



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diseño de un Modelo Multistakeholder para el desarrollo de la
Responsabilidad Social Empresarial de las Pymes de alojamiento de
Montañita, cantón Santa Elena, año 2016**

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTOR: Báez Morales, David Ricardo

DIRECTORA: Tapia Carreño, Karla Gabriela Mtr.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2018



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Septiembre, 2018

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Master. -

Karla Gabriela Tapia Carreño

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: Diseño de un Modelo Multistakeholder para el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial de las Pymes de alojamiento de Montañita, cantón Santa Elena, año 2016, realizado por Báez Morales David Ricardo, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero de 2018

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Báez Morales David Ricardo declaro ser autor (a) del presente trabajo de titulación: Diseño de un Modelo Multistakeholder para el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial de las Pymes de alojamiento de Montañita, cantón Santa Elena, año 2016, de la Titulación Magister en Gestión Empresarial, siendo Magister Karla Gabriela Tapia Carreño director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autor Báez Morales David Ricardo

Cédula 1713850012

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a Dios, por la vida, salud y familia que me ha dado, a mis padres Emma Morales, Enrique Báez, hermanos Widmark Báez, Ximena Báez, Soraya Báez, a mi esposa Mónica Paredes, a mis hijos Ricardo y Esteban y a mis amigos y compañeros por su apoyo constante e inagotable comprensión en este trayecto.

AGRADECIMIENTO

A todos quienes hacen la Universidad Técnica Particular de Loja, en especial a mis maestros por entregarme sus conocimientos para hacer de mí una mejor persona y profesional; a mi tutora la Magister Karla Tapia por su paciencia y apoyo en el desarrollo del presente trabajo.

A Dios por sus bendiciones y cuidados a lo largo del presente trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I	5
MARCO TEÓRICO	5
1.1. Fundamentación Teórica	6
1.1.1. Modelo multistakeholder - Teoría de los grupos de interés	8
1.1.2. La participación en la gobernanza corporativa desde la teoría de los stakeholders	9
1.1.3. Gobierno corporativo	10
1.1.3.1. Etapas de una iniciativa de gobernabilidad corporativa	11
1.1.3.2. Criterios básicos de calidad de un buen gobierno corporativo	12
1.1.3.3. Beneficios de un buen gobierno corporativo	13
1.1.3.4. La clave de la gobernanza Multistakeholder: El liderazgo ético	14
1.1.4. Responsabilidad Social Empresarial desde el enfoque Multistakeholder	16
1.1.4.1. La dimensión integral de la Responsabilidad Social Empresarial	16
1.1.4.2. Principios de la Responsabilidad Social Empresarial	17
1.1.4.3. Ventajas competitivas empresariales	18
1.3. Fundamentación legal	21

1.3.1.	Ley de turismo del Ecuador	21
1.3.2.	Plan de desarrollo de turismo PLANDETUR 2020	21
1.3.3.	Plan del buen vivir 2013 - 2017	22
CAPÍTULO II		23
MARCO METODOLÓGICO		23
2.1.	Metodología	24
2.2.	Tipo de estudio	24
2.3.	Métodos de investigación	24
2.4.	Técnicas	25
2.4.1.	Recolección de información secundaria	25
2.4.2.	Recolección de información primaria	25
2.4.3.	Procesamiento de la información	26
2.5.	Diseño de la muestra	26
2.5.1.	Población para empleados	26
2.5.2.	Población para proveedores	27
2.5.3.	Población para representantes de la comunidad	27
2.5.4.	Población para clientes	27
2.6.	Instrumento de la investigación	28
2.7.	Técnicas de procesamiento	29
CAPITULO III		30
ANÁLISIS DE RESULTADOS		30
3.1.	Análisis de resultados de la información básica	31
3.2.	Análisis de resultados de las dimensiones que conforman los multistakeholder	
	Dimensión: respeto	33
3.3.	Evaluación de las dimensiones	39
3.4.	Discusión de resultados	41
CAPITULO IV		43
PROPUESTA		43

4.1.	Presentación	44
4.2.	Objetivo	45
4.2.1.	Objetivo general	45
4.2.2.	Objetivos específicos	45
4.3.	Descripción de la propuesta	45
4.3.1.	Levantamiento de perfiles para los grupos de interés	47
4.3.1.1.	Clientes internos	47
4.3.2.	Flujograma de procesos	55
4.3.3.	Responsabilidad de los proveedores	64
4.3.4.	Responsabilidad para con la comunidad	64
4.4.	Modelo multistakeholder	65
4.4.1.	Análisis inicial	65
4.4.2.	Análisis y planificación	67
4.4.3.	El diseño del proceso de compromiso con los grupos de interés	67
4.4.4.	Aspectos del diseño del compromiso	68
4.4.5.	El fortalecimiento de las capacidades de relación	69
4.5.	Acciones a considerar para los grupos de interés	69
4.5.1.	Clientes internos	69
4.5.2.	Administración	76
4.5.3.	Partes interesadas externas	76
4.5.4.	Las empresas proveedoras	76
4.5.5.	Comunidad	78
	CONCLUSIONES	80
	RECOMENDACIONES	82
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	83
	ANEXOS	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principios para la participación de los stakeholders en la empresa	15
Tabla 2. Principios de la Responsabilidad Social Empresarial	17
Tabla 3. Medidas de las Prioridades Competitivas en Operaciones	19
Tabla 4. Edad y género	31
Tabla 5. Experiencia laboral	32
Tabla 6. Evaluación de las dimensiones	40
Tabla 7. Perfil y funciones del administrador	48
Tabla 8. Perfil y funciones del contador	49
Tabla 9. Perfil y funciones del personal de recepción	50
Tabla 10. Perfil y funciones de la camarera	51
Tabla 11. Perfil y funciones del personal de mantenimiento	52
Tabla 12. Perfil y funciones de los clientes externos	53
Tabla 13. Perfil y funciones de los proveedores	54
Tabla 14. Perfil y funciones de los líderes de la comunidad	55
Tabla 15. Modelo multistakeholder	65
Tabla 16. Flexibilidad laboral para las pymes de Montañaíta	70
Tabla 17. Formación técnica	71
Tabla 18. Cláusulas y formas de pago para cumplir con la responsabilidad	77
Tabla 19. Acciones de la comunidad	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Multistakeholder	8
Figura 2. Evolución de la participación y la teoría de los stakeholders	10
Figura 3. Etapas de una iniciativa de gobernabilidad corporativa	11
Figura 4. Criterios básicos de calidad de un buen gobierno corporativo	13
Figura 5. Las 7 C del liderazgo ético	14
Figura 6. Característica clave de una ventaja competitiva sostenible	19
Figura 7. Estrategias, competencias y prioridades	20
Figura 8. Procesamiento de la investigación	29
Figura 9. Edad y Género	32
Figura 10. Experiencia laboral	32
Figura 11. Dimensión: Respeto	33
Figura 12. Dimensión: Solidaridad	34
Figura 13. Dimensión: Empresarialidad	35
Figura 14. Dimensión: Calidad	36
Figura 15. Dimensión: Vinculación con la comunidad	37
Figura 16. Dimensión: Vinculación con los proveedores	38
Figura 17. Dimensión: Cliente	39
Figura 18. Grupo de interés en la organización multistakeholder	46
Figura 19. Flujograma de procesos de Multistakeholder	56
Figura 20. Proceso de activos fijos para la administración	57
Figura 21. Proceso del contador	58
Figura 22. Procedimiento para pago de impuestos	59
Figura 23. Proceso de reservas	60
Figura 24. Proceso de CHECK – OUT	61
Figura 25. Proceso del personal de la camarera	62
Figura 26. Proceso del personal de mantenimiento	63

RESUMEN

El objetivo del presente estudio es proponer un Modelo Multistakeholder para el desarrollo de las prácticas de RSE de las Pymes de alojamiento de Montañita, cantón Santa Elena. La investigación analiza la situación interna de las Pymes, ventajas competitivas y las relaciones de las Pymes con los clientes, proveedores y la comunidad, con el propósito de establecer estrategias para reducir conflictos con los grupos de interés provocados por la ausencia de prácticas de RSE. .

El diseño del estudio determina una metodología descriptiva; con el tipo de investigación documental-bibliográfica de campo, el cual comprende el análisis de los diferentes enfoques teóricos sobre el tema y su sistematización.

La técnica empleada es la encuesta, mediante los cuestionarios y la herramienta Escala de Likert, su aplicación da como resultado que las relaciones que mantienen las Pymes con los clientes, proveedores y la comunidad no son las adecuadas, por lo que es necesario que se llegue a un compromiso de responsabilidad social empresarial, que coadyuve al mejoramiento de las relaciones de las Pymes de alojamiento con los grupos de interés, para mantener un sistema que permita dar una atención de calidad y calidez a los stakeholders.

Palabras claves: multistakeholder – grupo de interés – responsabilidad social empresarial – gobierno corporativo.

ABSTRACT

The objective of the present study is to propose a Multistakeholder Model for the development of CSR practices for SMEs in Montañita, canton Santa Elena. The research analyzes the internal situation of SMEs, competitive advantages and the relationships of SMEs with customers, suppliers and the community, with the purpose of establishing strategies to reduce conflicts with stakeholders caused by the absence of CSR practices.

The design of the study is determined a descriptive methodology; with the type of documentary-bibliographic field research, which includes the analysis of the different theoretical approaches on the subject and its systematization.

The technique used is the survey, through questionnaires and the Likert Scale tool, its application results in the relationships that SMEs maintain with clients, suppliers and the community are not adequate, so it is necessary to arrive to a commitment of corporate social responsibility, which contributes to the improvement of the relations of the SMEs of accommodation with the interest groups, to maintain a system that allows to give a quality attention and warmth to the stakeholders.

Keywords: multistakeholder - interest group - corporate social responsibility - corporate governance.

INTRODUCCIÓN

Es importante establecer que las Pymes en el Ecuador cubren el 70% de la fuerza laboral, por lo tanto, se consideran entidades generadoras de empleo. Estas empresas al ser organizaciones formales deben trabajar con ética en la prestación de servicio o en la transformación de productos en todas las áreas en la que operan. Las Pymes de alojamiento en la comunidad de Montañita, son empresas familiares que generan empleo y productividad para la comunidad y abastece la demanda de servicios de hospedaje en este sector. (Belausteguigoitia, 2004)

Los establecimientos de alojamiento de Montañita dinamizan la economía de esta comunidad y son coadyuvantes de su desarrollo, pero lamentablemente la falta de buenas prácticas empresariales tiene impacto negativo en su propia estabilidad y hasta en la comunidad, debido a que estos negocios no laboran con responsabilidad social empresarial. Es a partir de esta situación que nace la necesidad de inducir a estas empresas a que adapten su desempeño a una cultura empresarial impregnada de ética económica y social capaz de satisfacer a los diversos grupos de interés con los que están conectada.

El presente estudio tiene como objetivo general, evaluar la situación interna que presentan las Pymes que prestan servicio de alojamiento en la comunidad de Montañita. Para lograr tal propósito es necesario determinar las ventajas competitivas que presentan las Pymes de alojamiento de Montañita; establecer las relaciones que mantienen con los clientes, proveedores y la comunidad, y proponer estrategias de Responsabilidad Social Empresarial aplicando el modelo multistakeholder con el fin de mejorar la gestión laboral. Por lo que la investigación se ha estructurado por capítulos, en donde se describe su estudio científico, empírico y la propuesta orientada a mejorar las condiciones que presentan estos negocios.

El primer capítulo se relaciona con la fundamentación teórica, en el que se describen antecedentes de estudio; se analizan las variables encaminadas a describir el modelo multistakeholder, intervienen acciones de RSE para los empleados, proveedores, clientes externos y comunidad.

En el segundo capítulo se plantea el diseño de la investigación, el tipo del estudio como es el documental-bibliográfico y de campo; los métodos y la muestra como elementos de recolección de información para la obtención de datos, con el fin de identificar las causas y efectos que inciden en el problema y plantear un modelo de Responsabilidad Social Empresarial.

El tercer capítulo se refiere al análisis de los resultados obtenidos al aplicar la Escala de Likert, como técnica de investigación. Se analizan las dimensiones que corresponden a los diferentes grupos de interés para establecer el Modelo multistakeholder que direcciona las acciones de la empresa.

El cuarto capítulo, con los resultados obtenidos, se plantea un modelo multistakeholder para el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial de las pymes de alojamiento de Montañita, cantón Santa Elena, con el fin de mejorar las condiciones laborales de los empleados, ofrecer un servicio de calidad, optimizar las relaciones comerciales y contribuir al desarrollo comunitario, y finalmente se determinan conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I
MARCO TEÓRICO

1.1. Fundamentación Teórica

La responsabilidad social empresarial surge como una herramienta que se torna muy importante en la gestión empresarial. La empresa que incorpora la RSE, está en constante relación con los stakeholders, llevan a cabo una gestión integral con acciones orientada a la visión y misión. Intervienen con proyectos para sus empleados y la comunidad en donde desarrollan sus actividades. La RSE, como una aplicación sistémica contribuye a la activación de la ética en entornos empresariales, es un gran complemento a los procesos de calidad, de servicio al cliente, de aprendizaje organizacional y de fortalecimiento de la cultura corporativa. (Bajo y Villagra, 2013)

La RSE contribuye a que la empresa otorgue a los grupos de interés, clientes, empleados, proveedores, y comunidad en general contribuciones que se sitúan en el nivel social, convierte a la empresa, en un negocio sostenible, con una visión a largo plazo, en la que considera, no solo a los empleados sino también el entorno en donde se desenvuelve. El presente estudio propone un modelo multistakeholder para el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial de las Pymes de alojamiento de Montañita, su importancia se sustenta, debido a que las Pymes de alojamiento de Montañita no tienen orientación para laborar con responsabilidad social y sus prácticas de administración no son las adecuadas (Canessa y García Vega, 2005)

El dinamismo de las empresas conlleva a que estos negocios cambien la forma de organizarse, interactuando y relacionándose con el medio para generar condiciones de confianza y de bienestar, tanto con los clientes internos, como externos y el ambiente que lo rodea (Pees , 2007).

En la búsqueda de un desarrollo sostenible de las empresas, de la sociedad y del mismo planeta, el concepto de la responsabilidad social empresarial ha ido afianzándose a niveles público y privado, generando iniciativas como la creación del Ministerio de Responsabilidad Social Corporativa en el Reino Unido y el Ministerio de Desarrollo Sustentable en Francia (Canessa y García, 2005)

En ambos países se ha vuelto obligatoria junto a los informes financieros empresariales la presentación de reportes sociales que confirman la adopción de la responsabilidad social empresarial como un modelo de aplicación mundial para el desarrollo sostenible mediante la incorporación en las empresas de prácticas sociales y medioambientales que satisfacen las expectativas de los propietarios, los accionistas, los trabajadores, los proveedores, los

clientes y la comunidad. No solo eso, sino que estas prácticas mejoran la capacidad competitiva de los negocios.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha prestado asistencia técnica al gobierno colombiano para la ejecución de un programa de responsabilidad social de las Pymes llamado “Comprometerse” en respuesta a la creciente conciencia de las Pymes sobre los beneficios que implica, su adhesión a estas prácticas de enorme impacto social que supera las simples donaciones económicas y más bien compromete a la empresa en la ejecución de un modelo de gestión que sistematiza su protagonismo en acciones de beneficio social y comunitario. (Torres, 2007)

Canessa y García (2005, p.45) establecen que la responsabilidad social empresarial: “Es una metodología de gestión que mediante el compromiso empresarial participa de manera activa en el desarrollo sostenible”. Se puede por tanto considerar que las empresas asumen un rol protagónico, se convierten en agentes de cambio positivo en el lugar donde se desenvuelven, contribuyen al desarrollo social y económico en la localidad. En Ecuador la UNICEF participa en la elaboración de planes estratégicos en los que participan las empresas, los municipios, las comunidades y las organizaciones no gubernamentales con miras a fomentar el desarrollo sostenible tanto de las empresas como de las comunidades donde ellas operan (UNICEF, 2015). El programa promueve la cooperación entre los actores públicos y privados para impulsar el mejoramiento de las condiciones de vida de la población con la que las empresas se relacionan.

Aunque la RSE puede parecer más ligada a grandes empresas, su aplicación en las Pymes es más natural, dada su mayor relación con el entorno y su proximidad a los clientes. Estas empresas vienen aplicando prácticas de RSE de forma habitual y ligada a su quehacer diario, por una parte, motivando mediante acciones a sus colaboradores y ayudando a la comunidad en proyectos encaminados a mejorar el nivel de vida de la población. Por tanto, con estos antecedentes, el presente trabajo apunta a inculcar entre las Pymes de alojamiento de Montañita la adopción de un modelo de Responsabilidad Social Empresarial bajo el esquema multistakeholders, capaz de mejorar su gestión propiamente dicha y sus relaciones con el entorno y los distintos grupos de interés vinculados a estas empresas (Vidal, 2009)

1.1.1. Modelo multistakeholder - Teoría de los grupos de interés

El término Multistakeholders es usado por primera vez por Freeman en su obra "Strategic Management: A Stakeholder Approach" para referirse a los grupos de interés que son afectados o pueden ser afectados por las actividades de una empresa. Este modelo contempla la participación y el análisis de los enfoques de todos los actores que participan en un sistema, con el cual se facilita el cambio de las conductas necesarias para encarar los desafíos empresariales y comunitarios buscando opciones o puntos comunes (Freeman, 2013).

En la búsqueda del bien común, se busca estrategias y acciones que beneficien a todos los actores interesados directa o indirectamente en el desempeño y los resultados de la empresa, según se describe en la obra "El enfoque multistakeholder de la responsabilidad social empresarial" (Palenzuela, 2008). La participación de los stakeholders, se direcciona a la adopción de prácticas para optimizar el desempeño de la empresa y generar beneficios para todos los demás involucrados, con el propósito de alcanzar objetivos en conjunto.

Según Vidal (2009, p.59) "El modelo Multistakeholders da respuesta a la búsqueda de esquemas de gobierno corporativo, los cuales permiten la participación de los grupos de interés en la práctica de la responsabilidad social empresarial". Según el autor, la aplicación de este modelo coadyuva a que la empresa se administre de manera participativa, maximizando beneficios para todos los que conforman la organización y aportando con iniciativas sociales en la comunidad donde se labora. A continuación, se presenta el modelo multistakeholder, en el que se reflejan las partes interesadas internas y partes interesadas externas.



Figura 1. Modelo Multistakeholder
Fuente: (Vidal, 2009) Análisis teórico del concepto de organización multistakeholder)
Elaborado por: Báez, David, 2017

Bajo el enfoque del desarrollo organizacional los stakeholders son las personas, entidades, grupos, empresas, la comunidad y la sociedad con un interés compartido para que la empresa tenga éxito y que este se disemine hacia todos los demás participantes, algunos autores denominan a la empresa multistakeholder de la siguiente manera:

Se denomina empresa multistakeholder a la organización que gestiona recursos productivos y que está gobernada por diferentes grupos de interés que deben llegar a acuerdos de cooperación y trabajo en red; y formar parte de los órganos de decisión política para alcanzar sus propios objetivos. (Vidal, 2009, p.45)

Mediante la conformación una organización stakeholders se puede alcanzar los objetivos de mejoramiento para lograr el desarrollo empresarial. El diálogo entre los grupos de interés es muy importante por sus interrelaciones de diferentes temas que coadyuvan a lograr una eficiente gestión administrativa. Ya que, es el Multistakeholder uno de los modelos en los que los grupos de interés se vuelven más participativos, algo que resulta conveniente cuando se busca conjugar los intereses de las Pymes de alojamiento y los intereses cívico, económico y social de Montañita.

1.1.2. La participación en la gobernanza corporativa desde la teoría de los stakeholders

La teoría de los stakeholders se encamina al compromiso que deben de tener la empresa con el desarrollo de la comunidad en donde se ubica, como también con los empleados mediante estrategias vinculadas al desarrollo del negocio. La empresa asume de manera proactiva las responsabilidades que contrae con los diferentes grupos de interés. A continuación, se presenta un esquema de los stakeholders, que ha revolucionado la conceptualización de lo que es la empresa y los derechos de propiedad del capital, generando diversos planteamientos o enfoques que se presentan en la siguiente figura:



Figura 2. Evolución de la participación y la teoría de los stakeholders
Fuente: (Hambrick y Mason, 2005)
Elaborado por: Báez, David, 2017

La teoría de los stakeholders integra en si misma varios de los enfoques teóricos que abordan el tema de la competitividad, incluyendo la teoría de las 5 fuerzas de Porter (2012); el enfoque orientado al cliente de Kotler (1988); la teoría de los recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984) y la teoría de la discrecionalidad gerencial. (Hambrick yMason, 2005). Se complementa estas teorías con el esquema de participación de actores como los proveedores, el gobierno y/o la sociedad (2007). Se puede determinar que la Teoría de los Stakeholders tiene un enfoque hacia la competencia, demanda, proveedores, la comunidad y todo el recurso humano que labora en la empresa. Sus operaciones tienden a satisfacer necesidades y requerimientos con acciones estratégicas para avanzar hacia un modelo de desarrollo sostenible, que puede ser denominado gobierno corporativo.

