



**UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO**

---

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y  
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
CONSIDERANDO ELEMENTOS DE LA RSE:  
CASO DE UNA MICROEMPRESA  
CHETUMALEÑA**

**TESIS**

Para Obtener el Grado de  
Licenciado en Sistemas Comerciales

**PRESENTA**


Roberto Chulin Moo

**DIRECTOR DE TESIS**

Dr. José Luis Esparza Aguilar

*Chetumal, Quintana Roo, Julio de 2016.*

 UNIVERSIDAD DE  
QUINTANA ROO  
SERVICIOS ESCOLARES  
TITULACIONES

 Universidad de  
Quintana Roo  
División de Ciencias Sociales y  
Económico Administrativas

# UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobado como requisito parcial, para obtener el grado de:

LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

COMITÉ

DIRECTOR: \_\_\_\_\_

Dr. José Luis Esparza Aguilar

ASESOR: \_\_\_\_\_

Dra. María de Jesús Pérez Hervert

ASESOR: \_\_\_\_\_

MREI. Eida Patricia Beltrán Manzanero

Chetumal, Quintana Roo, Julio de 2016.



### AGRADECIMIENTOS:

*A Dios, mis padres, mis hermanos (as) y todas aquellas personas que me motivaron e impulsaron a alcanzar este sueño.*

*Sinceramente, ¡Gracias!*

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
I. Antecedentes.....	8
II. Planteamiento del problema .....	10
III. Delimitación de la investigación.....	11
IV. Justificación .....	12
V. Objetivos.....	13
VI. Proposición teórica .....	14
<b>CAPÍTULO 1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA MICROEMPRESA .....</b>	<b>15</b>
1.1. Introducción.....	15
1.2. Antecedentes .....	15
1.3. Localización de la microempresa .....	17
1.4. Estructura organizacional.....	19
1.5. Figura legal .....	20
1.6. Figura fiscal.....	20
1.7. Diagnóstico de la microempresa .....	21
<b>CAPÍTULO 2. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....</b>	<b>22</b>
2.1. Introducción.....	22
2.2. Fundamentos de Planeación y Estrategia.....	22
2.2.1. Concepto de Planeación.....	22
2.2.2. Importancia de la Planeación .....	23
2.2.3. Concepto de Estrategia .....	24
2.2.4. Importancia de la Estrategia .....	25
2.3. Planeación Estratégica.....	25
2.3.1. Antecedentes de la Planeación Estratégica .....	25
2.3.2. Concepto de Planeación Estratégica.....	26
2.3.3. Características de la Planeación Estratégica .....	26
2.3.4. Limitantes de la Planeación Estratégica .....	27
2.4. El Proceso de Planeación Estratégica .....	27

2.5.	Principales Modelos de Planeación Estratégica.....	33
2.5.1.	Modelo de Planeación Estratégica de Fred David .....	33
2.5.2.	Modelo de Planeación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer .....	36
2.6.	La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) .....	39
2.6.1.	Los Orígenes de la Responsabilidad Social Empresarial .....	39
2.6.2.	La RSE en el mundo y en México.....	40
2.6.3.	Concepto de Responsabilidad Social Empresarial .....	41
2.6.4.	Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial .....	42
2.6.5.	Elementos de la Responsabilidad Social Empresarial.....	46
2.7.	Principales Modelos de Responsabilidad Social Empresarial .....	47
2.7.1.	Pirámide de Inversión de RSE.....	47
2.7.2.	Modelo RSECOOP .....	49
2.7.3.	Modelo Integral de RSE.....	50
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....</b>		<b>55</b>
3.1.	Introducción.....	55
3.2.	Diseñar el caso de estudio .....	56
3.2.1.	Preguntas de estudio.....	56
3.2.2.	Proposiciones del estudio.....	56
3.2.3.	Unidad de análisis .....	57
3.2.4.	La relación lógica entre las preguntas y las proposiciones.....	57
3.2.5.	Criterios para interpretar resultados .....	57
3.2.6.	Tipo de diseño de caso de estudio .....	57
3.3.	Conducción de caso de estudio: Preparación de la recolección de datos .....	58
3.3.1.	Visión general del proyecto de caso de estudio .....	58
3.3.2.	Procedimiento de campo .....	58
3.3.3.	Preguntas del caso de estudio.....	59
3.3.4.	Caso Piloto .....	59
3.4.	Conducción de caso de estudio: Recopilación de datos .....	60
3.5.	Análisis de datos .....	60
3.6.	Reporte del caso de estudio.....	60

3.7. Interpretación de resultados.....	61
3.8. Resultado de análisis .....	63
<b>CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y RSE EN UNA MICROEMPRESA .....</b>	<b>65</b>
4.1. Introducción.....	65
4.2. Modelo Propuesto .....	65
4.3. Elementos de RSE considerados.....	72
4.4. Implementación del modelo propuesto.....	74
4.5. Beneficios a obtener a corto plazo por la implementación .....	75
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>76</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>82</b>
Anexo 1. Guía de entrevista a profundidad para el empresario.....	82
Anexo 2. Encuesta sobre Responsabilidad Social Empresarial para el empresario.....	84
Anexo 3. Encuesta sobre el ámbito laboral para los trabajadores .....	87

### Índice de Figuras

Figura 1. Ubicación de Chetumal .....	17
Figura 2. Ubicación de microempresa .....	18
Figura 3. Organigrama de la Microempresa “Z” .....	19
Figura 4. Modelo Integral de Dirección Estratégica .....	35
Figura 5. Modelo de Planeación Estratégica Aplicada .....	38
Figura 6. Elementos de la RSE .....	46
Figura 7. Pirámide de Responsabilidad Social .....	48
Figura 8. Modelo RSECOOP.....	49
Figura 9. Modelo Integral de RSE .....	51
Figura 10. Metodología de Yin .....	55
Figura 11. Modelo de Planeación Estratégica con elementos de RSE .....	68

### Índice de Cuadros

Cuadro 1. Análisis FODA a la Microempresa “Z” .....	21
Cuadro 2. Componentes de Gestión Organizacional .....	53

# Introducción

## I. Antecedentes

En México, según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015), cuenta con 5 millones 654 mil 012 empresas, que emplean a 29 millones 642 mil 421 personas, de los cuales el 94.3% de esas firmas son microempresas, el 4.7% pequeñas empresas, el 0.9% medianas y el 0.2% grandes compañías, reveló Blancas en una conferencia de prensa en la que dio a conocer los resultados definitivos de los Censos Económicos 2014 realizados por el INEGI. Cabe destacar que las microempresas son las más importantes en cuanto a la generación de empleo, con 4 de cada 10 en el 2014 (Blancas, 2015).

La Responsabilidad Social Empresarial no es algo muy relevante ya que en el continente europeo se había implementado con anterioridad en distintas empresas, y en nuestro país es algo que en la actualidad ha cobrado esencia en las empresas ayudándolas a posicionarse en el mercado nacional e internacional. Por lo tanto, este modelo de gestión empresarial puede ser implementado independientemente del giro y tamaño de la organización, lo más importante en estos casos es el compromiso que adquiere la empresa al momento de ponerlo en marcha. Además del compromiso, la actitud con el que las personas suelen laborar, es un factor muy importante a tomar en cuenta ya que los comportamientos son la manifestación externa de actitudes de las personas (Calomarde, 2000).

En este tipo de modelo de gestión empresarial suele estar en juego la imagen de la empresa ya que la posición puede influir en las actitudes de los miembros directivos y más aún cuando a las personas les gusta trabajar para una empresa



con la cual pueden identificarse, especialmente si la compañía está reconocida como líder (McKenna, 1994). Muchas veces esto motiva a los empleados a trabajar con muchas ganas y de esta forma ofrecer un buen servicio a los clientes aunque antes el servicio se consideraba como la sonrisa del vendedor para colocar su producto; hoy en día, el servicio ha llegado a ser “la ventaja competitiva de la década”, al igualar su importancia con la relativa a la calidad de los productos (Lama, 2001), desde luego una empresa puede ser competitiva si lleva a cabo un buen plan estratégico, por esta razón, para la planeación estratégica sería un complemento excepcional la RSE puesto que le permite afinar las partes como la misión, visión y objetivos de las microempresas asegurándoles una supervivencia por mucho más tiempo del promedio en nuestra nación.

Una microempresa es una empresa que sobre todo podría tener una buena planeación estratégica acorde a los recursos con los que cuenta, por ello es esencial tocar el tema sobre “la teoría de la organización” que básicamente es el estudio de las formas en la que se organizan las transacciones entre individuos con el objetivo de reducir los costos derivados de los intercambios en el mercado (Mugaray Lagarda & Ramírez Urquidy, 2004).

Es propicio aplicar la Responsabilidad Social Empresarial en las PyME mexicanas puesto que son negocios familiares y representan un porcentaje considerable en la economía de nuestro país, cabe recalcar que las empresas familiares representan casi el 90% de las empresas en el mundo así que sin duda alguna implementar en ellos este modelo de gestión empresarial traería grandes beneficios a largo plazo (Ortíz, 2007).

## II. Planteamiento del problema

Actualmente, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME) tienen una sobrevivencia mínima, ya que generalmente carecen de una planeación estratégica (Zevallos, 2003) que les permita tener una idea más clara a seguir, desde luego, este tipo de plan no puede faltar en una empresa puesto que en ello se incluye la misión, visión, valores, entre otros aspectos que permiten a la empresa ir en un camino más seguro y sobre todo la forma más adecuada de hacerlo.

En las empresas mexicanas se debe poner en práctica mayormente aquellos valores que les permitan tener un buen desempeño, de tal forma que tanto la empresa como la sociedad salgan beneficiadas, por esta razón al momento de elaborar un plan estratégico se debe tener en cuenta a la sociedad como un elemento esencial para la supervivencia, crecimiento y desarrollo de una organización.

Sin lugar a dudas, todos los valores son importantes, sin embargo, en esta ocasión se trabajarán principalmente con valores como la puntualidad, honestidad y compromiso que son los que hacen a una organización diferente a las demás, de tal forma que una empresa empiece a mostrar su responsabilidad social como la organización que es, además, cabe mencionar que la Responsabilidad Social Empresarial no solamente se trata de los recursos económicos que destina una empresa a su fundación sino también de las actividades y acciones que favorecen a su equipo de trabajo y a la sociedad.

Siendo más específicos, en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo existen grandes empresas como la cadena de cines “Cinepolis”, “Wal-mart”, entre otras, que ya cuentan con el distintivo “Empresa Socialmente Responsable”, pero por otro lado hay microempresas que cierran sus operaciones cada año, ya que no pueden con tantos gastos o porque simplemente no encuentran la forma de permanecer en un mercado tan cambiante. Entre estas microempresas, se encuentran las de tipo industriales como los restaurantes, y los comerciales como las tiendas de abarrotes, entre otros.

### **III. Delimitación de la investigación**

Es importante tener en cuenta que las microempresas existentes en la ciudad de Chetumal, en su mayoría no cuenta con una planeación estratégica (Esparza, Garcia, 2009) , es decir una guía que les permita conocer el camino a seguir para que de esta forma puedan subsistir ante los cambios que surgen actualmente en nuestra ciudad globalizada.

Por esta razón, solo se estudiará el caso de una microempresa establecida en la clasificación oficial de las mismas, y relacionada con una actividad comercial, ya que empresas de esta actividad son las que abundan con mayor intensidad en esta ciudad.

#### **IV. Justificación**

Conforme las empresas se enfrentan a los retos de un entorno en mutación en el contexto de la mundialización y, en particular, del mercado interior, aumenta su convencimiento de que la responsabilidad social puede tener un valor económico directo. Aunque la responsabilidad principal de las empresas consiste en generar beneficios, pueden contribuir de manera simultánea al logro de objetivos sociales y medioambientales, integrando la responsabilidad social como inversión estratégica en el núcleo de su plan estratégico, sus instrumentos de gestión y sus actividades. Es por ello que las empresas han optado por implementar estrategias sobre responsabilidad empresarial considerando no solo al medio ambiente sino también a la sociedad pero para ello deben implantar estrategias de responsabilidad social dentro de la misma empresa para que puedan reflejarlo a su exterior o entorno que les rodea. Entonces las microempresas son una muy buena opción puesto que son organizaciones con un nivel de complejidad menor a comparación con las grandes empresas; por lo tanto, contar con un plan estratégico con elementos integrados de la RSE las hace menos vulnerables desde muy temprano a un mercado competitivo, lo que les podría asegurar su permanencia por más tiempo en el mismo. Entonces se podría decir también que en el grado en que una organización respete, valore, reconozca, atienda y promocióne a sus empleados será un rasgo cultural distintivo que fomenta al mismo tiempo una cultura organizacional en la empresa lo que traerá consigo grandes beneficios a largo plazo.

## V. Objetivos

### a) General

Proponer un modelo de planeación estratégica para una microempresa de la ciudad de Chetumal tomando como base elementos de la Responsabilidad Social Empresarial.

### b) Específicos

- Analizar la literatura previa relacionada con el tema a investigar.
- Analizar los principales problemas que surgen en la microempresa a falta de una planeación estratégica.
- Identificar aquellos elementos de la RSE que puedan ser implementados en la planeación estratégica de la microempresa.
- Proponer los elementos de RSE que puedan ser implementados en la microempresa Chetumaleña.
- Desarrollar un modelo de planeación estratégica considerando algunos elementos de la RSE.

## VI. Proposición teórica

Los estudios de caso no plantean hipótesis, por lo tanto se establecerá una proposición teórica de estudio (Yin R. K., 2003).

Para esta investigación se cuenta con la siguiente proposición:

**P<sub>1</sub>:** La implementación de un modelo de planeación estratégica para una microempresa de la ciudad de Chetumal tomando como base elementos de la Responsabilidad Social Empresarial, es factible de llevarse a cabo.

# Capítulo 1

## Situación Actual de la Microempresa

### 1.1. Introducción

En este apartado se encuentra plasmada información relevante sobre la microempresa que está siendo objeto de estudio, la importancia de esta información es porque en ella se menciona los antecedentes de la empresa (su fundador (a), el año en que se fundó, etc.), así como también especificaciones sobre la micro y macrolocalización de la misma, y desde luego un cuadro FODA, el cual es producto de un diagnóstico realizado previamente a dicha empresa y su entorno, y en donde se revela la situación actual de la organización.

### 1.2. Antecedentes

En el año 2002, la Sra. “X”, siendo ama de casa y con la finalidad de apoyar en la economía de su familia decide crear la microempresa “Z” cuya actividad principal es la preparación y venta de alimentos, para ello necesitaba un espacio donde se pudiese construir la infraestructura del negocio, entonces decidió acudir a la casa de su suegra para preguntarle si le podría prestar un pedazo de su terreno, desde luego que la suegra no dudo en apoyar a su nuera con esta petición.

De esta forma, se procedió con la edificación del negocio que consiste en una cocina y un comedor construidos a base de paredes de madera, techo de zinc y piso de cemento.

