revisión del texto					550,000	
31	Aprobación del texto						
32	1.2.2. Asociación Solidarista						
33	1.2.2.1. Requerimientos cumplidos para su conformación						
34	Identificación de requerimientos					550,000	
35	Planificación de actividades para su conformación					550,000	
36	Definir los proyectos que la asociación Solidarista ejecutará					550,000	
37	1.2.2.2. Proyecto de médico de empresa						
38	Formulación del proyecto					550,000	

39	1.2.2.3. Proyecto de ahorro y créditos para empleados						
40	Formulación del proyecto					1,100,000	
41	1.2.3. Política de mejora a la salud y bienestar del empleado						
42	1.2.3.1. Política de mejora a la salud y bienestar del empleado redactada.						
43	Definición de los objetivos de la política						
44	Definición de actividades contenidas en la política						
45	1.2.3.2. Política de mejora a la salud y bienestar del empleado Comunicada.						
46	Generar la lista de destinatarios a quiénes debe informarse la existencia de la política.						
47	Escribir el mensaje de comunicación						
48	Ejecutar la comunicación						

49	1.2.3.3. Actividades de política de mejora a la salud y bienestar del empleado definidas						
50	1.2.3.3.1. Recesos para ejercicios de estiramiento y relajación						
51	Establecimiento de recesos dentro de la jornada laboral						189,500
52	1.2.3.3.2. Espacios acondicionados						
53	Compra de mobiliario adecuado						10,281,470
54	Remodelación de espacios		1,200,000				
55	1.2.4. Programa de capacitaciones						
56	1.2.4.1. Áreas con necesidad de capacitación identificadas						
57	Diagnóstico de actualización de conocimientos del personal						
58	Diseño y aplicación del diagnóstico						
59	Sistematización del diagnóstico y Elaboración de Informe						

60	1.2.4.1.1. Personal a capacitar seleccionado.						
61	Construir los criterios con base en los cuales se seleccionará el personal a capacitar.						
62	Evaluar al personal, según los criterios construidos.						
63	Creación del listado de personas y puestos que ingresan al programa de capacitaciones						
64	Informe ejecutivo						
65	1.2.4.1.2. Capacitaciones desarrolladas						
66	Búsqueda de cursos						
67	Cotizaciones de los cursos						
68	Selección de cursos						
69	Matricula del personal						5,000,000
70	Elaboración del instrumento para el control de la asistencia a las sesiones de capacitación						
71	Asistencia a sesiones por parte del personal						
72	1.3. Eje estratégico de Marketing						

73	1.3.1. Sistema de quejas y reclamos para clientes						
74	Diseño del sistema					1,000,000	
75	Revisar el detalle del análisis de requisitos de los involucrados						
76	Pruebas del sistema					600,000	
77	Aprobación del sistema						
78	Aplicación del sistema						
79	1.3.2. Etiquetado de productos						
80	1.3.2.1. Etiquetas Elaboradas						
81	Elaboración de diseños para etiquetas de productos						
82	Impresión de los diseños				345,000		
83	1.3.2.2. Etiquetas pegadas (Proceso de etiquetado)						
84	Preparación de productos a etiquetar						
85	Pegado de etiquetas						
86	1.4. Eje estratégico de Aprovisionamiento						
87	1.4.1. Procedimiento para la evaluación y selección de proveedores						

88	1.4.1.1. Variables para la evaluación seleccionadas						
89	Sesión de equipo para la construcción de variables						
90	Documentación de aprobación del listado de variables						
91	1.4.1.2. Instrumento de evaluación diseñado						
92	Prueba del instrumento						
93	1.5. Eje estratégico Medio-Ambiental						
94	1.5.1. Elaboración del Programa de reutilización y reciclaje de desechos						
95	Formulación del Programa ambiental a desarrollar					500,000	
96	1.5.1.1. Proyecto clasificación de desechos						
97	Formulación del proyecto					350,000	
98	Compra de contenedores para clasificación de desechos						560,000
99	Selección de espacios para la colocación de contenedores						

100	1.5.1.2. Proyecto reciclaje						
101	Formulación del proyecto					350,000	
102	1.5.2. Programa de Capacitaciones y estrategias para la conciencia ambiental						
103	1.5.2.1. Capacitaciones y campañas de ahorro energético						
104	Impresión de Stickers de conciencia ambiental				345,000		
105	Selección de sitios estratégicos						
106	Elaboración del mapa de sitios estratégicos						
107	Proceso de pegado						
108	Charlas periódicas de consumo y ahorro de energía						
109	Elaboración de contenidos					200,000	
110	Convocatorias de equipos de trabajo						
111	Elaboración de las charlas				200,000	200,000	829,990
112	1.5.2.2. Capacitaciones y campañas de ahorro de papel						
113	Impresión de Stickers de conciencia ambiental				345,000		

11 4	Selección de sitios estratégicos						
11 5	Elaboración del mapa de sitios estratégicos						
11 6	Proceso de pegado						
11 7	Charlas periódicas de consumo y ahorro de papel						
11 8	Elaboración de contenidos					200,000	
11 9	Convocatorias de equipos de trabajo						
12 0	Elaboración de las charlas				200,000	200,000	240,000
12 1	1.5.3. ISO 14000						
12 2	1.5.3.1. Requerimientos identificados						
12 3	Elaboración del listado de requisitos para obtener la certificación					250,000	
12 4	1.5.3.2. Acciones aplicadas						
12 5	Crear un programa de ejecución de actividades/requisitos					300,000	
12 6	Implementar el programa de actividades					700,000	
12 7	1.5.3.3. Seguimiento y control						

12 8	Contratación de un auditor (Consultoría)						
12 9	Desarrollo de auditorías para presentación de cumplimiento de requisitos					500,000	3,000
13 0	Presentación de informes de auditoría					500,000	
13 1	1.5.4. Sistema de compras verdes						
13 2	1.5.4.1. Sistema creado						
13 3	Identificación de requerimientos del sistema					100,000	
13 4	Diseño del sistema					600,000	
13 5	Pruebas del sistema					600,000	
13 6	Aprobación del sistema						
13 7	1.5.4.2. Sistema Aplicado						
13 8	Implementación del Sistema						
13 9	1.5.5. Planta para manejo de aguas						
14 0	Determinar los requerimientos básicos de la planta					1,000,000	
14 1	Diseños de la planta		2,000,000				

14 2	Construcción de la planta			6,000,000			
14 3	Mantenimiento de la planta	3,000,000					
14 4	1.6. Eje estratégico Inversión Social						
14 5	1.6.1. Plan Inversiones en la comunidad						
14 6	Formulación del plan					75,000	
14 7	Diagnóstico de la comunidad				9,000	100,000	
14 8	1.6.1.1. Mapeo de líderes comunales						
14 9	Creación el instrumento de mapeo					50,000	
15 0	Aplicación del instrumento de mapeo				9,000	70,000	
15 1	Sistematización de los resultados					100,000	
15 2	1.6.1.2. Diagnóstico de necesidades de la comunidad						
15 3	Diseñar del diagnóstico					100,000	
15 4	Elaboración del diagnóstico				7,500	150,000	
15 5	Sistematización de los datos					250,000	

15 6	Formulación de un plan comunal a partir de los datos obtenidos					500,000	
15 7	Desarrollo de las actividades programadas				100,000		577,000
SUBTOTAL		3000000	3,200,000	6,000,000	1,560,500	16,145,000	17,956,940
TOTAL		47,862,440					

Fuente: Elaboración propia, 2016

