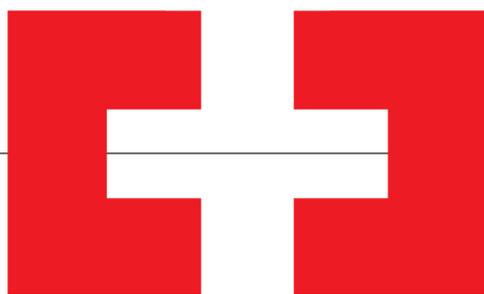


# Situación de la Responsabilidad Social Empresarial de la PYME en Bolivia

Estudio exploratorio en 20 PYMES bolivianas



Christian Belmar Castro



## **Situación de la Responsabilidad Social Empresarial de la PYME en Bolivia**

Serie Documentos de Trabajo  
No. 1 – 2009

### **Autores:**

Christian Belmar Castro

### **Diagramación:**

Zona Creativa S.A.

### **Misión FUNDES:**

Promover e impulsar el desarrollo competitivo de la PYME en América Latina.

**La Serie Documentos de Trabajo** tiene como objetivo fundamental la difusión de investigaciones generales sobre temáticas asociadas a las MIPYMES en América Latina.

Oficinas de FUNDES:

### **FUNDES Internacional**

Tel. (506) 2209-8300  
email: internacional@fundes.org

### **FUNDES México**

Tel. (52) (55) 5663-0303  
email: mexico@fundes.org

### **FUNDES Guatemala**

Tel. (502) 2428-5500  
email: guatemala@fundes.org

### **FUNDES El Salvador**

Tel. (503): 2526-6300  
email: elsalvador@fundes.org

### **FUNDES Costa Rica**

Tel. (506) 2234- 6359  
email: c\_rica@fundes.org

### **FUNDES Panamá**

Tel. (507) 236-0433  
email: panama@fundes.org

### **FUNDES Colombia**

Tel. (571) 606-9250  
email: colombia@fundes.org

### **FUNDES Venezuela**

Tel. (58212) 263-0115  
email: venezuela@fundes.org

### **FUNDES Bolivia**

Tel. (5914) 4-526-701  
email: bolivia@fundes.org

### **FUNDES Chile**

Tel. (562) 230-1400  
email: chile@fundes.org

### **FUNDES Argentina**

Tel. (5411) 4799-8259  
email: argentina@fundes.org

# Contenido

Resumen Ejecutivo .....	6
I. Introducción: Importancia de la RSE en las PYMES.....	7
II. Situación actual de la RSE en Bolivia .....	8
III. Descripción del Proyecto .....	10
IV. Resultados del Diagnóstico.....	13
1. Caracterización de las Empresas Participantes.....	13
2. Grupos de Interés.....	19
3. Buenas Prácticas en RSE: Resultados de la Aplicación del Diagnóstico.....	22
V. Perfil de Empresas .....	31
VI. Conclusiones .....	36
VII. Implicancias para el desarrollo eficaz de la RSE .....	38
Anexo: Fichas de Empresas Participantes .....	39

### **Agradecimiento**

Este documento es el resultado del trabajo conjunto de AVINA, EMPRENDER, AMIGARSE, FUNDES y las personas que las componen, a ellos nuestros sinceros agradecimiento por su liderazgo y gran compromiso que depositaron en el proyecto.

A los consultores por la importante labor cumplida que contribuyeron definitivamente con sus aportes y su talento al éxito de este proyecto.

Por último un especial agradecimiento a nuestras PYMES que participaron en el proyecto que son los verdaderos artífices del desarrollo y que a través de sus empresas crean empleo, liderazgo, visión estratégica y contribuyen a mejorar la economía y desarrollo de Bolivia, a todos les agradecemos mucho por creer y apoyar este proyecto.

## Acerca del Autor

### Christian Belmar Castro

Chileno, Ingeniero Comercial con Mención Economista de la Universidad del Chile. Magister en Economía con Mención en Desarrollo Económico y Comercio Internacional de la Universidad de Chile. Actualmente participa en el Programa de Doctorado en Economía de la Escuela de Postgrado de la Universidad de Chile. Profesor adjunto de la Escuela de Economía y administración de la misma Universidad. Investigador en Desarrollo Económico del Programa de Economía de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO-CHILE). Asesor del Directorio en materia de Planificación y rediseño institucional en FINAM, filial Chilena Women's World Banking (WWB). Asesor del Ministro de Economía en políticas de fomento de la competitividad empresarial: pequeña empresa, desarrollo local y regional. Su experiencia también es de Investigador en temas de Inversión Pública y Pequeña Empresa en el Departamento de Estudios Económicos del Ministerio de Planificación y Cooperación. Realizó publicaciones como: "Contribución de las Empresas a los Objetivos de Desarrollo del Milenio: Informe de Chile". FUNDES Chile-IKEI y Banco Interamericano de Desarrollo (2007). "Responsabilidad Social Empresarial en Chile: Un Estudio Comparativo para Países de Latinoamérica". Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto de Investigaciones en Ciencias Sociales del País Vasco y FUNDES Chile (2005). "Caracterización de la Microempresa en Chile". Ministerio de Planificación y Cooperación (1998). "Demandas de Inversión Pública para la Próxima Década: Un estudio Prospectivo 2000-2010". Alvarez R., Belmar C. Mideplan. "Evolución Reciente de la Inversión Pública en Chile: 1995-2000" (2001). "Circuitos Económicos Locales para el estudio de potencialidades de la microempresa" (Edición en versión preliminar).

## Acerca de la Alianza Intrainstitucional

El Consejo Boliviano de Responsabilidad Social Empresarial (COBORSE), a partir de su nacimiento en noviembre del 2004, ha venido contribuyendo significativamente en la sensibilización y promoción de la Responsabilidad Social Empresarial en Bolivia; este proceso ha permitido entre sus miembros, fortalecer el conocerse y reconocerse, como así también la generación de confianza y colaboración entre las diferentes instituciones que lo componen. Siguiendo con este proceso es que en septiembre de 2007 se firma una alianza entre AVINA, EMPRENDER, AMIGARSE y FUNDES cumpliendo con la filosofía de Red Social y del compromiso que los une, para empezar a incidir en las Pequeñas y medianas Empresas (PYMES), con las cuales todavía no se había trabajado en el tema.

El presente informe, es parte del trabajo realizado por AVINA, EMPRENDER, AMIGARSE y FUNDES, con el objetivo de demostrar la realidad actual de la PYME en la aplicación de la RSE en su gestión, con gran acierto estas organizaciones asumieron el reto de diagnosticar la situación actual de la RSE en la PYME Boliviana. Todas estas organizaciones coordinan llevar adelante un diagnóstico en 20 PYMES para conocer su situación real frente a la Responsabilidad Social Empresarial y en base a estos resultados proponer proyectos concretos de implementación de la RSE en PYMES de Bolivia.

FUNDES con el apoyo de estas organizaciones lleva adelante la ejecución de los diagnósticos utilizando una metodología implementada y probada por FUNDES en otros países de América Latina como: El Salvador, Perú, Chile y Brasil. Se trata de una sencilla primera investigación esperando que sea de utilidad para los diferentes actores involucrados en el tema de Responsabilidad Social Empresarial.

## Resumen Ejecutivo

El presente informe es el resultado de la aplicación de un diagnóstico desarrollado por FUNDES que muestra la realidad de un grupo de empresas de Bolivia en el ámbito de la aplicación de la RSE.

El contexto a nivel país, se caracteriza principalmente por iniciativas desarrolladas en grandes empresas, donde los principales impulsores de dichas iniciativas han sido en un comienzo organismos internacionales, teniendo las empresas de menor tamaño un rol más rezagado en la incorporación de dichas prácticas.

El objetivo principal de este proyecto es impulsar la incorporación de la Responsabilidad Social Empresarial en la gestión de las PYMES, a través de la aplicación de una metodología de diagnóstico de RSE a un conjunto de 20 empresas en Bolivia.

El resultado del diagnóstico permitió tener una visión general del comportamiento de las empresas según su sector productivo, donde el mejor evaluado fue el sector Manufactura, seguido por el sector Servicio, quedando en tercer lugar el sector Comercio.

El análisis se realizó en base a las tres Dimensiones de la RSE: Económica, Social y Ambiental, al interior de las empresas.

- En la dimensión Económica los tres sectores productivos tienen en general un buen desempeño en casi todos los tópicos tratados, pero especialmente en temas de incentivos y beneficios para sus empleados, en respuesta a su nivel de desempeño en sus funciones.

Esto va en concordancia con el análisis de los grupos de interés de mayor relevancia, siendo consi-

derado el grupo Empleados como el más importante por el 45% de las empresas, seguido por accionistas y posteriormente clientes.

- En la dimensión Social se presentan la mayor cantidad de debilidades en todos los sectores, lo que se ve fomentado por la falta de normas escritas y socializadas en todos los niveles de la organización en cuanto a sus objetivos, metas, principios y valores.

No obstante, es importante mencionar que en general los Derechos Humanos son respetados por las empresas, por tanto el problema radica principalmente en la falta de programas de prevención de riesgo, salud y cuidado integral de sus trabajadores y planes de desarrollo con sus proveedores.

- En la dimensión Ambiental existe un desempeño Medio, en todos los sectores. En general las empresas cumplen con la Normativa Medio Ambiental y sus acciones son respetuosas con el Medio Ambiente, pero no proactivas, ya que existe un bajo número de programas de inversión en tecnologías para hacer un uso más eficiente de la Energía y disminuir los niveles de contaminación.

Sin perjuicio de lo anterior, la mayoría de las empresas logran ver los beneficios de incorporar una correcta aplicación de RSE a su organización, pero son cambios que de implementarse requieren tiempo y trabajo por parte de las empresas, tanto en el mediano como en el largo plazo.

## I. INTRODUCCIÓN: IMPORTANCIA DE LA RSE EN LAS PYMES

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), durante los últimos años ha sido objeto de creciente interés por parte de Organizaciones Empresariales, Organismos Internacionales y Gobiernos, que ven en ella la posibilidad de lograr un desarrollo equilibrado entre retorno y desarrollo económico social por parte de las empresas.

Paralelamente, consideramos que mediante un conjunto de prácticas de RSE se pueden lograr mejoras en competitividad, por la vía de un desempeño en los mercados que sea sustentable, así como también, consistente con un desarrollo viable y sostenible.

Los intentos por aplicar RSE al interior de las empresas, en un primer momento, se han focalizado sobre todo en empresas de gran tamaño, por su mayor visibilidad, capacidad para influir en el entorno sobre el que operan y el alcance geográfico de su actividad. Sin embargo, la estructura empresarial, es heterogénea, con empresas de diferente tamaño<sup>1</sup>.

Entonces, el impacto de este conjunto de prácticas debe ampliarse, incentivando la participación de las pequeñas y medianas empresas, (PYMES), las cuales cumplen un rol clave como generadoras de riqueza y empleo; dado que tienen una tendencia creciente de importancia en el empleo y la provisión de bienes para satisfacer demanda interna o bien para vincularse en cadenas de exportaciones.

Además, las pequeñas y medianas empresas, como parte de la cadena de valor de la Gran Empresa, deben responder a los estándares de calidad que están van incorporando a sus negocios. Desde la Gran Empresa que decide incorporar RSE en su gestión, se provoca, en algunos casos, un efecto cascada a lo largo de toda la cadena de proveedores que se ven así impulsados a adoptar prácticas empresariales socialmente responsables, lo que

deriva en que para las empresas sea cada vez más necesario incorporar la RSE para mantener buenas relaciones con sus clientes empresariales de mayor tamaño, así como también asegurarse que sus propios proveedores incorporen dichas prácticas.

De esta manera, la RSE ha comenzado a visualizarse como un elemento clave de la gestión empresarial que afecta directamente en los resultados del negocio y por ende, la competitividad de las empresas, sean éstas grandes, medianas o pequeñas.

Es por tal motivo que el desarrollo de iniciativas que permitan impulsar la RSE en este segmento empresarial toma relevancia, y en particular, los resultados y la sistematización de experiencias piloto se vuelve altamente valorada por los actores, tanto para integrar nuevos conocimientos en este ámbito, así como también para constituir experiencias demostrativas y factibles de replicar a un conjunto mayor de empresas.

La RSE emerge así como una herramienta de primer orden que puede contribuir al desarrollo y sostenibilidad de las PYMES en el mediano y largo plazo.

Por lo cual, se aprecia como relevante el generar políticas e iniciativas que contribuyan a elevar la competitividad empresarial de este sector, en aras del desarrollo social y económico de los países de la región.

Este documento que nace en el marco de una alianza entre la Fundación Avina, Fundación Emprender, Fundación AMIGARSE y FUNDES como ejecutor, su principal intención es la de impulsar la incorporación de la RSE en la gestión de las PYMES de Bolivia, con esta sistematización de un diagnóstico de RSE a un conjunto de 20 empresas en Bolivia, pretendemos sea una provocación para que el resto de las PYMES encuentren en este modelo de gestión un factor de competitividad.

1. La estructura empresarial en Latinoamérica se caracteriza por una gran cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas. Esta es una característica de los países de la región. Fuente: *Ser PYME en Latinoamérica*, Mauro D. Ríos.

## II. SITUACIÓN ACTUAL DE LA RSE EN BOLIVIA

La realidad de Bolivia en el ámbito de la aplicación de la RSE no es distinta a la situación que se enfrenta en otros países de América Latina, es decir:

- a. Las iniciativas más desarrolladas se observan en grandes empresas.
- b. Los principales impulsores de dichas iniciativas han sido organismos internacionales y el desarrollo de políticas públicas en esta materia.
- c. Las empresas de menor tamaño han tenido un rol más rezagado en la incorporación de dichas prácticas.

En particular, para el caso de Bolivia es posible señalar ciertos elementos presentes en esta temática a partir del análisis de información general recabada al respecto.

**1. Creciente interés y preocupación por la RSE a nivel de empresas y de Gobierno.** En general se observa un creciente interés por esta temática tanto a nivel social como en los negocios. En el ámbito de los negocios las empresas comienzan a comprometerse con este tema, ya sea impulsados por una demanda social que exige un mayor compromiso con la sustentabilidad o bien porque en términos de mercado genera incentivos para incrementos de competitividad.

Aún el número de empresas que aplican acciones de RSE es reducido; fundamentalmente son grandes empresas, y en algunos casos PYMES, las que han desarrollado acciones en estas materias.

A nivel de políticas de estado se aprecia un interés creciente por parte de la autoridad de impulsar iniciativas en este ámbito, ya sea a través del desarrollo de incentivos, apoyo a programas o promoción temática.

**2. Capacitación creciente en RSE.** La aplicación de RSE requiere de un alto nivel de cualificación por parte de las empresas y sus respectivos ejecutivos, y por tanto la participación en capacitación y seminarios ha sido creciente por parte del mundo empresarial.

**3. Liderazgo Empresarial.** El desarrollo de dichas iniciativas no está ausente de un fuerte liderazgo, que involucra a otras empresas a emular dichos procesos. Esto se observa en la actualidad, donde a medida que las empresas valoran cada vez más el liderazgo en el mundo de los negocios, se acrecienta también el interés por una correcta aplicación de RSE.

**4. Existen diferentes niveles de aplicación de la RSE en las empresas.** Se observa que cada vez son más las compañías que realizan sus prácticas con visión estratégica y coherente con sus postulados. Por otra parte es fundamental promover la formulación de normas y políticas en RSE que incentiven las prácticas efectivas, políticas que podrían empezar a formularse desde gobiernos locales para luego avanzar a lo nacional.

**5. Visión de la RSE subvalorada en las empresas.** Se aprecia que la visión de la RSE por parte de las empresas en cuanto a su aporte a la gestión, productividad y competitividad, está subvalorada. Situación que se traduce además en que las empresas no necesariamente definen un presupuesto o explicitan la necesidad de contar con recurso humano altamente calificado para desarrollar dichas temáticas.

**6. Falta de maduración conceptual entre los actores estratégicos sobre RSE.** El alcance de la RSE está todavía circunscrito al ámbito de la empresa, confundándose en algunos casos con filantropía y sin considerar el impacto a gran escala que puede tener sobre las condiciones en el empleo y su calidad en el mediano y largo plazo.

Lo anterior también implica el hecho de que la mirada sobre la RSE en un primer momento fuese más bien de ayuda social para ir evolucionando hacia una mirada más orientada a las necesidades de la comunidad, a las necesidades internas de las empresas y de su entorno. Los puentes entre las empresas y las organizaciones de la sociedad civil son todavía débiles y difusos en este campo, lo que constituye una debilidad del proceso de imple-

mentación de la RSE en el país, e impide lograr mayores impactos.

**7. Las organizaciones gremiales no necesariamente están liderando esta temática.** En general se aprecia que las organizaciones gremiales están en un proceso de transformación hacia modos de organización más ajus-

tadas a las necesidades de las empresas en el ámbito de los mercados, que a una legitimización de derechos empresariales. Sin embargo, este proceso difiere entre organizaciones, así como también según el tipo de empresas que representan: Micro, Pequeñas y Medianas, o bien la Gran empresa.

### III. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

#### Objetivo General del Proyecto:

Impulsar la incorporación de la Responsabilidad Social Empresarial en la gestión de las PYMES, a través de la aplicación de una metodología de diagnóstico de RSE a un conjunto de 20 empresas en Bolivia.