1.1.3. Gobierno corporativo

Concebido como un sistema de control de las sociedades, el gobierno corporativo alude a un conjunto de prácticas, formales e informales, que gobiernan las relaciones entre los administradores y todos aquellos que invierten recursos en la empresa, principalmente accionistas y acreedores, buscando el mejor uso de los recursos para generar valor y un desarrollo sostenible, contribuyendo a una mayor transparencia contable y a mitigar los

problemas de información asimétrica que caracterizan a los mercados financieros. (Corporación Andina de Fomento – CAF, 2011)

Además, el gobierno corporativo contribuye a la creación de una estructura que permite a la empresa definir cuáles son sus objetivos, como los va a alcanzar y como se supervisará su desempeño (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE, 2009). Por lo expuesto, se puede deducir que toda empresa sin importar que tamaño tenga o que servicio brinde puede incorporar un gobierno corporativo a la gestión administrativa, la misma que puede realizarse de manera formal o informal, en la que se adapten mecanismos y condiciones para la toma de decisiones en el grupo de interés.

1.1.3.1. **Etapas de una iniciativa de gobernabilidad corporativa**

La gobernabilidad corporativa es un proceso y herramienta fundamental en la competitividad y la supervivencia empresarial. El gobierno corporativo no es un instrumento individual sino más bien es la búsqueda de acciones que se orientan al mejoramiento de la gestión y control de las empresas. Las comunidades empresariales atraviesan por cinco etapas en la adopción de prácticas mejores de gobernabilidad corporativa, las mismas que están referidas a la concienciación que deben de tener los accionistas en la participación de los involucrados, definir las normas y principios que conducen al logro de los objetivos, darle seguimiento a la aplicación y capacitar para asumir responsabilidades hasta llegar a la gobernabilidad corporativa dentro del marco empresarial.



Figura 3. Etapas de una iniciativa de gobernabilidad corporativa
Fuente: (Private Sector Corporate Governance Trust, 2002.)
Elaborado por: Báez, David, 2017

Hay una creciente conciencia empresarial de que la gobernabilidad corporativa incide en sus resultados económicos, aunque la discusión gira en torno a cómo concebirla y aplicarla. La concienciación sobre la gobernabilidad corporativa da paso a la definición de normas comerciales que suelen concretarse en códigos basados en los principios de gobernabilidad corporativa de la OCDE, con lo cual las empresas pueden formar parte de entidades de comercio y negocios internacionales, instituciones de gobernabilidad corporativa, círculos académicos, medios de comunicación y empresas (Belausteguigoitia, 2004)

La adopción de un código de gobernabilidad corporativa obliga a las empresas a someterse a normas de cumplimiento que serán supervisadas o fiscalizadas por las asociaciones empresariales y la prensa, puesto que tales normas son la base de desarrollo de los mercados de valores. Por lo que, hay que considerar que la RSE puede ser adoptada por cualquier negocio, entre ellos las Pymes de alojamiento, con una administración sustentada en políticas de gobernabilidad corporativa.

Establecido el marco de la gobernabilidad corporativa, los partícipes deben ser educados para que su desempeño sea óptimo en base a un sentido de responsabilidad y un nuevo código de ética indispensables para el ejercicio de la responsabilidad social. La gobernabilidad corporativa se concreta finalmente cuando la empresa, en este caso las Pymes, la aceptan como una práctica normal y provechosa de su actividad económica bajo la supervisión de alguna entidad que vigile el cumplimiento de la normativa contemplada en el aludido código (Canessa y García , 2005)

1.1.3.2. Criterios básicos de calidad de un buen gobierno corporativo

El buen gobierno corporativo se torna cada vez más importante a nivel mundial. Es reconocido por lograr mercados más confiables y eficaces, y por el impacto significativo que tiene al momento de implementar prácticas de responsabilidad social empresarial, que origina solidez y eficiencia de las empresas, encaminado al desarrollo económico y bienestar en general. Los criterios básicos de calidad que se deben aplicar en toda empresa para un buen gobierno corporativo se detallan en la siguiente figura.



Figura 4. Criterios básicos de calidad de un buen gobierno corporativo
 Fuente: *El gobierno corporativo: un enfoque moderno* (Flores Konja , 2011)
 Elaborado por: Báez, David, 2017

- 1) Derechos de los socios o accionistas: Los socios o accionistas de las empresas deben contar con la garantía que la administración respetará los derechos que les otorga su inversión, tales como: Estipular los métodos de registro de la propiedad, enajenar las acciones; tener acceso permanente a la información relevante de la sociedad; participar y votar en las asambleas, juntas de socios o de asociados; designar a los miembros de la junta directiva y participar en las utilidades de la sociedad (Bajo y Villagra, 2013)

1.1.3.3. Beneficios de un buen gobierno corporativo

Los beneficios de un gobierno corporativo se circunscriben en un contexto en el cual los derechos y responsabilidades de los grupos de interés de la empresa favorecen la optimización del desempeño y el logro de objetivos. Vicente y Tamayo (2007), establecen que las buenas prácticas de gobierno corporativo construyen un efectivo modelo basado en la estrategia, valores, cultura, operaciones y riesgos de la organización. Sus beneficios se orientan a: maximizar el tiempo enfocado a la estrategia, las oportunidades y las necesidades de negocio, identificar los riesgos estratégicos del negocio, establecer mecanismos oportunos para enfrentar estos riesgos, mitigar la exposición a pérdidas, fortalecer los talentos individuales, construir credibilidad y confianza frente a los interesados en el negocio, servir como un activo estratégico de la compañía, satisfacer la demanda creciente de los grupos de interés para una autoevaluación del directorio (junta directiva)

1.1.3.4. La clave de la gobernanza Multistakeholder: El liderazgo ético

Las responsabilidades que adquiere la empresa ante el conjunto de stakeholders requieren que los administradores se desempeñen con un elevado sentido ético en su liderazgo, capaz de impedir que sus intereses personales se antepongan a los de los intereses legítimos de los asociados (Vicente y Tamayo, 2007). Este modelo presenta un liderazgo ético, cuyas características son enumeradas en las 7 C del liderazgo propuesto por Moreno y los principios propuestos por Freeman.

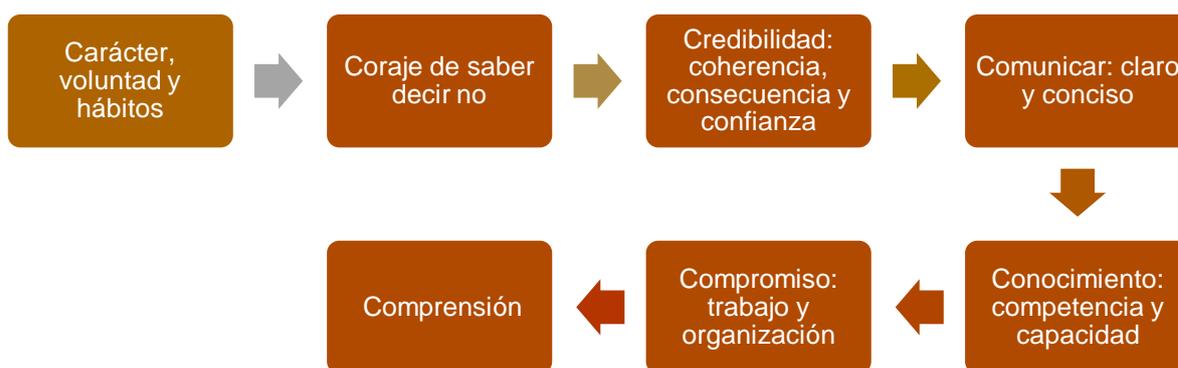


Figura 5. Las 7 C del liderazgo ético
Fuente: (Freeman y Moutchnik, 2013)
Elaborado por: Báez, David, 2017

El liderazgo hace referencia a las capacidades que tiene una persona para influir en el recurso humano que labora en la empresa con el propósito de lograr metas y objetivos. Para esto es necesario que el líder tenga cualidades encaminadas al carácter, que se debe de poner en evidencia en las acciones realizadas, se encuentra muy cercano a la voluntad de querer a ser las cosas y a los hábitos que se adquieren mediante la puesta en marcha de las acciones. Los cuatro pilares del carácter que un líder debe tener son: prudencia, justicia, moderación y fortaleza. (Bennis y Nanus, 2001)

“El líder actúa para obtener resultados satisfactorios para la organización. La credibilidad: coherencia, consecuencia y confianza, el líder en la empresa debe de actuar con lógica y ética, ganarse la confianza de sus colaboradores para que la organización funcione bien” (Badaracco, 2002, p.63). El compromiso se relaciona al trabajo y organización, por lo que el líder debe de tener compromiso con su trabajo, mediante acciones que realiza y decisiones que toma, ha de saber comunicar sus mensajes tanto para con los clientes internos como los externos. Mientras que la comprensión está referida a la capacidad del liderazgo y tiene que ver con la flexibilidad, alejada de cualquier rigidez que sólo conduce a tensionar

situaciones y personas. La comprensión del otro es lo que permite al líder ético conocer la cara humana de la organización.

Tabla 1. Principios para la participación de los stakeholders en la empresa

PRINCIPIO	DESCRIPCIÓN
Del líder	El líder es un miembro de la propia organización y de un grupo de stakeholders. Sus actuaciones deben ser en beneficio del conjunto de stakeholders.
De los integrantes	El líder no ve a los integrantes como partes separadas, sino como un todo, e intenta desarrollar una cultura conjunta de equipo.
De los resultados	Debe conectar los objetivos de la organización con los intereses individuales de los integrantes.
Del proceso	Debe trabajar de forma abierta, integrando la perspectiva, valores y opiniones de los integrantes.
Del contexto	Debe basarse en principios éticos, pero debe ser flexible en las decisiones complejas.
Ético	Debe argumentar sus actuaciones

Fuente: Desde la Adversidad. Liderazgo, cuestión de carácter (Álvarez de Mon, 2010)
Elaborado por: Báez Morales, David Ricardo, 2017

En relación con la gobernanza corporativa, la de los Stakeholders se considera una de las teorías más potentes al tomar en cuenta a los empleados y todos los grupos de interés vinculados a la empresa, lo que le ha merecido el ser ampliamente aceptada por los investigadores y los gestores de las mundialmente más importantes organizaciones (Torres, 2007). En base a las aportaciones teóricas resaltadas en este trabajo consideramos que es posible desarrollar un modelo funcional aplicable a las Pymes de alojamiento de Montañaña, incorporando e ellas sistemas de gestión orientados a la responsabilidad social y la conquista de beneficios compartidos por las Pymes, los grupos de interés vinculados a ellas y la comunidad toda.

1.1.4. Responsabilidad Social Empresarial desde el enfoque Multistakeholder

La Responsabilidad Social Empresarial, se trata de una visión de negocios que integra la gestión misma de la empresa, con respeto hacia las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente, independientemente de los productos o servicios que ofrezcan, del sector al que pertenezca según su tamaño o nacionalidad (Balderas y Tamayo, 2007). Los valores de la empresa deben sustentarse en la Responsabilidad Social Empresarial para que sea plasmada e institucionalizada en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas a lo largo de las operaciones empresariales, pues de lo contrario se incurriría en el riesgo de implementar prácticas que, si bien son socialmente responsables, al no responder a un mandato y cultura institucionales, quedarían en peligro de suspenderse ante cualquier eventualidad, coyuntura, crisis presupuestal o cambio en la dirección de la organización (Chiavenato, 2004)

Las empresas deben de actuar de manera reflexiva y comprometida con la mejora continua, para conducirse con Responsabilidad Social Empresarial, creando valor agregado para los clientes internos y externos con el propósito de que las Pymes sean competitivas en el mercado dinámico en que se encuentran.

1.1.4.1. La dimensión integral de la Responsabilidad Social Empresarial

Cuando se habla de acción responsable integral, se debe considerar que todas las organizaciones, sean estas pequeñas, medianas o grandes, tienen la necesidad de determinar el alcance que éstas tendrán referente a los requerimientos e intereses que tienen las personas y en general la comunidad con las que se interactúa para actuar con responsabilidad.

Bajo y Villagra (2013), establecen las dimensiones en las que la empresa debe de operar, tales como:

1. En la dimensión económica interna la empresa no solo se debe considerar el mercado, sino también actuar con equidad, en la distribución de las utilidades para los empleados; como también, en la generación y distribución de bienes y servicios útiles y rentables para la comunidad, refiriéndose a la dimensión económica externa.

2. La dimensión social de la responsabilidad interna está vinculada a los empleados, proveedores, administradores e inversionista, para el beneficio y mejoramiento de la calidad de vida de todos ellos.

3. La dimensión sociocultural y política externa se orienta a que la empresa sea coadyuvante del mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad, mediante acciones que favorezcan el emprendimiento y el progreso del negocio.

4. La responsabilidad tiene también que tener repercusiones ambientales de las actividades realizadas en la empresa, se debe de prevenir daños ecológicos y preservar el medio ambiente.

Las dimensiones planteadas pueden servir de base para desarrollar acciones en las Pymes de alojamiento de Montañita, para que éstas procedan de acuerdo a la situación que del entorno que presentan. Tales acciones deben de realizarse de manera colaborativa con otros actores con objetivos similares.

1.1.4.2. Principios de la Responsabilidad Social Empresarial

Los principios con que actúa la Responsabilidad Social Empresarial, son de nivel universal, acogidos por empresas consiente en la necesidad de actuar conforme a elementos que encauzan su operabilidad y que responden a compromisos inclusivos. En el cuadro se puede observar tales principios:

Tabla 2. Principios de la Responsabilidad Social Empresarial

PRINCIPIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Respeto a la dignidad de la persona • Empleo digno. • Solidaridad • Subsidiariedad • Contribución al bien común. • Corresponsabilidad. • Confianza. • Ética en los negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prevención de negocios ilícitos • Vinculación con la comunidad. • Transparencia. • Honestidad y legalidad • Justicia y equidad. • Empresariedad • Desarrollo social

Fuente: Administración, una perspectiva global (Koontz y Wehrich, 2007)
 Elaborado por: Báez Morales, David Ricardo, 2017

La empresa para que sea considerada socialmente responsable deben sus accionistas tener un compromiso social como parte de sus propósitos, en principios y acciones que benefician su negocio, estableciendo también compromisos para minimizar los impactos negativos de sus actividades a base de una abierta y constante comunicación con sus grupos de interés. La Responsabilidad Social tiene que ser voluntaria e ir más allá de las obligaciones legales en armonía con la ley; esto requiere el respeto a los valores universalmente reconocidos, con lo cual el negocio puede contribuir al desarrollo de la comunidad al propagar los beneficios económicos, sociales y ambientales de sus labores.

1.1.4.3. Ventajas competitivas empresariales

Al implementar las Buenas Prácticas Empresariales las organizaciones logran la competitividad, siempre y cuando se lleven a cabo mediante la calidad, el servicio al cliente, la flexibilidad, la puntualidad, la innovación y el bajo costo (Knuckey y Johnston , 2012). Para la competitividad y el rendimiento del negocio, es un factor clave las buenas prácticas empresariales, mejoran los resultados operacionales, ya que, de acuerdo con el concepto formulado por Porter, M. (1997, p.48) “constituye un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como único y determinante.”.

Al hablar de ventaja competitiva desde las Buenas Prácticas Empresariales, Porter, establece que lo prioritario es identificar aquello que la organización sabe hacer bien, y cómo se distingue de las demás, este conocimiento conlleva a la generación de estrategias para buscar la diferenciación en el servicio que se da y el producto que se otorga. Para que la empresa obtenga ventajas competitivas, para ser sostenible en el tiempo, es necesario que se trabaje con Responsabilidad Social, brindando beneficios no solo a los clientes internos sino externos, desarrollando fortalezas, potenciando las debilidades, aprovechando las oportunidades que brinda el entorno y reduciendo o eliminando las amenazas.

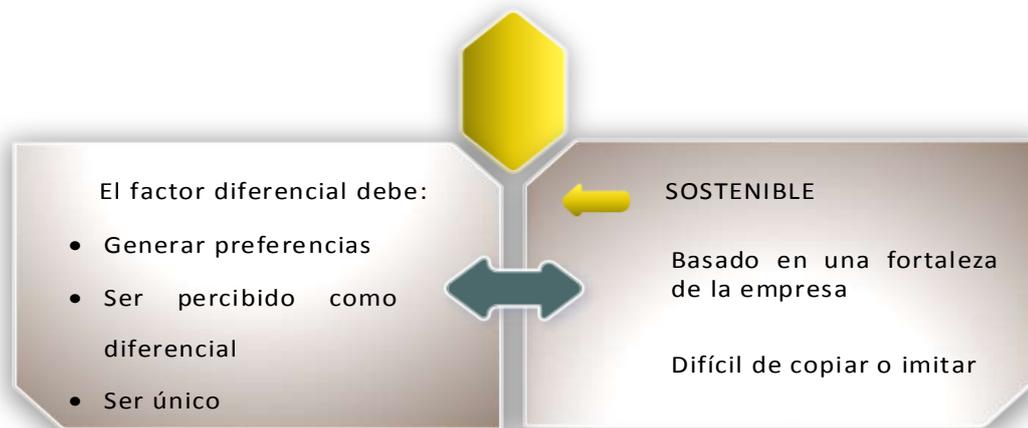


Figura 6. Característica clave de una ventaja competitiva sostenible
Fuente. (Porter Michael) La Ventaja Competitiva
Elaborado por: Báez, David, 2017

El gráfico muestra las características clave de una ventaja competitiva sostenible, se relaciona la estrategia a las necesidades de la demanda y a la diferenciación en relación con los costes, calidad, servicio y demás factores que la hacen única en el medio.