Desde su creación, el negocio empezó a manejar el horario de 8:00 am hasta las 6:00 pm de lunes a sábado (el domingo se toma como día de descanso para todo el personal que labora en dicha empresa), por tanto, en las primeras horas del día

se vende desayunos y a partir del mediodía se empieza a ofrecer distintos tipos de comidas ya sea para consumir en el establecimiento o para llevar.

Cabe resaltar, que en los primeros meses de haber entrado en función, el negocio estuvo a cargo solamente de la Sra. "X", sin embargo, la demanda de alimentos por parte de los comensales fue aumentando gradualmente, y ante tal situación, la Sra. "X" opta por incorporar a su hermana (Sra. Y) y a su suegra (Sra. Z) como parte del personal.

Con el transcurso del tiempo, la microempresa "Z" ha tenido pocos cambios en cuanto a infraestructura, no obstante, el personal junto con la dueña del negocio ha consolidado un buen equipo de trabajo, mismo que permanece intacto hasta la fecha.

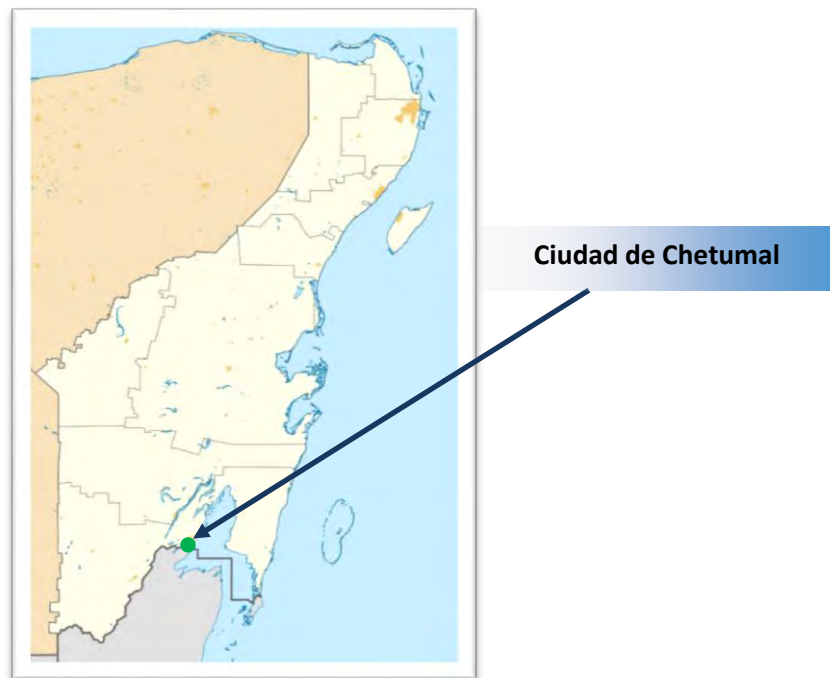


### 1.3. Localización de la microempresa

#### Macrolocalización

La microempresa “Z” está ubicada en la Ciudad de Chetumal, en el municipio de Othón P. Blanco, este a la vez en la parte sur del Estado de Quintana Roo, dicha ciudad oscila entre los 151 243 habitantes (INEGI, 2010), y tiene un clima clasificado como Cálido subhúmedo con lluvias en verano, que es el que se registra en la totalidad continental de este Estado. Además, cuenta con los servicios más indispensables como el servicio de alcantarillado y alumbrado público.

**Figura 1** ♦ Ubicación de Chetumal

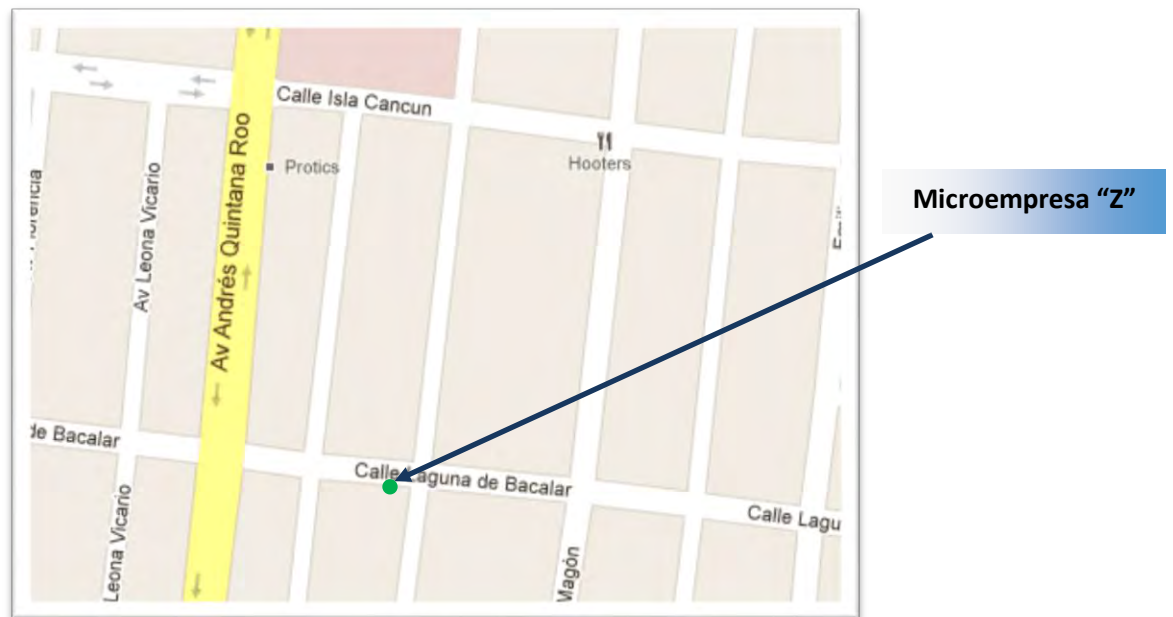


**Fuente:** INEGI, 2014.

## Microlocalización

La microempresa “Z” está ubicada en la Ciudad de Chetumal con dirección conocida, entre sus principales medios de acceso se encuentra la Avenida Andrés Quintana Roo y Avenida Bugambilias. Además, este establecimiento cuenta con servicio de agua potable y energía eléctrica.

**Figura 2** ♦ Ubicación de microempresa

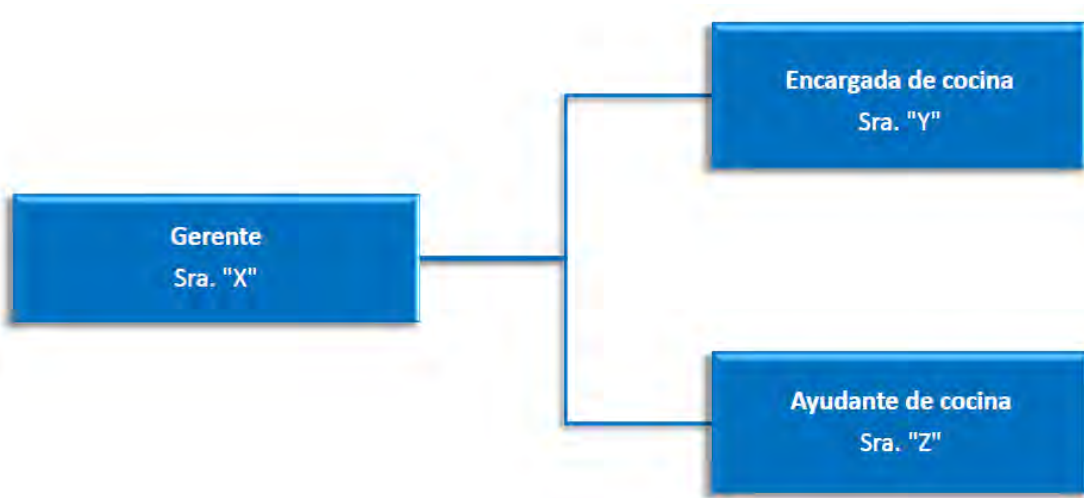


Fuente: Google Maps.com

#### 1.4. Estructura organizacional

Actualmente, esta microempresa está constituida por tres personas que desempeñan las funciones del día a día, a continuación se puede apreciar su organigrama:

**Figura 3** ♦ Organigrama de la Microempresa "Z"



**Fuente:** elaboración propia

#### Descripción de puestos:

Gerente.

Es la persona encargada de la administración del negocio. Entre sus principales funciones se encuentran las siguientes:

- Cobro de las cuentas de los comensales
- Adquisición de la materia prima
- Pago del personal
- Trámites fiscales.

Encargada de cocina.

Es la persona encargada del orden en el área de cocina. Entre sus funciones se encuentran las siguientes:

- Preparación de alimentos y bebidas
- Limpieza del área de cocina

Ayudante de cocina.

Es la persona encargada de apoyar en las actividades de cocina. Entre las funciones que desempeña se encuentran las siguientes:

- Limpieza de loza y cristalería
- Servicio de alimentos a los comensales

### **1.5. Figura legal**

Se establece como persona física ya que realiza directamente los trámites respectivos ante la dependencia gubernamental correspondiente.

### **1.6. Figura fiscal**

Régimen de pequeños contribuyentes

## 1.7. Diagnóstico de la microempresa

**Cuadro 1** ♦ Análisis FODA a la Microempresa “Z”

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trato amable hacia los clientes</li> <li>➤ Disposición de materia prima suficiente en el almacén</li> <li>➤ Manejo de precios accesibles a la economía de los clientes tanto chetumaleños como foráneos</li> <li>➤ Conocimiento sobre platillos típicos de la región.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Abarcar nuevos mercados</li> <li>➤ Aumento de estudiantes universitarios foráneos</li> <li>➤ Adquisición de materia prima a un costo menor en los supermercados.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Carencia de un modelo estratégico a seguir y por ende la falta de un plan estratégico</li> <li>➤ Carencia de una administración financiera formal</li> <li>➤ Manejo de productos perecederos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aparición de nuevas microempresas del mismo giro</li> <li>➤ Pago elevado de algún recargo fiscal</li> <li>➤ Infraestructura vulnerable ante fenómenos naturales.</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia.

# Capítulo 2

## La Planeación Estratégica y la Responsabilidad Social Empresarial

### **2.1. Introducción**

En este apartado se hace mención sobre los principales fundamentos tanto de la Planeación Estratégica como de la Responsabilidad Social Empresarial, es decir, en la primera se consideró aspectos como orígenes, proceso, modelos, y en la segunda se mencionaron los mismos aspectos aunque cabe mencionar que también se buscó subrayar los aspectos esenciales para esta investigación, en este caso se hace referencia a los principales modelos de planeación estratégica y los principales elementos de la Responsabilidad Social.

### **2.2. Fundamentos de Planeación y Estrategia**

#### **2.2.1. Concepto de Planeación**

Cabe mencionar que existen varias definiciones de la planeación ya que cada autor la trata de definir a su criterio, no obstante, se analizarán algunas definiciones emitidas por los autores más reconocidos, con la finalidad de llegar a una conclusión respecto a dicho término.

Es algo que hacemos antes de efectuar una acción; o sea, es una toma de decisión anticipada. Es un proceso de decidir lo que va a hacerse y cómo se va a realizar antes de que se necesite actuar (Ackoff, 1992).

Es el proceso continuo de emprender decisiones o tomar riesgos en forma sistemática con el mejor conocimiento de sus resultados, organizando sistemáticamente los esfuerzos necesarios para llevar a cabo dichas decisiones, midiendo los resultados contra las expectativas a través de la retroalimentación (Drucker, 1959).

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización (Ponce, 1999).

El proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades (Ceja, 1994).

Analizando detenidamente estas definiciones, se puede concluir que la planeación:

Es un proceso que permite decidir qué es lo que se va a hacer y cómo hacerlo, todo esto previo a la acción.

### **2.2.2. Importancia de la Planeación**

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas. Por otra parte, el reconocer hacia dónde se dirige la acción, permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos.

Los fundamentos básicos que muestran la importancia de la planeación son:

1. Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
2. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, mas no los elimina.
3. Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
4. Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán de lograr y mejorar las cosas.
5. Condiciona a la empresa al ambiente que le rodea.

6. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las “corazonadas” o empirismos.
7. Reduce al mínimo los riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades.
8. Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
9. Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
10. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
11. Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
12. Disminuye al mínimo los problemas potenciales, y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
13. Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.
14. La moral se eleva sustancialmente, al conocer todos los miembros de la empresa hacia dónde se dirigen sus esfuerzos.
15. Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa (Münch Galindo & García, 2006).

### **2.2.3. Concepto de Estrategia**

El término estrategia viene del griego *strategos* que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejército” y “acaudillar”. El verbo griego, *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”. El concepto de estrategia en un contexto militar y político es bien conocido desde hace cientos de años. En el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto de estrategia tienen un atractivo evidente. Aunque los estrategas de las empresas no “proyectan la destrucción” ineludible de sus competidores, la mayoría sí tratan de vender más que sus rivales o de obtener mejores resultados que ellos (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997).

Se sabe que al igual que el concepto de planeación, la estrategia también cuenta con diversas definiciones y casi cada autor tiene su propia definición, sin embargo, se determinó analizar las siguientes con el fin de concluir sobre dicho término.



La determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos objetivos (Chandler, 1962).

El patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo (Mintzberg & Waters, 1985).

La adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de los objetivos y metas (Serra, 1992).

Con base a las definiciones analizadas se puede concluir que la estrategia:

Es la determinación de los objetivos a lograr en un lapso de tiempo, estableciendo los cursos de acción a seguir así como la adaptación de los recursos disponibles para lograr dichos objetivos.

#### **2.2.4. Importancia de la Estrategia**

Según (Valencia J. R., 1998) las estrategias son trascendentales, ya que:

- La falta de estrategias puede originar que no se logren los objetivos.
- Son lineamientos generales que permiten guiar las acciones de la empresa, al establecer varios caminos para llegar a un determinado objetivo.
- Sirven como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión.
- Facilitan la toma de decisiones al evaluar alternativas, eligiendo la mejor.
- La creciente competencia hace necesario el establecimiento de estrategias.
- Desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

### **2.3. Planeación Estratégica**

#### **2.3.1. Antecedentes de la Planeación Estratégica**

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominándolos sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica

formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo (Steiner G. A., 2002).

Ahora que se conoce el origen de la Planeación Estratégica, se pasará a conocer algunas definiciones de dicho término.

### **2.3.2. Concepto de Planeación Estratégica**

Existe un sinfín de definiciones de la planeación estratégica, sin embargo, se analizarán algunas definiciones emitidas por los autores más reconocidos, con la finalidad de llegar a una conclusión respecto a dicho término.

El proceso de elegir el mejor camino entre dos puntos: los negocios de hoy son el punto A; los negocios del mañana, el B. La planeación estratégica es el examen de las rutas más prácticas entre estos dos puntos, a fin de que se elija el curso óptimo. La verdad es que la buena planeación va aún más allá, porque también ayuda a establecer la ubicación del punto B (Taylor, 1979).

El proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 2002).

Es el conjunto de planes integrales de una organización que normarán el comportamiento futuro de la misma (Valencia J. R., 2005).