En cuanto a los objetivos específicos del proyecto es posible mencionar:

- Formación de consultores en conceptos, contenidos y metodologías para la implementación de un modelo de gestión RSE para PYMES.
- Ejecución de un diagnóstico piloto en RSE en un grupo de PYMES
- Caracterización preliminar de un grupo de PYMES respecto de su situación frente a la Responsabilidad Social Empresarial.

#### Etapas del proyecto:

##### Etapa I: Formación de consultores.

Para asegurar una óptima ejecución del proyecto, se realizó la selección de un grupo de consultores de acuerdo a un perfil predefinido como idóneo para realizar asesorías en la incorporación de RSE a la gestión de PYMES. El perfil consideró los siguientes elementos:

- Educación Formal
- Formación Profesional Superior
- Experiencia de Trabajo con PYMES
- Actitud frente a la RSE como herramienta de gestión
- Cercanía con el tema de la RSE

Una vez seleccionados, se realizó un taller de formación con el objeto de que los participantes adquirieran conocimientos e identificaran buenas prácticas para una adecuada implementación de RSE al interior de las PYMES seleccionadas.

El taller tuvo una duración de 40 horas y se llevó a cabo del 03 al 07 de septiembre de 2007, en la ciudad de Santa Cruz, en las oficinas de FUNDES.

Su ejecución estuvo a cargo de la consultora Isabel Duarte y se contó con la participación de 24 profesionales.

En su primera parte, el Taller abordó los principales elementos teórico - conceptuales asociados a la Responsabilidad Social Empresarial, su beneficio para las empresas, sus dimensiones, buenas prácticas asociadas, entre otros temas, de modo de nivelar y consensuar los conocimientos de los asistentes. A continuación, se realizó la transferencia de la metodología de diagnóstico e implementación de RSE en PYMES, propuesta por FUNDES.

Finalizado el Taller, se realizó la evaluación de los participantes considerando los siguientes aspectos:

- Capacidad interactiva
- Capacidad de expresión
- Participación
- Capacidad de análisis
- Capacidad de síntesis
- Redacción

Del grupo de consultores que asistieron al taller, 11 de ellos tuvieron a cargo la ejecución del diagnóstico con las empresas participantes.

##### Etapa II: Diagnóstico Piloto de RSE en las PYMES.

Al inicio de esta etapa se realizaron talleres de sensibilización a varias empresas, con la finalidad de que los participantes comprendieran el alcance de la RSE y así pudieran evaluar su interés de participar en el proyecto, caso en el cual debían responder un cuestionario.

En total se llevaron a cabo 7 talleres de Sensibilización, 2 en Cochabamba, 2 en Santa Cruz, 2 en La Paz y 1 en Sucre. Participaron un total de 124 personas provenientes de 98 empresas.

Los talleres fueron evaluados como satisfactorios por parte de los empresarios asistentes a la última sesión de los talleres de sensibilización (ver Cuadro N°1).

**Cuadro N°1: Talleres de sensibilización**

Ciudad	Fecha de Realización	N° de Participantes	Evaluación
Cochabamba	01 y 05 de oct de 2007	12	86
Cochabamba	08 y 12 de oct de 2007	11	87
Santa Cruz	01 y 05 de oct de 2007	17	86
Santa Cruz	08 y 12 de oct de 2007	13	93
La Paz	08 y 12 de oct de 2007	12	87
La Paz	15 y 19 de oct de 2007	14	85
Sucre	24 y 25 de oct de 2007	14	89

Del grupo de empresas participantes, se obtuvo un grupo de 20 empresas PYMES para la realización del diagnóstico, que consideró la aplicación de los siguientes instrumentos metodológicos:

#### **a. Diagnóstico Primario**

El Diagnóstico Primario tiene la finalidad de identificar el estado general de la empresa, que condiciona la implementación de un modelo de gestión en RSE. En este sentido, el diagnóstico primario lo que hace es detectar puntos débiles que pudieran comprometer la implementación del modelo. Ello, desde la perspectiva de que para que una iniciativa de este tipo tenga éxito, es necesario contar con una base mínima de control de gestión.

El Diagnóstico Primario plantea al gerente general o propietario de la empresa, preguntas que cubren cuatro niveles en el funcionamiento básico de una organización:

- *Nivel de ética:* Contempla preguntas relacionadas con la declaración de valores de la empresa, su código de ética y cómo estos elementos se hacen presentes en las operaciones cotidianas.
- *Nivel de estrategia:* Contempla preguntas relacionadas con los grandes lineamientos estratégicos de la empresa, misión, visión y objetivos estratégicos.

- *Nivel de estructura:* Contempla preguntas orientadas a descubrir el grado de formalidad que existe, tanto en la definición de los cargos y la asignación de funciones que se les hacen, así como también canales de comunicación internos.
- *Nivel de gestión:* Contempla preguntas para analizar la forma en que, actualmente, se hace un seguimiento a los indicadores asociados a los objetivos estratégicos y operacionales.

#### **b. Aplicación del Diagnóstico de Aspectos RSE**

El objetivo de esta etapa es hacer un levantamiento de la situación actual de la organización respecto a la Responsabilidad Social Empresarial, desplegando preguntas en sus tres dimensiones: Económica, Social y Ambiental.

Cada una de estas dimensiones, es subdividida a su vez en categorías y aspectos, que están graficados en Buenas Prácticas que se espera estén presentes en los diferentes ámbitos de la empresa relacionados con la RSE. Estas Buenas Prácticas se vinculan a distintos públicos con los que interactúa la empresa, es decir, a sus grupos de interés.

El diagnóstico de RSE fue aplicado por el Consultor en forma individual a cada Encargado de área de opera-

ción de la empresa (administración, ventas, compras, etc.), lo cual es acordado previamente con el gerente general. Este último debe validar los resultados en una entrevista final.

### **Etapas III: Caracterización Preliminar de las PYMES en RSE**

Una vez ejecutado el diagnóstico piloto, se contempló la realización de una síntesis de los resultados obtenidos que permitiera caracterizar, en forma preliminar, a las PYMES respecto de su situación frente a la Responsabilidad Social Empresarial.

El objeto de este análisis es conocer en qué grado las PYMES han incorporado los diferentes aspectos de la RSE en su gestión empresarial, qué iniciativas o programas existen en este sentido, cómo los ejecutan, qué impactos persiguen y si éstos responden a una estrategia que las PYMES hayan definido para su gestión presente y futura.

Este análisis también persigue establecer relaciones entre las características de las PYMES y el grado de incorporación de la RSE en su gestión, identificando las condiciones que favorecen o facilitan la adopción de prácticas socialmente responsables.

El presente documento es el resultado de esta Etapa.

## IV. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

### 1. Caracterización de las Empresas Participantes.

El siguiente apartado presenta los resultados del análisis elaborado en base a un cuestionario de caracterización realizado a 20 empresas bolivianas, primera actividad del proyecto.

#### • Empresas por sector empresarial y localización geográfica

En el cuadro N°2 se aprecia que es el sector de manufactura el que tiene mayor presencia, con 65%, seguido del sector de servicios con 25% y finalmente el sector de comercio con 10%. En cuanto a la localización geográfica de realización de los diagnósticos, fueron las ciudades de La Paz, Santa Cruz y Cochabamba.

**Cuadro N°2**

<b>Empresas Encuestadas por sector y Departamento</b>		
<b>Sector</b>	<b>Número de Empresas</b>	<b>Porcentaje de Empresas</b>
Manufactura	13	65%
Servicio	5	25%
Comercio	2	10%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
<b>Departamento</b>		
La Paz	8	40%
Santa Cruz	3	15%
Cochabamba	9	45%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por FUNDES.

#### • Empresas y tipo de producto según sector empresarial

Del cuadro N°3 cabe destacar que empresas de un mismo sector presentan una amplia variedad en sus productos, de modo que el diagnóstico incluyó a compañías de índole diversa, a fin de dar cuenta de una mirada más

amplia, respecto de lo que las empresas están haciendo dentro de cada sector.

Es posible apreciar también en el cuadro las diferentes exigencias en términos de competitividad que enfrentan las PYMES, ya sea porque se desempeñan en mercados de productos primarios, o bien en mercados dinámicos con alto valor agregado.

Cuadro N°3

Sector	Empresa	Producto
Manufactura	COPROCA	Tops
	NATURALEZA	Té de frutas
	COMMETAL	Plomo refinado
	WINDSOR	Productos de Infusión Alimenticia
	INDATROP	Palmito envasado
	FABOCE	Pisos
	ALG	Pollo entero
	TEROTEC	Objetos de plata
	LA FRANCESA	Panificación
	CIMCO	Ladrillo
	SIMART	Llantas
	CONDOR	Chocolates
	ECO WOODS BO	Productos utilitarios en madera
Servicio	SOPROAL BOLIVIA PIZZA PLANET	Pizzas
	PARQUE DE LAS MEMORIAS	Servicio de Inhumación
	INCOTEC	Construcción de Obras Civiles
	EUROCOM	Servicios Integrales en Comunicación
	AMERICA TOURS	Turismo receptivo
Comercio	TERRASUR LTDA	Urbanizaciones
	TERMODINAMICA	Equipo Agrícola Liviano

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por FUNDES.

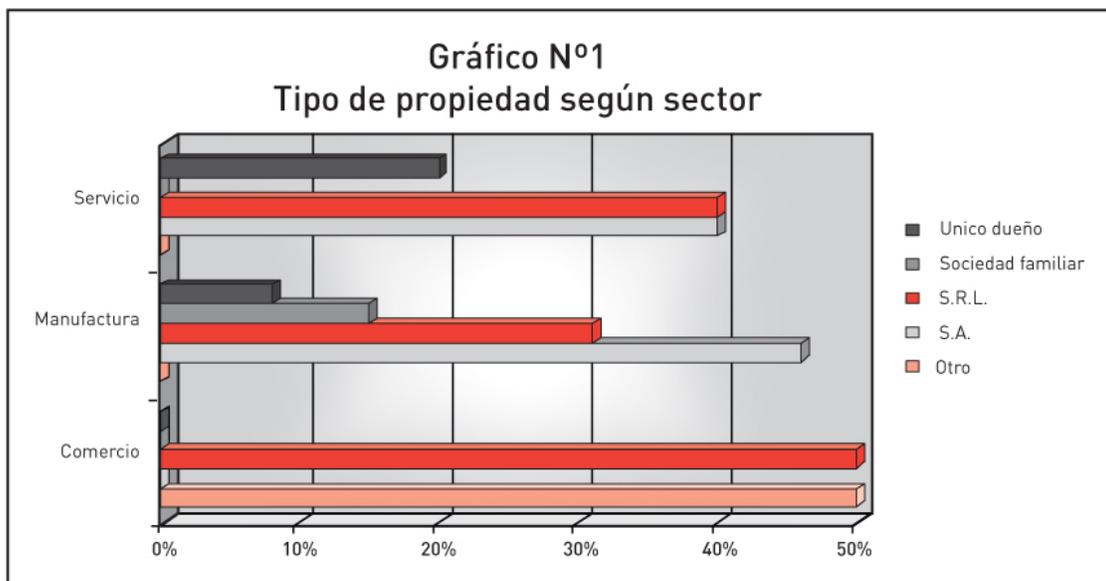
### • Tipo de propiedad según sector empresarial

En el gráfico N°1 el sector con más diversidad es Manufactura, el cual posee 46% de S.A., 31% de SRL, 15% de Sociedad Familiar y 8% de Único Propietario. Sigue el sector Servicio con 40% de S.A., 40% de SRL y 20% Único Propieta-

rio. Finalmente Comercio presenta 50% de SRL y 50% de Otro<sup>2</sup> tipo.

El tipo de propiedad con mayor relevancia es el de S.A. seguido de SRL. Con lo cual queda en manifiesto que la estructura de propiedad formalizada es la que predomina dentro de las distintas compañías.

2. No se especifica que tipo de propiedad.



Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por FUNDES.

• **Antigüedad de las empresas según tipo de propiedad**

Cabe destacar que el sector con organizaciones de mayor antigüedad es el de Manufactura con un prome-

dio de 22 años, seguido por el Comercio con un promedio de 20 años, en tanto el sector de Servicio posee un promedio de 15 años. Se aprecia también en el caso de Manufactura que empresas de mayor antigüedad presentan una estructura más formal (cuadro 4).

**Cuadro N°4**

Promedio de Antigüedad (años)						
SECTOR	TIPO DE PROPIEDAD					Promedio general
	Único Propietario	Sociedad familiar	SRL	S.A.	Otro	
Comercio			28		12	20
Manufactura	8	24	27	21		22
Servicio	11		9	30		18

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por FUNDES.

- **Participación en Asociaciones Gremiales, actividad exportadora, multas y certificaciones, por sector empresarial.**

En cuanto a las características de las empresas con respecto a ciertas variables vinculadas a prácticas de RSE que realizan, se puede observar el número de multas cursadas, las que fueron analizadas en distintos ámbitos: sanitario, laboral, tributario, ambiental, municipales y de otros tipos. Se observa que en general en estos aspectos las empresas se comportan de manera apropiada<sup>3</sup>. En el caso del sector Comercio este asciende a un 50% correspondiente al ámbito tributario; para el Sector Manufactura este porcentaje desciende al 15% correspondiente al ámbito tributario y municipal y el Sector Servicio posee un 20% de multas correspondientes al ámbito laboral.

Por otro lado, la participación gremial llega en promedio al 60% para el total de empresas, existiendo diferencias reducidas entre sectores. Es en el sector Manufactura donde se aprecia una mayor proporción

con 62%, seguido del sector Servicios con 60% y el sector Comercio con 50%. Existe una proporción cercana al 40% de las empresas que no participan en asociaciones gremiales, lo que puede dar cuenta también de que no hay interés de participar, o bien las asociaciones no necesariamente responden a los intereses de estos segmentos empresariales.

En cuanto a la actividad exportadora, ver cuadro N°5, el número total de empresas que exporta es 9, de un universo de 20 empresas; a nivel de sectores se concentran en el sector Manufacturas con un 69%, en tanto en Comercio y Servicio no existe actividad exportadora. Se aprecia además un bajo nivel de empresas que han incorporado algún tipo de certificación tales como ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18.000, u otras certificaciones. La proporción de empresas con certificación no alcanza a ser superior al 30%, sin embargo encontrarse certificada podría traer múltiples beneficios al normar distintos procesos productivos para optimizar de manera global las acciones, que podría ser también una oportunidad de mejora para los aspectos de la RSE.

**Cuadro N°5**

SECTOR	Datos	Sí	No
Comercio (2 empresas)	Participa en Ag. Gremial	50%	50%
	Actividad exportadora	0%	100%
	Multas	50%	50%
	Certificación en Norma Internacional	0%	100%
Manufactura (13 empresas)	Participa en Ag. Gremial	62%	38%
	Actividad exportadora	69%	31%
	Multas	15%	85%
	Certificación en Norma Internacional	31%	69%
Servicio (5 empresas)	Participa en Ag. Gremial	60%	40%
	Actividad exportadora	0%	100%
	Multas	20%	80%
	Certificación en Norma Internacional	40%	60%

3. Apropiado según la normativa existente en Bolivia, es decir, sólo hace alusión a un bajo número de multas (inferior al 5%).

• **Nivel educacional de empleados según sector empresarial**

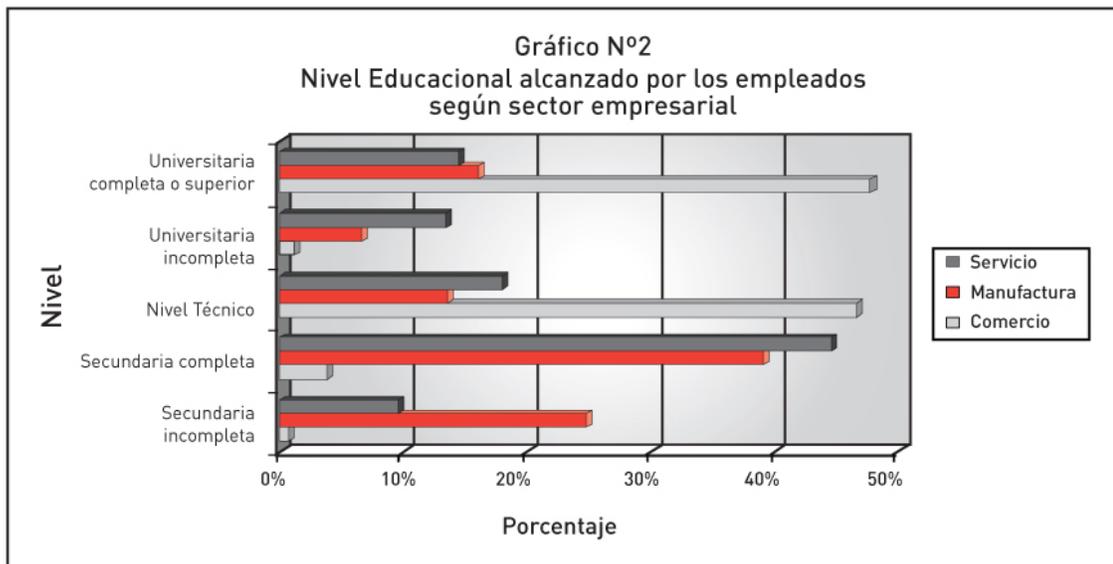
Al examinar el capital humano dentro de las empresas, se aprecia que en su mayoría cuentan con trabajadores o empleados con un nivel educacional medio-alto<sup>4</sup>.

En el sector Servicio, el mayor nivel educacional alcanzado por casi la mitad de los empleados es la secundaria completa, en tanto que la otra mitad tiene un nivel de estudios superior a éste. Menos del 10% de los empleados no terminó la secundaria.