Tabla 3. Medidas de las Prioridades Competitivas en Operaciones

PRIORIDADES COMPETITIVAS		ÍTEMS	DEFINICIÓN
Coste		Bajo coste	La habilidad para reducir el coste del producto
Calidad		Desempeño del producto	La habilidad para ofrecer productos sin defectos
		Concordancia	La habilidad para ofrecer un producto que cumpla con las especificaciones propuestas en su diseño
		Fiabilidad del producto	La habilidad para maximizar el tiempo sin problemas de funcionamiento del producto
FLEXIBILIDAD	Flexibilidad en volumen	Expansión (aumentos rápidos de la capacidad)	Rapidez con la que se puede incrementar la capacidad ante los aumentos no previstos en la demanda
		Variación en el volumen de producción (ajustes de capacidad)	Capacidad de operar a diferentes niveles de output de forma rentable
	Flexibilidad en producto	Cambios en el diseño del producto	La habilidad para introducir cambios en la creación y diseño de los productos
		Amplia gama de productos	La habilidad para fabricar una gama línea de productos fácilmente y sin modificar las instalaciones existentes
		Amplia variedad de productos	La habilidad para ofrecer productos distintos con múltiples características

		MIX de productos	La habilidad para ajustar rápidamente y con mínimos costes los productos que se va a lanzar
Entregas		Entregas rápidas	La habilidad para ofrecer los productos rápidamente
		Entregas a tiempo	La habilidad para ofrecer los productos en el momento deseado por el consumidor
		Pedidos y devoluciones	La habilidad para facilitar la realización de los pedidos y posibles devoluciones
Servicio		Servicio postventa	La habilidad para ofertar un servicio postventa
		Necesidades del cliente	La habilidad para diseñar el producto y el proceso en función de las necesidades y exigencias del cliente
		Información	La habilidad para promocionar información completa del producto
Medio ambiente		Protección del medio ambiente (proceso productivo)	La habilidad para minimizar las repercusiones de la actividad productiva sobre el medio ambiente
		Protección del medio ambiente (producto)	La habilidad para fabricar productos que respeten el medio ambiente

Fuente: *Un análisis de las prioridades competitivas de operaciones en empresas industriales españolas.* (Díaz y Peña, 2007)

Elaborado por: *Báez Morales, David Ricardo, 2017*

Por lo tanto, cada empresa debe destacarse y sobresalir en las prioridades que tienen mayor fuerza con el propósito de obtener los mejores resultados y la excelencia empresarial, lo que se reflejará en los resultados operacionales del negocio. El desarrollo de prácticas competitivas prioritarias depende de cómo la empresa interactúa con su entorno (económico, político legal, sociodemográfico y cultural, ecológico, internacional y tecnológico), para lo cual la organización deberá poner énfasis en su estructura internas (Díaz y Martín, 2007)

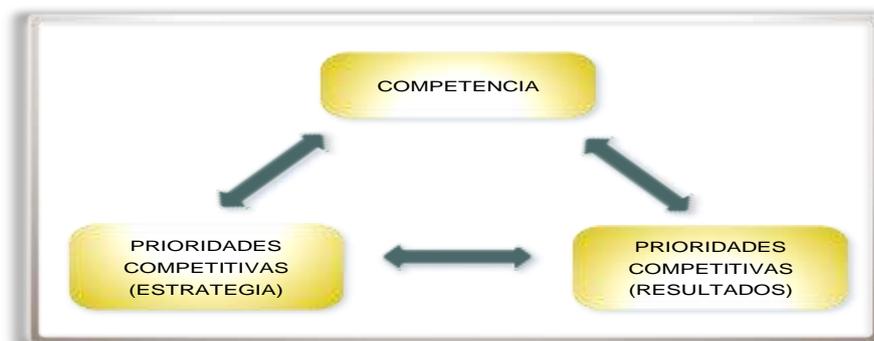


Figura 7. Estrategias, competencias y prioridades

Fuente. *Un análisis de las prioridades competitivas de operaciones en empresas industriales españolas.* (Díaz y Peña, 2007)

Elaborado por: *Báez, David, 2017*

Así, las buenas prácticas empresariales generan valor que proporciona ventaja competitiva, la cual permite a la empresa competir aprovechando el potencial de sus capacidades, que deben estar alineadas con su estrategia coincidente con las demandas del mercado, manteniendo una concordancia entre lo “interno y lo externo”, considerando y dando importancia a todos los grupos de interés; (propietarios, clientes, proveedores y empleados). (Koontz y Wehrich, 2007)

1.3. Fundamentación legal

1.3.1. Ley de turismo del Ecuador

La ley de turismo del Ecuador señala que: “La participación comunitaria, en la prestación de servicios turísticos, en el que se incluyen los negocios que prestan servicio de alojamiento” Esta ley reconoce y apoya a las comunidades locales organizadas y capacitadas que deseen prestar servicios turísticos y brinda las facilidades necesarias para el desarrollo de estas actividades. Las Pymes de alojamiento de Montañita se acogen a los principios de la actividad turística que establece esta ley. Determina que la iniciativa privada es un pilar fundamental del sector; contribuye a la generación de empleo; el fomento de la infraestructura nacional y el mejoramiento de los servicios públicos, garantiza la adecuada satisfacción de los turistas. (Ministerio de turismo, 2007)

1.3.2. Plan de desarrollo de turismo PLANDETUR 2020

El PLANDETUR 2020 orienta la política sectorial, basado en la necesidad de sentar las bases para el desarrollo sostenible en el Ecuador. El desarrollo sostenible propone un enfoque en el que se compatibilizan las dimensiones ambientales, económicas y sociales. Esta visión se complementa con un sistema de gobernanza para el desarrollo sostenible (GDS) formado por las reglas y procedimientos, tanto formales como informales. Este plan establece que un sistema de gobernanza para el desarrollo sostenible incluye las capacidades institucionales, políticas, organizativas y de gestión que son necesarias para llevar a cabo un proceso de toma de decisiones en relación al desarrollo sostenible (Ministerio de Turismo, 2007). Por lo tanto, se puede establecer que las empresas hoteleras que laboran dentro de la comunidad de Montañita deben realizar sus acciones y brindar el servicio de manera que no impacte negativamente al medio ambiente.

1.3.3. Plan del buen vivir 2013 - 2017

En el plan del buen vivir, en el objetivo 7, se establece que se garantizan los derechos de la naturaleza y se promueve la sostenibilidad ambiental territorial y global. El plan del buen vivir busca mejorar las condiciones para la vida satisfactoria y saludable de todas las familias y colectividades respetando su diversidad, fortaleciendo la capacidad pública y privada para lograr una atención equilibrada, sustentable y creativa de las necesidades sociales. Garantiza los derechos de la naturaleza y promueve un ambiente sano y sustentable. (Plan del Buen Vivir 2013 – 2017)

Al implantar en las Pymes de alojamiento de Montañita la responsabilidad social empresarial se estaría aportando con acciones para proteger el medio ambiente, ya que la responsabilidad de las empresas no solo es interna sino también externa. Por lo que se debe de fomentar actividades económicas sustentables para disminuir la contaminación ambiental.

En el objetivo 9, se indica que el plan del buen vivir, garantiza el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas, así como: la estabilidad, protección, promoción y dignificación de las y los trabajadores sin excepciones, para consolidar sus derechos sociales y económicos como fundamento de nuestra sociedad. Por tanto, el Plan del Buen Vivir sustenta este trabajo de investigación, ya que, al desarrollar las actividades hoteleras de manera sostenible, se preservan los recursos turísticos y se genera ingresos económicos no solo para los microempresarios dedicados a esta actividad sino para la sociedad en conjunto (Plan del Buen Vivir 2013 – 2017)

CAPÍTULO II
MARCO METODOLÓGICO

2.1. Metodología

El diseño de la investigación utilizado fue de campo, tipo concluyente y descriptivo, ya que se recopiló información directamente de los empleados, clientes, proveedores y representantes de la comunidad para determinar el modelo multistakeholder de las Pymes de alojamiento ubicadas en el cantón Montañita provincia de Santa Elena.

2.2. Tipo de estudio

Esta investigación fue de tipo:

- Exploratoria: el análisis se hizo en base a las distintas preguntas sobre: dimensión cliente, dimensión proveedores, dimensión empleados y dimensión representantes de la comunidad, con la finalidad de determinar prácticas de responsabilidad social que determinen el modelo a desarrollarse.
- Explicativa: nos permite recabar la mayor información para establecer aspectos dimensionales que determinen acciones relacionadas a la responsabilidad social dentro de los actores analizados.

2.3. Métodos de Investigación

Para desarrollar el presente proyecto investigativo se utilizó tanto el enfoque teórico como el enfoque empírico, para lo cual se empleó los siguientes métodos:

Método descriptivo cuantitativo

El propósito es analizar diversos elementos que fueron medidos y cuantificados. Este método determinó la fuerza de asociación o correlación entre las variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra que se deduce de la población. Se realizaron preguntas netamente específicas con respuestas que son medidas. (Valles, 2002).

En el estudio se identificaron las causas particulares del problema que conllevaron a observar el efecto que este incide. Una vez establecidas sus causas y efectos, se consideraron las conclusiones que se extrajeron del análisis de los resultados, en la que se estableció la funcionalidad de la aplicación de un modelo multistakeholder para el desarrollo de la responsabilidad social empresarial de las pymes de alojamiento de Montañita. El mismo que estuvo representado por los grupos de interés: empleados, clientes, proveedores y la comunidad de Montañita.

Método inductivo

El propósito de esta investigación es conocer, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones del modelo de responsabilidad social empresarial desde el enfoque multistakeholder, caracterizado bajo los actores (clientes, proveedores, empleados y representantes de la comunidad).

El estudio se basa en la investigación descriptiva que determina el contexto empresarial en que se encuentran las Pymes de alojamiento de Montañita. El estudio midió y evaluó las variables de manera independiente, con el fin de determinar cómo incide el modelo de multistakeholder y la responsabilidad social empresarial en estas pequeñas empresas hoteleras del sector. El tipo de investigación que se realizó es el documental – bibliográfico y de campo. La investigación documental – bibliográfico orientó el desarrollo del estudio.

Método estadístico:

Método cuantitativo que permitió realizar el análisis de los datos obtenidos de la encuesta aplicada (clientes, proveedores, representantes de la comunidad y empleados) para transformarlos en información que permita determinar resultados concluyentes para la investigación.

2.4. Técnicas

2.4.1. Recolección de información secundaria: las fuentes secundarias fueron: libros, informes técnicos, tesis, de las cuales se consideró la información relevante al tema de investigación, a si también como páginas web o link de internet que sustentaron el desarrollo investigativo.

2.4.2. Recolección de información primaria: La fuentes primarias para su recopilación se realizaron por medio de una investigación directa a través de la encuesta.

Encuesta

Mediante este mecanismo se pudo diseñar preguntas abiertas y cerradas en base a los objetivos de la investigación, lo cual permitió determinar el estudio para elaborar el modelo multistakeholder para las Pymes de alojamiento de Montañita; de las 70 Pymes activas sobre las cuales se determinó realizar la investigación, en base a la información dada por el comité pro mejoras de Montañita 2016, se aplicaron 193 encuestas a los empleados, 25 encuesta a los representantes de la comunidad. 22 a los proveedores, y 350 encuestas a los clientes externos. (Ver anexo 3)

Las características de las encuestas permitieron medir:

- Respeto
- Solidaridad
- Empresarialidad
- Calidad
- Vinculación con la comunidad
- Vinculación con los proveedores
- Cliente

2.4.3. Procesamiento de la información

La recolección de la información se realizó mediante la aplicación de encuestas que se aplicaron a cada uno de los encuestados, seguidamente se procedió a tabular e interpretar los resultados a través del método de evaluación sumaria (Escala de Likert), que nos permitió medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado, dichos resultados contribuyeron al logro de los objetivos propuestos.

2.5. Diseño de la muestra

2.5.1. Población para empleados

Para obtener la muestra de la población de empleados, se obtuvo en base a la información proporcionada por el comité pro mejoras de Montañita, en la cual se determina que el número de empleados que prestan servicios en las Pymes es de 430.

Se aplicó en el estudio la muestra para poblaciones finitas al universo de los empleados.

Cuya fórmula es:

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

Dónde:

- N = Total de la población
- Z_{α} = 2,576 al cuadrado (seguridad es del 99%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 - p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (3%).

Cálculo empleado:

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

$$n = \frac{430 * 6.6357 * 0.05 * 0.95}{0.0009 * (430 - 1) + 6.6357 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = \frac{135.53}{0.3861 + 0.3151}$$

$$n = \frac{135.53}{0.7012}$$

n= 193

Lo que implica que la muestra es de 193 empleados que prestan servicio de alojamiento en la comuna Montañita.

2.5.2. Población para proveedores

Para obtener la muestra de la población de proveedores, se obtuvo en base a la información proporcionada por el comité pro mejoras de Montañita, donde se determinó que las 70 Pymes manejan un total de 22 proveedores, lo que implica que la muestra es de 22 proveedores que prestan servicio a las Pymes.

2.5.3. Población Representantes de la comunidad

Para obtener la muestra de la población de representantes de la comunidad, se obtuvo en base a la información proporcionada por el comité pro mejoras de Montañita, donde se determinó existen un total de 25 representantes de la comunidad, lo que implica que la muestra es de 25 representantes de la comunidad.

2.5.4. Población para clientes

Para obtener la muestra de la población de clientes externos, se obtuvo en base a la información proporcionada por el comité pro mejoras de Montañita, en el cual se determina que el número de visitantes a esta playa anualmente es 250.000.

Se aplicó en el estudio la muestra para poblaciones finitas al universo de los clientes.

Cuya fórmula es:

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

Dónde:

- N = Total de la población
- $Z_{\alpha} = 2,576$ al cuadrado (seguridad es del 99%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 - p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (3%).

Cálculo clientes externos:

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

$$n = \frac{250.000 * 6.6357 * 0.05 * 0.95}{0.0009 * (250.000 - 1) + 6.6357 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = \frac{78.798.93}{224.9991 + 0.3151}$$

$$n = \frac{78.798.93}{225.3142}$$

n= 350

Lo que implica que la muestra es de 350 clientes externos que visitan las Pymes hoteleras de Montañita.

2.6. Instrumentos de la investigación

Los instrumentos que se aplicaron fueron los cuestionarios. Se utilizaron preguntas cerradas poliopcionales con más de dos alternativas. Los parámetros de la escala de Likert tuvieron una puntuación:

Que va de 1= puntuación mínima a 5= puntuación máxima

2.7. Técnicas de procesamiento

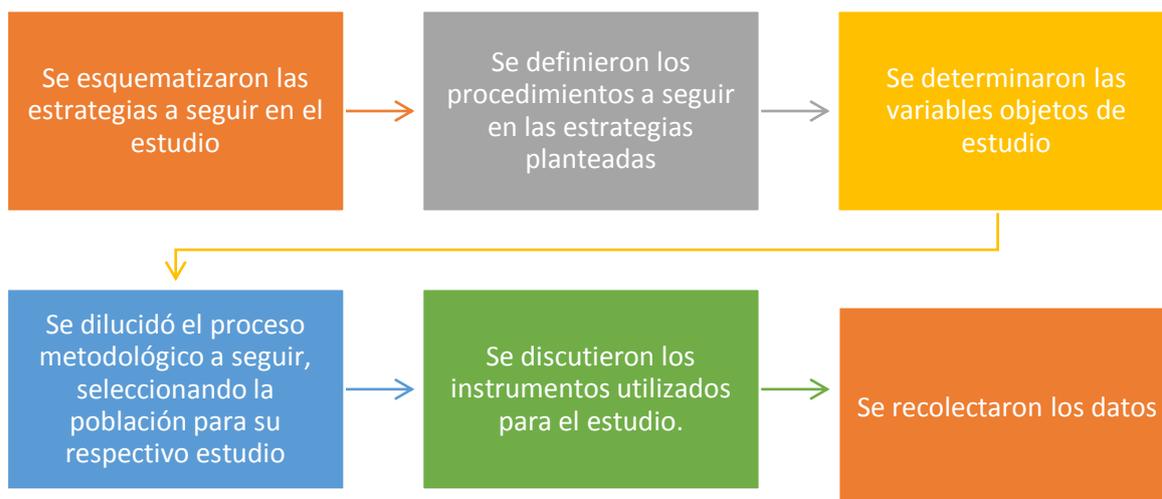


Figura 8. Procesamiento de la investigación

Fuente: <https://proyectoseducativoscr.wordpress.com>

Elaborado por: Báez Morales, David Ricardo, 2017

Para el procesamiento de la investigación se determinaron los datos observados; se tabuló la información obtenida de las técnicas aplicadas y se procedió a elaborar las tablas y gráficos de la información con el propósito de analizarla y llegar a conclusiones que direccionaron la solución del problema de investigación.

CAPITULO III
ANÁLISIS DE RESULTADOS

Introducción

El análisis del estudio se orienta a la interpretación de resultados, con el fin de lograr los objetivos planteados en la investigación. Se describieron las dimensiones relacionadas: Al respeto, como manera de gestionar internamente a la organización; solidaridad, interviene el principio de colaboración para optimizar el desempeño laboral de los empleados; empresariedad, comunicación interna y relaciones entre empresa – empleado; Calidad, la misma que esta direccionada al servicio brindado por las Pymes; vinculación con la comunidad, tiene que ver con la responsabilidad social que las Pymes tienen con la población; vinculación con proveedores, busca establecer las relaciones comerciales como aspecto a la sostenibilidad empresarial y la dimensión cliente, analiza el mercado, sus necesidades y requerimientos.

Mediante la aplicación de las encuestas se pudo determinar la situación actual de los actores en relación a la responsabilidad social, información que será interpretada y procesada para determinar el modelo multistakeholder de las 70 Pymes de alojamiento de Montañita.

3.1. Análisis de resultados de la información básica

Tabla 4. Edad y Género

Edad	F.	%	Género	F.	%
Menos de 25 años	89	46%	Femenino	81	42%
Entre 26 y 35 años	67	35%	Masculino	112	58%
Entre 36 y 45 años	23	12%			
Entre 46 y 55 años	10	5%			
Más de 56 años	4	2%			
Total	193	100%		193	100%

Fuente: Empleados de las Pymes de alojamiento de Montañita
Elaborado por: Báez Morales, David Ricardo, 2017

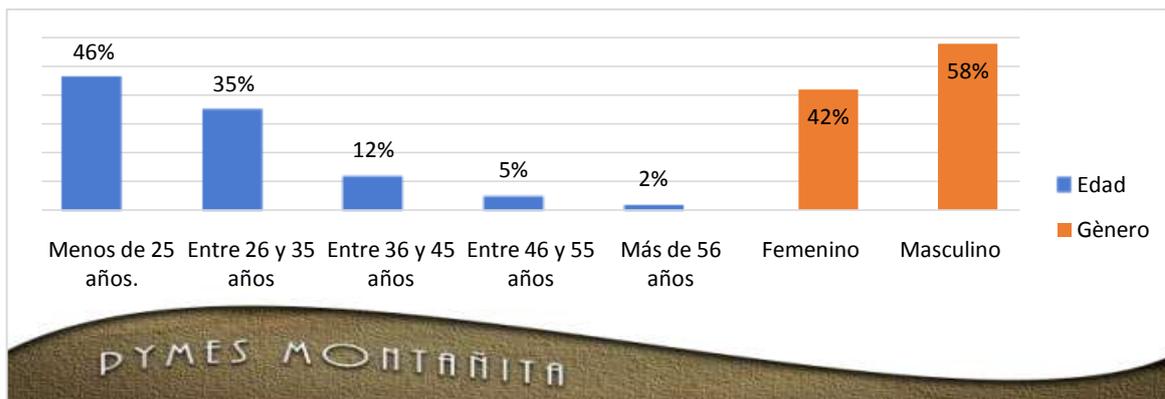


Figura 9. Edad y Género
 Fuente: Empleados de las Pymes de alojamiento de Montañaíta
 Elaborado por: Báez, David, 2017

Resultado: Se puede apreciar en el gráfico que el 46% de quienes laboran en las Pymes de alojamiento de Montañaíta son menores de 25 años, seguidos de un 35% que oscilan entre los 26 a 35 años. Por lo que se puede establecer que existe una importante inserción laboral de jóvenes en esta comunidad que contribuye a la economía de las familias. En cuanto al género, hay un porcentaje significativo de inclusión laboral de las mujeres, asociándose al tipo de actividad que ellas realizan, como es el de camarera y recepcionistas.

Tabla 5. Experiencia laboral

Tiempo	F.	%
Menos de 1 año	42	22%
Entre 2 a 5 años	95	49%
Entre 6 a 10 años	37	19%
Más de 10 años	19	10%
Total	193	100%

Fuente: Empleados de las Pymes de alojamiento de Montañaíta
 Elaborado por: Báez Morales, David Ricardo, 2017

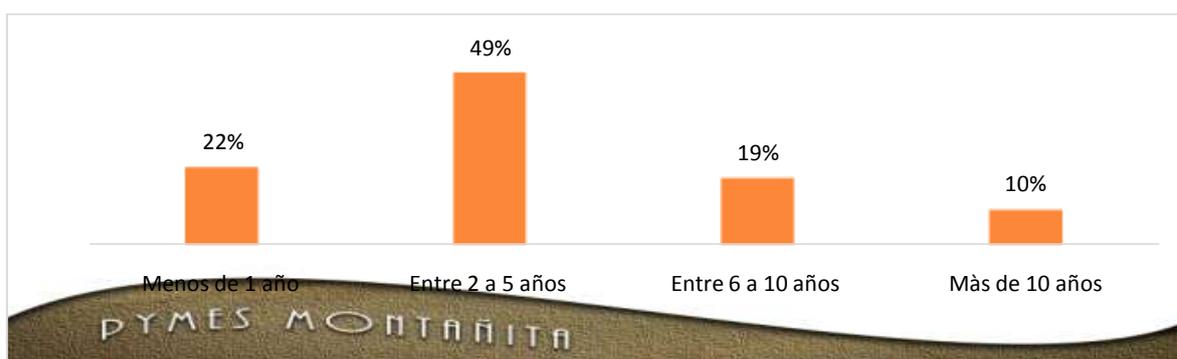


Figura 10. Experiencia laboral
 Fuente: Empleados de las Pymes de alojamiento de Montañaíta
 Elaborado por: Báez, David, 2017

Análisis: El resultado de la información obtenida establece que los empleados que laboran en estos establecimientos de alojamientos, si poseen experiencia laboral. El 22% de los empleados han trabajado en la empresa menos de un año, y un 19% durante más de seis años; la mayoría de los empleados han laborado entre 2 y 5 años. La experiencia laboral es un factor que garantiza un mejor desempeño que, al que se lograría si el personal fuese mayoritariamente nuevo e improvisado. La experiencia acumulada a través de los años, las habilidades que han adquirido los empleados en sus funciones específicas, el conocimiento de cómo opera la empresa y la familiaridad con la que llegan a comunicarse para resolver los problemas cotidianos, redundan en un mejoramiento constante de la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes.