Con base a las definiciones analizadas se concluye que la planeación estratégica: Es un proceso por el cual una organización prevé su futuro a largo plazo y diseñan los planes para alcanzarlo.

### **2.3.3. Características de la Planeación Estratégica**

Según (Chiavenato, 2001) la planeación estratégica presenta las siguientes características:

1. Está proyectada a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias.

2. Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales. Para enfrentar la incertidumbre, la planeación estratégica basa sus decisiones en los juicios y no en los datos.

Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa. La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sistémico.

#### **2.3.4. Limitantes de la Planeación Estratégica**

Según (Villatoro, 2000) las principales limitantes de este tipo de planeación son las siguientes:

- Para su diseño se requieren conocimientos profundos sobre planeación.
- Sus beneficios no siempre se ven en el corto plazo, en ocasiones tienen que pasar algunos años antes de que puedan apreciarse sus ventajas.
- Puede requerir cambios profundos en la estructura orgánica y en la plantilla del personal, lo que provoca desajustes y resistencia al cambio.

#### **2.4. El Proceso de Planeación Estratégica<sup>1</sup>**

El proceso de la Planeación Estratégica está conformado por los siguientes pasos:

1. Análisis ambiental (interno y externo).
2. Filosofía empresarial (propósito, misión, visión y valores).
3. Fijación de los objetivos (estratégicos y financieros).
4. Determinación de la estrategia competitiva.
5. Implantación de la estrategia.
6. Evaluación de la estrategia.

---

<sup>1</sup> Raymundo Javier Benavides Pañeda, *Administración*, McGraw-Hill, México, 2004.

A continuación se describe de manera detallada cada uno de los pasos mencionados.

- Análisis de la situación.

El proceso de planeación estratégica se inicia con un análisis de statu quo que guarda la organización en relación con la situación imperante en el medio en que interactúa.

Entre los diversos marcos de análisis existentes para examinar los eventos que afectan a las organizaciones, se menciona el siguiente:

#### Matriz FODA

Su nombre se debe a las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación (F, Fortalezas; O, Oportunidades; D, Debilidades y A, Amenazas).

El análisis FODA se usa para analizar el ambiente de la industria y el ambiente interno de la organización, con el propósito de identificar los cuatro aspectos mencionados.

Este proceso se lleva a cabo en dos etapas, en la primera, la administración evalúa e identifica completamente los cuatro componentes relativos a la empresa, y en la segunda, la evaluación detallada en la etapa anterior coloca a la empresa en uno de los cuadrantes de Matriz FODA.

Cabe mencionar, que una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa.

Por tanto, este análisis permite:

- Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se habían establecido inicialmente.
- Concienciar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar.
- Permitirle explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

- Filosofía empresarial

El segundo paso consiste en establecer y difundir la filosofía empresarial que está integrada por las declaraciones de propósito, misión, visión y valores.

#### Propósito

La definición de los propósitos de una empresa queda integrada a la concepción que tiene la sociedad al respecto de todo el sector industrial en el que la empresa opera. A partir de esto, el empresario está consciente de las relaciones con su ambiente y de las implicaciones y responsabilidades que está tomando al decidirse a participar en la oferta de satisfactores para esa sociedad.

#### Misión

Es una frase breve y concisa que da sentido y dirección a los elementos de un equipo. Además, debe ser lo suficientemente específica para servir como guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del desempeño; sin embargo, no debe ser tan específica como para incluir los objetivos.

¿Por qué es importante la misión?

- La gente está más motivada y trabaja mejor si cree en lo que está haciendo y confía en la institución donde trabaja.
- Hay menor participación (autogestión) y menor necesidad de vigilancia (supervisión). Aumenta la lealtad y el compromiso entre directivos y trabajadores.
- Orienta la capacitación para destacar los valores y la cultura laboral que la institución trata de reforzar.
- Facilita la toma de decisiones y propicia la comunicación horizontal.

#### Visión

Es la imagen clara y detallada que un individuo, una empresa o una nación tienen de sí mismos respecto a un futuro más o menos lejano, es decir, es la descripción en el presente, del futuro de la organización.

Algunas características de la visión:

- Debe existir compromiso.
- Se deben tomar en cuenta los escenarios que nos rodean (por ejemplo, las tendencias políticas y económicas en los planos internacional, nacional y local).
- Cuanto más se hable o escriba acerca de la visión, la probabilidad de realizarla será mayor.
- Cuanto más clara sea la visión, mayor será la probabilidad de llegar a ella.
- Debe ser compartida por todos los miembros de la organización.

Valores

Un valor es todo aquello útil, deseable o admirable para la persona, grupo, organización o país.

Son principios, creencias, lo que defendemos.

- Lo valores crean la cultura.
- Toda persona, organización o país tienen valores.
- El sistema de valores, su calidad y oportunidad de una organización depende del líder.

- **Objetivos**

Son las metas a las que queremos llegar, son una declaración específica de los resultados que buscamos. Estas metas tienen que ser consistentes e identificadas con el propósito fundamental que guía nuestros esfuerzos.

Los objetivos revisten una importancia primordial, pues son los que encaminan directamente los esfuerzos de todos los que laboran en la empresa.

- **Estrategias**

La estrategia se refiere a la forma en la cual competirá una empresa para posicionarse y expandir sus operaciones en el mercado.

Este es el paso del proceso de la planeación estratégica en donde se aplicará la imaginación y capacidad de competición para asegurar un sitio de la empresa en el mercado.

Cabe señalar que la estrategia de una organización constituye el eje central en torno al cual giran otras actividades principales de ella. Es a largo plazo y de gran alcance; engloba y controla las acciones más importantes de la organización y es un determinante básico de su éxito o fracaso en el transcurso del tiempo.

Las estrategias poseen las siguientes características:

- Horizonte temporal. La palabra estrategia se emplea para describir actividades que comprenden un amplio horizonte de tiempo, en relación con el tiempo que se tarda en efectuarlas y que se tarda en observar su impacto.
- Impacto. Pese a que las consecuencias de seguir una estrategia determinada tal vez no se hagan evidentes durante mucho tiempo, su impacto final será importante.
- Concentración de esfuerzo. Una estrategia eficaz por lo general suele requerir concentrar la actividad, esfuerzo o atención en un número bastante reducido de fines.
- Patrón de decisiones. Aunque algunas compañías necesitan hacer sólo algunas decisiones importantes a fin de poner en práctica su estrategia seleccionada, la mayor parte de las estrategias exigen que ciertos tipos de decisiones sean tomados con el tiempo. Esas decisiones han de apoyarse entre sí.
- Capacidad de penetración. Una estrategia engloba un amplio espectro de actividades, las cuales incluyen desde los procesos de asignación de recursos hasta las operaciones diarias.

Se puede hacer una distinción en cuanto al nivel en que se desarrolla dicha estrategia y de la cual se desprende la siguiente clasificación:

- Estrategia empresarial. Se aplica cuando las operaciones de la empresa están diversificadas en distintos sectores industriales y en distintas regiones geográficas, es necesario establecer primero la estrategia de todo el corporativo para después proponer la de cada una de las unidades de negocios que la integran, y así garantizar que éstas se adecuan a la estrategia global.
  - Estrategia de negocio. Son estrategias que se diseñan en particular para cada unidad de negocios del corporativo e igualmente sirven para afrontar la competencia cuando se trata de un solo negocio.
  - Estrategia funcional. Para determinar las estrategias funcionales se usa como referencia la estrategia empresarial, en la que se verifica que exista un empataamiento con dichos criterios, entendiendo que las estrategias funcionales coadyuvan a la estrategia empresarial.
- Implantación de la estrategia

La implantación de las estrategias exige el compromiso total de la alta dirección, en donde sea visible la participación directa de los ejecutivos para la aplicación de todos los cambios resultantes. Sólo un liderazgo transformacional (capaz de generar un crecimiento individual y de involucrar el ego de las personas logrando que se apropien de los objetivos e ideales de la empresa) y contingencial (capaz de adaptarse sin generar desgastes a las cambiantes situaciones que ocasionan problemas y oportunidades para las empresas), logrará servir de guía para que todos encaminen sus esfuerzos a garantizar el éxito de las empresas.

Además, cabe recalcar, que poner en práctica las estrategias requiere establecer prioridades acordes con la situación que guardan los recursos, que sean factibles y sostenidas financieramente.



- Realimentación

Sistemáticamente deberá evaluarse el desempeño tanto de las estrategias como de las personas responsables de su implantación, realimentando información para adecuar las estrategias a la realidad.

## **2.5. Principales Modelos de Planeación Estratégica**

Antes de presentar los modelos que servirán de guía para el presente trabajo resulta conveniente destacar que los modelos son abstracciones de la realidad de los cuales se vale para ilustrar una idea o propósito determinado, pero que no contienen a todos los elementos de esa realidad.

Un modelo es fundamentalmente “la selección de un conjunto de variables y la especificación de sus relaciones mutuas, con objeto de representar algún sistema o proceso real, en todo o en parte” (Kotler & Armstrong, 2000).

Una vez clara la definición de un modelo, se procede a la mención de los modelos de planeación estratégica más conocidos con la finalidad de analizarlos y elegir los aspectos más apropiados de cada uno de ellos y de esta forma ir cumpliendo con el objetivo de la presente investigación.

En primer lugar se encuentra el Modelo de Planeación Estratégica de Fred David, el cual se desglosa en tres etapas, con las siguientes fases:

### **2.5.1. Modelo de Planeación Estratégica de Fred David**

1. Formulación de la estrategia.
  - a. Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.
  - b. Realización de una auditoria externa e interna
  - c. Establecimiento de los objetivos a largo plazo.
  - d. Creación, evaluación y selección de las estrategias.
2. Implantación de estrategias.
  - a) Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia

- b) Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.

### 3. Evaluación de la estrategia

- a) Medición y evaluación del rendimiento.

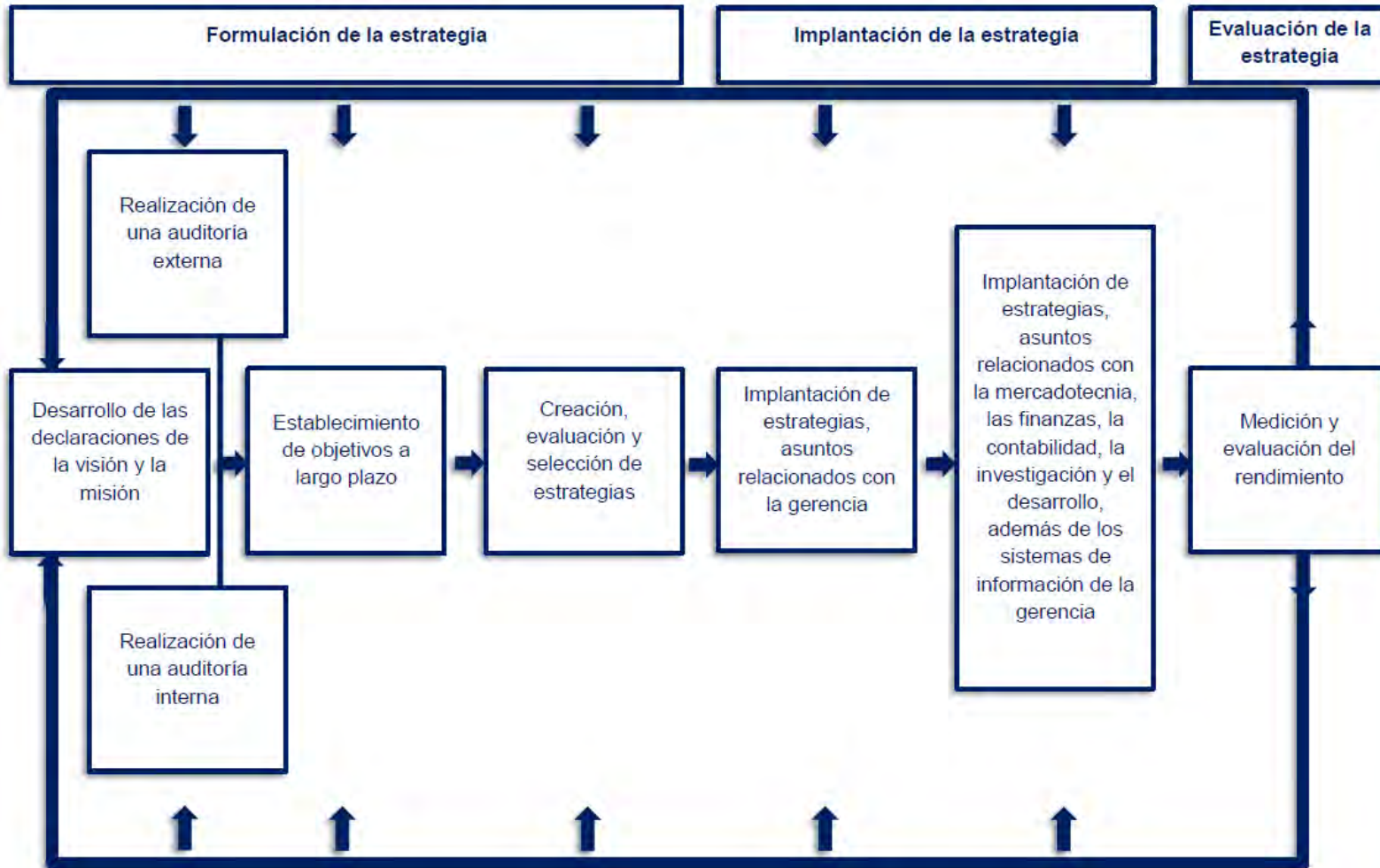
Dicho autor sugiere que para el análisis externo e interno es necesaria la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) donde los gerentes y empleados de la organización tengan una participación.

“La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.” Además, el autor recalca que los estrategas deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarán mayores beneficios debido que ninguna empresa posee recursos ilimitados.

“La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción estratégica, significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas.”. Dicho autor considera esta etapa como la más exigente y en donde se requiere de una mayor motivación de los gerentes hacia sus empleados.

En la etapa final, denominada evaluación de la estrategia, el autor manifiesta que “los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información.” De la misma forma, el autor plantea que en esta etapa existen tres actividades fundamentales: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas. (Figura 4)

Figura 4 ♦ Modelo Integral de Dirección Estratégica



Fuente: (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003).

En segundo lugar, se encuentra el Modelo de Planeación Estratégica Aplicada por (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 2002) el cual es útil para organizaciones de pequeña y mediada magnitud. La aplicación de este modelo implica nueve fases secuenciales, mismas que se pueden apreciar en la figura 5.