También en el sector Manufactura el mayor nivel educacional alcanzado es la secundaria completa, sin embargo hay un porcentaje mayor de empleados que no alcanzaron este nivel: un 25%.

Finalmente, el sector Comercio es quien presenta el mayor número de empleados con un nivel de estudios superior a la secundaria, pues casi la totalidad de éstos alcanzó un nivel Técnico o Universitario completo.

Con esto se está en concordancia con la RSE ya que en una de sus áreas se incluyen como buenas prácticas el incorporar programas de nivelación de estudios, capacitación y desarrollo de sus empleados. Más detalle ver Gráfico N°2.



Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por FUNDES.

• **Tipo de relación contractual según sector empresarial**

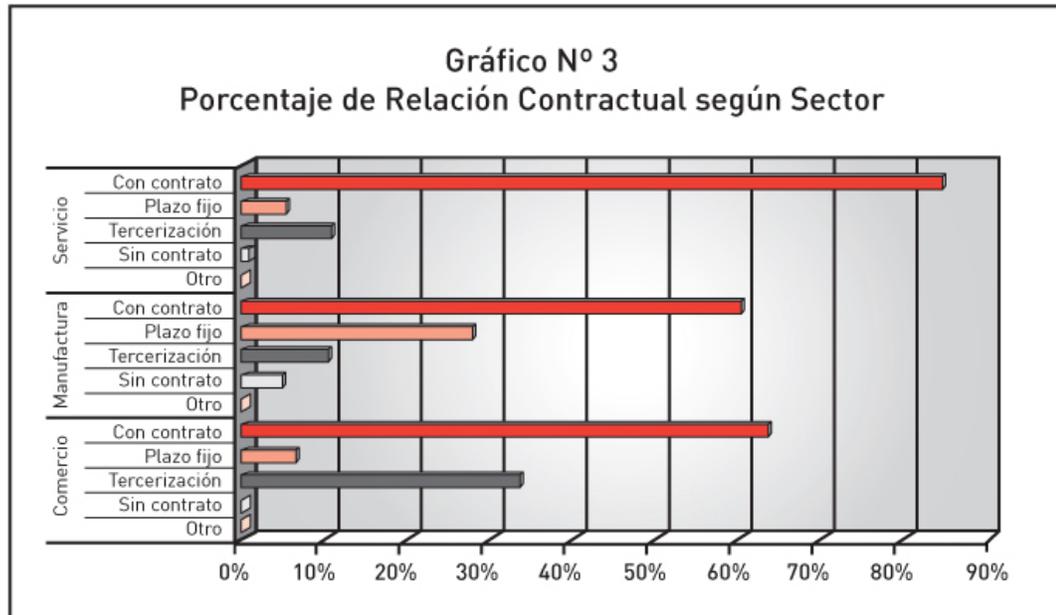
Otro aspecto relevante de analizar es el grado de formalidad en los distintos tipos de relaciones contractuales. De la información recabada se puede concluir que el sector Servicios es el que presenta la relación contractual más formal, llegando a entregar un 84% de contrato indefinido. Lo sigue el sector Comercio con 62% de trabajadores con el mismo tipo de contrato. En tanto, el

sector Manufactura presenta un 59% de contrato indefinido.

Se observa que en el sector Comercio, cerca de un tercio de sus trabajadores poseen un contrato tercerizado. Sin embargo en los sectores Manufactura y Servicio este tipo de contrato no alcanza el 10%.

En general se observa (Gráfico N°3) que las empresas, indistintamente del sector, poseen menos de un 5% de trabajadores sin ningún tipo de contrato.

4. Se consideró como nivel educacional medio-alto los estudios desde secundaria completa y superior.

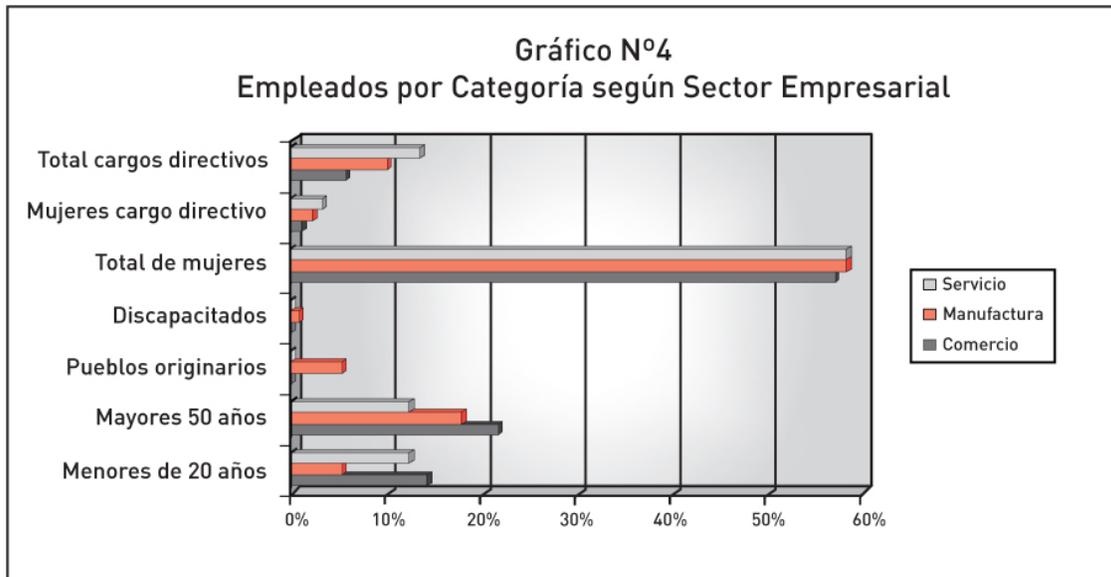


Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por FUNDES.

- Características de empleados por categorías según sector empresarial**

En el gráfico N°4 se observa que las categorías mayores de 50 años, menores de 20 años y cargos directivos se encuentran en promedio bajo el 20% del total de empleados en cada sector.

Se observa que el porcentaje de mujeres ha ido en aumento llegando este al 56% de mujeres en todo el conjunto de empresas estudiadas, sin embargo el nivel de mujeres que llegan a ocupar un cargo directivo es escaso, en el sector Servicio este alcanza tan sólo un 3%, en Manufactura un 2% en tanto en Comercio es de 1%.



Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por FUNDES.

- **Porcentaje de empresas que emiten, auditan o publican un reporte financiero, por ámbito.**

Finalmente, se muestra en qué medida las empresas emiten, auditan o publican un reporte financiero, ambiental y social, los cuales pueden realizarse de manera conjunta o independiente.

El cuadro N°6 da cuenta de la cantidad de empresas que emiten, publican y/o auditan algún tipo de reporte, siendo el Reporte Financiero el más auditado por las mismas, pues 17 de las 20 empresas evaluadas realizan esta acción, y 14 de ellas emiten un Reporte de este tipo.

Por otro lado, los Reportes Social y Ambiental son los menos realizados, pues sólo el 5% de las empresas Publica y un 10% Audita estos reportes.

### Cuadro N°6

Porcentaje de Empresas que Auditan, Publican y/o Emiten un Reporte de RSE<sup>5</sup>

	Número de Empresas			% de Empresas		
	Reporte ambiental	Reporte Financiero	Reporte social	Reporte ambiental	Reporte Financiero	Reporte social
<i>Emiten</i>	6	14	2	30%	70%	10%
<i>Publica</i>	1	4	1	5%	20%	5%
<i>Audita</i>	2	17	2	10%	85%	10%

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por FUNDES.

Para un mayor detalle de cómo las empresas se comportan según el sector ver cuadro N°7.

### Cuadro N°7

	Porcentaje de Sectores Empresariales que Auditan, Publican y/o Emiten un Reporte de RSE								
	Reporte financiero			Reporte ambiental			Reporte social		
	Emiten	Audita	Publica	Emiten	Audita	Publica	Emiten	Audita	Publica
Comercio	50%	100%	50%	50%	0%	0%	0%	0%	0%
Manufactura	69%	77%	23%	38%	23%	8%	15%	15%	8%
Servicio	80%	100%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por FUNDES.

## 2. Grupos de Interés.

Las empresas con sus actividades y operaciones, generan impactos directos e indirectos que afectan de una u otra manera a los diferentes grupos de interés, los cuales pueden influir en las actividades de la organización, o bien, ser afectados por las actividades de la misma, por tanto es necesario identificarlos, analizarlos y adminis-

trarlos, minimizando las debilidades (impactos negativos) y optimizando las fortalezas (impactos positivos) que se tiene sobre ellos. Estos grupos de interés se encuentran dentro y fuera de la empresa, y están constituidos por las personas, instituciones o entornos físicos.

Dentro de la empresa se pueden identificar a inversionistas (dueños o accionistas), y empleados; fuera de ella, a clientes, proveedores, consumidores, comunidad, OSC's, y el Gobierno.

5. Reportes no son excluyentes entre sí, las empresas pueden Auditar, Emitir y/o Publicar algún tipo de reporte a la vez

## • Descripción de los grupos de interés

Los grupos de interés comúnmente identificados pueden describirse de la siguiente forma:

- **Empleados:** son el personal que tiene un contrato de trabajo, con la empresa, definitivo o a plazo.
- **Accionistas:** representan a las personas que han depositado recursos en la empresa a cambio de derechos de participación o sobre flujos futuros de ingresos.
- **Clientes:** son aquellos que compran los servicios y/o productos de la empresa.
- **Consumidores:** son aquellos usuarios que utilizan los productos y servicios de la empresa.
- **Proveedores:** personas o empresas que suministran productos o servicios a la organización, formando parte de su cadena productiva.
- **Comunidad:** todo conjunto/grupo de personas (organizadas o no) que comparten y/o viven en un territorio delimitado en que impactan las operaciones de la empresa.
- **Gobierno:** conjunto de órganos directores de un Estado a través del cual se expresa el poder estatal por medio del orden jurídico.
- **OSC's:** organizaciones de la sociedad civil formalmente constituidas, que forman la base de una sociedad activa. Incluye a organizaciones no lucrativas como asociaciones y fundaciones.

## • Relevancia de grupos de interés según las empresas

A partir de la descripción anterior, se les pidió a las empresas que evaluaran cuáles eran los grupos que consideraban que afectaban o se veían afectados por las operaciones de las empresas. También se les pidió que los ordenaran desde el más crítico al menos crítico. El cuadro N°8 indica los principales 8 grupos de interés considerados por las empresas.

Empleados es el único que es considerado por la totalidad de las empresas dentro de sus grupos de interés. La mayoría considera también a Accionistas, Clientes y Proveedores, sin embargo sólo la mitad de las empresas considera Comunidad dentro de estos grupos y menos de un 35% de las empresas considera Consumidores, Gobierno y OSC's dentro de éstos.

**Cuadro N°8**

Relevancia para las Empresas según Grupo de Interés	
Grupo de Interés	Empresas
Empleados	100%
Accionistas	90%
Clientes	85%
Proveedores	85%
Comunidad	55%
Consumidores	35%
Gobierno	20%
OSC's	20%

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por FUNDES.

Grupo de interés crítico o de mayor relevancia para las empresas

En el cuadro N°9 podemos ver que Empleados es considerado por casi la mitad de las empresas el grupo más crítico, es decir, se ubica en la posición N°1 en términos de criticidad. Esta alta cifra se debe principalmente a que las empresas consultadas pertenecen en su mayoría al área manufacturera (65% del total), en donde los empleados son parte esencial en la producción de cada empresa.

Por tanto, es en este grupo de interés que se encuentran centradas las expectativas y principales acciones de las empresas en términos de desempeño económico, estabilidad económica y laboral, salud y seguridad ocupacional, así como también diversidad e igualdad de oportunidades. Por tanto, acciones en pos de esos objetivos son las que más cobran relevancia al implementar RSE en sus empresas.

Por otro lado, la mitad de las empresas consideran al grupo Accionistas o Clientes el más crítico dentro de sus grupos de interés.

Finalmente, sólo un 5% de las empresas considera a Proveedores como su grupo más crítico.

**Cuadro N°9**

Porcentaje de Empresas que lo consideran el Grupo de Interés más Crítico	
Grupo de Interés Crítico	% de Empresas
Empleados	45%
Accionistas	25%
Clientes	25%
Proveedores	5%

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por FUNDES.

Es importante indicar que si bien las Empresas, en general, consideran a Empleados, Accionistas, Clientes y Proveedores dentro de los más críticos, los otros grupos también son considerados por ellos, éstos son: Comunidad, Consumidores, Gobierno y OSC's. De los cuales, dentro del rango de criticidad, los menos críticos son Comunidad y Consumidores.

### • Expectativas de los Grupos de Interés:

En el cuadro N°10 se presenta de modo general las expectativas en común que tienen estos grupos sobre el accionar de las empresas, en términos de RSE, en los aspectos Ambiental, Económico y Social.

**Cuadro N° 10**

Grupo de Interés	Expectativas		
	Ambiental	Económica	Social
Clientes	Un uso responsable de los materiales que utiliza y que se respeten las normativas ambientales vigentes.	Un buen desempeño económico de la Empresa y que se respeten las normativas económicas vigentes.	Que las empresas generen empleo no discriminado y con buenas prácticas de seguridad y salud del consumidor. Esperan además que sean responsables en el cumplimiento de gestión de la calidad.
Proveedores	Que se cumplan y se respeten las normativas ambientales vigentes.	Que las empresas tengan un desempeño económico favorable y que los pagos sean según plazos establecidos. También esperan que estén apegadas al cumplimiento de la normativa vigente.	Que emplee gente local, y que invierta y adquiera servicios locales. También esperan que las empresas no realicen prácticas corruptivas ni conductas anti-competitivas entre proveedores grandes y pequeños.
Empleados	Que se cumplan y se respeten las normativas ambientales vigentes.	Recibir ingresos de acuerdo al trabajo desempeñado y a su cargo, y ser valorados por sus superiores.	Que otorguen buenas condiciones de salud y seguridad ocupacional, como también capacitación constante, entrenamiento, educación, diversidad e igualdad de oportunidades, donde no exista discriminación ni trabajo forzado u obligatorio.
Accionistas	Que se cumplan y se respeten las normativas ambientales vigentes.	Que las empresas se desarrollen en el ámbito económico, asegurando que los ingresos potencien a toda la cadena de valor, estableciendo una importante presencia en el mercado.	Que se preocupen de la salud y seguridad ocupacional, evitando la discriminación, asegurando que las medidas administrativas contemplen estrategias y planes hacia la comunidad y que exista mejora de los empleados a través del entrenamiento y educación.
Comunidad	Que las empresas disminuyan la generación de desperdicios y aumente el reciclaje.	Un buen desempeño económico de la empresa y que se respeten las normativas económicas vigentes.	Que se otorguen beneficios económicos indirectos y que cumplan las normas de la sociedad. Esperan mayor apoyo para mejorar la infraestructura, la educación y la salud considerando a las empresas como un aliado importante inmerso en el desarrollo de la comunidad.
Consumidor	Que la materia prima e insumos cumplan con las normas de calidad e higiene.	Valoran que las empresas contemplen las especificaciones técnicas de acuerdo a cumplimiento de normativas vigentes y que, por otro lado, realicen un marketing ético.	Que las empresas cuenten con buenas prácticas de seguridad y salud del consumidor. Aprecian que el producto sea elaborado localmente.
Gobierno	Que se cumplan y se respeten las normativas ambientales vigentes.	Que las empresas cumplan con las disposiciones legales y normativas vigentes en materia impositiva y que cumplan con lo legislado.	Que se cumpla con la normativa social vigente
OSC's	Que se cumplan y se respeten las normativas ambientales vigentes.	Un buen desempeño económico de las empresas	Que las empresas, dentro de la asociación que las aglutina, implementen, al igual que las demás, prácticas para evaluar sus impactos en la sociedad, como también que no se incurra en conductas anticompetitivas.

- **Principales acciones de RSE que los Grupos de Interés esperan en las dimensiones ambiental, social y económica.**

Respecto a lo que los grupos de interés esperan, las empresas intentan responder de manera precisa a dichas expectativas, sin embargo no siempre lo logran. En el cuadro N°11, podemos ver cuáles son las áreas que más se abordan en cada uno de los sectores empresariales.

En términos generales y enfocándonos sólo en las expectativas que tienen los grupos de interés, podemos decir que la mayoría de las empresas presta real atención a la dimensión Económica y Ambiental, siendo el sector Manufactura el que mejor responde en el ámbito Económico y el Sector Comercio el que mejor lo hace en lo Ambiental, teniendo un 100% de respuesta a las acciones relacionadas con ésta. Sin embargo, transversalmente se ha descuidado la dimensión Social, observando en general una baja participación de las empresas en acciones relacionadas con ésta.

**Cuadro N° 11**

Porcentaje de Empresas que realizan las Principales Acciones que afectan a los Grupos de Interés *					
Sector	Ambiental				
	Conciencia en generación de Desperdicios / Reciclaje	Acciones activas que protejan el Medioambiente	Uso eficiente de energía	Cumplimiento Normas Ambientales	
	Manufactura	56%	58%	67%	92%
	Comercio	100%	100%	100%	100%
	Servicio	20%	60%	60%	80%
Sector	Social				
	Capacitación y Desarrollo personal	Programa de Desarrollo de RSE	Salud y Seguridad Ocupacional	Políticas de No Discriminación	
	Manufactura	40%	33%	50%	92%
	Comercio	100%	0%	0%	50%
	Servicio	80%	0%	0%	60%
Sector	Económica				
	Promueve y Participa de la Libre Competencia	Programa de Subsidios y Donaciones	Incentivos Económicos	Buen Desempeño Económico	
	Manufactura	86%	82%	100%	100%
	Comercio	75%	50%	100%	100%
	Servicio	100%	60%	80%	80%

\* Se consideró como empresas que realizan las acciones aquellas que tienen un desempeño óptimo o medio, por tanto obtuvieron un 0% aquellas que tienen Desempeño Insuficiente en las acciones.