3.2. Análisis de resultados de las dimensiones que conforman los Multistakeholder

Dimensión: respeto

Dentro de la organización Multistakeholder se debe de llevar una gestión empresarial en donde exista una relación permanente de valoración entre la administración y sus colaboradores, armonizando la actividad laboral. Con este criterio se analizan los resultados de la información obtenida en la investigación.

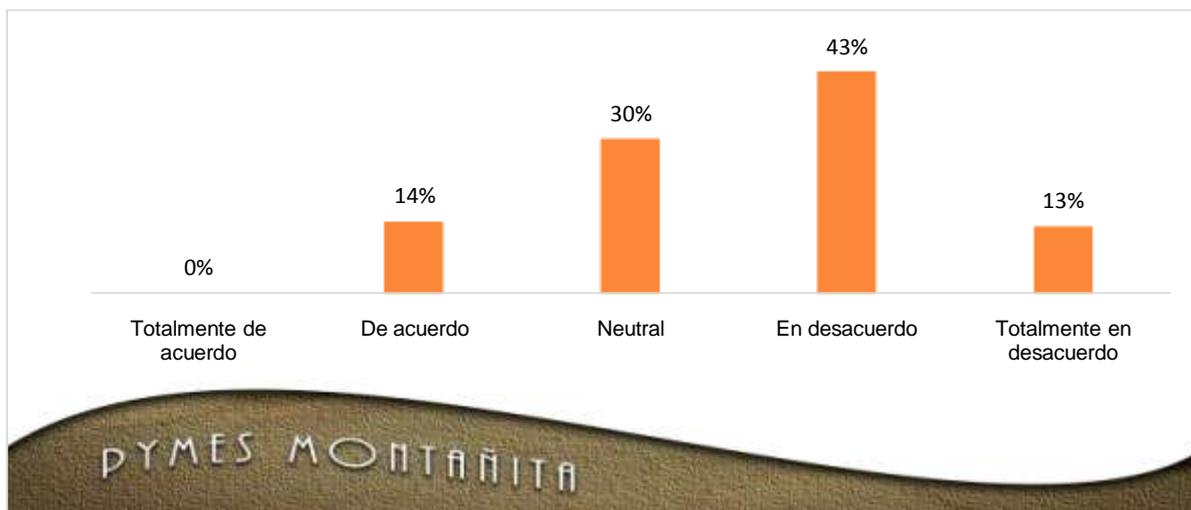


Figura 11. Dimensión: Respeto
Fuente: Empleados de las Pymes de alojamiento de Montañita
Elaborado por: Báez, David, 2017

Resultados: En general, esta dimensión (Respeto) tiene más debilidades que fortalezas debido a que la administración no motiva al personal en relación al crecimiento profesional. Este factor puede generar un alto grado de insatisfacción laboral que puede tener consecuencias en la calidad del servicio. Otra de las debilidades identificadas es que no se está reconociendo el esfuerzo laboral de los empleados, ni se les comunica sobre los futuros

planes concernientes a la empresa. Tales percepciones pueden deberse al desinterés que tiene la administración en el crecimiento profesional de los empleados, por lo que es necesario que se apliquen estrategias que coadyuven a la optimización de la productividad.

Dimensión: solidaridad

Las relaciones laborales se basan en el principio de la solidaridad de acuerdo a las necesidades de cada integrante de la organización. Esta dimensión se relaciona con la estructura organizacional que establece las funciones que tiene cada nivel, la cooperación que deben tener entre los empleados y directivos para que existan condiciones laborales apropiadas. Los resultados obtenidos en esta dimensión se direccionan a potencializar las debilidades que se encuentran en las Pymes de alojamiento.

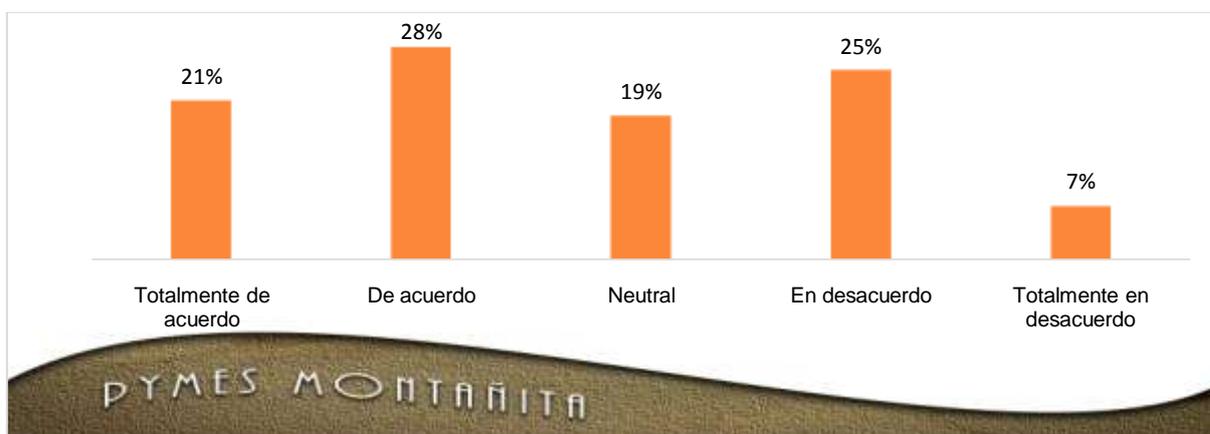


Figura 12. Dimensión: Solidaridad
Fuente: Empleados de las Pymes de alojamiento de Montañaíta
Elaborado por: Báez, David, 2017

Resultados: Esta dimensión presenta fortalezas en la colaboración que existe entre los empleados, en el respaldo de la administración sobre las tareas que estos realizan, y en la lealtad que tienen hacia la organización. Las debilidades identificadas se orientan a la falta de libertad de los colaboradores para realizar el trabajo de mejor manera, a la limitación que tienen los empleados para comunicar las ideas a la administración y al poco apoyo hacia sus colaboradores cuando tienen problemas personales o de salud.

Es importante señalar que la empresa suministra los recursos necesarios para el cumplimiento de las tareas de los empleados, pero la limitada comunicación y toma de decisiones, contribuye a que exista una optimización en el desempeño laboral del recurso humano. Quienes laboran para una organización sienten la necesidad de realizar las tareas con libertad para tomar ciertas decisiones de manera proactiva. Cuando se limita la

comunicación entre el empleado y la administración, no se puede alcanzar los resultados que se quiere lograr. La comunicación es un elemento esencial en toda empresa, contribuye al buen funcionamiento empresarial y al logro de sus objetivos, es un indicador coadyuvante de la calidad del servicio que ofrecen estas microempresas.

Dimensión: empresarialidad

La dimensión empresarialidad se relaciona con la manera de cómo se gestiona la administración los recursos, entre ellos el talento humano. Se encamina a influir y motivar a los colaboradores con el fin de que desempeñen sus actividades de manera óptima. Los criterios que se han analizados revelan las debilidades que se deben de superar.

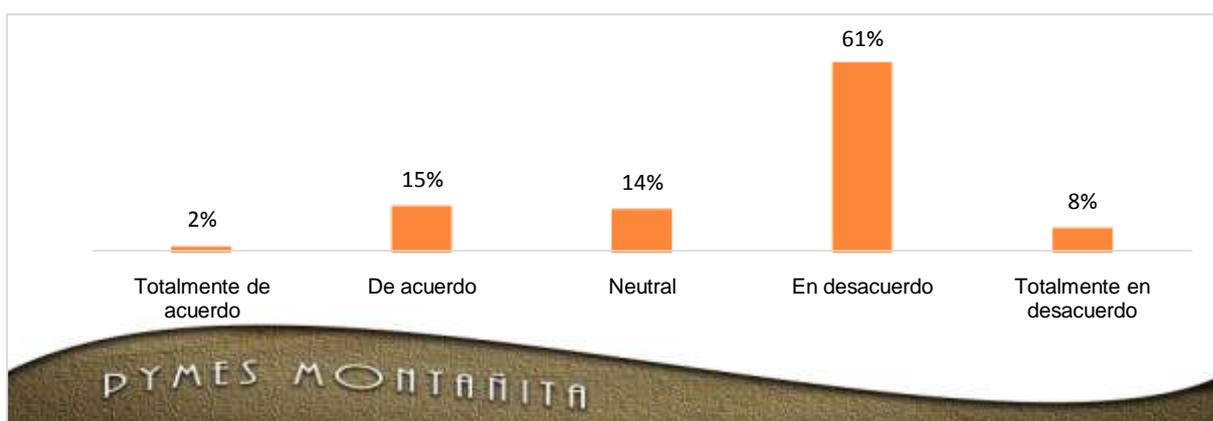


Figura 13. Dimensión: Empresarialidad
Fuente: Empleados de las Pymes de alojamiento de Montañita
Elaborado por: Báez, David, 2017

Resultados: Dentro de los resultados obtenidos, se puede establecer que la percepción que tienen los empleados sobre la gestión que se lleva a cabo concerniente a la empresarialidad no es la adecuada. Se denota limitación para el crecimiento profesional de los empleados e inadecuada información de los servicios que se ofrece. No obstante, estas empresas que prestan servicio de alojamiento han crecido en los últimos años no es un signo de un conveniente desempeño de las personas con autoridad administrativa dentro de la empresa.

Aunque los encuestados manifiestan que no hay conflictos, es importante estimular a los empleados para que predomine la satisfacción laboral y cuyo impacto se evidencie en el desempeño óptimo de las actividades. El crecimiento del negocio en los últimos años es un factor que se debe de considerar. La empresa puede seguir creciendo si se realiza una adecuada información de los servicios que se ofrece, el inadecuado uso de la tecnología contribuye a que se presente esta debilidad; además del pobre crecimiento profesional técnico que han tenido los empleados en los últimos años.

Las deficiencias en el desempeño del personal se reflejan en el hecho de que la mayoría del personal no percibe un crecimiento sostenido de las Pymes. Esta debilidad es consecuencia de las falencias en materia de capacitación, motivación, remuneraciones adecuadas y relaciones armónicas y estimulantes entre los directivos y el personal, todos estos factores de importancia estratégica en las empresas que venden servicios personalizados como son las Pymes de hospedaje de Montañita. Una empresa que presta servicios de hospedaje debería ofrecer a sus empleados una capacitación constante para garantizar excelencia en la atención y lograr una clientela satisfecha, agradecida y rentable.

El turista que es atendido con desgano o negligencia simplemente no vuelve a consumir los servicios que ofrecen estas empresas de alojamiento. Su alta rentabilidad depende de que pueda facturar por servicios de calidad. Por lo que, la capacitación es tan importante para el éxito económico de las Pymes; debido a que, el desarrollo de competencias técnicas equivale al mejoramiento de la calidad del servicio que presta la empresa

Dimensión: calidad

Esta dimensión se direcciona al servicio que se brinda al cliente, se determinan las fortalezas que contribuyen a potencializar las debilidades que tiene la empresa. Se debe considerar que el cliente busca recibir un buen trato, y que la atención al adquirir el servicio sea eficiente, por lo que la organización debe de estar continuamente innovando su oferta. Los criterios en esta dimensión están dados por establecer el grado de satisfacción del cliente.

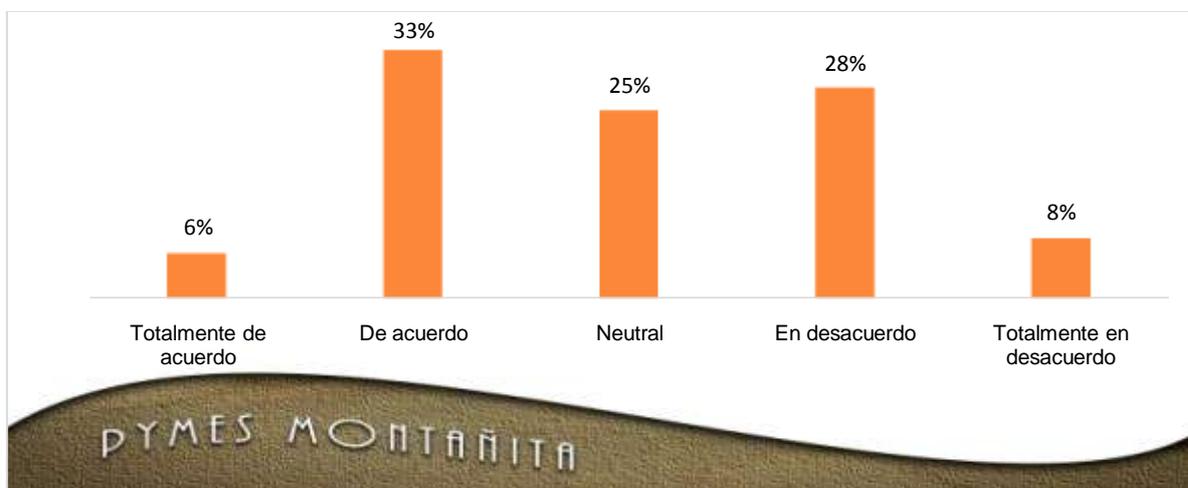


Figura 14. Dimensión: Calidad
Fuente: Empleados de las Pymes de alojamiento de Montañita
Elaborado por: Báez, David, 2017

Resultados: Los empleados manifiestan que las necesidades de los clientes tienen un porcentaje de satisfacción de 33%, se denota que hay que mejorar; solo un 40% de los clientes vuelven a consumir los productos y servicios que ofrecen estas Pymes. La ausencia de las buenas prácticas hoteleras para mejorar el servicio de hospedaje puede repercutir en la calidad del servicio que se ofrece. Este elemento asociado a todos los factores antes mencionados es importante para brindar calidad en el servicio. La información turística, los servicios complementarios, la tecnología constituyen una plataforma que puede facilitar la provisión de servicios de calidad, siempre y cuando el personal esté debidamente capacitado y motivado, pues en un hospedaje el servicio es siempre personalizado considerando el factor humano es fundamental para lograr la satisfacción completa del cliente.

Dimensión: vinculación con la comunidad

La dimensión vinculación con la comunidad se orienta a la Responsabilidad Social Empresarial que debe de tener toda empresa, la misma que debe de desarrollar proyectos y acciones que beneficien a la población y que contribuyan al desarrollo de la comunidad.

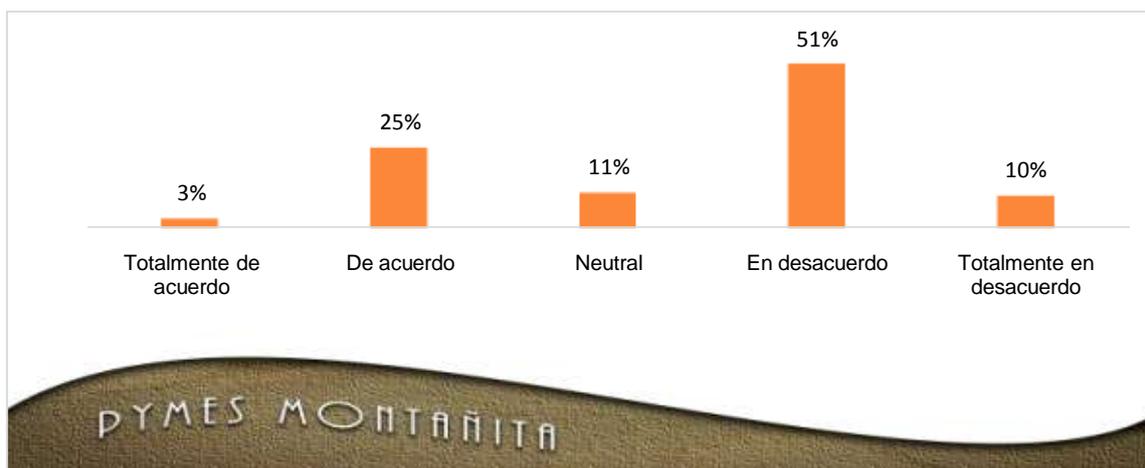


Figura 15. Dimensión: Vinculación con la comunidad
 Fuente: Organización pro-mejoras comunitaria de Montañita
 Elaborado por: Báez, David, 2017

Resultados: De acuerdo a la información obtenida se establece que las Pymes no están laborando con Responsabilidad Social Empresarial, se observa en el grafico que solo un 36% de los encuestados consideran que las empresas participan en el desarrollo de la comunidad, tal percepción se debe a que la organización se hace presente cuando se realizan acciones para el bien de la comunidad. En lo que se refiere a la contaminación, las Pymes no realizan gestiones para reducir la contaminación ambiental, ni acciones para resolver los problemas que se pueden presentar en esta comunidad.

Dimensión: vinculación con los proveedores

Esta dimensión se orienta a la obtención de información sobre las relaciones que existe entre proveedores y administradores, contribuye al análisis situacional de acuerdos comerciales, y de recíproca confianza.



Figura 16. Dimensión: Vinculación con los proveedores
Fuente: Proveedores de las Pymes de alojamiento de Montañaíta
Elaborado por: Báez, David, 2017

Resultados: Las relaciones entre las Pymes y los proveedores tienen una actitud favorable, con un 55%. Las administraciones de estos establecimientos de alojamiento tienen relaciones comerciales armónicas y satisfactorias. Se cumple con los términos establecidos en los contratos de suministro con los proveedores. Aunque es bajo el porcentaje de los proveedores críticos acerca de la relación que mantienen con estos negocios, vale recordar que una relación positiva entre ambos grupos de interés propicia la conquista de beneficio mutuo en materia de insumos y calidad a precios favorables que redundan en una adecuada rentabilidad para los dos sectores y en el caso de las Pymes en una mejora del servicio que brindan su cliente.

Dimensión: cliente

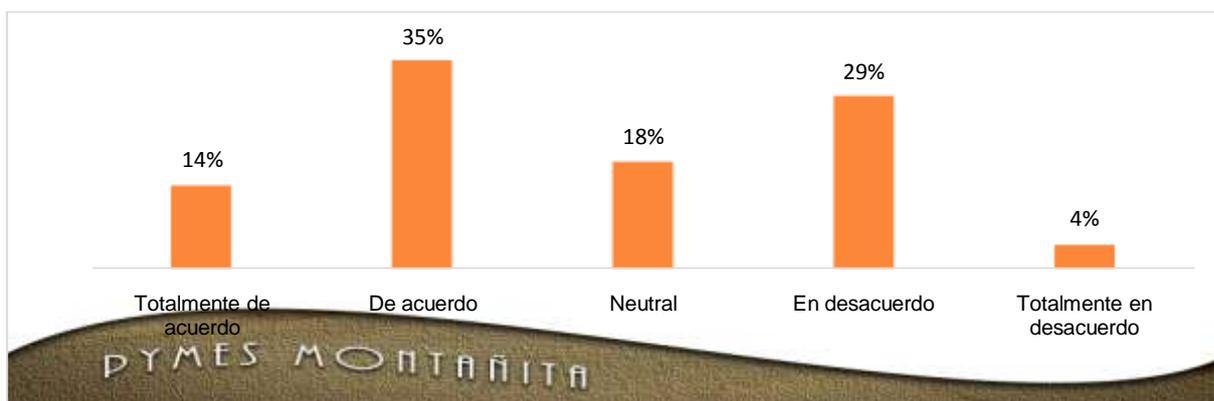


Figura 17. Dimensión: Cliente

Fuente: Clientes externos de las pymes de alojamiento de Montañita

Elaborado por: Báez, David, 2017

Resultados: Esta dimensión es clave para conocer el comportamiento del mercado. Se observa que tiene una calificación alta de acuerdo a la percepción de quienes consumen el servicio, tal calificación se debe: el personal está dispuesto a ayudar a los clientes, se presta el servicio según las condiciones contratadas, y existe satisfacción con el personal que labora en el Hotel. Las debilidades se dirigen a que hay ausencia de personal disponible para proporcionar al cliente la información cuando la necesita. El estudio del mercado es fundamental para adaptar los servicios a los requerimientos del segmento de usuarios de hospedaje que llega a Montañita. A este centro turístico de recreación no llegan solo deportistas o mochileros como usualmente se cree. Es cada vez más frecuentado los turistas con diferentes edades, orígenes y preferencias que deben ser tomados en cuenta para brindarles en materia de servicio lo que ellos esperan y desean a cambio de su dinero. Para ello, el estudio del mercado debe ser un importante instrumento estratégico.