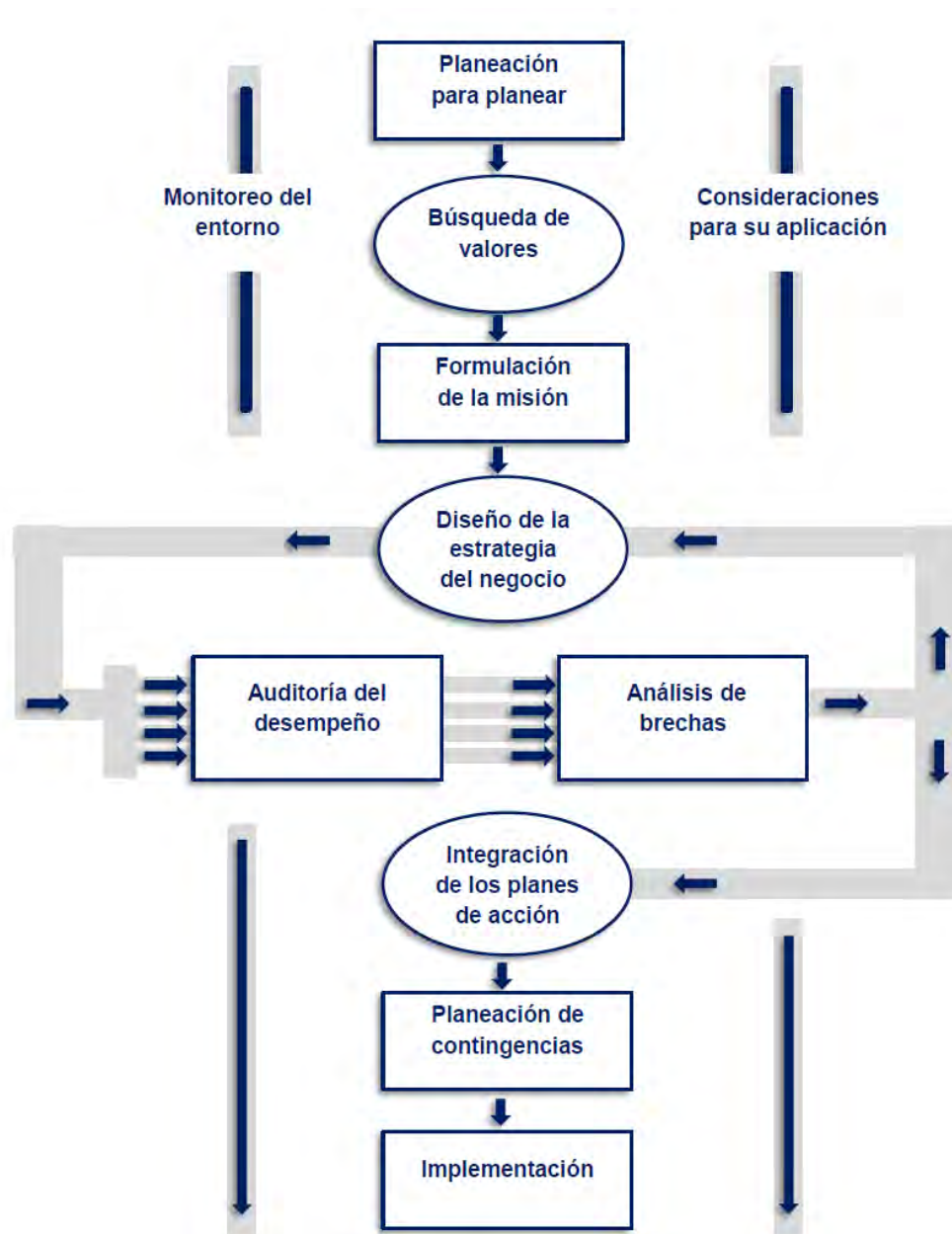
### **2.5.2. Modelo de Planeación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer**

1. **Planeación:** consiste en asegurarse de que existe compromiso organizacional ante el proceso, identificar el equipo de planeación e involucrar a la alta gerencia en forma continua.
2. **Búsqueda de valores:** constituye un examen de los valores de los miembros del equipo de planeación, los valores actuales de la organización, su filosofía de trabajo, los supuestos que comúnmente utiliza en sus operaciones, la cultura organizacional predominante y, finalmente, los valores de los grupos de interés en su futuro.
3. **Formulación de la misión:** implica desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía (o planear estar): una definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad y/o en la economía.
4. **Diseño de la estrategia del negocio:** consiste en el establecimiento de los objetivos, los indicadores críticos de éxito, identificación de las acciones estratégicas y la determinación de la cultura necesaria para apoyar estas líneas de negocio.
5. **Auditoría del desempeño:** es un esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades internas de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas que pueden tener un efecto positivo o negativo en la organización y en sus esfuerzos para lograr el futuro deseado.
6. **Análisis de brechas:** es una comparación de los datos generados durante la auditoría del desempeño con aquéllos indispensables para ejecutar el plan estratégico; es decir, una evaluación de la realidad. Además, esta fase

exige el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada.

7. **Integración de los planes:** exige reunir todas las piezas para determinar la manera cómo funcionará el plan general y dónde se encuentran los puntos neurálgicos potenciales.
8. **Planeación de contingencias:** proporciona a la organización una variedad de estrategias de diseño de negocios que se pueden utilizar en distintos escenarios, cada uno de los cuales se puede evaluar y planear.
9. **Implementación:** implica la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos diseñados en el nivel funcional o superior más el monitoreo y la integración de dichos planes en el nivel organizacional.

Figura 5 ♦ Modelo de Planeación Estratégica Aplicada



Fuente: (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 2002).

Con base a estos dos modelos presentados se diseñará un modelo de planeación estratégica que facilite la integración de elementos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en su estructura, así mismo su implementación en la gestión de una microempresa, sin embargo, para lograr todo esto es necesario sumergirse en todo lo relacionado a la RSE, por tal razón, en los siguientes apartados se podrá encontrar información al respecto, cabe recalcar, que cuando se haya reunido la información suficiente se propondrá el modelo de planeación estratégica mencionado.

## **2.6. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

### **2.6.1. Los Orígenes de la Responsabilidad Social Empresarial**

La RSE se desarrolló inicialmente en los Estado Unidos de América con el origen del concepto Responsabilidad Social Corporativa (RSC), sin embargo su mayor auge lo alcanzó en la segunda parte del siglo XX. En los años 50 pese del gran respecto por los beneficios económicos que reportaban las empresas a las naciones que las acogen, comenzaban a surgir las primeras críticas por las escasas actividades sociales que se desarrollaban. Además, Howard R. Bowen, autor de “Social Responsibilities of the Businessman” en 1953 (reconocido como un libro pionero en la materia) opinaba que “la responsabilidad social de una empresa debía orientarse a las expectativas y valores de la sociedad”.

Pero cabe mencionar, que fue en los años 60 cuando hubo un cambio profundo en la mirada social de los Estados Unidos de América de la mano de Martin Luther King (Hib, 2005). Con esta revolución de pensamientos en la sociedad y en las empresas nacieron los primeros planteamientos de los años 70 de la “Agencia de Protección Ambiental” y la “Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo”.

Desde luego, las empresas comenzaron a ser observadas ahora respecto de sus valores y temas como la protección del medio ambiente, evitar la discriminación o mejorar la seguridad de los puestos de trabajo. No obstante, hubo “autorizadas

voces” como la de Milton Friedman, quien opinaba en The New York Times que “la responsabilidad social de los negocios es aumentar sus ganancias”.

A pesar de todo esto, había germinado (especialmente en Europa) la idea de que el rendimiento de las empresas no sería ya nunca más el modelo único de evaluación de empresas. Entonces ya para los años 70 nacieron las primeras actividades a nivel mundial, ejemplo de ello, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y en el año 1977 con la Declaración Tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la misma organización.

Actualmente, según Capriotti y Schulze (2010), los tres principales foros internacionales de la RSE son: la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Pacto Mundial.

### **2.6.2. La RSE en el mundo y en México**

#### La RSE en el mundo

En lo que respecta a la materia de RSE, los países que conforman la Unión Europea son los que se han encargado de promover prácticas respecto al tema a través de la Comisión Europea.

En la actualidad, existen asuntos que son comunes a todo el mundo como el medioambiente, derechos humanos, trabajo infantil y forzado y condiciones laborales mínimas. Aunque, una vez abordados estos temas, las prioridades de América Latina son diferentes a las de Europa o Estados Unidos. Cabe mencionar que los asuntos laborales en esta región no están suficientemente tratados por la mayoría de las legislaciones nacionales (comparados con Europa) por lo que se convierten en un tema prioritario. (Vives & Peinado-Vara, 2011)

Algunos países latinoamericanos como Colombia, Perú, Ecuador, entre otros, han destacado por sus preocupaciones en este campo.

#### La RSE en México

México es un país que no se ha quedado atrás en cuanto a la RSE ya que figura en el contexto latinoamericano a través de un programa de Responsabilidad Social



de la Empresa que impulsa el Centro Mexicano de la Filantropía, Asociación Civil (CEMEFI A.C.) (Brum, 2003).

El CEMEFI se está enfocando a ofrecer una certificación a corto plazo. Si bien Canadá lleva tres años intentándolo, no lo ha podido concretar. Tampoco con él ningún país de América Latina, por lo que, para CEMEFI, constituye un éxito importante estar imponiendo el distintivo en México y avanzar hacia la certificación. (Brum, 2003),

Es evidente que la RSE es un compromiso con buen respaldo histórico lo que lo conlleva tener bases sólidas para su posible integración en la gestión de las empresas independientemente del giro y dimensión de las mismas.

### **2.6.3. Concepto de Responsabilidad Social Empresarial**

La Responsabilidad Social Empresarial es un concepto que hasta el momento no cuenta con un significado universal, pero según la opinión de diferentes especialistas y organismos sociales internacionales se han seleccionado algunos de ellos que describen las características de la misma. Las cuales se mencionan a continuación:

“Es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. En otras palabras, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio” (Comisión Europea, 2001).

“Es el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida” (World Business Council for Sustainable Development, 2002).

“Es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común” (CEMEFI, 2009).

Considerando las definiciones anteriores se puede concluir que la Responsabilidad Social Empresarial:

Es un compromiso voluntario que adquieren las empresas con la finalidad de contribuir al desarrollo de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio considerando las diferentes expectativas de sus participantes.

#### **2.6.4. Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial**

Según la (Comisión Europea, 2001), la RSE está conformada por las siguientes dimensiones:

##### **Dimensión interna**

Dentro de la empresa, las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y la gestión del cambio, mientras que las prácticas respetuosas con el medio ambiente tienen que ver fundamentalmente con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción.

- Gestión de recursos humanos

Actualmente, uno de los desafíos más importantes a los que se enfrentan las empresas es atraer a trabajadores cualificados y lograr que permanezcan a su servicio. En este contexto, las medidas pertinentes podrían incluir el aprendizaje permanente, la responsabilización de los trabajadores, la mejora de la información en la empresa, un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, una mayor diversidad de recursos humanos, la igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres, la participación de los beneficios o en el accionariado de la empresa y la consideración de la capacidad de inserción profesional y la seguridad en el lugar de trabajo.

- Salud y seguridad en el lugar de trabajo

Tradicionalmente, la salud y la seguridad en el lugar de trabajo se han abordado sobre todo mediante instrumentos legislativos y medidas ejecutorias. Sin embargo,

la tendencia a subcontratar tareas a contratistas y proveedores hace que las empresas dependan en mayor medida del comportamiento de sus contratistas en el ámbito de la salud y la seguridad, sobre todo cuando trabajan en las instalaciones de la empresa.

- Adaptación al cambio

La amplia reestructuración que tiene lugar en Europa suscita preocupación entre los trabajadores y otros interesados porque el cierre de una fábrica o los recortes importantes de mano de obra pueden provocar una crisis económica, social o política grave en las comunidades. Reestructurar desde un punto de vista socialmente responsable significa equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios y las decisiones. Además, la reestructuración debe prepararse bien identificando los riesgos más importantes, calculando todos los costes directos e indirectos de las estrategias y medidas alternativas, y evaluando todas las opciones que permitirían reducir los despidos necesarios.

- Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales

En general, la disminución del consumo de recursos o de los desechos y las emisiones contaminantes puede reducir el impacto sobre el medio ambiente. También puede resultar ventajosa para la empresa al reducir sus gastos energéticos y de eliminación de residuos y disminuir los insumos y los gastos de descontaminación. Distintas empresas han determinado que un menor consumo de materias primas puede redundar en un aumento de la rentabilidad y competitividad.

### **Dimensión externa**

Lejos de circunscribirse al perímetro de las empresas, la responsabilidad social se extiende hasta las comunidades locales e incluye, además de los trabajadores y accionistas, un amplio abanico de interlocutores: socios comerciales y

proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente.

- Comunidades locales

La responsabilidad social de las empresas abarca también la integración de las empresas en su entorno local, ya sea a nivel europeo o mundial. Las empresas contribuyen al desarrollo de las comunidades en que se insertan, sobre todo de las comunidades locales, proporcionando puestos de trabajo, salarios y prestaciones, e ingresos fiscales. Por otro lado, las empresas dependen de la salud, la estabilidad y la prosperidad de las comunidades donde operan.

- Socios comerciales, proveedores y consumidores

Al colaborar estrechamente con sus socios comerciales, las empresas pueden reducir la complejidad y los costes y aumentar la calidad. Las relaciones con los socios de alianzas y empresas de riesgo compartido, así como con los franquiciados, son igualmente importantes. A largo plazo, las relaciones establecidas pueden traducirse en precios, cláusulas y expectativas equitativas y suministros fiables y de calidad. No obstante, cuando adoptan prácticas responsables en el ámbito social y medioambiental, todas las empresas deben respetar la legislación comunitaria y la normativa nacional en materia de competencia. Como parte de su responsabilidad social, se espera que las empresas intenten ofrecer de manera eficaz, ética y ecológica los productos y servicios que los consumidores necesitan y desean.

- Derechos humanos

Una de las dimensiones de la responsabilidad social de las empresas está estrechamente vinculada a los derechos humanos, sobre todo por lo que respecta a las actividades internacionales y las cadenas de suministro mundiales. Esto se reconoce en instrumentos internacionales, como la Declaración tripartita de la OIT sobre los principios y derechos fundamentales en el trabajo (ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work) y las Directrices de la OCDE para las

empresas multinacionales (OECD Guidelines for Multinational Enterprises). Los derechos humanos son una cuestión muy compleja que plantea problemas políticos, jurídicos y éticos. Las empresas se enfrentan a cuestiones complicadas, por ejemplo el modo de determinar qué responsabilidades caen dentro de su competencia y no de los gobiernos, cómo asegurarse de que sus socios comerciales están respetando los valores que ellas consideran fundamentales, y cuál es el enfoque que deben adoptar y cómo trabajar en países donde son frecuentes las violaciones de los derechos humanos.