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por FUNDES.

### 3. Buenas Prácticas en RSE: Resultados de la Aplicación del Diagnóstico

El presente estudio se fundamenta en la calificación de variables que integran distintos aspectos y categorías

de las tres dimensiones de la RSE: social, ambiental y económica. La calificación se enmarcó en la escala del acuro N°12

Cuadro N°12. Escala de calificación

Calificación	Denominación	Resultado
1	Desconocido	El aspecto evaluado es una debilidad desconocida por la empresa, y por consecuencia no se ha realizado ninguna acción para enfrentarlo
2	Deficiente	El aspecto ha sido identificado como una debilidad, pero la empresa no ha realizado ninguna acción para desarrollar una solución
3	Insuficiente	La empresa ha identificado el aspecto como debilidad, ha realizado acciones desordenadas y esporádicas como una forma de solución, sin resultados satisfactorios
4	Suficiente	La empresa ha identificado el aspecto como debilidad, ha realizado acciones no sistematizadas para dar una solución pero se han logrado resultados positivos
5	Adecuado	La Empresa gestiona el aspecto, evalúa el resultado de las acciones implementadas y realiza mejora continua de ser necesario
9	No aplica	La pregunta no es atinente a los ámbitos de acción de la empresa.

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por FUNDES.

Estas calificaciones las podemos identificar como debilidades o fortalezas. Como debilidad se consideran las variables calificadas como 1, 2 y 3, ya que no generan resultados positivos para la empresa en términos de RSE, y como fortaleza se consideran las variables calificadas como 4 y 5, ya que de una u otra manera sí entregan resultados positivos para las empresas en lo que respecta a RSE.

El análisis de los resultados se separó por dimensión Ambiental, Económica y Social.

### • Dimensión Ambiental

En lo que respecta a dimensión Ambiental se analizaron 24 variables significativas<sup>6</sup> para las 20 empresas encuestadas, de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados (ver gráfico N° 5):

Un 31% de las empresas tiene esta dimensión como una Debilidad, pues puede que el aspecto evaluado sea

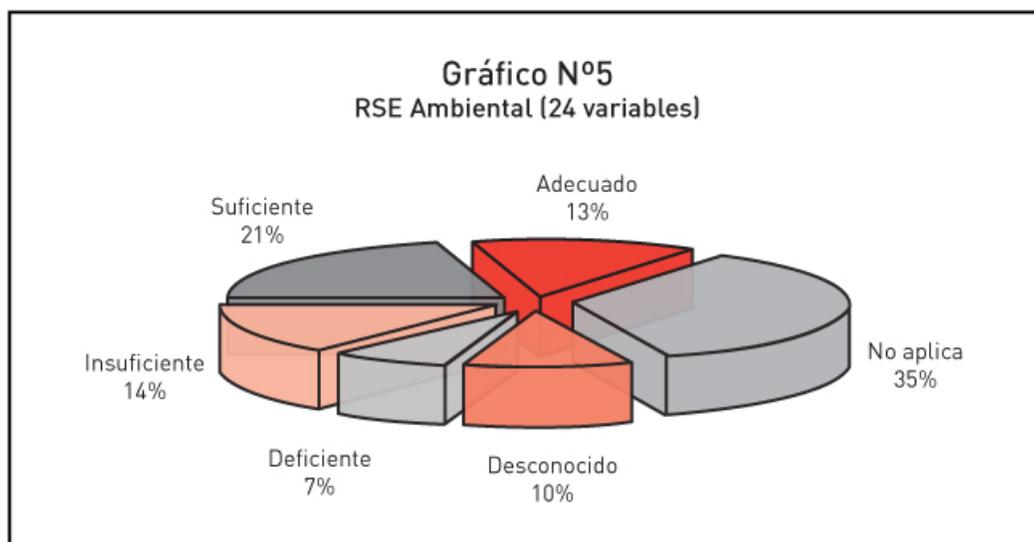
desconocido para ellos, o que sí sea detectado, pero no se tomen las medidas adecuadas para poder solucionarlo.

Un 34% de las empresas presenta Fortaleza en la dimensión Ambiental, pues además de presentar un desempeño adecuado, logran identificar los aspectos evaluados como una debilidad y hace algo por solucionarlo y/o mejorarlo.

Estas 24 variables se enfocan en la correcta utilización de los recursos y de la energía, en el impacto que producen las empresas en el medioambiente y en el intento que realizan por contribuir a mejorar el uso de los recursos.

Algunas de las empresas, debido al rubro en que operan, como por ejemplo servicios turísticos, sí tenían grandes avances y fortalezas en este ámbito, pero en la mayoría de los casos esta área estaba comenzando recién a ser una preocupación, en la que se tiene la intención de instaurar prácticas sistematizadas de RSE, pero aún no se hace, con excepción del cumplimiento de las que por ley ya están establecidas, para evitar la multa sanitaria.

6. Son aquellas variables que generan un impacto (positivo o negativo) sobre la Empresa y sus Grupos de Interés en términos Ambientales.



### • Dimensión Social

En lo que respecta a dimensión Social, se analizaron 76 variables significativas<sup>7</sup> para las 20 empresas encuestadas, de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados (Ver gráfico N° 6):

Un 47% de las empresas tiene esta dimensión como una Debilidad, pues puede que el aspecto evaluado sea desconocido para ellos, o que sí sea detectado, pero no se tomen las medidas adecuadas para poder solucionarlo.

Un 40% de las empresas presenta Fortaleza en dimensión Social, pues además de presentar un desempeño adecuado, logra identificar los aspectos evaluados como una debilidad y hace algo por solucionarlo y/o mejorarlo.

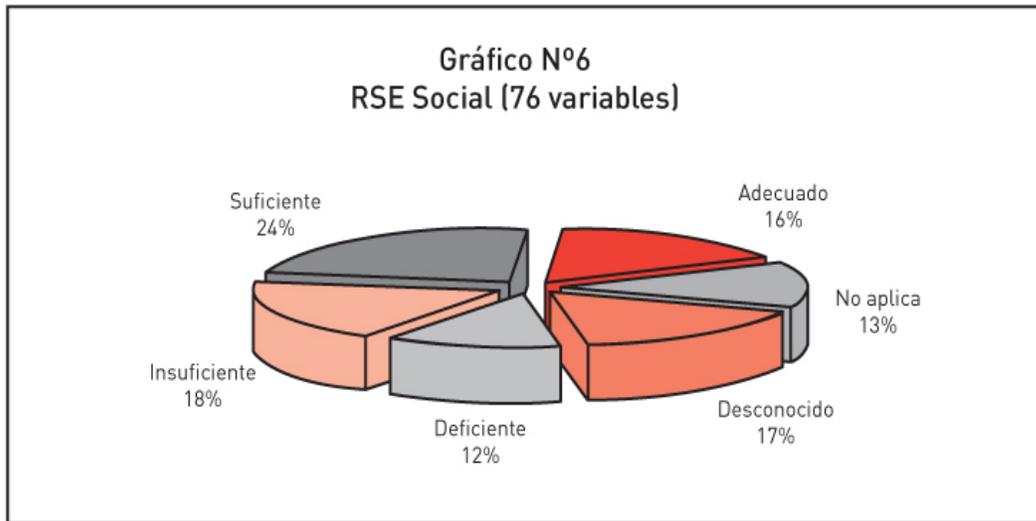
En este ámbito las empresas mostraron gran interés, dado que mediante el Diagnóstico conocieron cuáles son sus debilidades que afectan a sus grupos de interés de

mayor relevancia, como empleados y proveedores. Parte importante de las debilidades están porque, a pesar de tener la intención de incorporar a su cultura organizacional aspectos como motivación, capacitación, seguridad, el desarrollo de proveedores en RSE y salud, esto no se ha logrado de manera formal y sistematizada.

En el Taller de Factibilidad<sup>8</sup> se manifestó, en la mayoría de los casos, que en general las prácticas de RSE se entendían como beneficiosas para la empresa, sin embargo en el corto plazo, debido a la estructura organizacional y de costos, no es posible instaurar de forma inmediata acciones en pos de avanzar en la RSE en sus tres dimensiones; sin embargo, las empresas sí mostraron un mayor interés en adquirir las prácticas vinculadas a la dimensión Social de manera gradual hasta llegar a integrar en el mediano plazo a la gestión de la empresa.

7. Son aquellas variables que generan un impacto (positivo o negativo) sobre la Empresa y sus Grupos de interés en términos Sociales.

8. Actividad en la cual se identificaron posibles acciones a incorporar en el mediano y largo plazo.



Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por FUNDES.

### • Dimensión Económica

En lo que respecta a dimensión Económica se analizaron 6 variables significativas<sup>9</sup> para las 20 empresas encuestadas, de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados (ver Gráfico N° 7):

Un 32% de las empresas tiene esta dimensión como una Debilidad, pues puede que el aspecto evaluado sea desconocido para ellos, o que sí sea detectado, pero no se tomen las medidas adecuadas para poder solucionarlo.

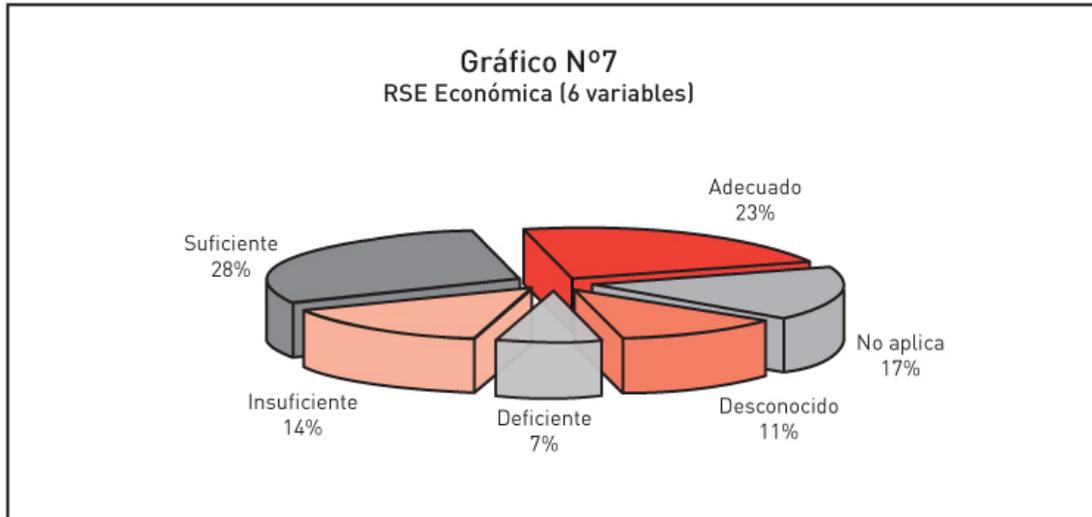
Un 51% de las empresas presenta Fortaleza en dimensión Económica, pues además de presentar un desempeño adecuado, logra identificar los aspectos evaluados como una debilidad y hace algo por solucionarlo y/o mejorarlo.

Este resultado se puede ver motivado porque los Empleados y Accionistas son dos de los grupos con ma-

yor importancia, que se ven afectados por este ámbito, por tanto la evaluación del Diagnóstico y propuestas de mejoras fueron muy bien recibidas por los gerentes de las empresas, dado que sería de gran beneficio para sus organizaciones mantener satisfechos a estos dos grupos. Éstos últimos tienen como expectativas más importantes la estabilidad económica y laboral, incentivos monetarios y no monetarios, igualdad de oportunidades y desempeño económico.

Lo anterior se encuentra en concordancia con los objetivos de la mayoría de las empresas analizadas y con las variables del Diagnóstico, tales como: desarrollos de infraestructura comunitaria, donaciones, incentivos económicos por desempeño personal, subsidios, utilidades y pago a proveedores, pudiendo hacer de ellas parte de su estrategia de diferenciación.

9. Son aquellas variables que generan un impacto (positivo o negativo) sobre la Empresa y sus grupos de interés en términos Económicos.



Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por FUNDES.

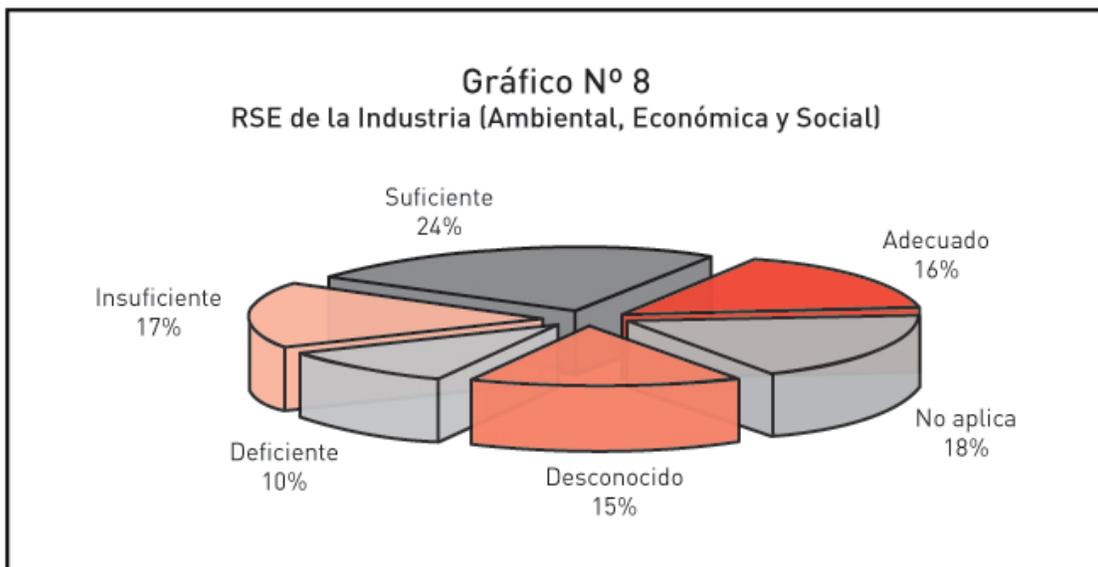
• **Visión general de las tres dimensiones**

**Nivel de desempeño de RSE en la Industria**

En términos generales, podemos apreciar que al evaluar en conjunto las variables de RSE para las 20 empresas encuestadas, hay una tendencia a reflejar a nivel global un mayor porcentaje de debilidades (42%) que de fortalezas (ver Gráfico N° 8). Por lo tanto, es importante

tomar en cuenta que ésta es una preocupación reciente en las empresas del país.

Lo anterior, es un punto de partida relevante para trabajar estas temáticas en el mediano plazo. Asimismo, se considera como positiva la disposición de las empresas a definir acciones de mejora, ya que la mayoría coincidió en que sí identificaban los beneficios que les traerían tanto a la organización como a todos los grupos de interés, la instauración y sistematización de acciones para la RSE.



Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por FUNDES.

### Relación del nivel de ventas con el desempeño de la RSE

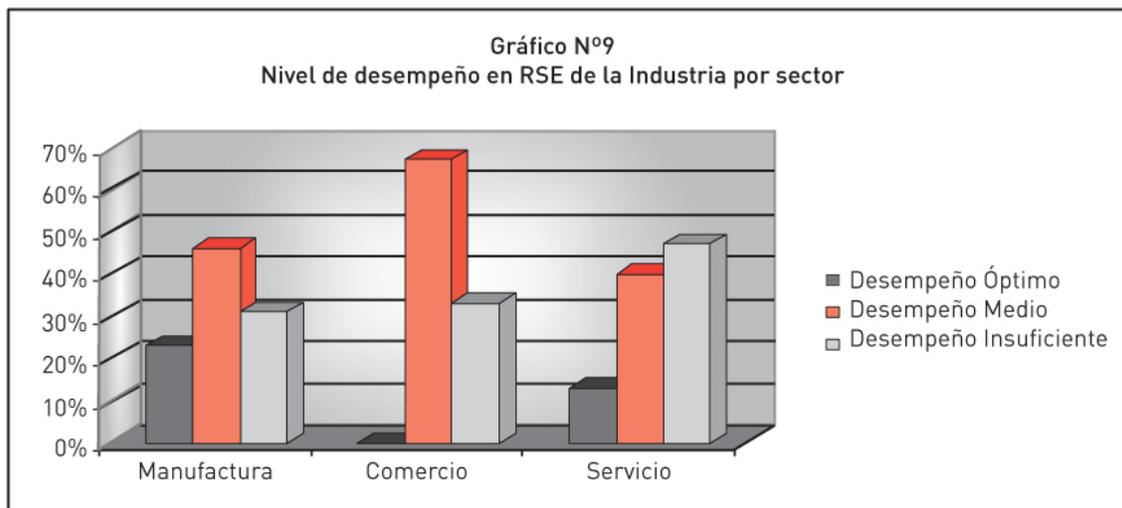
Otra relación importante es la que se aprecia en el Cuadro N° 13 y Gráfico N°9, donde podemos ver que el Promedio de Ventas Anuales por Sector no tiene una incidencia real sobre los Niveles de Desempeño en términos de RSE.