3.3. Evaluación de las dimensiones

Los indicadores de satisfacción evaluados de las pymes de alojamiento de la comunidad de Montañita se presentan de la siguiente manera:

Satisfacción	39%
Insatisfacción	42%
Indecisión	9%

Tabla 6. Evaluación de las dimensiones

DIMENSIONES	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Respeto	0%	14%	30%	43%	13%
Solidaridad	21%	28%	19%	25%	7%
Empresarialidad	2%	15%	14%	61%	8%
Calidad	6%	33%	25%	28%	8%
Vinculación con la comunidad	3%	25%	11%	51%	10%
Vinculación con los proveedores	27%	55%	18%	0%	0%
Cliente	14%	35%	18%	29%	4%
PROMEDIO	10%	29%	19%	34%	8%
	SATISFACCIÓN		INDECISOS	INSATISFACCIÓN	
	39%		19%	42%	

*Fuente: Empleados de las Pymes de alojamiento de Montañita
Elaborado por: Báez Morales, David Ricardo, 2017*

En lo que respecta al cliente interno, las dimensiones que inciden para determinar 39% de nivel de satisfacción están dadas por el adecuado ambiente de trabajo, por la solidaridad que existe en la colaboración entre los compañeros, el respaldo que sienten los empleados por parte de la administración a las tareas que se realizan, por la lealtad que se tiene para con la empresa y la satisfacción en las labores que se llevan a cabo. El trabajo que se lleva a cabo muestra satisfacción de las necesidades de los clientes que hace que estos vuelvan a consumir los productos y servicios que ofrecen las Pymes de alojamiento de Montañita. En lo que concierne al cliente externo, la satisfacción que se presenta en la dimensión “vinculación con la comunidad” está dada porque la empresa ha participado de algunos eventos relacionados al bienestar de la comunidad.

Con respecto a la “vinculación con los proveedores”; la satisfacción se encuentra en el cumplimiento de los contratos de suministro, considerando la calidad óptima de los productos y en las relaciones comerciales con las Pymes, cumpliendo el pago al momento de la entrega del producto, y en el aplazamiento del pago en la que las Pymes obtienen un

tiempo para poder conseguir mayor liquidez. La falta de motivación para el desarrollo de competencias de los empleados, el no reconocimiento del esfuerzo laboral por parte de la administración, la falta de libertad para realizar de mejor manera el trabajo, la limitada información de los servicios que se ofrece y el uso inadecuado de la tecnología para la comunicación, son factores que inciden para que haya insatisfacción en el recurso humano que labora en estos lugares que prestan servicio de alojamiento. Estos factores aunados a la ausencia de las buenas prácticas hoteleras obstaculizan el crecimiento empresarial.

3.4. Discusión de resultados

Los resultados obtenidos, se orientan a establecer que las Pymes de alojamiento de Montañita deben de mejorar su gestión administrativa relacionada al crecimiento profesional de los empleados. Palenzuela (2008), manifiesta que en toda empresa se debe de adoptar prácticas que optimicen el desempeño de la empresa y que generen beneficios para todos los involucrados; tales como: empleados, proveedores, clientes, directivos, con el fin de lograr objetivos en la organización.

Flores (2011), indica que los derechos de todos los agentes que se relacionen con la empresa deben ser velados y garantizados, incluyendo a los empleados. Por lo que la falta de estímulo hace perder el entusiasmo para seguir laborando con el propósito de cumplir los objetivos de las empresas, y los valores que rigen la misma. Se puede establecer que la motivación es un factor fundamental para el crecimiento individual del recurso humano y es un coadyuvante para el desarrollo empresarial, como factor referido al sentido de pertenencia que tienen el empleado para con la organización y sus resultados.

Vidal (2009), en su obra "Análisis teórico del concepto de organización multistakeholder" señala que la empresa debe de administrarse de manera participativa, maximizando beneficios para todos los que conforman la organización. Lamentablemente no se evidencia que la gestión empresarial se dirija al crecimiento profesional de los colaboradores lo que impide la mejora continua de estas Pymes.

Si bien es cierto que los empleados se esmeran por ofrecer servicio de calidad, es necesario que las empresas dentro de su formalización elaboren reglamentos que normen la conducta de los empleados. Las normas de conducta influyen en el comportamiento de las personas que laboran en la empresa sin que exista necesidad de controlarlas. Los reglamentos reducen los problemas que pueden existir entre los empleados y con los administradores; aunque los resultados establecen que rara vez hay conflictos laborales en las Pymes de alojamiento de Montañita. Por tal razón, el manejo de capacitaciones y actividades que

mejoren la relaciones laborales sean estructuradas bajo un cronograma durante todo el año. Vicente y Tamayo (2007) manifiestan que las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo maximizan el tiempo enfocado a la estrategia, las oportunidades y las necesidades de negocio.

Las Pymes al no aplicar las buenas prácticas hoteleras no optimizan su desempeño, ni pueden laborar con enfoques dirigidos hacia la comunidad, como tampoco hacia el recurso humano que opera en ella. Por lo que, los resultados evidencian una ausencia de gestión administrativa que no permiten a las Pymes de alojamiento de Montañita alcanzar objetivos organizacionales ni lograr un desarrollo sostenible en el tiempo. La falta de Responsabilidad Social Empresarial obstaculiza los procesos y acciones que puedan mejorar las operaciones interna, optimar los servicios para fidelizar a sus clientes, y contribuir al mejoramiento comunitario con proyectos sociales y ambientales para preservar el entorno.

García y Valencia (2007,) establecen que la acción responsable integral de las empresas está en determinar el alcance que éstas tendrán referente a los requerimientos e intereses que tienen las personas y en general la comunidad con las que se interactúa para actuar con responsabilidad.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1. Presentación

La Responsabilidad Social es el punto de encuentro de nuevas exigencias organizacionales, la misma que tiene relación con los fondos de inversión socialmente responsable, la problemática ambiental y su relación con los negocios, la cual busca una nueva manera de gestionar la administración, en la producción de valor en y con las partes interesadas o stakeholders. Hoy en día el auge de la ética empresarial ha mostrado como resultado el reconocimiento de la confianza como valor constitutivo de la actuación empresarial. Pero, esta construcción de confianza para el público, para los usuarios o consumidores, es algo que pide persistencia en el tiempo con una serie de actitudes que ellos puedan reconocer como correctas. La Responsabilidad Social Empresaria hoy en día se centra, no solamente en lo económico sino también se preocupa que la gestión empresarial sea socialmente responsable, sin ocasionar daños ambientales. (Bajo y Villagra, 2013)

El estudio realizado evidenció que las Pymes que prestan servicio en Montañita no emplean en su totalidad la Responsabilidad Social Empresarial, tanto para los clientes internos (empleados), comunidad y proveedores. En lo que se refiere a los clientes internos, la percepción de los empleados sobre la gestión administrativa del recurso humano no es buena, esto se debe a factores que limitan el crecimiento, como la poca motivación del recurso humano producto de la deficiencia del desempeño laboral que no estimula el desarrollo de competencias. La escasa comunicación con la administración genera una inadecuada relación y promueve poca participación dentro del marco de la cultura de la organización. Además, la insuficiente información de los servicios que se prestan y el no contar con parámetros de buenas prácticas hoteleras son factores que limitan el desarrollo de estos negocios.

En cuanto a la vinculación con la comunidad, estas Pymes de alojamiento no laboran con Responsabilidad Social Empresarial, ya que no realizan acciones sociales para beneficio de este sector, ni contribuyen a reducir el impacto ambiental que en su mayoría es originado por los desechos sólidos que producen estos negocios de alojamiento y que son arrojados al río, contaminando de esta manera el ambiente. En lo relacionado a la vinculación con los proveedores, aunque las Pymes de alojamiento mantienen buena relación con los proveedores, existe la necesidad de mejorar para contribuir a una gestión administrativa más efectiva.

Es necesario brindar un servicio de calidad a los clientes externos, satisfacer sus necesidades mediante una investigación de mercado, con el fin de que las empresas laboran con Responsabilidad Social Empresarial. La oferta turística es diversa por lo que hay que adaptar los servicios que se brindan a la demanda. Por lo que es necesario proponer acciones encaminadas al desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial de las Pymes de alojamiento de Montañita, tales acciones favorecerán la supervivencia y el éxito del negocio, mediante la optimización de los servicios y el mejoramiento de las operaciones internas y del entorno, con proyectos sociales y ambientales coadyuvantes del progreso de la comunidad.

4.2. Objetivo

4.2.1. Objetivo general

Proponer un modelo multistakeholder para el desarrollo de la responsabilidad social empresarial de las Pymes de alojamiento de Montañita, cantón Santa Elena.

4.2.2. Objetivos específicos

- Mejorar las condiciones laborales de los empleados mediante acciones de responsabilidad social empresarial.
- Ofrecer un servicio de calidad, lograr una relación estable y duradera del huésped.
- Optimizar las relaciones comerciales con los proveedores.
- Contribuir al desarrollo comunitario mediante acciones sociales y ambientales.
- Determinar flujogramas para optimizar los procesos de las Pymes.

4.3. Descripción de la propuesta

El modelo de responsabilidad social empresarial para las Pymes de Montañita considera los valores de las pequeñas empresas, centrándose en los principales grupos de stakeholders que la afectan, tales como: Los clientes internos, considerados los empleados que laboran en la empresa; los clientes externos, que conforman el mercado que consume el servicio; la

comunidad, cuyo compromiso de la empresa es el de generar proyectos sociales que contribuyan al desarrollo social del sector; proveedores, orientado a expedir la bienes y servicio de calidad; y la organización encamina a brindar un ambiente laboral adecuado. En el modelo se plantean las decisiones socialmente responsables en que deben de actuar las empresas de alojamiento de Montañaíta.

El modelo stakeholders está planteado para que todos los grupos de interés que intervienen actúen con Responsabilidad Social Empresarial. La importancia de las acciones propuestas está íntimamente ligadas al valor sostenible que se desea dar a la gestión administrativa y que se asienta en la supervivencia empresarial (Canessa Illich Y García Vega, 2010)

La integración de la responsabilidad social empresarial se realiza considerando la visión holística que debe de tener la empresa y de sus actividades. Los hoteles deben de valorar sus acciones fundamentadas en sus objetivos empresariales, sus recursos y en la mayor ventaja competitiva en la que se quieren diferenciar de la competencia. Las acciones propuestas a los stakeholders se basan en la sostenibilidad económica, medioambiental y el bienestar social de toda la comunidad.

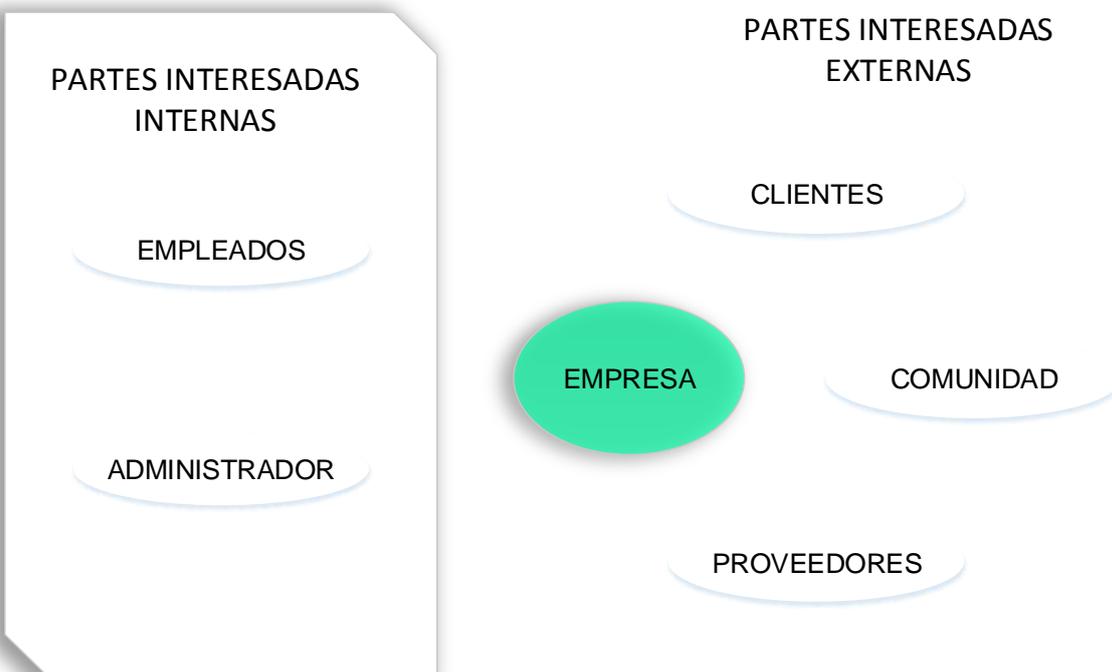


Figura 18. Grupo de interés en la organización multistakeholder
Fuente: (Vidal, 2009) partes interesadas de la organización multistakeholder
Elaborado por: Báez Morales, David Ricardo, 2017

4.3.1. Levantamiento de perfiles para los grupos de interés

Las relaciones entre las empresas y sus grupos de interés deben estar en una continua colaboración, por lo que se debe de establecer un compromiso y adquirirlo, mediante un dialogo permanente entre los actores que contribuye a establecer beneficios entre las partes, mejorar e innovar sus procesos, productos y servicios. La relación con los grupos de interés tiene que ser relevante y encontrarse apegada a las estrategias de las empresas. Además, determinar los temas que se relacionan con las expectativas de las partes interesadas. Estos temas deben de incidir en las actividades que se desarrollan en la organización.

4.3.1.1. Clientes internos

La responsabilidad social empresarial identifica e involucra a las partes interesadas con la organización, estas relaciones incluyen el involucramiento y la cooperación recíproca, para beneficio mutuo, y de la comunidad. Es fundamental establecer un compromiso con los grupos de interés; para lograrlo es importante el reconocimiento orgánico de las funciones que desempeña cada grupo y que la gestión de la RSE se profesionalice, mediante un proceso guiado, en el que se describan las funciones y competencias de los involucrados en el multistakeholder (Vidal, 2009).

Para que exista una buena administración es necesario que la organización cuente con un manual de perfiles y funciones para cada uno de los empleados que laboran en las Pymes, con el fin de eliminar conflictos que puedan ocurrir por el desempeño laboral.

Estos negocios por ser empresas pequeñas tienen una plantilla limitada de personal, como son: administrador, recepcionista, camarera, personal de mantenimiento, y de forma eventual el contador. El manual de funciones representa un documento que plantea la forma de cómo debe estar organizada la organización que ha sido adoptada, es una guía de desempeño para el personal.

4.3.1.1.1. Perfil y funciones del administrador

El administrador es el responsable de hacer cumplir las tareas esenciales para lograr las metas de la organización. Desempeña funciones encaminadas a lograr resultados. También

gestiona el compromiso con los grupos de interés, partiendo de un análisis, planificación, planteamiento de objetivos y acciones para lograrlo. A continuación, se presenta el perfil que debe de tener el administrador y las funciones que debe desempeñar.

Tabla 7. Perfil y funciones del administrador

PUESTO	CÓDIGO
Administrador	001
DEPARTAMENTO	A QUIEN REPORTA
Administrativo	Propietario
NATURALEZA DEL TRABAJO	FUNCIONES
Realizar funciones coherentes con la organización, control de las actividades que se desenvuelven en el hotel, a la vez tomar decisiones, y liderar para el buen desenvolvimiento de los subordinados.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar las actividades con los grupos de interés • Formación, guía, motivador • Comunicador de la gestión • Inspeccionar el trabajo. • Buscar proveedores y regular la compra de materia prima. • Establecer tareas al personal. • Toma de decisiones. • Dirigir, coordinar y controlar las actividades del personal que labora en la empresa. • Fijar presupuesto para la capacitación del personal.
HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Excelente presencia, don de gente, hábil para negociar. • Iniciativa, autoridad y liderazgo para el desempeño de las actividades. • Responsabilidad en el manejo administrativo de la empresa. 	
PERFIL	
<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel en administración turística o de empresas. • Experiencia mínima 3 años en cargos similares o afines. 	

Fuente: Empleados de las Pymes de alojamiento de Montañita
 Elaborado por: Báez Morales, David Ricardo, 2017

4.3.1.1.2. Perfil y funciones del contador

El contador es la persona que está encargada de planificar y coordinar todas las actividades que se vinculan con el área contable para alcanzar las consolidaciones y estados financieros pretendidos por la organización.

Tabla 8. Perfil y funciones del contador

PUESTO	CÓDIGO
Contador	004
DEPARTAMENTO	A QUIEN REPORTA
Contabilidad	Al administrador
NATURALEZA DEL TRABAJO	FUNCIONES
Registrar la contabilidad de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Poseer buenas relaciones interpersonales• Llevar eficientemente los libros contables de la empresa.• Elaborar presupuestos y plan de cuentas.• Elaborar los roles de pago para los trabajadores de la empresa.• Suscribir conjuntamente con el administrador los comprobantes de pago.
HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none">• Requiere iniciativa y predisposición para el cumplimiento de las actividades.• Organización adecuada de la documentación que reposa bajo su responsabilidad.	
PERFIL	
<ul style="list-style-type: none">• Título profesional contador público autorizado.• Cursos de relaciones humanas.• Conocimientos de programas de software, visual fax, Mónica.• Experiencia mínima 2 años en cargos similares.	

Fuente: Empleados de las Pymes de alojamiento de Montañita
Elaborado por: Báez Morales, David Ricardo, 2017

4.3.1.1.3. Perfil y funciones del personal de recepción

El personal que labora en esta área realiza una labor muy importante, su objetivo se orienta a satisfacer las necesidades del cliente en la entrada, estancia y salida, gestión de reservas, asistencia e información, comunicación, así como el desempeño de las funciones administrativas, de facturación y comerciales que sean necesarias.

Tabla 9. Perfil y funciones del personal de recepción

PUESTO	CÓDIGO
Recepcionista	005
DEPARTAMENTO	A QUIEN REPORTA
Recepción	Al administrador
NATURALEZA DEL TRABAJO	FUNCIONES
<p>Responsable de recibir y registrar al cliente su llegada (check in).</p> <p>Relacionar al huésped con los diversos servicios del establecimiento.</p> <p>Efectuar los procesos de salida del huésped (check out)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar el ingreso del huésped (check in) • Controlar el acceso a las habitaciones • Apoyar al huésped • Efectuar los procesos de salida del huésped (check out) • Coordinar el trabajo con el equipo humano de recepción • Operar equipos de recepción • Actuar como nexo entre los huéspedes y las otras áreas del hotel
HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Lectura y escritura con capacidad de comunicación oral simple, de forma sintética y caligrafía legible. • Comunicación verbal clara y articulada, inclusive por teléfono, con manejo de gramática y vocabulario adecuado 	
PERFIL	
<ul style="list-style-type: none"> • Título de bachiller • Dominio del sistema tarifario • Proceso de ingreso y salida del huésped • Términos técnicos de hotelería relativo a la recepción • Reglas de etiqueta y protocolo • Relaciones humanas 	

Fuente: Empleados de las Pymes de alojamiento de Montañita
Elaborado por: Báez Morales, David Ricardo, 2017

4.3.1.1.4. Perfil y funciones de la camarera

La camarera es la encargada de mantener la limpieza en las habitaciones de los hoteles y de sus áreas de dependencia, las tareas se realizan de acuerdo a los procedimientos ya establecidos.