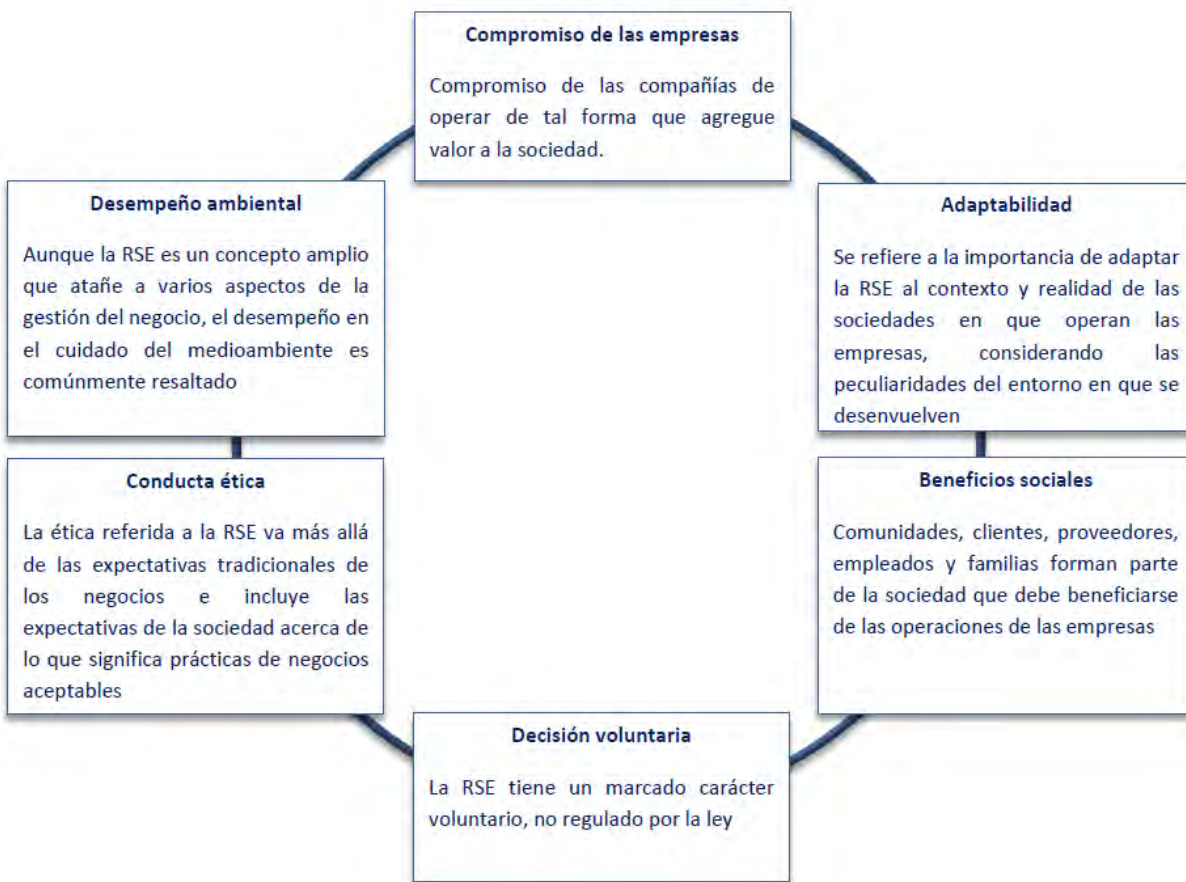
- Problemas ecológicos mundiales

Debido al efecto transfronterizo de muchos problemas medioambientales relacionados con las empresas y a su consumo de recursos en el mundo entero, éstas son también actores en el medio ambiente mundial. Por ello, pueden tratar de obrar con arreglo a su responsabilidad social tanto a nivel europeo como internacional. El debate sobre el papel de las empresas para conseguir un desarrollo sostenible está cobrando mayor importancia en la escena internacional. El Secretario General de las Naciones Unidas ha lanzado la iniciativa “pacto mundial” con el objeto de que las empresas colaboren en la consecución de mejoras sociales y medioambientales a nivel mundial. Las directrices de la OCDE para las empresas multinacionales fomentan también el desarrollo sostenible.

### 2.6.5. Elementos de la Responsabilidad Social Empresarial

Una vez analizadas las definiciones de RSE presentados en el presente trabajo, se pudo observar que las organizaciones concuerdan, de una u otra manera, en que el concepto de Responsabilidad Social Empresarial está integrado por los siguientes elementos:

**Figura 6** ♦ Elementos de la RSE



**Fuente:** Coduras (2010).

## **2.7. Principales Modelos de Responsabilidad Social Empresarial**

Durante el desarrollo de la RSE múltiples empresas privadas e instituciones no gubernamentales se han encargado de la elaboración de modelos que faciliten la implementación de ésta en el ámbito empresarial.

Asimismo, algunas empresas europeas y latinoamericanas se han guiado de estos distintos modelos para incorporar medidas de RSE en su gestión.

Acorde con la finalidad de esta investigación se han elegido los modelos de RSE que son presentados a continuación:

### **2.7.1. Pirámide de Inversión de RSE**

Este modelo pretende orientar tanto a personas del mundo empresarial como espectadores del mismo en temas de RSE. Los beneficios para quienes son parte de una empresa están dados por entender cuáles son los niveles de compromiso social que se deben gestionar y que potencia la creación de valor empresarial.

A través de este modelo se busca alcanzar dos objetivos:

- Apoyar a las empresas para que consideren la RSE como una herramienta potente de gestión empresarial y de creación de valor.
- Que el público en general aprenda a diferenciar mejor entre las empresas responsables y que sepa dar lectura a la inversión que hacen éstas en RSE.

La Figura 7 representa el esquema piramidal de tres niveles en que están divididas las actividades de RSE. Estos niveles son: el institucional, el de eficiencia operativa y el filantrópico. Cada uno de los niveles es de cumplimiento secuencial, siendo la base de la pirámide el requisito fundamental que debe cumplir una empresa responsable.

**Figura 7** ♦ Pirámide de Responsabilidad Social



**Fuente:** (Cancino, Morales, & Bonilla, 2008)

El primer nivel, responsabilidad institucional, determina el comportamiento mínimo que cada sociedad espera, y puede exigir por parte de las empresas, en cuanto al cumplimiento de las leyes, políticas, contratos (normas explícitas), códigos de conducta y acuerdos de negocios (normas tácitas). Una empresa no puede ser catalogada como responsable si no cumple con el marco institucional de cada economía (North, 1990).

El segundo nivel, responsabilidad operacional o simplemente GRN<sup>2</sup>, establece relaciones eficientes en cuanto procura que el mayor retorno del capital invertido en un negocio debe provenir de una combinación eficiente de los factores productivos, más que de transferencia de riqueza entre los grupos de interés. Una empresa que señaliza y desarrolla un comportamiento responsable con trabajadores, proveedores y consumidores, puede obtener una mayor productividad de sus empleados y una mayor calidad de los insumos de los proveedores. Asimismo, los consumidores podrían valorar más sus productos y podrían mantener o aumentar el consumo en el tiempo (Cancino et al., 2008).

---

<sup>2</sup> Gestión Responsable de Negocio



El tercer nivel, responsabilidad filantrópica, explica que las empresas pueden verse comprometidas con la sociedad, no sólo mejorando las relaciones con sus grupos de interés más directos (cliente, proveedores, trabajadores y accionistas), sino que pueden relacionarse de manera responsable con otros actores de la comunidad. En este último nivel las empresas se ven invirtiendo en actividades filantrópicas, algunas de las cuales pueden crear valor empresarial.<sup>3</sup>

### 2.7.2. Modelo RSECOOP

En seguida, se encuentra el modelo propuesto por la empresa RSECOOP en colaboración con otras instituciones. Este modelo presenta cuatro fases consideradas como indispensables para lograr el objetivo propuesto.

**Figura 8** ♦ Modelo RSECOOP



**Fuente:** (RSECOOP, 2011)

<sup>3</sup> Responsabilidad Social Empresarial. Serie Documento Docente N° 1, Diciembre 2008.

La primera fase, diagnóstico, tiene por objeto analizar la situación en que se halla la organización en base a una serie de compromisos. Este análisis individualizado hará que la organización sea consciente de los comportamientos responsables que ya tienen incorporados en el seno de su modelo de gestión empresarial, los cuales será importante potenciar y permitirá identificar aquellos aspectos a mejorar, sobre los que será necesario aplicar medidas correctoras.

La segunda fase, plan de acción, tiene por objetivo establecer una estrategia de mejora temporizada para la organización en el ámbito de la RSE. De este modo, se pretende que la organización disponga de un listado de medidas que le permitan mejorar o potenciar aquellos compromisos que así se determinen en el diagnóstico efectuado, para incorporar o mejorar su modelo de gestión empresarial basado en los principios de la RSE.

La tercera fase, implantación plan de acción, tiene por objetivo desarrollar la totalidad de las acciones de mejora acordadas dentro del periodo de duración del proyecto, para incorporar o potenciar la RSE en el modelo de gestión de la organización.

La cuarta fase, memoria de sostenibilidad, tiene por objetivo elaborar la memoria de sostenibilidad de la organización, permitiéndole medirse y compararse con cualquier otra actividad mediante las premisas establecidas en GRI<sup>4</sup>, a la vez que pondrá en valor su particular forma de gestionar su organización en los ámbitos económico, ambiental y social, constituyendo un motor de mejora continuada de la misma.<sup>5</sup>

### **2.7.3. Modelo Integral de RSE**

Por último, se encuentra el Modelo Integral de RSE el cual fue creado para responder a los retos que enfrenta la organización en el desarrollo de sus actividades partiendo de un enfoque sistémico. Así pues, se han gestado tres

---

<sup>4</sup> *Global Reporting Initiative*. Organismo internacional que se encarga de promover la Responsabilidad Social Empresarial.

<sup>5</sup> Gestión de la RSE. Nueva versión del modelo RSECOOP. 2011.

dimensiones que abordan estas responsabilidades, obteniendo a la dimensión Bioética, dimensión Eco-optimización y la dimensión Eco-desarrollo.

Estas tres dimensiones se hacen transversales a seis Componentes de Gestión Organizacional, los cuales son: Organizacional, Sistema de Información, Financiero y Contable, Talento Humano, Mercadeo y Productos & Servicios, que se definen como puntos críticos de acción que condicionan y dinamizan la competitividad de la empresa, así como su interacción con la sociedad.

La idea básica del modelo es puntualizar unas variables críticas en cada uno de los cuadrantes que se dan como producto del cruce entre “dimensión-componente”; y que la empresa debe atenderlas y gestionarlas desde la pertinencia del objetivo planteado en cada dimensión.

**Figura 9** ♦ Modelo Integral de RSE



**Fuente:** (Luna Viveros & Maigual M., 2012).

Las dimensiones se definen como los ejes temáticos del modelo y en definitiva como los aspectos fundamentales de atención para que una organización pueda ser catalogada como socialmente responsable.

La dimensión Eco-optimización Empresarial, se refiere a la manera cómo opera la empresa, las estrategias que acomete para el logro eficiente y productivo tanto

de sus procesos misionales, como de los de apoyo –destacando a los que incumben a la gestión socio-ambiental-, hasta convertirlos en modelos óptimos de desempeño competitivo y sustentable.

La dimensión Bioética Empresarial, exalta la importancia de alcanzar los fines de cada organización, a través de medios que basen su accionar en principios éticos como la autonomía –que se fundamenta en elecciones intencionales, con conocimiento pleno de información y sin influencias de control-, la equidad y la beneficencia –que ante todo evita la inflexión de daño o malestar alguno hacia la sociedad y que, por el contrario, incentiva promover la generación del bienestar en la misma- (Beauchamp&Childress, citados en Luna & Salle, 2008); en todos y cada uno de los procesos que se lleven a cabo en la organización, tanto en los de producción de valor, como los que condicionan el desarrollo de prácticas medioambientales y sociales.

La dimensión Eco-desarrollo, recuerda a la empresa que en el sistema vivo donde interactúa, además de establecer relaciones y asociaciones saludables con los stakeholders –clientes, proveedores, comunidad, trabajadores, etc.-, en el desarrollo de sus actividades; la organización, deberá actuar desde cada componente de gestión bajo el principio de beneficencia de manera intensiva, preocupándose por la generación de bienestar y armonía entre la sociedad y la empresa, trabajando de la mano con el estado; ya que se comprende que el progreso de su medio, potencia el desarrollo de la empresa.

## Componentes de Gestión Organizacional

En el siguiente cuadro se describen las funciones de cada uno de los componentes que integran el modelo.

**Cuadro 2** ♦ Componentes de Gestión Organizacional

Componente	Función
Organizacional	En el cual se construirán los cimientos de la empresa en cuanto al diseño y estandarización de procesos, de su cultura organizacional, así como de su parte estratégica, legal, ambiental, social y relacional.
Financiero y Contable	Centra su preocupación por el registro, control, administración, apalancamiento e incremento de los recursos financieros de la empresa en pro de una mayor obtención de utilidades para la organización.
Sistema de Información	“Que reúne, almacena, procesa y distribuye conjuntos de información entre los diferentes elementos que configuran una organización, y entre la organización misma y su entorno” (Pastor, p. 7).
Talento Humano	Se refiere a la forma en que la empresa administra a su personal; a las estrategias que utiliza para “liberar, emplear, desarrollar, motivar e implicar todas las capacidades y potencial del talento humano con miras a una mejora sistemática y permanente de la organización” (Van Der Berghe, 2005, p. 204), sin olvidar que estos son el alma de la empresa.
Mercadeo	Se ocupa de crear valor y satisfacción a los actuales y potenciales clientes de la organización, obteniendo una utilidad (Kotler, 2003).
Producción & Servicios	Se direcciona hacia el ofrecimiento de productos y servicios de altos y competitivos estándares de calidad,

bajo el uso inteligente de los recursos.

**Fuente:** elaboración propia con base en (Luna Viveros & Maigual M., 2012).

Cabe mencionar que para cumplir con la finalidad del presente trabajo, se requerirá realizar un estudio de caso más adelante para descubrir cuáles son los elementos apropiados para incluir en el diseño del modelo de planeación estratégica mencionado en el apartado anterior, para ello, se considerará los tres modelos de RSE presentados en este apartado para diseñar los instrumentos de recolección de datos (entrevistas a profundidad y encuestas) necesarios para el dicho estudio de caso.

# Capítulo 3

## Metodología de Investigación

### 3.1. Introducción

La metodología a utilizar en esta investigación es un estudio de caso, basado en las recomendaciones de (Yin R. K., 1984). Este tipo de investigación permite el estudio de un objeto o caso, cuyos resultados permanecerán ciertos solo en ese caso en específico. Sin embargo, mediante un estudio de caso se podrá obtener una percepción más completa del objeto de estudio, considerándolo como una entidad holística, cuyos atributos se puede entender en su totalidad solamente en el momento en que se examinen todos los demás de manera simultánea, es decir, estudiar al objeto como un todo. Esta metodología consta de cinco partes la cual puede ser apreciada a continuación:

**Figura 10** ♦ Metodología de Yin



**Fuente:** (Yin R. K., 1984)

### **3.2. Diseñar el caso de estudio**

El diseño de la investigación consiste en ligar los datos a ser recolectados con las preguntas iniciales del estudio (Yin, 1984, p. 27).

Los cinco componentes de un diseño de investigación son:

- Preguntas de estudio
- Propositiones de la misma, si las hay
- Unidades de análisis
- La relación lógica entre las preguntas y las proposiciones
- Criterios para interpretar los resultados

#### **3.2.1. Preguntas de estudio**

El tipo de preguntas de investigación utilizadas en este estudio son generalmente ¿qué? O bien ¿cuáles?, es decir, preguntas de tipo exploratorio.