**Cuadro N° 13**

Nivel de Desempeño en RSE de la Industria (Ambiental, Económica y Social) v/s Nivel de Ventas Anuales Promedio por Sector				
Sector	Nivel de Desempeño *			Ventas Anuales en US\$ (en miles)
	Óptimo	Medio	Insuficiente	
Manufactura	23%	46%	31%	617
Comercio	0%	67%	33%	750
Servicio	13%	40%	47%	690

\* Desempeño evaluado según la realización de las principales actividades en todos los ámbitos de RSE.

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por FUNDES



Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por FUNDES

**Relación entre el nivel de desempeño en la RSE según el ámbito económico**

Sin embargo, sí tiene una incidencia importante sobre el Ámbito Económico (cuadro N° 14 y gráfico N°10),

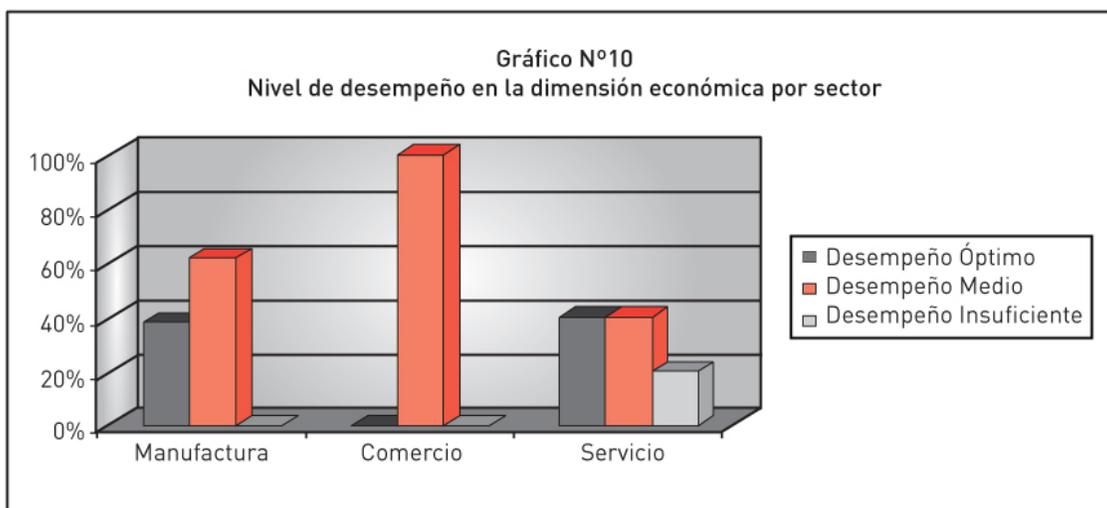
pues en los distintos sectores casi no hay Desempeño Insuficiente, sino por el contrario, en general el nivel alcanzado es suficiente<sup>10</sup>, es decir, las empresas en su mayoría se encuentran sobre el Desempeño Medio en los tres sectores: Manufactura, Comercio y Servicio.

**Cuadro N° 14**

Nivel de Desempeño* en el Ámbito Económico v/s Nivel de Ventas Anuales Promedio por Sector				
Sector	Desempeño óptimo	Desempeño Medio	Desempeño Insuficiente	Ventas Anuales en US\$ (en miles)
Manufactura	38%	62%	0%	617
Comercio	0%	100%	0%	750
Servicio	40%	40%	20%	690

\* Desempeño evaluado según la realización de las principales actividades en RSE.

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por FUNDES.



Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por FUNDES.

10. Se considera suficiente aquél desempeño que es óptimo o medio.

## Debilidades y Fortalezas

Al realizar el Diagnóstico a las empresas analizadas, se pudo obtener el número de debilidades y fortalezas que tienen las empresas en términos de RSE y que son reconocidas por ellas.

En el Cuadro N°15, podemos ver que en su mayoría las empresas están en un crecimiento de sus fortalezas (que oscilan entre un 40% y un 60% aproximadamente), esto básicamente porque al momento del estudio se encontraban en etapas de implantación de Sistemas Integrados de Gestión a través de las certificaciones ISO.

**Cuadro N° 15**

Cantidad de Debilidades y Fortalezas:				
	Cantidad		%	
Por Dimensión	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
Ambiental	148	136	52,10%	47,90%
Económica	35	52	40,20%	59,80%
Social	669	475	58,50%	41,50%
Cantidad Promedio de Debilidades y Fortalezas:				
	Cantidad		%	
Por Sector	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
Manufactura	54	35	60%	40%
Servicio	48	46	51%	49%
Comercio	24	46	34%	66%

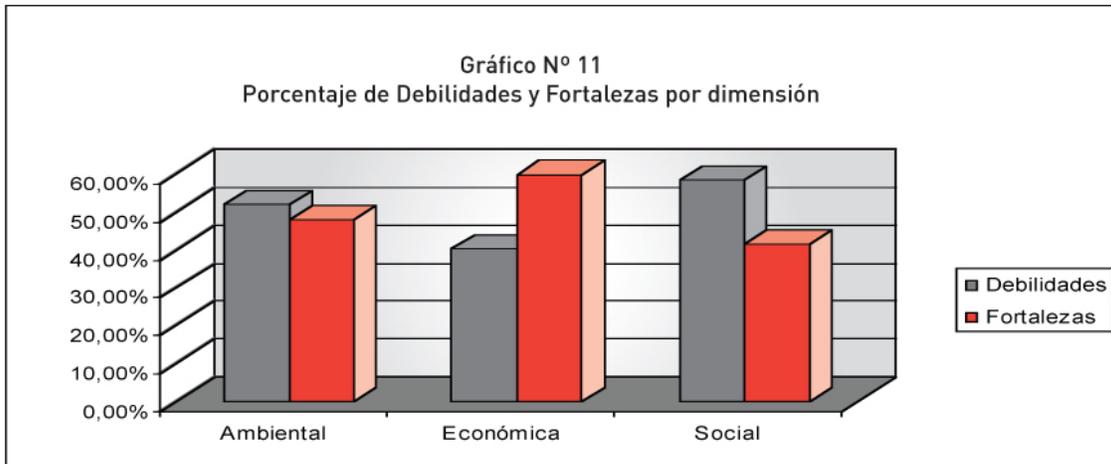
Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por FUNDES.

Por otro lado, en el Gráfico N°11 se visualiza una mayor cantidad de debilidades en materia Social y Ambiental, y reconocen los beneficios que les traería el instaurar prácticas de mejora en estos ámbitos y sistematizarlas, sin embargo esto no va en concordancia con las prácticas reales que las empresas están aplicando.

Parte importante de las debilidades sociales se ven fundamentadas por la falta, en la mayoría de las empresas, de normas escritas unificadas que den cuenta de va-

lores, principios, metas y funciones que las empresas debieran tener.

El ámbito Económico es el que está mejor evaluado, ver Gráfico N°11. Esto se puede explicar porque los grupos de interés más importantes que influyen o se ven influenciados por éste son empleados y accionistas, por lo cual la empresa apunta sus prácticas económicas en intentar satisfacer a estos dos actores, como parte de su estrategia.

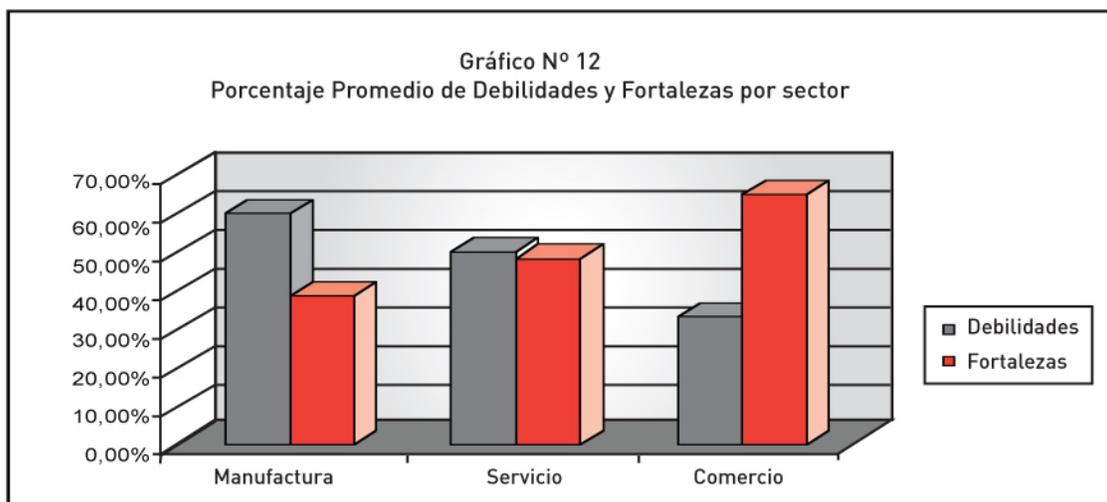


Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por FUNDES

En el Gráfico N°12, se puede observar que en los sectores manufactura y servicio existe un desempeño deficiente, teniendo mayor cantidad de debilidades que de fortalezas. La diferencia más notoria se encuentra en el

sector Manufactura, el que cuenta con un 40% de fortalezas versus un 60% de debilidades.

Comercio es el sector que presenta el mejor nivel de desempeño, con un 66% de fortalezas y sólo un 34% de debilidades. Ver Gráfico N°12.



Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por FUNDES

## V. PERFIL DE EMPRESAS

El Perfil de las empresas encuestadas se realizó en base a un análisis cualitativo por dimensión: Ambiental, Social y Económica. Para la recolección de datos se tomaron en cuenta las principales acciones realizadas por las empresas en estas dimensiones, resultado que fue contrastado con las expectativas de los grupos de interés, lo que permitió deducir las características más relevantes y valoradas por estos grupos.

A partir de lo anterior, se clasificó a las empresas por ámbito según su nivel de desempeño óptimo, medio e insuficiente, los criterios de evaluación (ver cuadro N°16) se muestran a continuación:

- **Ambiental**, en ésta dimensión se consideró de importancia el tener un plan de acciones que fuesen respetuosas con las Normas Medio Ambientales, contar con un plan de acciones activo para cuidar la Biodiversidad y el Medio Ambiente, contar con un programa de reducción de sus propios desperdicios, además de programas de reciclaje post consumo y finalmente incluir avances tecnológicos en sus sistemas para el uso eficiente de la energía.
- **Social**, en este Ámbito se consideró de importancia el respeto a los Derechos Humanos frente a todos sus grupos de interés, y facetas como lo es el preocuparse por que se resguarden estos derechos incluso

en las empresas de sus propios proveedores, además se debe tener programas de capacitación y desarrollo para sus empleados, se debe contar con un programa integral de prevención de riesgos y preservación de la salud de sus trabajadores, debe existir un buen clima laboral para lo cual se debe tener una política para incluir la visión de los trabajadores en aspectos relevantes de los procesos, deben tomarse acciones para resguardar que exista un equilibrio entre el Trabajo y la Familia incluyendo la preocupación del cuidado de los hijos de los empleados, como los recién nacidos, además poseer programas de desarrollo con proveedores en aspectos de la RSE y finalmente promover la libre competencia revisando sus políticas y procedimientos de manera de no incentivar el monopolio.

- **Económico**, en este Ámbito se consideró de importancia la inclusión de programas de subsidios de infraestructura y donaciones para la comunidad, contar con programas de beneficios e incentivos económicos para sus trabajadores por su desempeño, tanto de manera colectiva como individual, tener resultados económicos positivos para lo cual debe contar con programas de gestión de resultados y, finalmente, debe incluir políticas y gestión para el cumplimiento de sus pagos a proveedores.

Cuadro N° 16

Perfil en RSE de empresas encuestadas			
Ámbito	Desempeño Óptimo	Desempeño Medio	Desempeño Insuficiente
<b>Ambiental</b>	Para que la empresa se clasifique con un Desempeño Óptimo en Ambiental debe cumplir de forma cabal con: Norma Medio Ambiental, acciones respetuosas y activas hacia la Biodiversidad y Medio Ambiente, disminuir la cantidad de desperdicios, tener acciones de reciclaje post consumo y hacer un uso eficiente de la energía.	Para que la empresa se clasifique con un Desempeño Medio en Ambiental debe cumplir con al menos la mitad de estos requisitos: Norma Medio Ambiental, acciones respetuosas y activas hacia el la Biodiversidad y Medio Ambiente, disminuir la cantidad de desperdicios, tener acciones de reciclaje post consumo y hacer un uso eficiente de la energía.	Para que la empresa se clasifique con Desempeño Insuficiente en Ambiental debe cumplir con menos de la mitad o ninguno de estos requisitos: Norma Medio Ambiental, acciones respetuosas y activas hacia el la Biodiversidad y Medio Ambiente, disminuir la cantidad de desperdicios, tener acciones de reciclaje post consumo y hacer un uso eficiente de la energía.
<b>Social</b>	Para que la empresa se clasifique con un Desempeño Óptimo en Social debe cumplir a cabalidad con los siguientes requisitos: Respetar los Derechos Humanos en todos sus ámbitos, debe preocuparse de la capacitación y desarrollo de sus empleados, debe contar con políticas claras de no discriminación, programas de prevención de riesgo y salud de sus trabajadores, buen clima laboral, equilibrio entre el Trabajo-Familia, cuidado de hijos de empleados, programa de desarrollo de proveedores en RSE, promover la libre competencia.	Para que la empresa se clasifique con un Desempeño Medio en Social debe cumplir con al menos la mitad de estos requisitos: Respetar los Derechos Humanos en todos sus ámbitos, debe preocuparse de la capacitación y desarrollo de sus empleados, debe contar con políticas claras de no discriminación, programas de prevención de riesgo y salud de sus trabajadores, buen clima laboral, equilibrio entre el Trabajo-Familia, cuidado de hijos de empleados, programa de desarrollo de proveedores en RSE, promover la libre competencia.	Para que la empresa se clasifique con un Desempeño Insuficiente en lo Social debe cumplir con menos de la mitad o ninguno de estos requisitos: Respetar los Derechos Humanos en todos sus ámbitos, debe preocuparse de la capacitación y desarrollo de sus empleados, debe contar con políticas claras de no discriminación, programas de prevención de riesgo y salud de sus trabajadores, buen clima laboral, equilibrio entre el Trabajo-Familia, cuidado de hijos de empleados, programa de desarrollo de proveedores en RSE, promover la libre competencia.
<b>Económico</b>	Para que la empresa se clasifique con un Desempeño Óptimo en lo Económico debe cumplir a cabalidad con los siguientes requisitos: debe tener subsidios para proyectos de infraestructura en la comunidad, realizar donaciones, dar incentivos económicos a sus trabajadores por desempeño, cumplir con pagos a la empresa, tener un sistema de control de gestión de resultados.	Para que la empresa se clasifique con un Desempeño Medio en lo Económico debe cumplir con al menos la mitad de estos requisitos: debe tener subsidios para proyectos de infraestructura en la comunidad, realizar donaciones, dar incentivos económicos a sus trabajadores por desempeño, cumplir con pagos a la empresa, tener un sistema de control de gestión de resultados.	Para que la empresa se clasifique con un Desempeño Insuficiente en lo Económico debe cumplir con la mitad o ninguno de estos requisitos: debe tener subsidios para proyectos de infraestructura en la comunidad, realizar donaciones, dar incentivos económicos a sus trabajadores por desempeño, cumplir con pagos a la empresa, tener un sistema de control de gestión de resultados.

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por FUNDES.

A continuación se muestra para el total de empresas, clasificadas según sector productivo Manufactura, Comercio y Servicio, el nivel de desempeño siendo óptimo, medio o insuficiente. Lo que nos dará un panorama ge-

neral de la situación y como se comportan las empresas según sector y ámbito, en las acciones correspondientes a la RSE. Ver el Cuadro N° 17.

**Cuadro N° 17**

Nivel de Desempeño según Sector y Ámbito					
Sector	Ámbito	Desempeño Óptimo	Desempeño Medio	Desempeño Insuficiente	Total
Manufactura	Ambiental	23%	31%	46%	100%
	Social	8%	46%	46%	100%
	Económico	38%	62%	0%	100%
	Promedio	23%	46%	31%	100%
Comercio	Ambiental	0%	50%	50%	100%
	Social	0%	50%	50%	100%
	Económico	0%	100%	0%	100%
	Promedio	0%	67%	33%	100%
Servicio	Ambiental	0%	60%	40%	100%
	Social	0%	20%	80%	100%
	Económico	40%	40%	20%	100%
	Promedio	13%	40%	47%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por FUNDES.