Tabla 10. Perfil y funciones de la camarera

PUESTO	CÓDIGO
Camarero	006
DEPARTAMENTO	A QUIÉN REPORTA
Recepción	Recepción
NATURALEZA DEL TRABAJO	FUNCIONES
<p>Responsable de la limpieza de habitaciones y demás dependencias del local.</p> <p>Responsable de informar daños en las habitaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer buenas relaciones interpersonales • Limpieza de mobiliario de habitaciones. • Limpieza diaria de baños. • Limpieza de cristales y espejos. • Limpieza de paredes y pisos de habitaciones y áreas del hotel. • Mantener comunicación con el recepcionista para determinar las habitaciones que se deben limpiar de acuerdo a la demanda.
HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Requiere iniciativa y predisposición para el cumplimiento de las actividades. • Mantener la limpieza del Hotel, habitaciones, pasillos, oficinas, áreas comunes, etc. 	
PERFIL	
<ul style="list-style-type: none"> • Título de bachiller • Conocimiento en limpieza y arreglo de habitaciones. • Disponibilidad de tiempo 	

Fuente: Empleados de las Pymes de alojamiento de Montañita
Elaborado por: Báez Morales, David Ricardo, 2017

4.3.1.1.5. Perfil y funciones del personal de mantenimiento

El personal de mantenimiento ocupa un cargo importante dentro de la organización, es el encargado del funcionamiento de todos los servicios básicos, como es energía eléctrica, agua potable, teléfono, lavado y demás áreas en que se requiera que el servicio esté en óptimas condiciones.

Tabla 11. Perfil y funciones del personal de mantenimiento

PUESTO	CÓDIGO
Personal de mantenimiento	007
DEPARTAMENTO	A QUIÉN REPORTA
Recepción	Recepción
NATURALEZA DEL TRABAJO	FUNCIONES
Es un cargo importante dentro de la organización ya que es el encargado del funcionamiento de las diferentes maquinas que funcionan dentro del hostel que proveen sea de luz, agua, teléfono, áreas públicas, lavado, zonas húmedas.	<ul style="list-style-type: none"> • Efectúa inspecciones de las instalaciones para detectar fallas y recomendar las reparaciones pertinentes. • Elabora notas de pedidos de materiales y repuestos. • Controla el mantenimiento y las reparaciones realizadas. • Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. • Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Persona capaz de asumir retos, creatividad, liderazgo, ímpetu en las actividades propuestas a realizar, tenga conocimiento de electricidad, arreglo de jardines, tuberías, líneas telefónicas, etc. 	
PERFIL	
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios: técnicos en electricidad y arreglo de diversidad de maquinaria. • Haber trabajado en empresas con relación al objeto social de la empresa en este mismo cargo o afines, mínimo 1 año de experiencia. • Disponibilidad de tiempo. 	

Fuente: Empleados de las Pymes de alojamiento de Montañita
Elaborado por: Báez Morales, David Ricardo, 2017

4.3.1.1.6. Perfil y funciones de los clientes externos

Los clientes son un grupo de interés crítico para la empresa. Cualquier negocio se construye alrededor de sus necesidades, su nivel de satisfacción, la calidad de la comunicación con ellos y el grado de confianza generado son una prioridad para cualquier organización.

Tabla 12. Perfil y funciones de los clientes externos

PUESTO	
Los clientes en la RSE	
NATURALEZA DEL TRABAJO	FUNCIONES
<p>La confianza de los clientes permite mantener con el grupo de interés un dialogo permanente, que puede servir a la empresa como fuente de ideas para mejorar y adaptar los productos y servicios a sus demandas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir a crear nuevos servicios y productos en atención a las demandas sociales, modas y usos vigentes. • Evaluar los bienes y servicios • Exigir servicios de calidad. • Exigir información de los productos y servicios que se consumen. • Exigir buzón de quejas, reclamaciones y buzón de sugerencias • Someterse a protocolos de medición y arbitraje para solucionar conflictos y reclamaciones
Colaboración con los grupos de interés	
<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir a la implantación de principios éticos en materia de comercialización y publicidad del producto y/o servicios. • Dar a conocer la oferta que brindan los negocios hoteleros en la localidad • Utilizar sistema de información para una adecuada comunicación entre los grupos de interés. 	

Fuente: Empleados de las Pymes de alojamiento de Montañita
Elaborado por: Báez Morales, David Ricardo, 2017

4.3.1.1.7. Perfil y funciones de las empresas proveedoras

Los proveedores han sido considerados históricamente como uno de los factores claves en el éxito de la gestión de una organización, de hecho, en la mayoría de las normativas tradicionales relativas a Sistemas de Gestión siempre existe un elemento específico relativo al control que debe ejercerse sobre el proveedor por el impacto que este tiene en las actividades de una organización. Por tanto, al ser parte de los grupos de interés dentro de la RSE, es necesario que cumplan con funciones específicas.

Tabla 13. Perfil y funciones de las empresas proveedoras

PUESTO	
Las empresas proveedoras en la RSE	
NATURALEZA DEL TRABAJO	FUNCIONES
<p>Cuando se trata de Responsabilidad Social (RSE), la relación con el proveedor debe ser vista en dos direcciones, una relativa al control que las organizaciones deben ejercer sobre los proveedores y otra sobre la responsabilidad que una organización puede tener en las actividades y decisiones de un proveedor y como esta puede influir o ayudarlo en el desarrollo de programas que tiendan a mejorar su desempeño en materia de RS a través del concepto de ganar –ganar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un cuestionario para diagnosticar y evaluar a las empresas hoteleras aplicando Responsabilidad Social. • Elaborar un catálogo de proveedores clasificados por volumen, importancia para la empresa y grado de satisfacción, en base al cumplimiento de criterios medioambientales y sociales. • Elaborar un código de conducta que sirva de guía para seleccionarlos, contratarlos y para verificar su cumplimiento, se incluye en el código eliminación de prácticas abusivas • Establecer políticas de controles periódicas sobre el cumplimiento del código de conducta. • Implantar un sistema de gestión encaminada a brindar productos de calidad.
Colaboración con los grupos de interés	
<ul style="list-style-type: none"> • Formalizar convenios de colaboración con los demás grupos de interés con el fin de mejorar el proceso de Responsabilidad Social. • Fomentar la adquisición de productos locales para contribuir el desarrollo agrícola y artesanal de la comunidad • Establecer canales de dialogo con todos los grupos de interés para intercambiar información. 	

Fuente: Empleados de las Pymes de alojamiento de Montañita
 Elaborado por: Báez Morales, David Ricardo, 2017

4.3.1.1.8. Perfil y funciones de los líderes de la comunidad

Para los líderes comunitarios la integración a los sistemas de gestión de RSE o de desempeño sustentable permite a la comunidad el desarrollo de proyectos sustentables y tener una relación mucho más armoniosa con los demás grupos que pertenecen a los stakeholders.

Tabla 14. Perfil y funciones de los líderes de la comunidad

PUESTO	
La comunidad en la RSE	
NATURALEZA DEL TRABAJO	FUNCIONES
La responsabilidad social empresarial es un estilo de gestión empresarial, que reconoce e incorpora la relación de permanente interdependencia que existe entre la empresa y sus interlocutores, cuyos intereses asume para el mutuo beneficio. Para tal fin, la empresa debe armonizar en su actividad de producir, la dimensión de la rentabilidad económica con el bienestar social y con la protección ambiental. De este modo, la empresa asume un rol fundamental en el proceso destinado a lograr una sociedad más justa y sustentable. Idealmente, la empresa que se involucra en el tema de la RSE actúa bajo los principios de RSE, con actores sociales que intervienen en su proceso productivo y comercial.	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir las Buenas Prácticas en materia de Responsabilidad Social a través de la participación de proyectos conjuntos., • Compartir conocimientos y experiencias con los demás grupos de interés • Promover la creación de líneas de trabajo en materia de RSE con demás grupos de interés • Impulsar la creación de códigos de conductas en materia de RSE • Diseñar y participar en proyectos en materia de RSE con todos los grupos de interés. • Diseñar y ejecutar conjuntamente talleres, cursos y jornadas formativas en materia de RSE en la comunidad.
Colaboración con los grupos de interés	
<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con los grupos de interés en la promoción de la RSE, como también en la actividad económica, empleo, sostenibilidad, acuerdos e inclusión. • Participar activamente en consejos asesores o consultivos promovido a nivel local con el objeto de anticipar los cambios que se dan en la legislación y que afectan a la actividad hotelera y económica en general. 	

Fuente: Comité pro mejoras de Montañita
 Elaborado por: Báez Morales, David Ricardo, 2017

4.3.2. Flujograma de procesos

Flujo grama de procesos de multistakeholder

Flujo grama de procesos de multistakeholder para el desarrollo de la responsabilidad social empresarial. Es importante tener un dialogo continuo con los grupos de interés, con el propósito de establecer nuevas necesidades y puedan influir a la administración, proveedores, o la comunidad en general, relacionadas a procesos y servicios del grupo de interés.

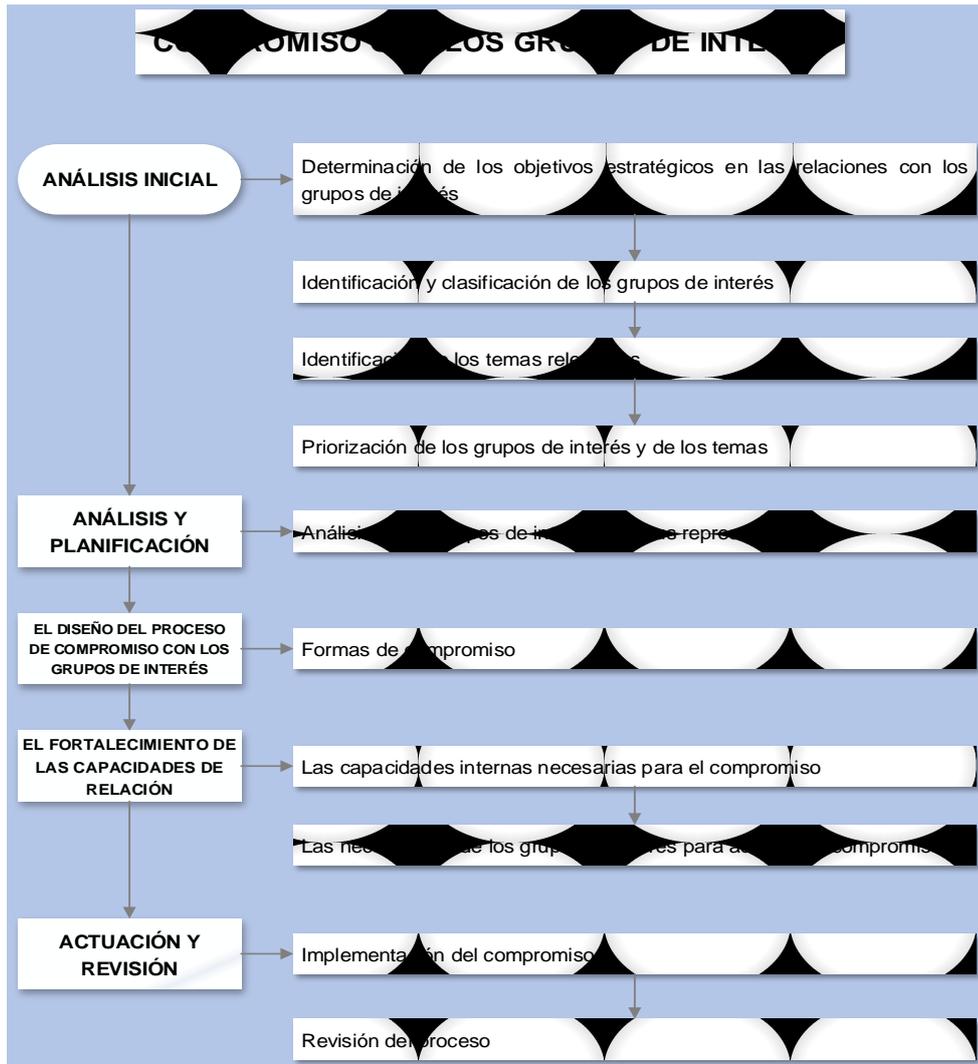


Figura 19. Flujograma de procesos de Multistakeholder
Fuente: www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml
Elaborado por: Báez Morales, David Ricardo, 2017

4.3.2.1. Proceso de activos fijos para la administración

La decisión más importante de las empresas hoteleras es la administración de activos. Cuando se obtienen activos y el financiamiento adecuado, también es necesario administrarlos con eficiencia. Los administradores de estas empresas de alojamiento tienen entre las responsabilidades operativas el manejo de activos, cuyo fin es de actuar con Responsabilidad Social Empresarial y contribuir al éxito de la organización. El proceso se realiza tal como se indica en el siguiente diagrama.

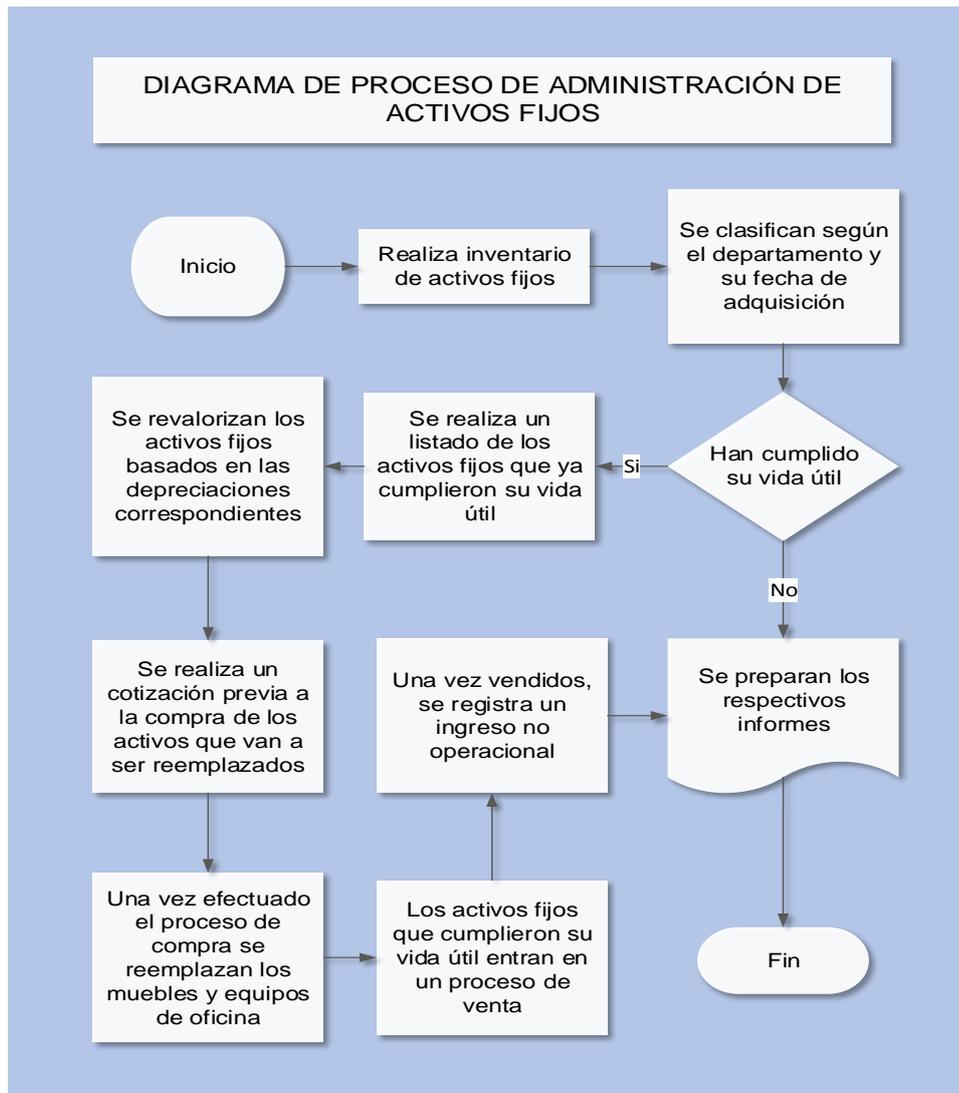


Figura 20. Proceso de activos fijos para la administración
Fuente: www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml
Elaborado por: Báez Morales, David Ricardo, 2017

Proceso del contador

En el país es esencial que todos los negocios declaren impuestos de acuerdo a los resultados que arrojen las organizaciones. La contabilidad se lleva con sujeción a las normas Ecuatorianas de contabilidad (NEC) y a las normas internacionales de contabilidad (NIC), en los aspectos no contemplados por las primeras. Por lo que es necesario que el contador realice su trabajo con responsabilidad empresarial, tal como se muestra a continuación.

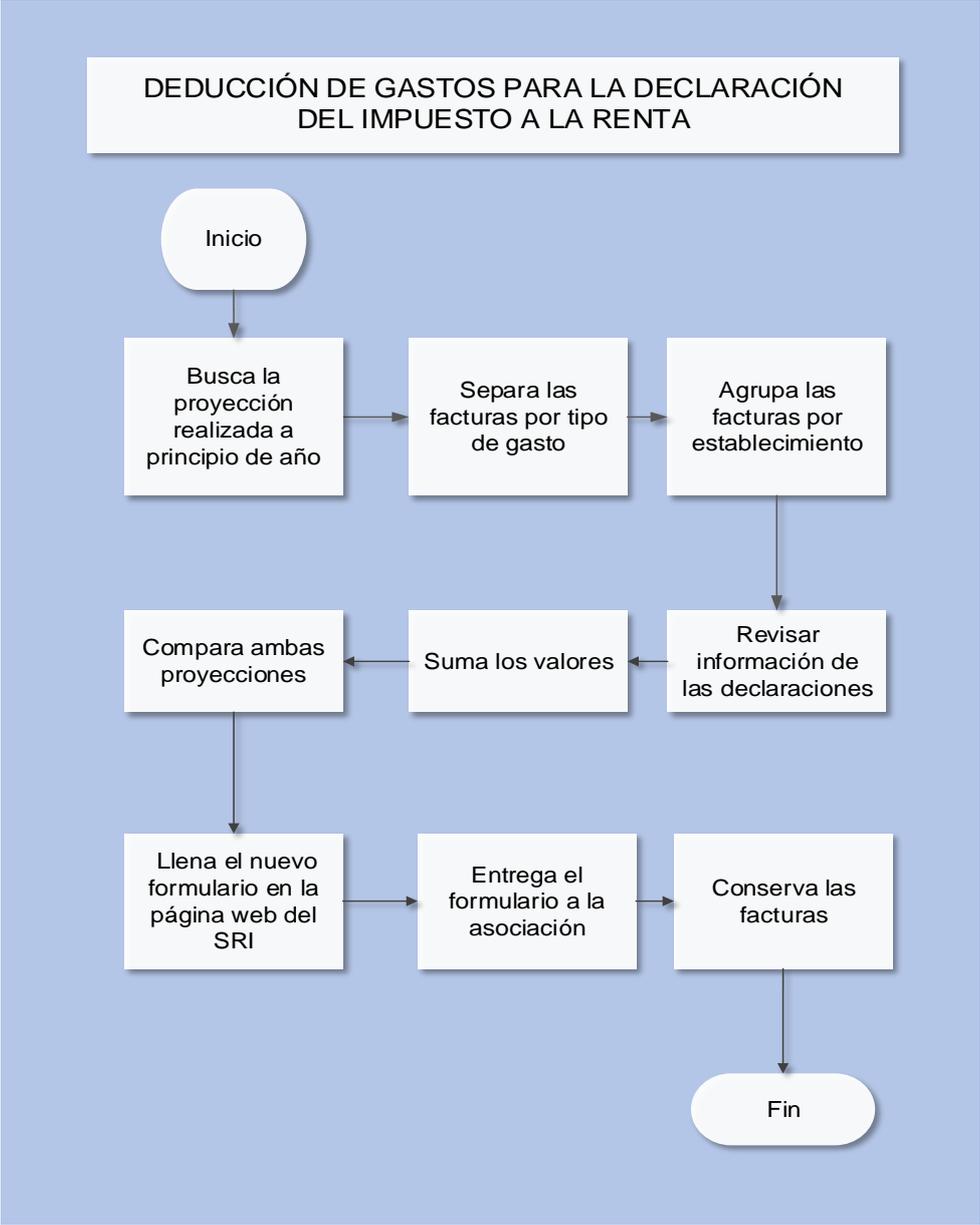


Figura 21. Proceso del contador
Fuente: www.monografias.com/trabajos14/flujoograma/flujoograma.shtml
Elaborado por: Báez Morales, David Ricardo, 2017