Las preguntas que se buscan resolver en esta investigación son:

- 1.- ¿Es posible implementar un modelo de planeación estratégica para una microempresa de la ciudad de Chetumal?
- 2.- ¿La Responsabilidad Social Empresarial está vinculada con la planeación estratégica de una microempresa?
- 3.- ¿Qué tan importante es la Responsabilidad Social Empresarial en la planeación estratégica de una microempresa?
- 4.- ¿Se puede integrar elementos de RSE en la gestión de una microempresa?

#### **3.2.2. Propositiones del estudio**

Según (Yin R. K., 1984), cada proposición dirige su atención a algo que debe ser examinado dentro del alcance del estudio. (p. 30), es decir, la hipótesis nos va a ayudar a probar algún fenómeno o acontecimiento, sin embargo, en este proyecto no se hará una hipótesis ya que no se busca explicación alguna, y en vez de ello se optó por establecer la siguiente proposición teórica de estudio:



**P<sub>1</sub>:** La implementación de un modelo de planeación estratégica para una microempresa de la ciudad de Chetumal tomando como base elementos de la Responsabilidad Social Empresarial, es factible de llevarse a cabo.

### **3.2.3. Unidad de análisis**

El caso de estudio de este proyecto es una microempresa en la ciudad de Chetumal, que por motivos de confidencialidad se ha optado por llamar microempresa “Z”, dicha empresa pertenece al sector de servicios.

### **3.2.4. La relación lógica entre las preguntas y las proposiciones**

Debido a lo anterior, no existe relación alguna entre las preguntas y las proposiciones ya que en este estudio no se pretende explicar algún acontecimiento o fenómeno.

### **3.2.5. Criterios para interpretar resultados**

Los resultados pueden ser interpretados de diferentes maneras. En este caso, los resultados permiten descubrir la situación actual de la microempresa en materia de Planeación Estratégica y Responsabilidad Social, y en especial cuáles son los elementos de RSE más importantes para la microempresa que incluso pueden considerarse para ser incorporados en un nuevo modelo de planeación estratégica y servir de guía para otras microempresas con características y entorno similares. Sin embargo, para realizar esta interpretación no se va hacer uso de ninguna prueba estadística.

### **3.2.6. Tipo de diseño de caso de estudio**

En el caso de estudio de Yin, existen cuatro tipos de diseños de estudio:

- 1) Caso único: Unidad única
- 2) Caso único: Múltiples unidades
- 3) Caso múltiple: Unidad única
- 4) Caso múltiple: Múltiples unidades

El caso único de unidad única es el tipo de diseño más apropiado para este proyecto, ya que se presenta una nueva teoría, sin embargo se va evaluar un conjunto de factores establecidos con anterioridad permitiendo así obtener una visión holística de la microempresa buscando examinar su naturaleza general. Se entiende por holística, a una vista en conjunto de un tema o caso.

### **3.3. Conducción de caso de estudio: Preparación de la recolección de datos**

El protocolo contiene no solo el instrumento sino todos los procedimientos y reglas generales que deben de ser seguidas para usar ese instrumento. Según Yin (1984, p. 55) el protocolo debe de contener las siguientes secciones:

- Visión general del proyecto de caso de estudio
- Procedimiento de campo
- Preguntas del caso de estudio

#### **3.3.1. Visión general del proyecto de caso de estudio**

La visión general incluye información antecedente acerca del proyecto y los objetivos del mismo.

Los objetivos de esta investigación son:

- Identificar la percepción del empresario sobre la Planeación Estratégica y Responsabilidad Social Empresarial
- Detectar cuáles son los elementos de RSE más importantes para la microempresa
- Conocer el ambiente laboral que existe en la microempresa

#### **3.3.2. Procedimiento de campo**

Este aspecto hace referencia al grado de accesibilidad al lugar de estudio y a la información necesaria para la investigación.

En este caso, primero se le hará una entrevista a profundidad a la propietaria de la microempresa y luego una encuesta a la misma, después se le aplicarán unas

encuestas al personal de la empresa, desde luego dichas actividades se llevarán a cabo con el previo conocimiento de la empresaria y del personal que labora en dicha organización.

Y por último, se pedirá autorización a la propietaria de la microempresa para observar las diversas operaciones o procedimientos que se puedan llevar a cabo dentro de la microempresa y cuya información pueda servir como complemento para el logro de los objetivos de la investigación y por ende del proyecto.

### **3.3.3. Preguntas del caso de estudio**

Según (Yin R. K., 1984) estas preguntas son para el investigador y no para el entrevistado. Son una especie de recordatorios que deben de considerar la información que se necesita recolectar y el por qué de las mismas.

Las preguntas que debe de mantener siempre en mente el investigador para este caso específico de estudio son:

1. ¿Se puede implementar un modelo de planeación estratégica en la microempresa?
2. ¿Qué conocimientos tendrá el empresario sobre la Responsabilidad Social Empresarial?
3. ¿En qué situación se encuentra el ambiente laboral de la microempresa?
4. ¿Qué elementos de Responsabilidad Social Empresarial están presentes en la gestión de la microempresa?

### **3.3.4. Caso Piloto**

La preparación final de la recolección de datos es la realización del caso piloto. Este caso piloto ayuda al investigador a afinar el plan de recolección de datos con respecto al contenido de los datos y los procedimientos a seguir (Yin, 1984, p. 74). En esta investigación no se llevará a cabo un caso piloto, ya que solamente se realizará una entrevista de profundidad y algunas encuestas a la microempresa mencionada con anterioridad, además de que no se cuenta con el tiempo necesario para la realización del caso piloto.

### **3.4. Conducción de caso de estudio: Recopilación de datos**

Yin (1984) menciona que la evidencia de los casos de estudio puede ser recolectada a través de documentos, archivos, entrevistas, observación directa, observación participativa y artefactos físicos (p. 78)

En el caso específico del presente estudio la recopilación de datos se llevará a cabo principalmente de entrevistas realizadas al propietario de la empresa de estudio.

Se llevará a cabo una entrevista de profundidad, en la cual se formularán preguntas abiertas cuyas respuestas permitan conocer la percepción del empresario sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la Planeación Estratégica, luego también se le aplicará una encuesta con la finalidad de descubrir la situación actual de la microempresa en materia de RSE.

Además, se aplicarán encuestas al personal que labora en dicha organización para detectar los elementos de RSE presentes en su ambiente de trabajo.

Y también, se empleará la observación directa como una técnica complementaria para sumergirse un poco más en el entorno real donde la empresa realiza todas sus operaciones cotidianas.

### **3.5. Análisis de datos**

El análisis de los datos consiste en examinar, categorizar, tabular, o recombinar la evidencia para poder alcanzar las proposiciones de estudio.

En este análisis se identificará cuáles son los aspectos de la Planeación Estratégica y Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se encuentran presentes en la gestión de la microempresa, pero sobre todo la detección de aquellos elementos de RSE que resultan esenciales o susceptibles a mejorar para hacer de la gestión de la empresa una Gestión Socialmente Responsable.

### **3.6. Reporte del caso de estudio**

El reporte se puede llevar a cabo de manera escrita u oral, sin embargo para los dos casos deben de seguir los siguientes procesos:

- Identificar la audiencia de reporte
- Desarrollar la estructura

Este proyecto va dirigido a todos los empresarios y aquellas personas que tienen el interés de incorporar la Responsabilidad Social Empresarial en la gestión de su negocio.

La estructura de este reporte se presentará de manera analítica, ya que se someterá a estudio los elementos de la Responsabilidad Social Empresarial que resultan apropiados para incluir en el diseño de un Nuevo Modelo de Planeación Estratégica para una microempresa.

### **3.7. Interpretación de resultados**

La microempresa “Z” inicia operaciones en el año 2002 bajo la dirección de la Sra. “X” misma que funge como fundadora. Desde su comienzo la empresa contó con el giro de cocina económica mismo que conserva hasta la fecha.

El negocio es considerado como microempresa ya que cuenta con solo 3 trabajadores. Además, es preciso mencionar que el negocio cuenta con mobiliario propio como por ejemplo mesas y sillas de madera.

La empresa se caracteriza por ofrecer comidas de la región a un precio accesible sobre todo para su mercado principal, el cual está conformado por jóvenes estudiantes.

Entrando en materia de Planeación Estratégica la empresaria aseguró haber escuchado antes sobre el término, sin embargo, desconoce su significado.

En lo que respecta a la Responsabilidad Social Empresarial, así como en la Planeación Estratégica, la propietaria comentó desconocer el significado de este término, no obstante, se pudo detectar información relacionada con el tema, la cual se menciona a continuación:

La empresaria,

- Siente interés por el bienestar de sus empleados
- Considera indispensable que una empresa lleve a cabo la práctica de valores como la tolerancia, el respeto y el compromiso

- Le resulta de gran utilidad tener una buena relación con los proveedores que en ocasiones han apoyado su empresa con créditos temporales

Además de lo anterior, la empresaria considera que es de suma importancia establecer y mantener una buena comunicación con los empleados, y más aún cuando la empresa atraviesa por momentos difíciles, por esta razón, ella suele realizar pláticas con el personal con el objetivo de mantenerlos informados sobre lo que sucede en el negocio.

En cuanto al servicio que brinda la empresa, la propietaria sabe que ella junto con el personal se encuentran ante una gran responsabilidad, la de ofrecer alimentos preparados con higiene, esto siguiendo el lineamiento de salud que le fue otorgado por los supervisores de salubridad de la ciudad de Chetumal.

Por otro lado, los empleados de la empresa comentaron sentirse a gusto laborando con la propietaria puesto que es una persona alentadora con ellos la mayoría de las veces, y suele permitirles tomar decisiones sobre sus labores cotidianas ya que se trata de actividades poco rutinarias lo que las convierte en algo ligeramente estresantes.

Adicionalmente, se pudo constatar que los trabajadores suelen ser puntuales en lo que respecta la hora de entrada, además de ofrecer un trato amable hacia los clientes, y también se pudo observar que la propietaria siempre estaba pendiente de las operaciones que realizaba el personal así como estar atenta por lo que pudiera necesitar el personal.

### 3.8. Resultado de análisis

Tras realizar un análisis detallado de la información recabada en el estudio de campo se obtuvieron los siguientes resultados:

- La microempresa “Z” no lleva a cabo actualmente un proceso de planeación estratégica, es decir, la gestión de la microempresa carece de un modelo de planeación del que pueda guiarse por consiguiente la falta de un plan estratégico en marcha.
- La empresaria desconoce el significado de la Responsabilidad Social Empresarial así como también los aspectos que contiene la misma.
- La organización posee una administración informal, es decir, no se cuenta con normas por escrito que describan tal cual las actividades que se desempeñan por persona, sin embargo, los trabajadores suelen dominar una función en particular, ya sea la de brindar un buen servicio a los comensales o la preparación de comidas.
- Además también se pudo detectar la falta de medidas que pudiesen fomentar el cuidado del medio ambiente (ahorro de agua y energía).

Aunque por otro lado se pudo descubrir que:

- La microempresa cuenta con 13 años de experiencia en el mercado.
- En la empresa existe una buena comunicación ya que la empresaria suele mantener al tanto a los empleados sobre los objetivos que desean alcanzar, aunque éstos no se encuentren plasmados en hojas de papel formalmente.
- Tanto la empresaria como los trabajadores suelen poner en práctica valores como la honestidad, responsabilidad, compromiso y respeto dentro y fuera de la empresa.
- Por último, cabe resaltar que en la microempresa prevalece un buen ambiente laboral, y esto se debe más que nada a la comunicación y el respeto que se tienen entre sí la empresaria y los trabajadores.

Cabe recalcar que estos resultados se tendrán en cuenta para proponer un modelo de planeación estratégica con elementos de Responsabilidad Social Empresarial en el siguiente capítulo.



# Capítulo 4

## Propuesta de un Modelo de Planeación Estratégica y RSE en una Microempresa

### 4.1. Introducción

En este capítulo se podrá apreciar el modelo de planeación estratégica propuesto, una descripción detallada sobre el mismo y de los elementos de Responsabilidad Social Empresarial que se consideraron para su elaboración, así como también los beneficios que traerá a la microempresa por su implementación.

### 4.2. Modelo Propuesto

Es de suma importancia dejar en claro, que antes de tomar cualquier decisión relacionado con la RSE se tengan en consideración sus siguientes elementos: la decisión voluntaria, la adaptabilidad y el compromiso de la empresas ya que éstos resultan ser los elementos pilares para la gestión de una Empresa Socialmente Responsable y por tanto indispensables. A continuación se recomienda abordarlos de la siguiente manera:

Lo primero es preferible que un empresario decida de manera voluntaria la incorporación de la Responsabilidad Social Empresarial en la gestión de su negocio.

Luego, crear medidas de RSE y utilizar los recursos disponibles adaptándose al contexto en el que se encuentra inmersa la microempresa.

Una vez establecidos los objetivos a largo plazo, las estrategias, las medidas de RSE y las políticas empresariales, el empresario junto con su equipo de trabajo se comprometerá a cumplir con cada una de las actividades que implican su cumplimiento o en su caso su implementación.

Una vez aclarado lo anterior, se procede a entrar de lleno sobre los fundamentos que permitieron proponer el modelo de planeación estratégica con elementos de RSE.

En los resultados obtenidos del estudio de caso realizado en el capítulo anterior se pudo apreciar que la empresa carece de aspectos importantes para su gestión como empresa socialmente responsable, un ejemplo de estos aspectos es la falta de medidas que ayuden a cuidar el medio ambiente. No obstante, la microempresa puede contar con puntos a su favor como son “la buena comunicación entre el empresario y los empleados”, y “la prevalencia de un buen ambiente laboral”, sin embargo, para la Responsabilidad Social Empresarial estos aspectos de la gestión empresarial pueden mejorarse aún, mediante la creación e implementación formal de medidas al respecto.

De acuerdo con lo anterior, se considera conveniente trabajar en el fortalecimiento de los siguientes aspectos: el respeto al entorno ecológico, la consideración de las necesidades de los grupos de interés (en este caso los trabajadores), y el fomento de condiciones laborales que mejoren la calidad de vida de los trabajadores, a la vez estos aspectos se encuentran vinculados con los elementos de la Responsabilidad Social Empresarial, lo que convierte a estos elementos como los elementos seleccionados directamente para incorporar en un modelo de planeación estratégica que servirá de guía para la microempresa, y en este caso dichos elementos influirán de la siguiente forma:

El **desempeño ambiental**, a través del “respeto al entorno ecológico”, buscará la formulación de objetivos relacionados con el cuidado y preservación del medio ambiente así como la implementación de medidas en pro de la naturaleza.

La **conducta ética**, mediante “la consideración de las necesidades de los trabajadores”, buscará la formulación de objetivos y medidas que estén relacionados con la buena comunicación y actuación dentro y fuera de la microempresa.