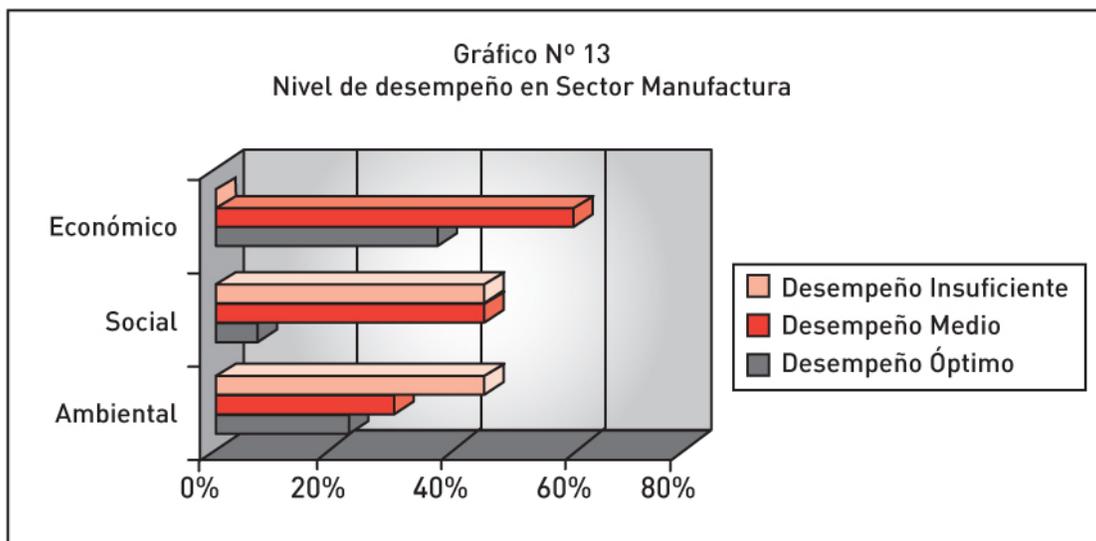
Los gráficos que a continuación se presentan muestran el Cuadro N°15, separado por sector productivo:

**Nivel de Desempeño en Sector Manufactura**

Este sector productivo presenta un mayor porcentaje de Buen Desempeño al sumar un 69% de desempeño óptimo y medio, esto se explica en mayor medida por el Ámbito Económico en el que se presenta con mayor fuerza un Buen Desempeño, al cumplir casi con la totalidad de los requisitos, principalmente con los que hacen

alusión a mantener un sistema de control de gestión de resultados y dar incentivos económicos a sus trabajadores por desempeño.

Un 31% de las empresas de este sector son clasificadas con desempeño insuficiente, este se ve explicado en mayor medida por los Ámbitos Ambiental y Social, ya que pocas empresas poseen acciones activas en pos de cuidar la Biodiversidad y el Medio Ambiente, y programas integrales que resguarden la seguridad y salud de sus trabajadores. Ver Gráfico N°13.



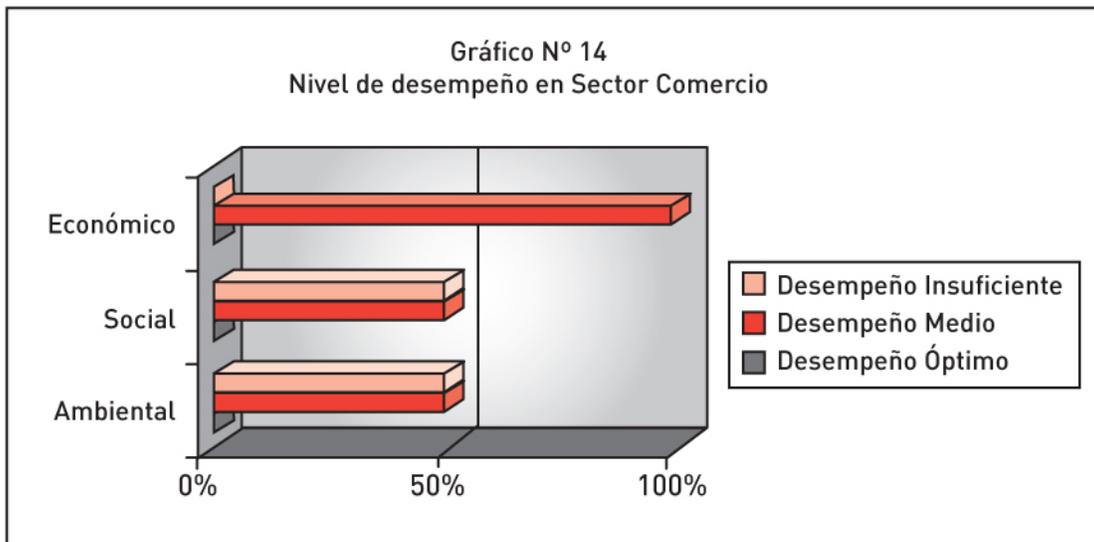
Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por FUNDES.

### Nivel de Desempeño en Sector Comercio

Las empresas pertenecientes a este sector, fueron evaluadas en 33% con desempeño insuficiente, explicado en mayor medida por el Ámbito Social y luego por el Ambiental, esto por el incumplimiento de la totalidad de la Normativas preestablecidas como la Medio Ambiental,

además de la falta de programas de apoyo en la capacitación y desarrollo de sus empleados.

Las empresas evaluadas con desempeño medio alcanzan un 67% influenciado por el Ámbito Económico, justificado por dar en la mayoría de las empresas de este sector incentivos económicos a sus empleados por desempeño. Ver Gráfico N°14.



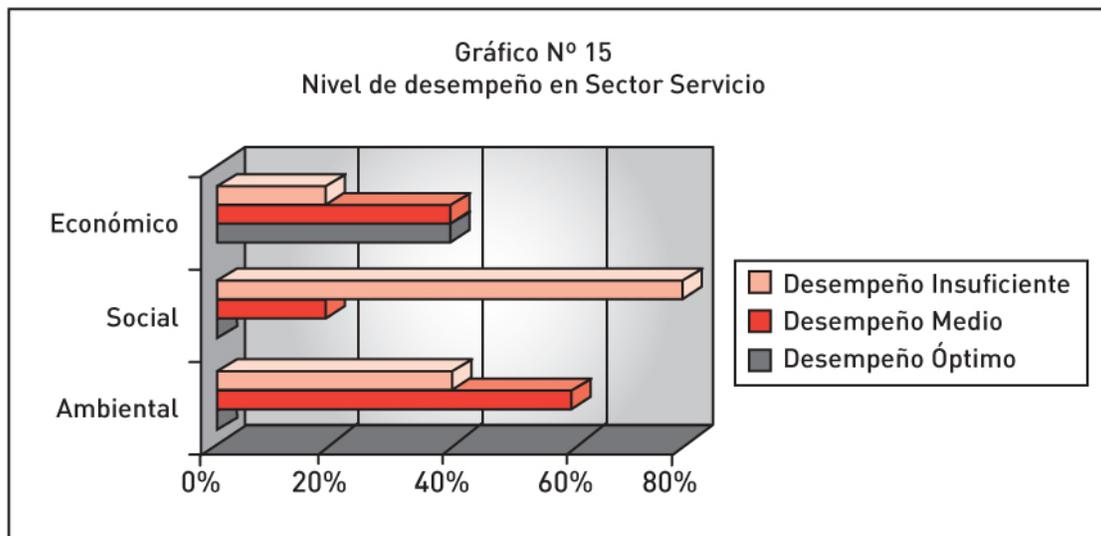
Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por FUNDES.

### Nivel de Desempeño en Sector Servicio

Este sector se ve evaluado en el 40% de sus empresas con un desempeño medio, ya que tiene un excelente desempeño en la dimensión económica, sin embargo sólo

un 13% de las empresas de este sector logró ser evaluada con un desempeño óptimo.

Las empresas evaluadas con un desempeño insuficiente son el 47%, esto por el deficiente desempeño en dimensiones Social y Ambiental. Ver Gráfico N°15.



Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por FUNDES.

Respecto al desempeño general de las empresas diagnosticadas, en las distintas dimensiones, se puede establecer:

En la dimensión Económica, los tres sectores productivos tienen en general un Buen Desempeño; esto se debe en gran parte porque la mayoría de las empresas incluye métodos de incentivos y beneficios para sus empleados por desempeño, además de incorporar programas para la gestión de sus resultados.

En la dimensión Social, es el que tiene más cantidad de debilidades, esto a pesar de que la mayoría de las empresas encuestadas respetan los Derechos Humanos. Sin embargo, sólo algunas cuentan con programas para la prevención de riesgo y salud, además del cuidado integral

del empleado, del cuidado de los hijos, del recién nacido, además del equilibrio entre Trabajo y Familia. Por último, hay poca preocupación por un plan de desarrollo en conjunto con sus proveedores en la RSE.

En la dimensión Ambiental, presentó un Desempeño en general Medio. Casi la totalidad de las empresas respetan la Normativa Medio Ambiental, además de tener un proceder respetuoso con el Medio Ambiente, pero con un accionar pasivo, ya que pocas empresas emprenden programas activos en pos de cuidar el Medio Ambiente, como inversión en tecnologías que podrían contaminar menos o hacer más eficiente el uso de la Energía.

## VI. CONCLUSIONES

### **En cuanto a la caracterización general de las empresas, se desprende:**

De las 20 empresas encuestadas, el 65% pertenece al sector Manufactura (13 empresas), el 25% pertenece al sector Servicio (5 empresas) y el 10% pertenece al sector Comercio (2 empresas). Principalmente pertenecen a las ciudades de La Paz y Cochabamba.

En el sector Manufactura la mayoría de las empresas son Sociedades Anónimas y Sociedades de Responsabilidad Limitada. Este sector presenta un promedio de antigüedad de 22 años, siendo el sector con mayor antigüedad.

En el sector Servicio la mayoría de las empresas son principalmente Sociedades Anónimas y Sociedades de Responsabilidad Limitada. Este sector presenta un promedio de antigüedad de 18 años, siendo el Sector más joven.

En el sector Comercio son principalmente Sociedades de Responsabilidad Limitada. Este sector presenta un promedio de antigüedad de 20 años.

En términos de Nivel educacional, se aprecia que las empresas en su mayoría cuentan con trabajadores o empleados con un nivel educacional medio-alto.

El nivel educacional más frecuentemente alcanzado por los empleados es la Secundaria Completa.

En cuanto a estudios universitarios completo o superior, el sector Comercio es quien posee la mayor cantidad de trabajadores en este nivel.

Se puede concluir que las empresas están intentando mejorar sus debilidades en términos de RSE Social, ya que en una de sus áreas se incluyen como buenas prácticas el incluir programas de nivelación de estudios, capacitación y desarrollo de sus empleados.

Con respecto a la relación contractual de los empleados se puede concluir que el sector mejor posicionado en este ámbito es el de Comercio ya que es el único sector que posee en su totalidad relaciones contractuales legales, los demás sectores poseen un cierto porcentaje de empleados sin contrato.

### **En cuanto a los Grupos de Interés, se concluye que:**

Para las empresas analizadas, en general el grupo de interés más importante es Empleados, siendo considerado por el 45% de las empresas. Esta alta cifra se debe principalmente a que las empresas consultadas pertenecen en su mayoría al área manufacturera (65 % del total), en donde la mayor y más importante relación se tiene con los empleados. Luego le siguen Accionistas y Clientes con una significancia del 25% cada una.

Del estudio se extrae que las empresas intentan responder de manera precisa a las expectativas de sus grupos de interés, sin embargo no siempre lo logran. En términos generales podemos decir que la mayoría de las empresas presta real atención a los ámbitos Económico y Ambiental, sin embargo han descuidado el Social, observando una baja participación de las empresas en acciones relacionadas con ésta.

Podemos ver que parte importante de las debilidades Sociales se ven fundamentadas por la falta, en la mayoría de las empresas, de normas escritas y socializadas a nivel de toda la organización en cuanto a sus valores, principios, metas y funciones, etc.

El ámbito Económico se ve muy respaldado y bien evaluado; esto se puede explicar porque parte de los grupos más importantes que influyen o se ven influenciados por este ámbito son empleados y accionistas, por lo que la empresa tiene adquirido el intentar satisfacer a estos dos grupos, como parte de su estrategia.

### **En cuanto al Perfil de las Empresas, se desprende lo siguiente:**

Al construir el Perfil de las empresas encuestadas se reunieron datos importantes acerca de las acciones de RSE que serían valoradas por los grupos de interés, mediante lo cual se evaluó a las empresas según su desempeño en estos aspectos.

Gracias a este análisis se logró un panorama general de cómo se comportan las empresas en cuanto a la RSE según sector productivo, logrando los mejores resultados el sector Manufactura, luego el sector Servicio y por último el sector Comercio, ordenados en orden descendente.

En general, los tres sectores productivos tienen un Buen Desempeño en el Ámbito Económico, cumpliendo con la mayor parte de los requisitos, por sobre todo destacan los métodos de incentivos y beneficios para sus empleados por su buen desempeño.

El Ámbito con mayor cantidad de debilidades es el Social; aunque en general se respetan los Derechos Humanos, presentan debilidad en la inclusión de programas que resguarden la prevención de riesgos y salud, además del cuidado integral del empleado, incluyendo el cuidado de los hijos, el equilibrio entre trabajo y familia. Por otro lado, pocas empresas tienen un plan de desarrollo con sus proveedores en RSE.

El Ámbito Ambiental presentó una evaluación más equilibrada, con un desempeño mayoritariamente Medio, ya que casi la totalidad de las empresas respetan la Normativa Medio Ambiental, además de tener un accionar respetuoso con el Medio Ambiente, pero desde lo pasivo, ya que pocas empresas emprenden acciones o programas que tengan como objetivo cuidar el Medio Ambiente. Además, existe un bajo número de programas de inversión en tecnologías que traerían como beneficio menos contaminación o hacer más eficiente el uso de Energía.

### **En cuanto a las dimensiones y su interrelación, se concluye que:**

Las empresas son entes que se interrelacionan con todo su entorno, haciendo intercambios no sólo en lo económico sino también en lo ambiental y social. A continuación daremos una pequeña descripción de estas tres dimensiones:

- Económico: se refiere a los aspectos del flujo de producción, generación y movimiento de riqueza.

- Social: se refiere a la forma en que la empresa se maneja con la comunidad de personas con las que se relaciona, tanto en un nivel interno como externo.
- Ambiental: se refiere a la obtención, uso y disposición de recursos naturales que la empresa utiliza.

En general, las empresas obtuvieron un desempeño bajo y medio en los ámbitos Social y Ambiental, esto dado que la mejora en esta área requiere un cambio profundo en los objetivos organizacionales. Sin embargo, se hace cada vez más necesario implementar mejoras en estas dimensiones, y que permitan mantener y alcanzar las metas económicas sin menoscabar el respeto mutuo tanto con los grupos externos como internos de la organización, además del medio ambiente.

Las empresas en su mayoría logran ver los beneficios de incorporar estos cambios con el fin de alcanzar nuevos objetivos, propios de una correcta aplicación de RSE a su organización, pero lamentablemente no son cambios que puedan efectuarse e implementarse en el corto plazo, ya que requiere una reestructuración desde lo cultural hasta el enfoque de sus inversiones y objetivos.

Por las razones descritas previamente, las empresas continúan respondiendo de manera insuficiente a prácticas relacionadas con RSE, ya que aunque es ineficiente tanto para ellas como para su entorno, eso no les impide seguir existiendo, pues su foco (y sustento) es la dimensión económica.

Además, no tienen fuertes incentivos de realizar prácticas relacionadas a la RSE, ya que no tienen competencia directa que haya incorporado previamente aspectos de la RSE en su cultura organizacional, por tanto aún no constituye de manera potente una ventaja competitiva.

A raíz de lo anterior podemos observar que a diferencia de la dimensión Ambiental y Social, la dimensión Económica sí tiene en su mayoría un buen desempeño, esto dado que tiene relación con los flujos tanto de producción como de generación y movimiento de riqueza por lo que en esta área las empresas no tienen la holgura suficiente como para permitirse tener un desempeño bajo o medio, ya que podría significar el fin de ella.

## VII. IMPLICACIONES PARA EL DESARROLLO EFICAZ DE LA RSE

En general, los distintos Grupos de Interés han comenzado no tan sólo a esperar sino que a exigir que las empresas se comporten como "buenos ciudadanos corporativos". Desde el punto de vista de las empresas, esto ya no es sólo una condición ética sino un imperativo para el éxito de sus negocios en el largo plazo.

Por tanto cobra real importancia el instaurar una efectiva política de RSE. Para esto, las empresas no deben solamente evaluarla desde el punto de vista económico (el desembolso que implica para ellas) sino que deben lograr reconocer los beneficios que conllevan el tener una correcta política de RSE, ya que tiene grandes impactos positivos sobre los valores empresariales.

Para esto, las empresas deben ser capaces de cumplir con estándares que señalen un nivel deseable en las diferentes acciones y resultados de los distintos Ámbitos de la RSE.

Estos estándares han sido diseñados para guiar, apoyar y medir el comportamiento de las compañías en la implementación y mejoramiento del informe de desempeño corporativo sobre las diversas temáticas de RSE. La mayoría de ellos exigen a las empresas el desarrollo voluntario y la implementación de políticas y prácticas, además del compromiso de cumplir un desempeño específico en áreas de la RSE.

Entre los estándares más importantes se encuentran AA 1000, SA8000, OHSAS 18001, GRI, ISO, entre otras.

## ANEXO: FICHAS DE EMPRESAS PARTICIPANTES

### Empresa: **ALG S.A. (Grupo Avícola Navallo)**

ALG S.A. es una empresa del Sector Manufactura, la cual se dedica a producir Pollo entero, trozado y embutidos de pollo. ALG se inicia en 1976 con Dr. Miguel Navallo, en una sola granja y comprando pollitos bebé de la empresa Agropecuaria Nacional. El año 1978 se funda una sociedad y se construye la Granja La Gioconda, iniciando sus actividades de producción de alimento balanceado en su Molino, arrancando dicha producción en un terreno alquilado.

El año 1990, incursiona en la comercialización directa, comenzando con la instalación de distribuidoras propias, iniciando actividades primero en la ciudad de La Paz y luego Cochabamba, el año 1997 cuenta con distribuidoras en otras ciudades como Potosí, Sucre y Oruro.