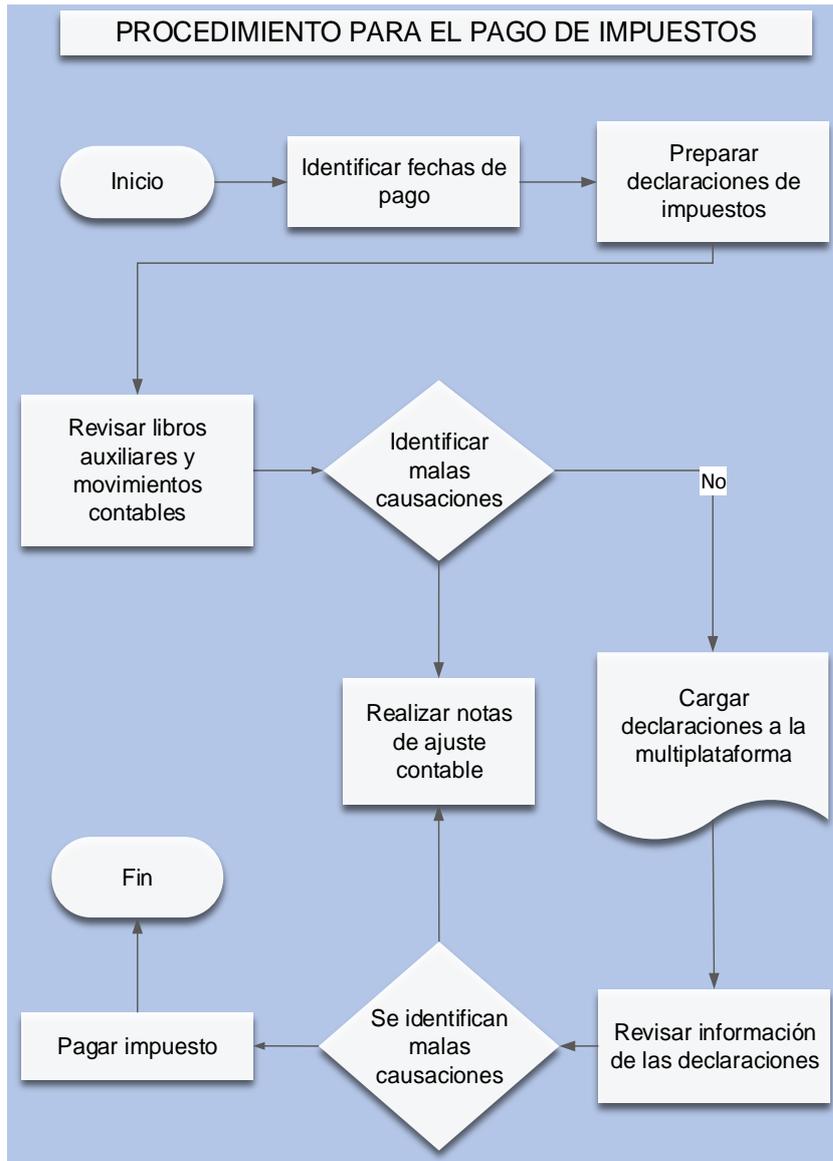


Figura 22. Procedimiento para pago de impuestos
 Fuente: www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml
 Elaborado por: Báez Morales, David Ricardo, 2017

4.3.2.2. Proceso del personal de recepción

Para un hotel todas las áreas son importantes porque dependiendo de estas se construye su imagen, pero el área de recepción es la presentación del hotel, por lo que tiene gran importancia para los clientes. Su relación directa con el huésped a su llegada o con cualquier otro medio de comunicación antes de la reserva la convierten en un área esencial para captar una mayor demanda, su proceso se delimita de la siguiente manera:

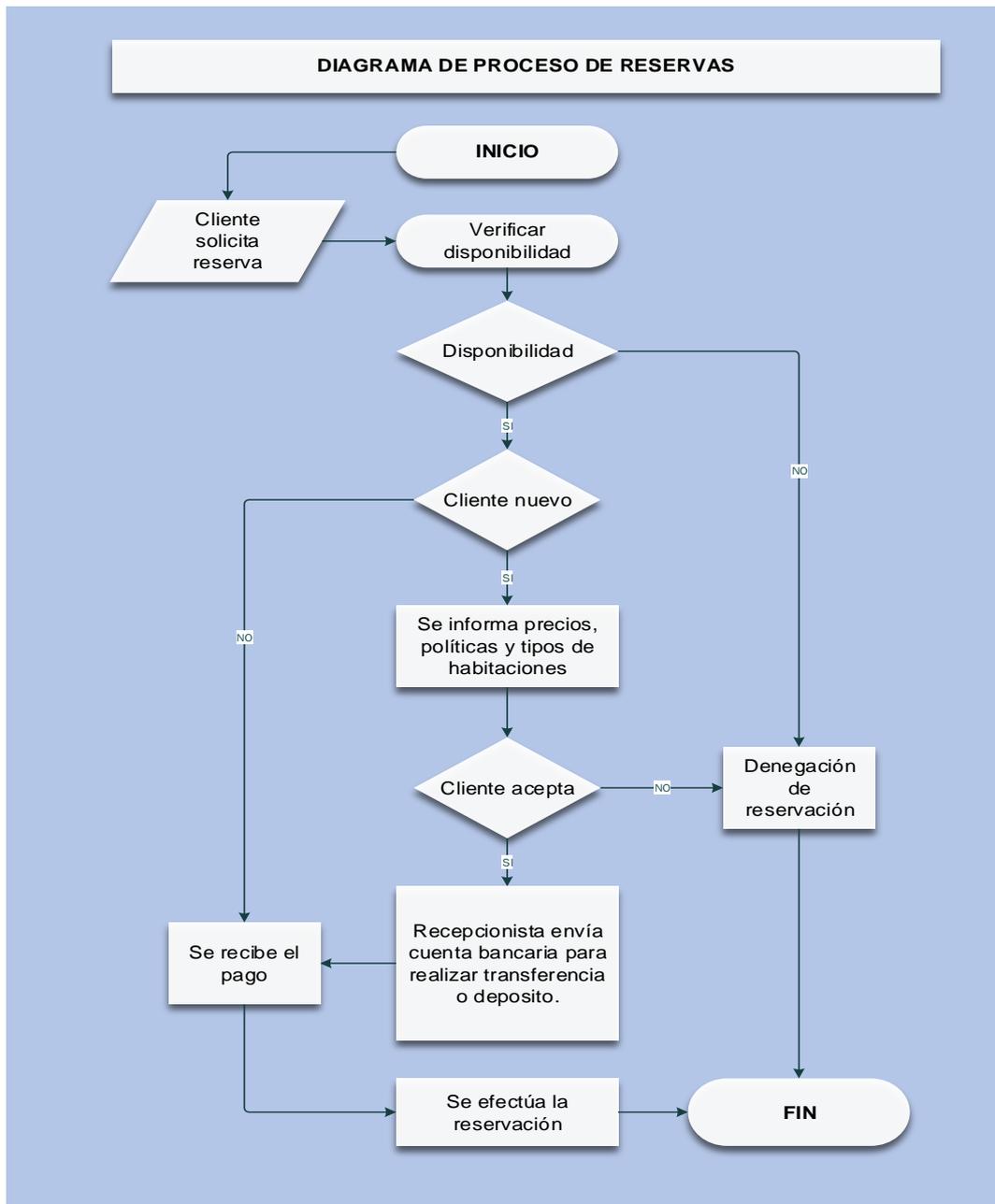


Figura 23. Proceso de reservas
Fuente: www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml
Elaborado por: Báez Morales, David Ricardo, 2017

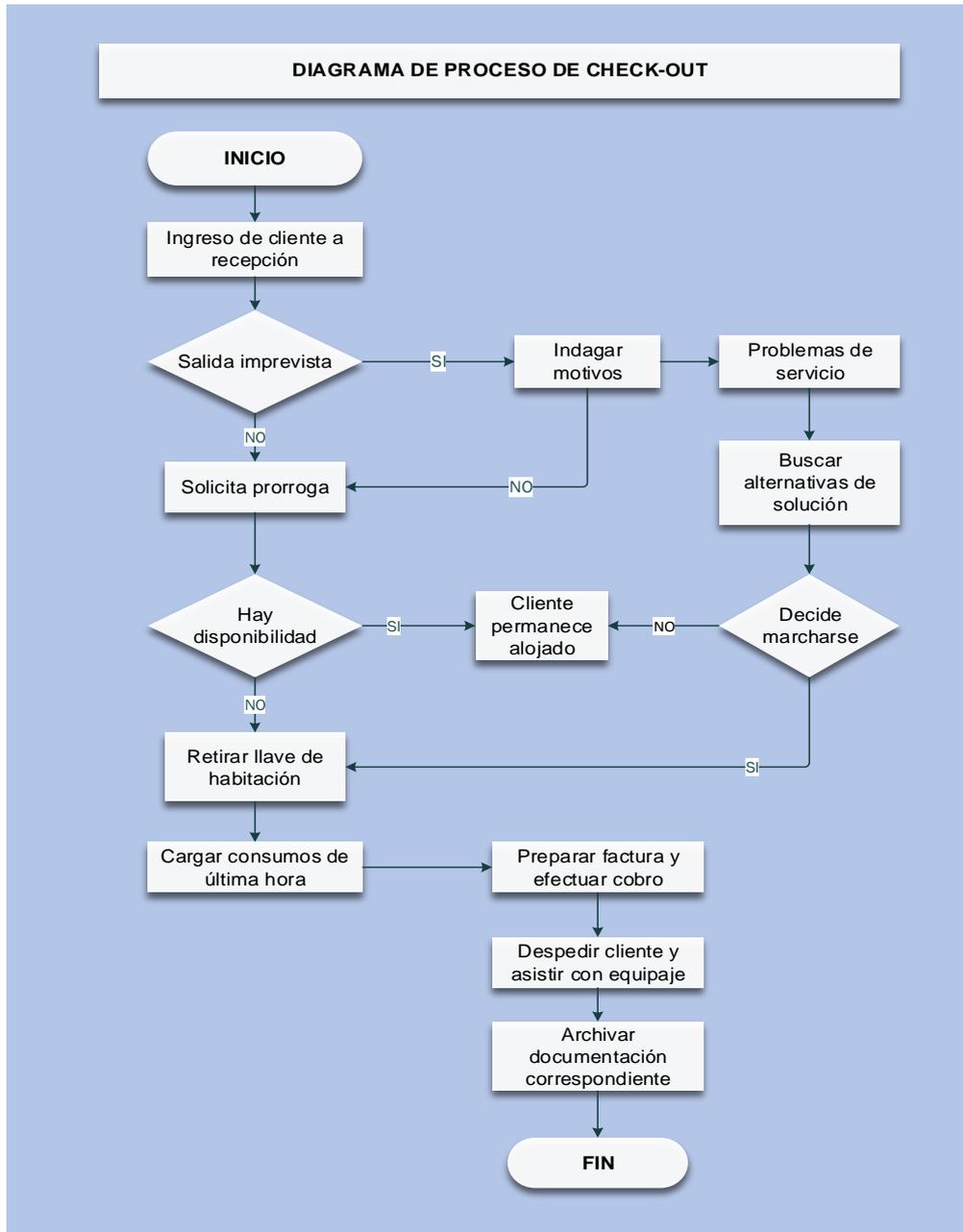


Figura 24. Proceso de CHECK – OUT
 Fuente: www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml
 Elaborado por: Báez Morales, David Ricardo, 2017

4.3.2.3. Proceso del personal de la camarera

La camarera, entre sus procesos de realización de tareas está la de mantener en perfecto estado las habitaciones y el acceso a esta, como también el de informar al personal de mantenimiento sobre el estado de esta área, tal como se establece en el siguiente diagrama.

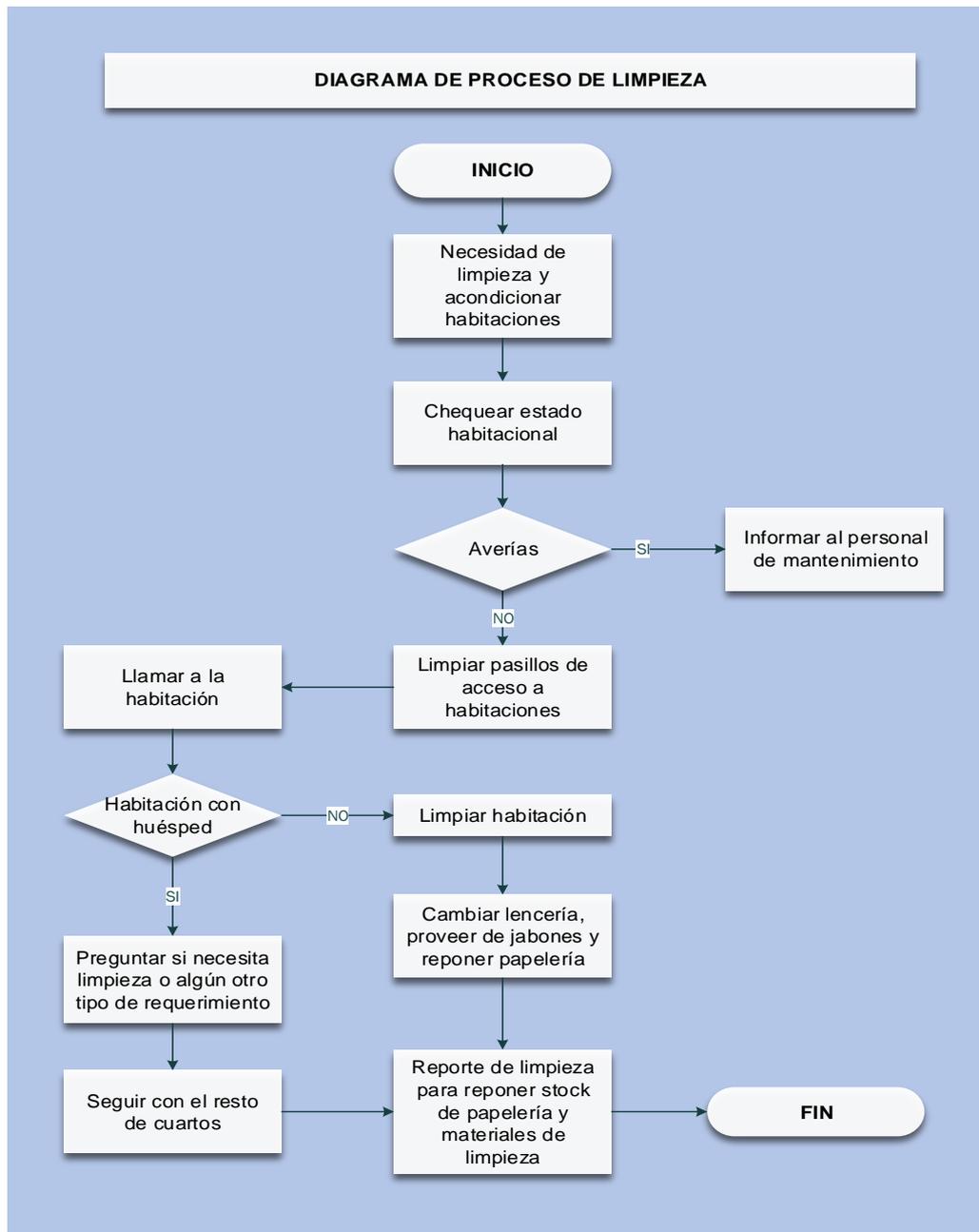


Figura 25. Proceso del personal de la camarera
Fuente: www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml
Elaborado por: Báez Morales, David Ricardo, 2017

4.3.2.4. Proceso del personal de mantenimiento

Es un cargo importante en el hotel, se encarga el personal de mantenimiento del funcionamiento de los equipos y servicio básico en general, tal como se muestra en el siguiente diagrama.

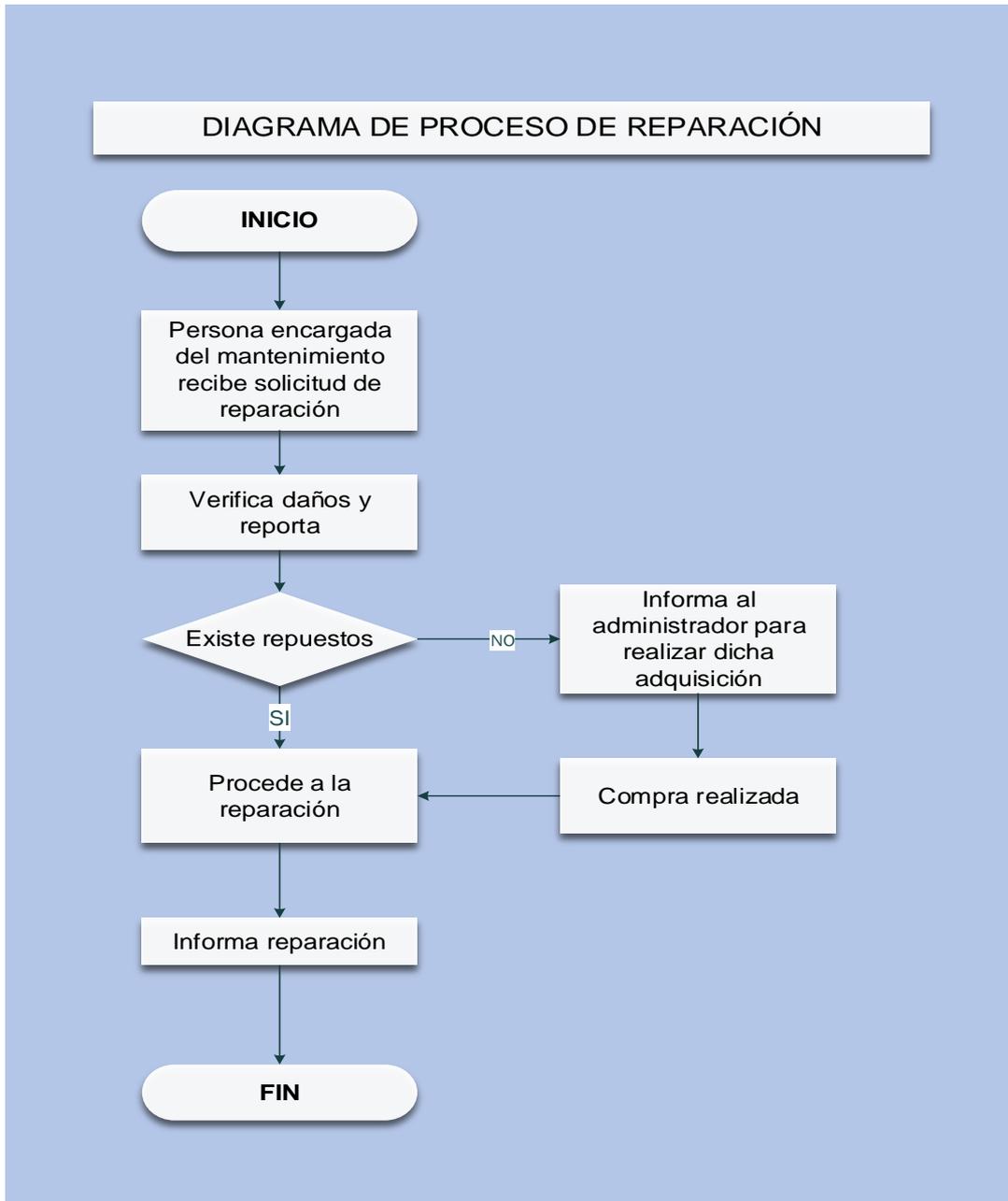


Figura 26. Proceso del personal de mantenimiento
Fuente: www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml
Elaborado por: Báez Morales, David Ricardo, 2017

4.3.3. Responsabilidad de los proveedores

Los proveedores deben trabajar con responsabilidad social empresarial para con las empresas de alojamiento del sector de Montañita, entre las responsabilidades están:

- Otorgar un excelente servicio con compromiso de aseguramiento de calidad y seguridad del producto.
- Honestidad e integridad en la relación con los proveedores.
- Mayores garantías de calidad y precio.
- Capacidad de respuestas.