Los **beneficios sociales**, a través del “fomento de condiciones laborales que mejoren la calidad de vida de los trabajadores”, buscare la formulación de

objetivos e implantación de medidas relacionados con el bienestar de este grupo de interés.

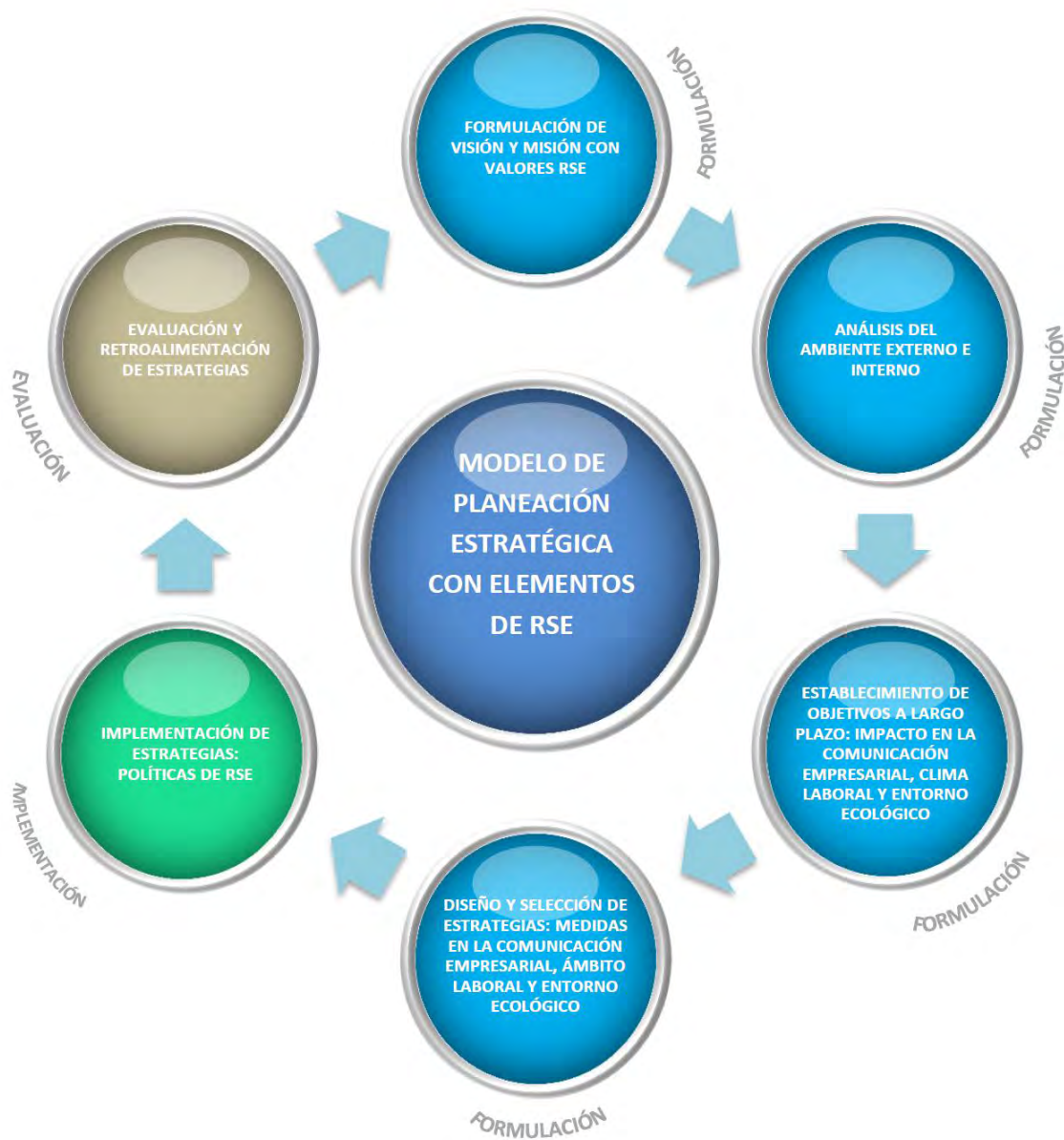
Al llegar hasta este punto, se prosiguió con el análisis de los modelos de planeación estratégica de (David, 2003) y (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 2002) cuyas características permiten la creación de un modelo más flexible y sencillo de comprender, pero sobre todo la agilidad de integrar los elementos de RSE seleccionados con anterioridad.

Cabe destacar, que para proponer el nuevo modelo se rescató y combinó la estructura básica de los dos modelos de planeación mencionados, para posteriormente integrarle los elementos selectos de la Responsabilidad Social Empresarial de tal forma que encajaran adecuadamente en cada una de las etapas de dicho modelo.

Cabe recalcar, que el esquema de dicho modelo se representa de forma cíclica ya que se considera que el proceso de planeación estratégica es una actividad que se realiza de manera continua permitiendo de esta forma la retroalimentación de las medidas implementadas.

A continuación en la figura 11, se presenta el esquema gráfico del nuevo modelo de planeación estratégica seguido de una descripción detallada del mismo.

Figura 11 ♦ Modelo de Planeación Estratégica con elementos de RSE



**Fuente:** Elaboración propia, inspirado en (David, 2003) y (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 2002).

## DESCRIPCIÓN DEL MODELO

### Etapa I

#### Formulación de la estrategia

En esta etapa se pretende establecer todos los fundamentos para el establecimiento de objetivos empresariales así como también la creación de estrategias que ayudarán a alcanzarlos, y desde luego, la RSE se hará presente a través de valores que serán incorporados en la visión y misión de la microempresa lo que permitirá su permanencia a lo largo del proceso de la planeación estratégica.

#### FASE 1: Formulación de la visión y misión con elementos de RSE

En esta fase se redactará la visión y misión empresarial tomando en cuenta valores imprescindibles para la Responsabilidad Social Empresarial, como por ejemplo, la decisión voluntaria de incorporar medidas de RSE en la gestión de la microempresa, otro valor sería el compromiso, puesto que el proceso de planeación estratégica también requiere de este valor y desde luego para la RSE no es una excepción, por lo tanto, resulta esencial que la empresa tenga claro cómo define su negocio y cómo se proyecta en el futuro considerando los valores mencionados.

#### FASE 2: Análisis del ambiente externo e interno

En esta fase, se detectará aquellos factores clave tanto externos como internos que existen en el contexto empresarial con la finalidad de elaborar una matriz FODA, desde luego, es importante detectar los factores que podría favorecer la integración de medidas de RSE en la estrategia empresarial, como por ejemplo, la disponibilidad tanto del gerente como del personal para participar en estrategias relacionadas con RSE, cabe mencionar que la detección oportuna de estos factores también ayudarán en la fijación de objetivos.

FASE 3: Establecimiento de objetivos a largo plazo: impacto en la comunicación empresarial, clima laboral y entorno ecológico

Dado que los objetivos ayudan a la microempresa a conocer la meta a alcanzar, es importante también saber de antemano cuál podría ser su impacto ante ese escenario futuro en el que se presentarán.

En este caso, cabe mencionar que la microempresa fijará sus objetivos considerando el impacto que éstos podrían tener en la comunicación dentro y fuera de la empresa, es decir, como influirán estos objetivos en la comunicación interna de la empresa para el desempeño de las actividades cotidianas, así como también los efectos que podrían tener en el clima laboral predominante en la organización y al entorno ecológico que le rodea, por tanto, la microempresa debe asegurarse que el cumplimiento de sus objetivos beneficien en todos los aspectos. En el primero ya sea a través de la creación de medidas de RSE que fortalezcan la comunicación entre el empresario y los trabajadores, en el segundo la creación de medidas que fomenten una convivencia saludable para el personal, y el tercero la realización de actividades que eviten la contaminación de los recursos naturales.

FASE 4: Diseño y selección de estrategias: medidas en la comunicación empresarial, ámbito laboral y entorno ecológico

En esta fase se busca elaborar y después elegir aquellas estrategias que beneficien más a la comunicación dentro de la microempresa, al ámbito laboral y al medio ambiente. Un ejemplo de estos beneficios podría ser el aumento de la productividad mediante un equipo de trabajo saludable.

## **Etapas II**

Implantación de la estrategia

En esta etapa se pretende poner en práctica las estrategias formuladas en la etapa anterior, por medio de la creación de objetivos anuales y políticas, entre

otras actividades. No obstante, lo relevante de esta etapa es la creación de políticas que ayuden a cumplir los objetivos a largo plazo relacionados con la RSE.

#### FASE 1: Implementación de la estrategia: Políticas de RSE

En esta fase se pretende poner en práctica las estrategias formuladas en la etapa anterior mediante la creación de objetivos anuales y políticas sobre RSE, por ejemplo, si el objetivo a largo plazo consiste en mejorar el nivel de la comunicación interna de la empresa, se puede crear como objetivo anual que el empresario junto con los trabajadores cuenten con formas eficientes para coordinar sus actividades, siempre y cuando se requiera entre los puestos de trabajo y como política el compromiso de ambas partes para mantener esa comunicación.

### **Etapa III**

#### Evaluación de la estrategia

En esta etapa se realizará la evaluación de las estrategias conforme a los objetivos a largo plazo que persigue la microempresa. Además se pondrá especial atención en los beneficios que habrán aportado las medidas de RSE a la microempresa. Y desde luego la posibilidad de retroalimentar aquellas medidas que la requieran para después volverlas a implementar.

#### FASE 1: Evaluación y retroalimentación de la estrategia

En esta fase se buscará evaluar las estrategias implementadas mediante la comparación de los resultados esperados y los resultados obtenidos, y desde luego, el avance que se tuvo en materia de RSE, es decir, verificar si el ambiente laboral ha mejorado en comparación con el estado inicial. Y finalmente cerciorarse de que las medidas o estratégicas requieran o no una retroalimentación antes de volver a implementarlas.

### **4.3. Elementos de RSE considerados**

Cabe recordar que para la elaboración y propuesta del modelo presentado al principio de este capítulo, se consideraron aquellos elementos apropiados para la gestión de una microempresa, desde luego, esto se determinó acorde a los resultados obtenidos por un estudio de caso que se le realizó previamente a una microempresa en la ciudad de Chetumal (estudio que se puede constatar en el capítulo 3 del presente trabajo).

A continuación, se enlistan los elementos de RSE incluidos en el modelo así como una breve descripción de su importancia para el mismo y por ende para la microempresa.

#### **1. Compromiso de las empresas**

Hace referencia a uno de los elementos más esenciales e indispensables para la implementación adecuada de la RSE en la gestión de la microempresa, es decir, una empresa debe tomarse el compromiso como algo muy en serio, puesto que de ello dependen otros elementos.

#### **2. Adaptabilidad**

Como elemento de RSE, éste proporciona la solidez necesaria para que la microempresa pueda adecuar sus recursos y su gestión conforme al entorno que le rodea, y desde luego, teniendo un conocimiento pleno sobre las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta.

#### **3. Desempeño ambiental**

Es considerado como uno de los elementos que permite a la empresa realizar operaciones cuidando al medio ambiente, lo que lo convierte en una organización amigable con la naturaleza que le rodea, entre las actividades relacionados con ello se pueden mencionar, el ahorro de energía eléctrica (el uso de focos ahorradores) y agua (utilizar la menor cantidad de agua posible para la limpieza de la microempresa), entre otros. Cabe recalcar que la incorporación de este



elemento conlleva a la creación e implementación de medidas al respecto en el proceso de planeación de la empresa.

#### **4. Decisión voluntaria**

Al igual que el compromiso, la decisión voluntaria pasa a ser uno de los primeros elementos a contemplarse cuando una empresa está interesada en materia de RSE, por lo tanto, es recomendable que una microempresa primero decida voluntariamente implementar la RSE en su gestión y luego comprometerse a cumplir con cada una de las actividades que conllevan su implementación.

#### **5. Conducta ética**

La integración de este elemento tiene como finalidad mejorar el comportamiento tanto del empresario como de los empleados en la realización de sus operaciones cotidianas, a través de importantes valores como son el respeto, responsabilidad y tolerancia, lo que permite con el tiempo la existencia de una buena comunicación entre los miembros de la organización. Es importante recordar que la integración de este elemento en la gestión de la microempresa conlleva a la creación e implementación de medidas al respecto, y por consiguiente su influencia en el proceso de planeación de la empresa.

#### **6. Beneficios sociales**

Finalmente, una microempresa que lleva a cabo prácticas de RSE en su gestión, es evidente, que obtendrá beneficios por ello, en este caso, los beneficios se verán reflejados principalmente en el ámbito laboral de la empresa, es decir, la existencia de un ambiente laboral más saludable y agradable para los empleados, y por consiguiente, esto permitirá un rendimiento mayor en la productividad lo que traerá consigo un aumento en la rentabilidad del negocio. Cabe recalcar, que este elemento al igual que los de “desempeño ambiental” y “conducta ética” su incorporación en la gestión empresarial conlleva a la creación e implementación de medidas al respecto.

#### **4.4. Implementación del modelo propuesto**

Una vez que los planes son elaborados deben de ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades a nivel directivo y operativo, incluyendo la motivación de los empleados, la compensación, la evaluación directa y los procesos de control.

El modelo debe ser revisado y evaluado periódicamente, y en caso que la situación lo requiera retroalimentarlo. No existe mejor manera para producir planes por parte de los empleados que cuando los propietarios muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden alcanzar.

Es importante recalcar que el “Modelo de Planeación Estratégica con elementos de RSE” aún no ha sido implementado como tal en la gestión de alguna microempresa, ya que el estudio de caso realizado a la microempresa chetumaleña (ver capítulo 3) solo sirvió de referencia para elegir los elementos apropiados de RSE que fueron incorporados en el nuevo modelo de planeación estratégica con un enfoque sobre este ámbito. Cabe mencionar, que la razón por la que todavía no se ha podido implementar este modelo es por cuestiones de tiempo, sin embargo, los resultados de su implementación dependerá del plan que se elabore a partir de ello. Es de suma importancia aclarar que este nuevo modelo de planeación puede ser implementado en la microempresa que sirvió de objeto de estudio en la presente investigación así como en todas aquellas microempresas que cuenten con características y entorno similares. Por lo tanto queda abierta la posibilidad en dado caso que alguna persona interesada sobre el tema quisiera hacer la implementación del mismo.

#### 4.5. Beneficios a obtener a corto plazo por la implementación

Entre los posibles beneficios a corto plazo se encuentran los siguientes:

- **Familiarización con la RSE por parte de la microempresa.** En este caso, todo el equipo de trabajo tendrá un conocimiento detallado sobre las medidas implementadas.
- **Ahorro en costos de producción.** Esto se verá reflejado por la disminución del uso del agua y del gasto energético.
- **Mejoría en el ambiente laboral.** Esto se alcanzará debido al compromiso que llegan a sentir los trabajadores con la microempresa.
- **Mejoría en la productividad de la microempresa.** Esto se logrará ya que los trabajadores debido a su motivación se esforzarán por ofrecer lo mejor de ellos en el desempeño de cada una de sus actividades.
- **Contribución al cuidado del medio ambiente.** Esto gracias a la reducción de residuos que se generan por parte de la microempresa.
- **Mejoría en la comunicación externa e interna de la empresa.** Misma que será alcanzada por la coordinación de las actividades que desempeñan tanto por el empresario como por los trabajadores.