El año 1990 el Grupo Avícola Navallo A.L.G. ha tenido un crecimiento sostenido. El año 1998 el Grupo Avícola Navallo A.L.G S. A. inicia actividades en la ciudad de Santa Cruz, con la producción de aproximadamente 120.000 pollos semanales.

Su mercado actual abarca las ciudades capitales de los departamentos de Cochabamba, La Paz, Santa Cruz, Trinidad, Oruro, Potosí y Chuquisaca, además de algunas ciudades intermedias de las mismas como ser: Yapacaní, Montero, Huanuni, Challapata, Patacamaya y toda la provincia del Chapare y Carrasco dentro del departamento de Cochabamba

En la empresa, trabajan actualmente un total de 489 personas en Cochabamba, 47 corresponden al área administrativa y comercial, de las cuales el 25.5% son del sexo femenino y 74.5% del sexo masculino. En el área de operaciones prestan servicios 442 personas, de los cuales el 80.4% son varones y el 19.6% son mujeres; de todo el personal que trabaja, 357 personas tienen contratos temporales y 132 personas tienen sub-contratos.

La empresa, tiene implementado y actualizado el Sistema de Gestión de Calidad, según la Norma ISO 9001:2000

**Empresa: América Tours S.R.L.**

AMERICA TOURS S.R.L se dedica al Sector Servicio y ofrece servicios Turismo receptivo hace más de 35 años. Desde el año 1996, con el cambio de administración, esta empresa va dejando de lado poco a poco la idea tradicional de sólo venta de pasajes y empieza a insertar el concepto de ecoturismo para ayudar a proteger y salvar lugares de Bolivia, culturas locales, costumbres, y generar ingresos para gente local.

A partir de este año, la agencia se convierte en un referente en ecoturismo a nivel nacional que ofrece tours a la Amazonía, a Los Andes, patrimonios culturales de la humanidad y trekking. Tienen en oferta 32 productos con diversos destinos y se proyectan a futuro como operadores turísticos en una combinación de tres países Perú, Bolivia y Argentina.

América Tours ha asistido en la implementación del Albergue Ecológico Chailán, el mismo que es manejado y de propiedad de la comunidad de San José de Uchipiámonas. Es miembro fundador del Consorcio de la Ruta del Ché Guevara.

Entre sus principales clientes se encuentran los turistas extranjeros que se contactan con la empresa a través de dos medios: página web o visitas personales. Por otra parte, se identifican a grupos de turistas remitidos por operadores turísticos del exterior para algún paquete específico y en menor proporción turistas nacionales.

Los proveedores son Operadores de Turismo, Líneas Aéreas, Hoteles, Guías Independientes, Choferes y Empresa de Transporte.

La empresa cuenta con 5 trabajadores a contrato permanente, de los cuales 3 son mujeres y 2 hombres. Su estructura organizativa se compone de un Gerente General, un Gerente de Marketing y tres personas en el área de ventas.

Actualmente, América Tours se encuentra trabajando en un Balance Score Card, que es una herramienta que provee de una metodología para traducir la Estrategia en términos operacionales, y acompaña la Visión y la Estrategia con los objetivos, mediciones e iniciativas desde la perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento.

**Empresa: Chocolates Cóndor S.R.L.**

Chocolates Cóndor es una empresa del Sector de Manufactura y su producto son Dulces y Chocolates, esta empresa se formó legalmente el 22 de febrero de 1960.

En el año 1995, la empresa cambia de razón social como Gonzáles Cuentas hermanos S.R.L.

Su estructura organizacional está compuesta de las siguientes áreas: Producción, Administración-Finanzas y Comercial.

Existe una proyección a mediano plazo de ampliar la fábrica para mejorar las condiciones de trabajo de los empleados. Actualmente están al 100% de su capacidad de producción y espacio y con la limitación de la escasez del cacao que no ha permitido abrir un tercer turno.

Utilizan como principal materia prima, cacao orgánico certificado, proveniente de una asociación de cooperativistas.

Su actividad está dirigida a la producción de al menos 64 variedades de productos agrupados en siete líneas: Chocolates de cocina (bollos y tabletas), Figuras de Chocolate, Chocolate Industrial, Grageas de Chocolate, Marshmallows, Bombones y Chocolatines.

Respecto al número de trabajadores, se puede señalar que 8 personas desempeñan sus funciones en oficina y 62 en producción. Del total de 70 personas que trabajan en la empresa, 44 tienen contratos permanentes y 26 temporales. La distribución de género es la siguiente: 51.43% mujeres y 48.57% hombres.

Actualmente, la empresa está en un proceso de certificación del Sistema Integrado de Gestión ISO 9001 ISO 14001 OHSAS 18001.

**Empresa: CIMCO Ltda.**

CIMCO Ltda., es una empresa del Sector Manufactura y sus productos principales son ladrillos, tejas y complementos. CIMCO fue creada hace 33 años; en principio fue el esfuerzo conjunto de 5 hermanos que llevaron a la apertura de la misma. En la actualidad la empresa esta a la cabeza del Ing. Luis Laredo Arellano.

La empresa se caracteriza por la innovación de sus productos debido a que muchos de ellos son únicos en el mercado.

El sistema de gestión iniciado es por resultados, dado que se encuentran en la etapa de implementación del Balanced Scorecard – BSC y en la etapa de aprobación de la documentación de la ISO 14001:2004.

El organigrama de la empresa presenta tres niveles jerárquicos: gerencial, administrativo y operativo, cuya estructura organizacional se define por funciones. Cuenta con un total de 30 personas, 5 en el área administrativa, de las cuales el 40% son mujeres y el 60% son hombres, en el área productiva trabajan 25 personas, 40% son del sexo femenino y 60% del sexo masculino.

Existe un Lay Out adecuado y esta orientado al proceso, siguen básicamente las operaciones de molienda, mezclado, formado, secado, cocido y enfriado para la transformación de arcilla en ladrillo hueco, teja y complementos.

**Empresa: COMMETAL**

COMMETAL es una empresa del Sector Manufactura y es la única en Bolivia dedicada a la producción de plomo para la fabricación de baterías y reciclaje de plástico para diversos usos.

Nació en junio de 1988, debido a la necesidad del mercado interno de contar con una fundición que produzca plomo con las especificaciones necesarias para la fabricación de baterías. En la actualidad tiene un plantel de 90 empleados.

La empresa compra y recepciona materia prima como chatarra de batería, scrap de batería, plásticos en desuso, para ello cuenta con acopiadores y recolectores acreditados por empresa en todos los departamentos de Bolivia, ellos se encargan del traslado hasta la Planta industrial, generando empleo indirecto a más de 1500 familias en todo el

COMMETAL, está certificada con la norma ISO 14001 (2004) por el organismo certificador TÜV Rheinland, en la prevención y cuidado del medio ambiente, capacitando a su personal. Es una empresa que cumple con la Ley 1333 y sus reglamentos del Medio Ambiente, por lo que cuenta con la Declaratoria de Adecuación Ambiental (DAA) otorgada por parte del Ministerio de Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente y categorizada por el Registro Ambiental Industrial (RAI), ya que a lo largo de los años viene cumpliendo con las mayores exigencias requeridas por estas entidades.

**Empresa: COPROCA S.A.**  
**(Compañía de Productos Camélidos)**

COPROCA se una empresa del Sector Manufactura, fabrica tops, prendas de vestir e hilo. Dentro de su historia se puede contar que después del estancamiento de la ganadería camélida y el escaso éxito de los programas de desarrollo impulsados por entidades gubernamentales, los criadores de camélidos, afiliados a la Asociación Integral de Ganaderos en Camélidos de los Andes Altos (AIGACAA), gestaron una estrategia para su propio desarrollo; crear una empresa dedicada a la agroindustria camélida. Esta empresa es denominada “Compañía de Productos de Camélidos S.A.” (COPROCA S.A.), fundada el 18 de abril de 1991, con la conformación de un Directorio. Posteriormente, habiendo sido inaugurada la Planta en fecha 18 de noviembre de 1994 COPROCA S.A., comenzó a producir "tops de alpaca", comercializando en el mercado nacional e internacional.

El 23 de Junio de 1999, con aportes de entidades como: FIA, ATI, Banco Mercantil y el aporte propio de COPROCA S.A., se inaugura la fase de hilatura, con el fin de aumentar el valor agregado al producto del procesamiento de fibra de alpaca.

<http://coprocabolivia.com/foto1.html>COPROCA S.A. es una empresa que cuenta con aproximadamente 45 empleados y cuya base accionaria está constituida por más de 1.200 criadores de llamas y alpacas (camélidos) de los departamentos de La Paz (provincias de Pacajes, Franz Tamayo, Bautista Saavedra y Camacho), Oruro (Sajama, Sabaya) y parte de Cochabamba (norte de Ayopaya).

Su negocio principal es la Agroindustria rural, transforma la fibra de camélidos en *tops* e hilo 100% natural, con las características necesarias para elaborar prendas de calidad óptima, de esta manera contribuir al desarrollo de la industria textil nacional y particularmente en el desarrollo del sector de criadores de camélidos.

**Empresa: ECO WOODS BO**

ECO WOODS BO, es una empresa del Sector Manufactura, y su principal producto son utilitarios de madera. El año 2000, se forma una sociedad de responsabilidad limitada a iniciativa de 4 socios y amigos, con la meta de producir y exportar productos de madera, con un enfoque social y ecológico en sus actividades.

La primera etapa de la empresa, se caracteriza por el desarrollo de productos, y el mejorado constante de sus procesos de producción y de adquisición de materias primas, así como la apertura de mercados para la oferta de la empresa.

El año 2002 se caracteriza por la incursión en nuevas líneas de productos; este año se realizan una serie de desarrollos de nuevas líneas, nuevos canales de distribución y con éstos el desarrollo de nuevos mercados exportables, para la oferta de la organización.

El año 2004 la empresa realiza sus primeras exportaciones, y el proceso de consolidación de sus mercados meta. Hacia principios del año 2005, la sociedad de responsabilidad limitada cierra sus operaciones, debido a que dos tercios de los socios, encontraron mejores oportunidades laborales en el exterior; de esta manera, Roberto Paz queda como dueño de lo que ahora es una empresa unipersonal.

Dicha etapa de transición, también se caracteriza por la consolidación de los mercados de exportación de la empresa, a Dinamarca y Estados Unidos.

La organización se ha caracterizado por tener un enfoque social en sus operaciones, trabajando mucho sus recursos humanos, para consolidarlos en un trabajo más bien de familia y de cooperación al interior de sus operaciones; prueba clara de aquello es que la mayoría de sus trabajadores se han formado y educado al interior de la empresa, y el 90% de los funcionarios, son personas que han estado con la organización desde sus inicios. Estas personas han crecido con la organización, en valores y principios.

La organización coopera constantemente con organizaciones que se dedican a la promoción del empleo dentro de la sociedad.

La rotación de la empresa se encuentra en el orden del 15%; en la empresa el 25% de las personas empleadas son mujeres.

**Empresa: EUROCOM**

EUROCOM, es una empresa dedicada a los Servicios de Comunicación, esta fue fundada el 10 de marzo de 1997, en la actualidad cuenta con un plantel de 28 empleados directos y cuatro temporales, dedicados a brindar soluciones Integrales en comunicaciones a nivel nacional.

En octubre del 2002 abre la primera sucursal en la ciudad de Villa Montes, nombrada EUROCOM – BASE SUR, posteriormente en enero del 2006 se habilita una nueva sucursal bajo el nombre de EUROCOM – BASE ESTE en la ciudad de Puerto Quijarro, todas con laboratorios de Asistencia Técnica completamente equipados, personal altamente calificado con años de experiencia en el rubro.

Es la única empresa en Bolivia, en el rubro de las telecomunicaciones, certificada, que trabaja bajo Normas de Calidad ISO 9001:2000 para los procesos de diseño, venta, instalación y mantenimiento en Servicios de Ingeniería para soluciones integrales en comunicaciones; también se encuentra en proceso la obtención de un Sistema de Gestión Integrado que cumpla con las Normas ISO 14001 y OHSAS 18001.

La empresa está certificada por Motorola para la distribución y comercialización de radios y accesorios y para la representación en su división de sistemas a nivel nacional de Proveedores de Soluciones Canopy. Además es representante para Bolivia de Tacógrafos y Computadoras de Abordo FUL-MAR.

EUROCOM cuenta con una amplia cartera de clientes corporativos de rubros como petróleo, gas, construcción, electricidad, agroindustria, entre otros.

**Empresa: FABOCE S.R.L.**

FABOCE, es una empresa del Sector Manufactura dedicada a la fabricación de pisos y revestimientos cerámicos. La pequeña fábrica de tejas de 1959, se convierte hoy en un sólido grupo industrial por la permanente actividad y crecimiento incesante durante medio siglo, convirtiéndose en la actualidad en el Grupo Industrial Auzza.

El mencionado Grupo consta de cinco empresas en el rubro de la construcción FABOCE S.R.L., CERÁMICA NACIONAL, MUNDO CERÁMICO, CERAMICA SAN LUIS, y MURANO.

El año 2003, por iniciativa propia la empresa obtiene la Certificación ISO 9001:2000 con un alcance en la producción y comercialización de pisos y revestimientos. Esta certificación ayuda a FABOCE SRL Cochabamba a establecer procesos definidos para la producción, comercialización y atención a los clientes, poder desempeñarse en base a la gestión por procesos e iniciar la evaluación de su desempeño operativo en base a indicadores.

Existe un Lay Out adecuado y está orientado al producto, dado que se fabrican productos estandarizados y con gran volumen. Se encuentra exportando a diferentes países como: Chile, Argentina, Perú, Ecuador, Colombia, Venezuela y Estados Unidos.

Trabajan en FABOCE SRL Cochabamba, actualmente un total de 254 personas, 129 corresponden al área administrativa y comercial, de las cuales el 31.0% son del sexo femenino y 69.0% del sexo masculino.

La empresa, desde que se incorporó al Grupo Auzza cuenta con varios puntos de venta en los departamentos de Cochabamba, La Paz, Santa Cruz, Oruro, Sucre, Tarija y Beni. Por otro lado, se encuentra exportando a diferentes países como: Chile, Argentina, Perú, Ecuador, Colombia, Venezuela y Estados Unidos.

**Empresa: INCOTEC**

INCOTEC SRL es una empresa del área del Sector Servicio, ofreciendo construcción de obras civiles. Inicia sus actividades en el año 1968 en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra impulsada por el Ing. Mario Terceros quien tras concretar licitaciones de alcantarillado y pavimentos amplía sus servicios en la construcción de viviendas, experiencia que va cimentando para extenderse en el tiempo y cumplir 40 años de servicio responsable y constante, apoyado por sus hijos y un equipo de profesionales de basta experiencia.

Actualmente cuenta con 57 empleados de planta y 100 empleos eventuales, distribuidos en campamentos de San José de chiquitos y Samaipata.

- 1968-1975: 10 obras mayores de alcantarillado, infraestructura de urbanizaciones y pavimentación. 248 viviendas unifamiliares y galpones. 95 estudios de suelos, incluyendo campo petrolero Naranjillo, Montecristo, planchada pozo Caimanes, planta de gas licuado Río Grande, fundaciones refinería Palmasola, ampliación planta refinería Santa Cruz, bases para 100.000 barriles Estación N° 1 (todos para YPFB).
- 1975-1995: Cascabel, Boquerón, Itacuani, Aimiri, Warnes, Víbora, Sicuri, Sayurenda, Yapacani Pozo X-4, etc. (son más de 150 planchadas, todas con YPFB). Además, de estudios de suelo para la refinería Palmasola, planta de gas San Roque y proyecto Vuelta Grande.
- 1995 – 2007: 110 obras mayores de alcantarillado sanitario (550 Km), edificios (7), canalizaciones de fibra óptica (30 Km), puerto GASBOL (Puerto Suárez), represas de tierra (500.000 m3) , fundaciones y estructuras de hormigón, canales de drenaje pluvial (10 Km). 3.700 pilotes de distintos tipos y requerimientos. 160 estudios de suelos, incluyendo la ampliación de planta de gas Campo Carrasco (Chaco S.A.), planta termoeléctrica de 180 MW en Río Grande (Sierra Chaco S.A.) y planchada Sal X-12 de bloque San Lorenzo (Caraparí).

**Empresa: INDATROP S.A.**

INDATROP S.A. es una empresa Manufacturera, dentro de sus principal producto tiene Palmito envasado, entero, rodaja y picado. Fue fundada el año 1994 por iniciativa de inversionistas suizos y bolivianos, cuyos principios empresariales se sustenta en tres ámbitos de responsabilidad: económico, social y ambiental; siendo el sistema de gestión que se maneja por resultados, apoyado con la implementación del Balanced Scorecard en la actualidad.

El organigrama de la empresa presenta cinco niveles jerárquicos: accionistas, directivo, gerencial, administrativo y operativo, donde la estructura de la organización está definida por funciones. La empresa cuenta con certificaciones ISO 9001:2000, HACCP, KOSHER y FDA.

La planta agroindustrial está ubicada a 177 km. de la carretera Cochabamba – Santa Cruz y cuenta con una superficie de terreno de 100.000 m<sup>2</sup>, de los cuales 1.229 m<sup>2</sup> corresponde a la planta procesadora, almacenamiento de productos terminados, oficinas administrativas, almacenes de insumos y taller mecánico, así mismo cuenta con 389.5 m<sup>2</sup> destinados al comedor, baños, dormitorios y vigilancia.

Su principal actividad es la producción de palmito, que es comercializado en los mercados nacional e internacional como Chile, USA y Francia.

En la empresa, trabajan actualmente un total de 193 personas, de los cuales 12 corresponden al área administrativa, siendo el 41.7% del sexo femenino y 58.3% del sexo masculino. En el área productiva prestan servicios 181 personas, 44.2% corresponden al sexo femenino y el 55.8% son del sexo masculino; así mismo, 36 personas tienen contratos permanentes, 100 temporales y 57 son subcontratados.

**Empresa: La Francesa S.A.**

La Francesa S.A. es una empresa del Sector Manufactura, su producto principal es la panificación y galletería. Esta empresa fue fundada en la ciudad de La Paz en 1952, por Mario Alfredo Yaffar Corrales, dedicada a la elaboración del “pan de batalla”.

En la década de los años 70, incursiona en la producción de “pan envasado” y “panetones navideños”. En la década de los años 80 amplía sus instalaciones a una capacidad de 1.000 kg./hora y el año 1998 logra duplicar su capacidad de producción a 2.000 kg./hora. La empresa en la ciudad de La Paz, tiene definidos valores y principios de Responsabilidad Social Empresarial, que fueron aprobados por su Directorio el año 2006.

El año 2006, por iniciativa de los hermanos de La Barra, actuales accionistas de la empresa y según estrategias definidas, inaugura su planta de producción en la ciudad de Cochabamba a la cabeza del Ing. Luís Alberto de la Barra. La regional Cochabamba, tiene autonomía administrativa y no así económica – financiera de la oficina central en la ciudad de La Paz.

En la planta de Cochabamba, produce pan embolsado en sus diferentes variedades, panetones navideños, roscas, galletas, queques y otros, la producción promedio es de 13 qq/día, cuyos productos se comercializan en supermercados, agencias propias, distribuidores y tiendas, también vende los productos que llegan de la ciudad de La Paz.

Es proveedor también de la Alcaldía Municipal de Cercado para el desayuno escolar, además de Instituciones públicas y privadas.

Trabajan en la actualidad un total de 47 personas; 17 son del área administrativa, de las cuales el 23.5% son mujeres y el 76.5% son hombres; el área productiva cuenta con 23 personas, 43.5% corresponden al sexo femenino y el 56.5% son del sexo masculino; mientras que el personal de agencias propias alcanzan a 7 personas, de los cuales el 42.9% son mujeres y el 57.1% son varones y 5 son subcontratados.

El organigrama se encuentra definido por departamentos, donde el sistema de gestión que maneja es de resultados por jerarquía, la evaluación de resultados de gestiones pasadas, actuales y a futuro, se utiliza para corregir, mejorar y formular nuevos planes.

**Empresa: Naturaleza S.A.**

NATURALEZA S.A., es una empresa Manufacturera agroindustrial productora de Te de frutas y especias, líder en Bolivia. Se inicia el 1.992 en Tarata, Cochabamba – Bolivia, como empresa familiar con la intención de brindar a la población productos sanos utilizando como base la fruta natural.

El año 1.997, se transforma en Sociedad de Responsabilidad Limitada, tomando mayor conciencia del camino que iniciaba, iniciándose en las exportaciones a Europa. El año 2.003 se consolida más aún pasando a ser una Sociedad Anónima, lanzándose al mercado con productos totalmente innovadores rompiendo hábitos de consumo e imponiendo un estilo nuevo de hacer empresa con una Filosofía Ecosocial, preocupada por la salud del medio ambiente y de sus consumidores.

Trabaja de la mano con los agricultores proveedores de materias primas. Ha crecido y mejorado su calidad al igual que los proveedores con quienes mantiene Alianzas Estratégicas, logrando el mejoramiento y la ampliación de sus cultivos. Se cuenta con contratos que garantizan a los agricultores un mercado sostenible. Todo esto impacta positivamente sobre los productores al brindarles: Precio Justo, Distribución de Utilidades, Ventas Seguras y Relaciones Horizontales. Actualmente el 50% de los trabajadores se han hecho socios de la empresa afianzando de esta manera su compromiso y confianza

Su actividad es la producción de te de frutas (durazno, piña, manzana, flores), de mates (anis, boldo, cedrón, manzanilla, tres mates, menta), de tés (clásico, clásico con canela), la línea de productos Light (te forma naranja, te forma, te verde) y la línea especial (duérmete, tranquilo BB, te solo para hombres, te verde a la menta). La empresa se caracteriza por la innovación de sus productos debido a que muchos de ellos son únicos en el mercado.

NATURALEZA, comercializa sus productos con la marca “FRUTTÉ” que es líder en infusiones naturales y ecológicas a nivel nacional, con crecimiento sostenible en el mercado internacional como Italia, Alemania, Costa Rica, Colombia, Chile, Perú, México y Estados Unidos.

Según datos proporcionados por la empresa, en la actualidad trabajan 37 personas; 10 son del área administrativa, de las cuales el 25.0% son mujeres y el 75.0% son hombres; el área productiva cuenta con 21 personas, 28.6% corresponden al sexo femenino y el 71.4% son del sexo masculino.

**Empresa: Parque de las Memorias S.A.**

Parque de las Memorias S.A. es una empresa dedicada a los servicios de inhumación y velación. Un 27 de mayo de 1987, se empezó a construir “Parque de las Memorias” como algo distinto y único, empieza su funcionamiento el 8 de abril de 1998. El “Parque de las Memorias” maneja el concepto de un gran parque, sin símbolos de una muerte terrenal, pero si lleno de árboles, jardines, bellas flores y una arquitectura llena de vida y color.

El 20 de enero de 2005, se acuerda la transformación asumiendo denominación PARQUE DE LAS MEMORIAS Sociedad Anónima. Siendo su actividad principal, los servicios exequiales y la inhumación de cuerpos.

“Parque de las Memorias” es miembro de la Asociación Latinoamericana de Parques Cementerios – A.L.P.A.R., de la Nacional Funeral Directors Association N.F.D.A. y de la Internacional Federation of Thanatologists Associations – FIAA IFTA, desde hace 15 años.

La infraestructura en la actualidad, para los servicios exequiales se encuentra en construcción, mientras que el cementerio se encuentra ubicado en la Av. Villazon S/N, distante a 3.5 km. de la ciudad de Cochabamba.

En la empresa, trabajan actualmente un total de 68 personas, 49 corresponden al área administrativa y comercial, de las cuales el 69.4% son del sexo femenino y 30.6% del sexo masculino. En el área de operaciones prestan servicios 16 varones; así mismo, las 7 personas que tienen contratos eventuales, pasarán a tener contratos permanentes, una vez que cumplan los requisitos de la empresa y 3 personas son subcontratadas para el servicio de limpieza.

**Empresa: SIMART S.R.L.**

La empresa SIMART S.R.L. del Sector Manufactura produce llantas y remaches. Fue fundada el 14 de octubre de 1996 por tres accionistas: los señores Alfonso Tejada Sebastián (25% de participación), Gazi Salomón Richmagui Hode (50% de participación) y la señora Margarita Canedo de Tejada (25% de participación).

En la actualidad los propietarios de la empresa son los esposos Tejada – Canedo, bajo la dirección del Ing. Alfonso Tejada Sebastian.

Los servicios que presta la empresa son: reencauche de llantas y servicios complementarios de vulcanización, reparación y comercialización de llantas del tamaño 14” hasta el aro 24,5” y cuenta con 43 maquinas y equipos de origen USA (año 1996).

El 80% de los clientes actuales de SIMART SRL., corresponde a los segmentos de mercado de Trailer’s, Camiones y Buses.

Trabajan en la actualidad un total de 19 personas, 7 en el área administrativa, de las cuales el 71% son mujeres y el 29% son hombres; en el área productiva trabajan 12 personas todos del sexo masculino; 10 personas tienen contratos permanentes y 2 temporales.

El organigrama se encuentra en etapa de actualización por funciones y el sistema de gestión iniciado es por resultados, dado que se encuentran en la etapa de implementación del Balanced Scorecard - BSC.

**Empresa: SOPROAL S.R.L.**

SOPROAL S.R.L del Sector servicios tiene como principal producto Pizzas. El año 2003, nace oficialmente para dedicarse al procesamiento de alimentos, venta y distribución de comida rápida y a la importación de insumos.

La organización fue incorporando nociones de servicio en sus operaciones para lograr un producto y servicio de calidad. Asimismo, estableció una planta de producción a partir de la cual se distribuyen las pizzas dentro de la ciudad de La Paz para su correspondiente venta.

Siguiendo con el concepto de “sabor y servicio de otro planeta”, Planet Pizza cuenta a la fecha con seis sucursales en la ciudad de La Paz que se dedican tanto a la venta directa como a la entrega a domicilio. Cabe mencionar que, dentro de la política de la empresa, se cuentan con hornos y cámaras de refrigeración en todas las sucursales para la preservación de la calidad del producto.

Asimismo, se incorporó el servicio de “call center”, para atender de manera más eficiente los pedidos de las personas, tomando en cuenta que el 60% de su negocio gira entorno al reparto a domicilio.

La estructura organizacional está compuesta por la Gerencia General, Gerencia Administrativa y Recursos Humanos y Gerencia de Marketing y Ventas. La Gerencia General a su vez tiene a su cargo los departamentos de Producción, Operaciones, Contabilidad y Compras.

Las oficinas administrativas y la principal sucursal se encuentran en la zona sur en una zona residencial. SOPROAL cuenta actualmente con 15 drivers ó encargados de reparto en motocicletas de propiedad de la empresa, un centro de producción y distribución de insumos, un call center y más de 100 personas apoyando al emprendimiento y visión de Marcelo e Isabel Mendieta, únicos accionistas de la organización.

Respecto al número de trabajadores, se puede señalar que todas las personas se encuentran con contratos permanentes. La distribución de género es la siguiente: 56% mujeres y 44% hombres. En el nivel de ejecutivos se puede establecer que el 30% está compuesto por mujeres.

Con el propósito de establecer una mejora continua, se está llevando adelante el proceso de certificación ISO 9001 – ISO 14001 y OHSAS18001, misma que se espera conseguir para principios del año 2009.

**Empresa: TERMODINAMICA LTDA.**

Termodinámica Ltda. es una empresa del Sector Comercio dedicada a la venta de Equipos Agrícola Liviano. Inicia sus actividades el año 1968 como una empresa unipersonal, vendiendo proyectos de aire acondicionado y refrigeración “llave en mano”; así como, equipos para la industria de la construcción e intercambiadores de calor.

En el mes de Octubre del año 1980 la empresa se establece como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, la misma que está constituida por los señores Alfonso Tejada con un 50% y Margarita de Tejada con el otro 50% de participación.

Al presente, la empresa cuenta con oficinas propias en Cochabamba, Santa Cruz y La Paz, que se dedican a la venta de equipos para el sector industrial, forestal y agrícola.

Desde la década del 80, incorpora al mercado para su venta nuevos equipos:

En el sector industrial, comercializa las líneas Elliott Company, Elliott Tool Technologies, FSELLIOTT, Foster Wheeler, Born Inc., SPX Process Equipment, Rolls Royce, y Mustang Dynamometer.

En el sector forestal y agrícola, comercializa las líneas Shindaiwa, Oregon, y Clipper.

En esta empresa, trabajan 16 personas estables y entre 2 a 3 empleados temporales.

**Empresa: TEROTEC S.A.**

TEROTEC es una empresa del Sector Manufactura dedicada a la fabricación de Objetos de plata, Joyas y Metalmecánica. Fue creada en el año 1995 y desde sus inicios, presta servicios de reparación de partes y piezas metálicas a empresas de los sectores industrial, minero y petrolero a nivel nacional. El atractivo de la empresa para sus clientes, es que la misma cuenta con equipos especializados para la reparación y/o mejora de aquellas partes sensibles en la maquinaria tanto industrial como pesada.

TEROTEC emplea tecnología de punta en la reparación de las piezas dañadas, sin necesidad de someter éstas a temperaturas extremas que hagan que la pieza en cuestión pierda sus propiedades de consistencia (como lo hace el metal cuando es sometido a temperaturas por encima de la norma de fabricación).

Así mismo, la empresa orienta sus operaciones al forrado de piezas metálicas, con aleaciones resistentes que estarán en constante interacción con los elementos (ejemplo: las púas de las palas cargadoras).

TEROTEC cuenta con dos unidades de negocio: la primera de servicios descrita líneas arriba, y la segunda que se dedica a la fabricación de objetos de platería, con la denominación de Imperial Silver, unidad de negocios objeto del presente diagnóstico. Esta unidad de negocios opera de acuerdo a las necesidades del cliente.

TEROTEC cuenta con 15 trabajadores con contrato permanente y 2 personas temporales trabajando en ambas unidades de negocio.

Su estructura actual se encuentra liderada por su Directorio, seguido del Gerente General, dos encargados de negocios, dos jefes de planta y personal de producción (orfebres y obreros).

**Empresa: TERRASUR Ltda.**

TERRASUR Ltda. Es una empresa del Sector Comercio dedicada a la Urbanización y Comercialización de Terrenos. Es una Corporación con más de 10 años de experiencia en el mercado boliviano, con el compromiso de aportar al desarrollo urbano de la ciudad de La Paz y brindar la opción de mejorar la calidad de vida de sus clientes.

TERRASUR cuenta con 200 empleados (70% con contrato permanente) y las actividades principales de la Empresa se centran en Adquisición de los terrenos en bruto, Tratamiento o adecuación de los terrenos y finalmente la Comercialización de éstos.

A la fecha, TERRASUR posee más de 7.000 clientes que son propietarios de aproximadamente 12.000 lotes de terrenos y equivalentes a una cartera de USD. 25 millones. El volumen promedio de ventas anuales es de USD. 12 millones.

Las características y beneficios competitivos que fundamentan el negocio de TERRASUR son:

- Financiamiento propio (plazos hasta 15 años)
- Financiamiento con cuotas menores a las ofertadas por instituciones financieras
- Menor tasa de interés que instituciones financieras
- Posesión inmediata del terreno desde la firma del contrato (la posesión no amerita tener la propiedad hasta saldar la deuda).

Así mismo, TERRASUR atribuye su éxito a los procesos de reinversión que efectúa para el desarrollo y crecimiento empresarial. Esta reinversión se orienta a la adquisición de nuevos lotes de terrenos, maquinaria y equipo pesado, así como la titularización de la cartera (títulos valores).

Su Sistema de Control de Gestión se basa en el Control Presupuestario, Auditorías y recientemente implementarán un Sistema Integral de Información que genere reportes gerenciales por área.

**Empresa: WINDSOR**

Windsor es una empresa del Sector Manufactura dedicada a la fabricación de Productos de Infusión Alimenticia. Pertenece a la División de negocios de Hansa Ltda., cuya actividad principal es la de envasar té, mates e infusiones y está considerada como la empresa más importante de Bolivia por la excelente materia prima con la que trabaja, por contar con personal altamente capacitado en sus funciones dando la confiabilidad de un proceso eficiente y eficaz, además con el respaldo de la corporación de Hansa Ltda.

Windsor es una empresa que fue puesta en marcha el 22 de Mayo de 1979. La Dirección estaba a cargo del Señor Tommy Hegedus como Gerente de Planta y bajo la Dirección General de Hansa Ltda. el Señor Georges Petit. El nivel ejecutivo de Windsor se estructura por una Dirección General, a cargo del Sr. Patricio Kyllmann y en dos áreas funcionales: La parte Operativa Logística a cargo del Sr. Ricardo Hegedus y La parte de Administración y Finanzas que esta bajo la dirección del Lic. Justo Ayala.

Actualmente, la División Windsor cuenta 81 trabajadores, de los cuales 30 son mujeres y 51 varones. A su vez, el 50% del personal es tercerizado mediante la Empresa EXIGENTE; y el restante 50% del personal son empleados contratados directamente por Windsor.

## 25 años Impulsando el desarrollo de la MIPYME en América Latina

**FUNDES** es una organización privada sin fines de lucro, que siguiendo su misión ha promovido e impulsado el desarrollo competitivo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) en América Latina por 25 años.

Desde su inicio, **FUNDES** ha sido una organización pionera y visionaria en la región. Su contribución ha marcado la pauta para el desarrollo de un mercado de Servicios de Desarrollo Empresarial en América Latina; y ha sido un actor indispensable para situar el fortalecimiento de la MIPYME en la agenda del desarrollo –como complemento a los esfuerzos para reducir la pobreza– entre gobiernos, sector privado y organismos internacionales y de la cooperación internacional, presentes en la región y con los cuales **FUNDES** se asocia para llevar a cabo su misión



### **FUNDES Bolivia**

Oficina Central-Cochabamba  
Av. Salamanca No. 644  
Apartado Postal 991  
Cochabamba, Bolivia

**Tel.:** (591) 4-4-526701 / 02 / 03  
**Fax:** (591) 4-4-526699  
**e-mail:** bolivia@fundes.org

Oficina La Paz  
Av. Sánchez Lima Esq. Belisario  
Salinas  
Edificio Abaroa (Mezzanine)

**Tel.:** (591) 2-2-424845, 2-2-415670  
**Fax:** (591) 2-2-424545

Oficina Santa Cruz  
Avenida Los Cusis No. 2090

**Tel.:** (591) 3-3-437974 / 75  
**Fax:** (591) 3-3-436400

### **FUNDES Internacional**

La Asunción de Belén, Heredia  
(del puente Francisco J. Orlich,  
150 mts al Oeste 300 mts al sur)

**Tel.:** 506) 2209-8300  
**Fax:** (506) 2209-8399  
**e-mail:** internacional@fundes.org

[www.fundes.org](http://www.fundes.org)