# Conclusiones y Recomendaciones

Conforme a la investigación realizada se concluye que sí es posible incorporar elementos de RSE en un modelo de planeación estratégica para ser implementado en una microempresa chetumaleña.

Con lo anterior se puede dar por cumplido la proposición realizada desde el principio de la investigación, ya que se pudo proponer un modelo de planeación estratégica con elementos de RSE que puedan ayudar a una microempresa a convertirse en una empresa cada vez más responsable con la sociedad. En este caso es necesario aclarar, que entre los elementos incorporados al modelo se trató de resaltar el de “beneficios sociales”, ya que la investigación tiene como finalidad incorporar aquel elemento que influya en la mejoría del ambiente laboral predominante en las microempresas y que a la vez esto también ayude a las empresas a ser más rentables a largo plazo.

Además, se resalta que en un ambiente tan cambiante como la actual es muy importante que las empresas empiecen a tomar conciencia en lo respecta a RSE ya que esto las podría ayudar a convertirse en organizaciones cada vez más amigables con el entorno que las rodea. Desde luego, las empresas (independientemente de su tamaño y giro) ya no deben continuar operando como lo han hecho en el pasado ya que si no toman cartas sobre el asunto, es decir, si siguen operando sin importarles el daño que le puedan causar a la naturaleza, esta les podría estar pasando factura de ello a largo plazo, pero lo más probable, es que cuando este momento llegue, las consecuencias ya sean irreversibles.

Dentro de las principales limitaciones que se encontraron al desarrollar la presente investigación, se puede mencionar el tiempo de disponibilidad que

tuvieron las personas encuestadas, así como los costos de transporte que implicaba el traslado para el empleo de las técnicas de investigación utilizadas en la recolección de datos en la microempresa.

Además, la escasez de libros sobre Responsabilidad Social Empresarial en la biblioteca de la Institución Educativa fueron otros factores que aplazaron la conclusión de la presente investigación.

Se considera que la presente investigación puede ser de gran utilidad para estudiantes, profesores e instituciones que sienten interés por la gestión de empresas con responsabilidad social, sobre todo la forma en que ésta influye en las empresas.

Entre los futuros trabajos que se pudieran derivar de esta investigación están la de “elaboración e implementación de planes estratégicos con elementos de Responsabilidad Social Empresarial en microempresas”, “Gestión de Microempresas Socialmente Responsables”, entre otros.

Por otro lado, se recomienda a todas aquellas personas que tengan interés en la implementación de este modelo considerar lo siguiente:

- Es importante que el estratega o la persona encargada de elaborar el plan estratégico comprenda la importancia y relevancia de este modelo.
- Al momento de elaborar el plan estratégico para la microempresa dicho plan se apegue lo mejor posible al presente modelo.
- Motivar al personal implicado en la implantación del modelo a tener paciencia en las operaciones o actividades a realizar día a día ya que los resultados se irán dando de manera gradual.

Finalmente, si un empresario se acata de llevar a cabo cada una de las recomendaciones anteriores logrará sumergirse en una forma de gestión antes que el entorno futuro se lo exija.

# Bibliografía

- Ackoff, R. L. (1981). *Creating the Corporate Future: plan or be planned for*. New York: Wiley & Sons.
- Ackoff, R. L. (1992). *Un Concepto de Planeación de Empresas*. México: Limusa.
- Blancas, A. (2015, Julio 28). Crecen establecimientos y empleos en cinco años: INEGI. *Notimex*.
- Brum, M. C. (2003). Gobiernos y Organizaciones No Gubernamentales Ante la Responsabilidad Social Empresarial. *La Alianza Global Jus Semper*.
- Calomarde, J. V. (2000). *Marketing ecológico*. Madrid: Pirámide.
- Cancino, C., Morales, M., & Bonilla, C. (2008). Gestión Responsable del Negocio. *Revista Estudios de Información y Control de Gestión*, 14.
- Ceja, G. G. (1994). *Planeación y Organización de Empresas* (Octava Edición ed.). México: McGrawHill.
- CEMEFI. (2009). México.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría, proceso y práctica*. Colombia: McGraw-Hill.
- Coduras, A. (2010). *Responsabilidad Social Empresarial y Emprendimiento en España*. Instituto de Empresa, Business School, Departamento de Gestión Emprendedora., España.
- Comisión Europea. (2001). *Libro Verde: "Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas"*. Bruselas.

- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena Edición ed.). México: Pearson Education.
- Drucker, P. (1959). *Long Range Planning*.
- García, F. N. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Gonzales, R. M. (1973). *Marketing en el siglo XXI*.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (2002). *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia: McGraw-Hill.
- INEGI. (2010). *Censo de Población y Vivienda*.
- INEGI. (2015). *Resumen de los resultados de los Censos Económicos 2014*. México, D.F.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2003). *Dirección Estratégica* (5a ed.). Madrid.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2000). *Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.
- Lama, E. M. (2001). *Cultura de la calidad de servicio*. México: Trillas.
- Luna Viveros, J., & Maigual M., J. (2012). Modelo de Responsabilidad Social para la Empresa Privada con Ánimo de Lucro. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño*, 13(1).
- McKenna, R. (1994). *Marketing de relaciones*. España: Paidós.
- Méxicoemprende. (2009). México.
- Méxicoemprende. (2009). Retrieved Febrero 2, 2013, from [http://www.mexicoemprende.org.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=49&Itemid=74](http://www.mexicoemprende.org.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=49&Itemid=74)
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos (Edición Breve)* (Primera ed.). México: Prentice Hall.
- Mugaray Lagarda, A., & Ramírez Urquidy, M. (2004). *Lecciones de microempresas para microempresas*. México: Miguel Ángel Porrúa.

- Münch Galindo, L., & García, J. (2006). *Fundamentos de Administración* (Séptima ed.). México: Trillas.
- Ortíz, M. Á. (2007, Mayo). *Fortuna: negocios y finanzas*. Retrieved Noviembre 18, 2012, from [http://revistafortuna.com.mx/opciones/archivo/2007/mayo/htm/responsabilidad\\_PYMES.htm](http://revistafortuna.com.mx/opciones/archivo/2007/mayo/htm/responsabilidad_PYMES.htm)
- Ponce, A. R. (1999). *Administración de Empresas: Teoría y práctica. Primera Parte*. México: Limusa.
- Ramos, V. D. (2004). *Dirección Estratégica*. México: McGraw-Hill.
- RSECOOP. (2011). *Gestión de la RSE. Nueva versión del modelo RSECOOP*.
- Serra, K. H. (1992). *Administración y estrategia* (Cuarta ed.). Macchi.
- Sojo, E. (2010, Septiembre 21). Pymes, el 95% de las empresas en México: Inegi. *El Universal*.
- Stake, R. E. (1994). *Case Studies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Steiner, Abell, & Hammond. (1995). *Estrategia, estructura, decisión e identidad: política general de empresa*. Barcelona.
- Steiner, G. (1985). *Planeación Estratégica*. México: CECSA.
- Steiner, G. A. (2002). *Planeación Estratégica: Lo que Todo Director Debe Saber* (Primera Edición ed.). México: CECSA.
- Taylor, J. W. (1979). *Planificación estratégica para la empresa de éxito. Modern Business Reports*.
- Valencia, J. R. (1998). *Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa* (Segunda ed.). México: ECAFSA.
- Valencia, J. R. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa* (Quinta Edición ed.). México: Cengage Learning.
- Villatoro, R. P. (2000). *Planeación Estratégica de Capacitación: Cómo alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio*. México: McGraw-Hill.
- Vives, A., & Peinado-Vara, E. (2011). *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina*. Nueva York.



World Business Council for Sustainable Development. (2002).

Yin, R. K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods* (2nd ed.). Sage Publications.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3rd ed.). Sage Publications.

Zevallos, E. (2003). Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina. *Revista de la CEPAL*, 53-70.

# Anexos

## ANEXO 1.

### GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD PARA EL EMPRESARIO

**Objetivo:** conocer la percepción del empresario en materia de Planeación Estratégica y Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Este instrumento se aplica con fines académicos y la información obtenida será de carácter confidencial.

1. ¿Cuándo se fundó la empresa?
2. ¿Con cuánto personal dispone para la operación de su empresa?
3. ¿Ha escuchado hablar sobre la planeación estratégica?
4. ¿Su negocio cuenta con un plan estratégico?
5. ¿Le gustaría que su negocio cuente con un plan estratégico?
6. ¿Conoce el significado de Responsabilidad Social Empresarial?
7. ¿Considera usted que su empresa está comprometida con la sociedad?
8. ¿Considera usted que sus empleados se encuentran en óptimas condiciones de salud para realizar sus actividades?
9. ¿Para usted es importante una mejora en la calidad de vida profesional del personal?

10. ¿Qué tan esencial es para usted establecer una buena relación con sus trabajadores?
11. Usted como empresario (a), ¿estaría dispuesto (a) a tomar medidas que beneficien el medio ambiente?
12. En caso que pudiera disponer de un plan estratégico, ¿le gustaría que éste contuviera elementos de Responsabilidad Social Empresarial?

## ANEXO 2.

### ENCUESTA SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA EL EMPRESARIO

**Objetivo:** descubrir la situación actual de la microempresa en lo que respecta a materia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Este instrumento se aplica con fines académicos y las respuestas e información obtenida por parte del empresario es de carácter confidencial.

**Instrucciones:** conteste las siguientes preguntas marcando la casilla que más se ajuste a la realidad que vive su empresa actualmente, teniendo en cuenta que; N= Nunca, P= Poco, B= Bastante y S= Siempre.

#### Recursos Humanos, Conciliación e Igualdad

1. Las mujeres están presentes en puestos de responsabilidad de la empresa

N	P	B	S
---	---	---	---

2. La empresa promueve acciones que favorezcan el equilibrio entre la vida personal y laboral de los trabajadores (la flexibilidad en el horario, ayudas económicas para guardería y educación, días adicionales a los que marca la ley por matrimonio, fallecimiento de un familiar, entre otros.)

N	P	B	S
---	---	---	---

3. La empresa realiza acciones de sensibilización y prevención para evitar la posibilidad de que se generen situaciones de abusos verbales, amenazas, o acoso sexual.

N	P	B	S
---	---	---	---

4. Existe en la empresa un código de conducta para los trabajadores.

N	P	B	S
---	---	---	---

### Adaptación al cambio

5. Existe una política de reciclaje que permite a los trabajadores estar formados en nuevas técnicas que tengan que ver con sus puestos de trabajo

N	P	B	S
---	---	---	---

6. La empresa está al día en la incorporación de Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs)

N	P	B	S
---	---	---	---

### Prevención de Riesgos Laborales y Ambientales

7. La empresa se preocupa por mejorar las condiciones de seguridad e higiene del lugar de trabajo por encima de lo que establece la Ley.

N	P	B	S
---	---	---	---

8. La empresa hace esfuerzos por encima de lo que marca la Ley en la reducción del impacto medioambiental que provoca su actividad (ahorro de energía, reducción y reciclaje de residuos, vertidos, entre otros.)

N	P	B	S
---	---	---	---

9. La empresa mantiene una comunicación directa con los trabajadores para detectar posibles peligros derivados de sus trabajos.

N	P	B	S
---	---	---	---

### Vinculación con el entorno local

10. La empresa brinda apoyo económico a proyectos y actividades de la comunidad (obras benéficas, patrocinios, participación en actividades públicas de interés social, entre otros.)

N	P	B	S
---	---	---	---

11. La empresa se compromete a minimizar el impacto negativo que pueda causar sobre la comunidad local (ruido, vertidos, emisiones, entre otros.)

N	P	B	S
---	---	---	---

12. La empresa se nutre principalmente de proveedores locales.

N	P	B	S
---	---	---	---

### Socios comerciales, proveedores y consumidores

13. La empresa hace partícipe a sus clientes, socios empresariales, proveedores y otras partes interesadas de los valores y principios por los que se rige.

N	P	B	S
---	---	---	---

14. Los clientes reciben el producto o servicio que ofrece la empresa con la información necesaria sobre sus características y componentes

N	P	B	S
---	---	---	---

**¡GRACIAS!**

### ANEXO 3.

#### ENCUESTA SOBRE EL ÁMBITO LABORAL PARA LOS TRABAJADORES

**Objetivo:** detectar los elementos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que predominan en el ambiente laboral de los trabajadores.

Este instrumento se aplica con fines académicos y las respuestas e información obtenida por parte de los trabajadores es de carácter confidencial.

**Instrucciones:** conteste las siguientes preguntas subrayando la opción que mayor se ajuste a su ambiente laboral prevaleciente en la actualidad en esta empresa.

1. ¿Con qué frecuencia le permiten tomar decisiones independientes en el trabajo?

- a) Muy frecuente                      b) A veces                      c) Nunca

2. ¿Qué tan rutinarias son las tareas que realiza en su trabajo?

- a) Muy rutinarias                      b) Un poco rutinarias                      c) Nada rutinarias

3. ¿Qué tan a gusto se siente con la relación laboral que tiene con su jefe?

- a) Muy a gusto                      b) Un poco a gusto                      c) Nada a gusto

4. ¿Qué tan alentador es su jefe en cuanto a sus actividades laborales?

- a) Muy alentador                      b) Un poco alentador                      c) Nada alentador

5. ¿Qué tan justo es su horario de trabajo?

- a) Muy justo                      b) Un poco justo                      c) Nada justo

6. ¿Cuánta colaboración hay en su ambiente de trabajo?

- a) Mucha colaboración                      b) Un poco de colaboración                      c) Nada de colaboración

7. ¿Qué tan cordiales son sus compañeros de trabajo?
- a) Muy cordiales                      b) Un poco cordiales                      c) Nada cordiales
8. ¿Qué tan comprometido se siente usted con la empresa?
- a) Muy comprometido                      b) Un poco comprometido                      c) Nada comprometido
9. ¿Qué tan satisfecho se siente usted con el sueldo que percibe por su trabajo?
- a) Muy satisfecho                      b) Un poco satisfecho                      c) Nada satisfecho
10. ¿Qué tan importante es para usted las buenas relaciones laborales?
- a) Muy importante                      b) Un poco importante                      c) Nada importante
11. ¿Considera usted que realiza sus labores con todas las medidas de seguridad necesarias?
- a) Sí                      b) No                      c) Indiferente
12. ¿Estaría dispuesto usted a participar en la implementación de medidas ambientales en la gestión de esta empresa?
- a) Sí                      b) No                      c) Indiferente
13. ¿Estaría dispuesto usted como trabajador a colaborar para la mejora de su ambiente?
- a) Sí                      b) No                      c) Indiferente



14. ¿Le gustaría pertenecer a una empresa socialmente responsable?

a) Sí

b) No

c) Indiferente

**¡GRACIAS!**