4.3.4. Responsabilidad para con la Comunidad

Las empresas hoteleras laboran en un contexto social, forman parte de la comunidad donde están situadas; por lo que, estas organizaciones deben laborar con responsabilidad social empresarial y mantener contacto con la comunidad. (Bajo y Villagra, 2013)

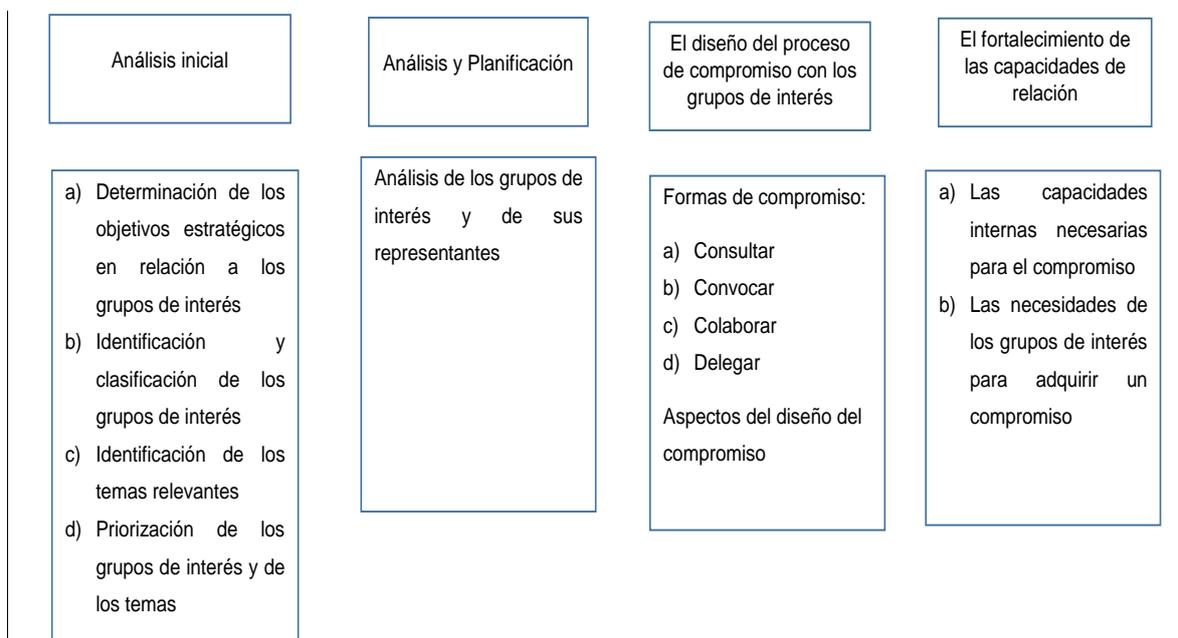
Estas organizaciones tienen un rol influyente dentro de la comunidad por pertenecer al sector de los servicios turísticos, sus actividades inciden de manera negativa o positiva en el desarrollo comunitario, por lo que es necesario que las acciones que estas realicen se hagan de manera responsable, evitando prácticas poco éticas que pueden afectar a la población. Las empresas hoteleras de la comunidad de Montañita deben actuar de la siguiente manera:

- Respeto por la dignidad de la población en donde están situadas.
- Respeto por el medio ambiente.
- Integración de la Empresa en la región donde se establezca.
- Colaboración al desarrollo sostenible.
- Responder ante la comunidad por las consecuencias que puedan generar todas las acciones que emprenden.
- Responsabilidad de participar y fomentar proyectos de carácter social que ayuden al desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de la población aledaña.
- Informar a la población sobre aquellas decisiones que tome la empresa y que puedan afectarla directa o indirectamente

4.4. Modelo multistakeholder

El modelo de multistakeholder parte de un compromiso con los grupos de interés, este compromiso está referido a las acciones y esfuerzos para incorporarlos en las actividades y toma de decisiones de la empresa, tal como se muestra a continuación.

Tabla 15. Modelo multistakeholder



Fuente: (Canessa y García, 2005)
 Elaborado por: Báez, David, 2017

El modelo describe el compromiso que se debe de tener con los grupos de interés, determina el conjunto de acciones desarrolladas por las empresas de alojamiento para el desarrollo estratégico y operacional de la misma. El compromiso entre el grupo de interés está relacionado con el establecimiento de tendencias y asuntos relevantes, mediante el diálogo continuo con la posibilidad de adoptar nuevas acciones que influyan en las condiciones de la empresa como en el mercado en general. Las pautas para llegar a un compromiso entre los grupos de interés son las siguientes:

4.4.1. Análisis inicial

a) Determinación de los objetivos estratégicos en relación a los grupos de interés

Los objetivos deben estar alineados a las estrategias de las empresas de alojamiento.

b) Identificación y clasificación de los grupos de interés

La primera acción que se debe considerar para que los grupos de interés actúen con responsabilidad social empresarial, es el dialogo y que cada uno actúe de acuerdo a sus competencias para actuar (Vidal, 2009)

- Responsabilidad: grupos con los que la empresa tiene responsabilidades, tales como: clientes internos y externos, proveedores y comunidad.
- Influencia: grupos que tienen la posibilidad de influir en la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos.
- Atención: grupos que necesitan atención inmediata de la empresa respecto a temas sociales y medioambientales.
- Dependencia: grupos que dependen directa o indirectamente de la empresa en relación a los servicios y productos que los hoteles brindan, estos son los clientes internos y externos y proveedores, para quienes la empresa es un cliente importante.
- Perspectivas diversas: grupos cuyas diferentes perspectivas pueden llevar a un conocimiento nuevo de una situación y/o a la identificación de oportunidades.

Además de estas dimensiones, las empresas hoteleras consideraran, la proximidad para interactuar con los grupos y la representación, como son los líderes comunitarios locales.

c) Identificación de los temas relevantes

Una vez identificado los grupos de interés, se deben definir los temas relevantes que se trataran para cada uno de ellos, y vincularlos con las expectativas de cada una de las partes interesadas. Los temas deben de estar relacionados con los objetivos estratégicos e influir sobre la toma de decisiones, actividades y comportamiento de uno o más grupos de interés.

Las empresas hoteleras de Montañita deben conocer el impacto que tienen sus operaciones para los grupos de interés y las expectativas de cada uno de ellos respecto a la actuación de la empresa. En relación a la determinación de los temas, la empresa tendrá conocimiento sobre las preocupaciones de los grupos de interés (clientes internos y externos) mediante mecanismos de feedback de los servicios y la atención al cliente que se realizan.

d) Priorización de los grupos de interés y de los temas

Se debe priorizar los grupos de interés y los temas, considerando los recursos disponibles y las expectativas existentes.

4.4.2. Análisis y planificación

Las empresas de alojamiento deben analizar las políticas y los sistemas vigentes que orienten a mejorar la gestión de los temas relevantes que se consideren necesario adoptar, al igual que se analizar las acciones que se consideraran. En esta dimensión se deben de considerar los siguientes indicadores para llevar a cabo el compromiso con los grupos de interés.

a) Análisis de los grupos de interés y de sus representantes

La complejidad de los grupos de interés, como el conjunto de temas que se promueven, obligan a estas empresas a considerar los siguientes factores en relación con los grupos de interés, tal como lo indica (Bennis y Nanus, 2001)

- Las expectativas que tienen los grupos de interés respecto a la empresa y su gestión.
- El conocimiento que tienen sobre el tema.
- La legitimidad de los representantes de cada parte interesada, es decir, saber a quién representa y si goza de apoyo y reconocimiento.
- La voluntad de participar.
- Los posibles impactos, tanto positivos como negativos, que puede tener el grupo de interés para la empresa.
- La capacidad de relación del grupo de interés respecto a su tiempo y sus recursos.

4.4.3. El diseño del proceso de compromiso con los grupos de interés

Formas de compromiso

a) Consultar

Los grupos de interés deben relacionarse entre sí, con el fin de obtener información relacionada con la empresa, tales como: comunicación, impactos, resultados, servicios y productos, o temas relacionados a los beneficios que otorga la empresa a la comunidad.

b) Convocar

Implica trabajar directamente con las partes interesadas, con el objetivo de entender sus inquietudes y tenerlas en cuenta en la toma de decisiones. La comunicación puede ser

bilateral o de dirección múltiple, y el aprendizaje es mutuo. La relación es a corto o largo plazo, y puede llevarse a cabo en foros de múltiples grupos de interés, paneles, etc. Entre estos métodos, uno de los más utilizados son los paneles que reúnen a los grupos de interés seleccionados para debatir sobre temas como, las actividades o los resultados de la empresa respecto a la responsabilidad social

c) Colaborar

Las colaboraciones entre los distintos grupos involucrados contribuyen a cumplir con los objetivos. La meta es desarrollar soluciones consensuadas y planes de acción conjuntos. En esta relación las partes participan en el aprendizaje, la negociación y la toma de decisiones. La relación es a largo plazo, y puede ser en forma de proyectos conjuntos o de asociaciones voluntarias de dos partes o de múltiples grupos de interés, entre otras.

d) Delegar

Los grupos de interés pueden tener un rol formal en el gobierno de una empresa, o se puede delegar la adopción de algunas decisiones. La relación es a largo plazo, y en forma de incorporación de los grupos de interés en la estructura de gobierno.

4.4.5. Aspectos del diseño del compromiso

Se invita a las partes interesadas a participar en el proceso, estableciendo claramente los objetivos y los límites del compromiso, para que haya una mejor comprensión. Se planifica las acciones a seguir y se informa sobre los procedimientos, los resultados y los compromisos adquiridos.

Para poder comunicar los resultados es necesario establecer objetivos e indicadores para poder medir el desarrollo del proceso. Además, para definir y mostrar el alcance de los objetivos, es útil contar con métodos a través de los cuales los participantes puedan expresar sus opiniones y su satisfacción con el proceso.

En relación a la logística, es necesario considerar las necesidades de los grupos de interés y tener en cuenta el sitio donde se llevará a cabo las reuniones; hay que dejar establecidas las pautas para reducir los conflictos si se presentaran entre los participantes en el diálogo, la falta de voluntad de participar o la falta de equilibrio entre los grupos representados, así como la existencia de grupos hostiles o vulnerables (Canessa Illich & García Vega, 2005)

4.4.6. El fortalecimiento de las capacidades de relación

a. Las capacidades internas necesarias para el compromiso

La empresa debe asegurar que cuenta con la capacidad y la voluntad de responder, de forma adecuada, a los resultados de las relaciones con los grupos de interés, de modo que estas sean exitosas. Asimismo, debe tener claros sus márgenes de maniobra, es decir, la disponibilidad de recursos, el grado de compromiso organizacional y las necesidades estratégicas de la empresa.

La capacidad de las empresas hoteleras de Montañita, debe de responder a los temas llevados a cabos en las diferentes sesiones, como, por ejemplo: el compromiso de la administración es fundamental, el administrador debe de conocer los recursos necesarios y los vínculos entre los objetivos y la estrategia de la empresa, así como las oportunidades y los riesgos de la relación (Flores , 2011)

b. Las necesidades de los grupos de interés para adquirir un compromiso

Otro factor que se debe de considerar para apoyar el compromiso, es certificar las capacidades que tienen los empleados, y las competencias necesarias para poder relacionarse con los grupos de interés y tratar adecuadamente los temas. Además, se debe de apoyar la mejora continua de las capacidades de las personas involucradas en la identificación del conocimiento y de la experiencia necesarios para establecer las relaciones con los grupos de interés. Esta mejora puede ser promovida a través de normas de actuación, en términos de resultados necesarios y deseables, así como por la evaluación de las habilidades actuales (Vidal, 2009)

4.5. Acciones a considerar para los grupos de interés

4.5.1. Clientes internos

El recurso humano es muy importante para la empresa, es el encargado de llevar a cabo la misión empresarial, desarrolla actividades para lograr los objetivos de la organización. La gestión del recurso humano es un componente esencial que incide directamente en la competitividad de las Pymes. Por lo que, las acciones en relación a la Responsabilidad Social Empresarial conducentes a los empleados son las que más impacto tienen para

obtener resultados en las empresas de alojamiento de Montañita (Knuckey y Johnston, 2012)

Las prácticas responsables en relación al personal deben estar constituidas por acciones que abarquen compromisos entre la administración y los clientes internos, con el fin de alcanzar el desarrollo de competencias para desempeñar de mejor manera las tareas laborales e incrementar la calidad y rentabilidad de estas empresas.

Decisiones socialmente responsables

a. Flexibilidad laboral

Se debe de llevar a cabo un compromiso entre la administración y los empleados mediante medidas que beneficien la flexibilidad en las relaciones de trabajo, impulsando el empleo de calidad, reducir temporalmente la jornada laboral con el propósito de mantener el empleo durante la temporada baja (disminución de turistas).

Tabla 16. Flexibilidad laboral para las Pymes de Montañita

Flexibilidad externa	Flexibilidad interna	Flexibilidad salarial
Subcontratación en temporada alta	Rotación del personal	Salario de acuerdo a competencias
Empleo temporal	Horas extras	Salario de acuerdo a horas trabajadas considerando las temporadas turísticas
Contrato de formación y aprendizaje	Modificación jornada laboral Trabajo tiempo parcial	

Fuente: (Bajo y Villagra), 2013
Elaborado por: Báez, David, 2017

Flexibilidad externa: La flexibilidad externa está relacionada a mantener la plantilla del personal sin afectar al empleado ni a la empresa. Se reducirán los costos en temporadas bajas y se incrementará el personal en temporada alta. La reducción de costos laborales en temporada baja es con el objeto de que se distribuyan tales costos en los puestos de trabajo permanente, reduciendo horas laborables. Esta medida facilita que la empresa se adecúe a los cambios coyunturales sin afectar al recurso humano que en ella labora.

Flexibilidad interna: La empresa puede flexibilizar el horario siempre y cuando se cumplan las metas de la empresa que asegure el logro de los objetivos organizacionales. Esta flexibilidad hace que los empleados puedan seguir preparándose técnicamente para optimar su desempeño en los puestos de trabajo.

Flexibilidad salarial: La flexibilidad salarial está determinada por los salarios que se otorguen a los empleados de acuerdo al desarrollo de sus competencias, a la demanda y a la temporada, con el propósito de evitar despidos o rotación de personal para las empresas.

b. Incremento de desarrollo de competencias

Capacitación: Desarrollar competencias en los empleados a través de la formación técnica continua, y de acuerdo a sus competencias, realizar la rotación de puestos. Los temas a tratar tienen que ver con la atención al cliente, motivación personal, espíritu de servicio, cocina, inglés y computación.

Tabla 17. Formación técnica

TEMA	OBJETIVO	DURACIÓN	DIRIGIDO	Presupuesto
Atención al cliente	Fomentar en los empleados una actitud de servicio más allá de lo esperado por el huésped, anticipándose a sus necesidades	2 horas diarias durante 5 días	Todos los empleados	300 dólares
Motivación personal	Optimar el desempeño en las tareas que realiza el personal	1 hora diaria por 5 días	Todos los empleados	150 dólares
Espíritu de servicio	Servir con gran satisfacción sin necesidad de retribuciones a cambio	1 hora semanal durante 1 mes	Todos los empleados	100 dólares
Cocina	Conocer o fortalecer conocimientos en preparación de gastronomía típica	1 hora semanal durante 1 mes	Personal de cocina	100 dólares
Inglés	Conocer o perfeccionar un nuevo idioma	1 hora diaria durante 6 meses	Administrador, recepcionista, camareras y meseros	600 dólares
Computación	Conocer o actualizarse en los programas tecnológicos	1 hora diaria durante 3 meses	Recepcionista	300 dólares
TOTAL				1550 dólares

Fuente: *Administradores de las Pymes de alojamiento de Montaña*
Elaborado por: Báez Morales, David Ricardo, 2017

El desarrollo de competencias se orienta a que el personal que labora en las Pymes de alojamiento de Montañita mejore sus destrezas, habilidades y conocimientos para el área de trabajo en que se desempeña.

c. Mejorar la comunicación entre empleados

Se debe mejorar la comunicación con el personal mediante reuniones periódicas, encuestas de satisfacción y clima laboral. El compromiso laboral se promueve promocionando los valores corporativos de las Pymes. La administración ha de realizar reuniones mensuales con la participación de todos los empleados, mediante la formalización plasmada en las actas para retroalimentar la información y que pueda existir cambio y crecimiento significativos en la organización. Además, se deben de aceptar sugerencias de los empleados, estimulando la comunicación intrapersonal, empleando la tecnología de la información, como es el desarrollo de un espacio Web para el personal que labora en las Pymes con el fin de intercambiar información y opiniones (Canessa y Vega, 2005)

d. Aplicar un liderazgo participativo

Se empleará el liderazgo participativo como un estilo de dirección, en el que se involucra al personal en la toma de decisiones sobre el proceso estratégico de desarrollo del negocio, para incrementar confianza entre el administrador y los empleados con el compromiso de optimar el desempeño en las tareas encomendados. En el liderazgo participativo se tratarán los conflictos de manera adecuada para su solución, el ambiente impulsará la motivación y predomina el esfuerzo común.

- Tratamiento de conflictos:

Es necesario que exista un consenso entre las partes que se encuentran inmerso en conflictos, la solución de este determina el liderazgo que pueda tener la administración. En toda organización existen conflictos con quienes integran un equipo de trabajo, la dirección debe de escuchar a las partes y encaminar a que estas tomen decisiones favorables para su solución.

- Motivación:

Por lo general, los ambientes participativos son sanos, afables, positivos y con un alto grado de motivación. Pedir una opinión o aceptar una sugerencia hace que los trabajadores se sientan parte de los procesos.

- Responsabilidad:

Es necesario que se fomente la responsabilidad, los miembros de un equipo que trabajen bajo un modelo participativo no deben de perder nunca el sentido de la responsabilidad. Este elemento es vital para guiar sus esfuerzos y entender el rol que desempeñan dentro de la organización. La responsabilidad debe darse mediante las siguientes acciones:

- Diseñar programas de RSE que vaya acorde a las necesidades de la organización y de los grupos de interés.
- Establecer acciones de RSE con objetivos a mediano y largo plazo, con el objeto de que sean más duraderos en el tiempo y con metas sociales claras.
- Trabajar para desarrollar una imagen corporativa social

e. Aplicar herramientas de comunicación con el cliente

Las empresas de alojamiento de la comunidad de Montañita deben de considerar herramientas encaminadas a obtener información sobre el grado de satisfacción del cliente en los servicios que estas brindan. Las estrategias deben encuadrarse en las siguientes acciones:

- Encuestas periódicas.
- Implementar buzón de sugerencias con el objeto de mejorar los servicios que se brinda.
- Crear un sistema en la que los clientes puedan realizar los reclamos y dejar sus quejas con el fin de realizar acciones pertinentes ya sea durante o después del consumo, tales acciones pueden ser un obsequio o descuento por el servicio para que el cliente esté satisfecho y vuelva.
- Establecer canales de comunicación con el cliente, mediante la implementación de un sistema automatizado en la que se recepan preguntas y al mismo tiempo dar respuestas, de manera que se interactúe la empresa con el cliente.

- Dar a conocer la oferta de servicio, sus características, precio y condición, mediante el uso tecnológico de las Tic, como son: la Web, a través de contenido de multimedia; blogs o redes sociales.
- Además, se debe de tener un contacto personalizado con el cliente, mediante herramientas de comunicación
- Tarjeta de bienvenida

Hay que darle a conocer al cliente lo importante que es él para el hotel, por lo que se colocará en su habitación una tarjeta con un mensaje de bienvenida y un obsequio agradeciendo por elegir el hotel. En la tarjeta se incluirá el nombre del empleado y el puesto que ocupa para estar en contacto cuando el cliente lo requiera. La tarjeta deberá estar firmada por el administrador del hotel

- Gafetes para personal

Es importante que el personal lleve un gafete para ser identificado por el cliente. Para que el empleado esté motivado y brinde un buen servicio a los huéspedes se le reconocerá como empleado del mes, y se le entregará un obsequio por el óptimo desempeño.

f. Fidelización al cliente

Para retener y fidelizar al cliente, primeramente, se identifica al huésped frecuente con el fin de fortalecer su lealtad, con descuento por el servicio que utiliza. Tal reconocimiento se lo hará por el tiempo que lleva alojándose en el hotel. A continuación, se presentan las categorías:

- Huésped Bronce

En esta categoría entran los clientes que se han hospedado en el hotel, de 5 a 15 noches, los beneficios son:



- Huésped Plata

El huésped de Plata, está considerado al cliente que se han hospedado en el hotel por 16 a 25 noches; los beneficios son:



- Huésped Oro

Está referido al cliente que lleva en el hotel más de 26 noches y los beneficios a los que puede elegir son:



g. Incrementar medidas en materia de prevención de riesgos

Implementar sistemas de salud y seguridad laboral según la norma OHSAS 18001 orientada a la calidad, con el objeto de prevenir riesgos laborales y mejorar las condiciones de salud e higiene en el trabajo. Esta norma tiene como fin prevenir incidentes o posibles accidentes del personal o daño a la propiedad que pueda ocurrir. Para gestionar la seguridad y salud en un hotel se debe de establecer los posibles riesgos que se puedan presentar, o que estén expuestas los empleados, huéspedes, proveedores, contratistas con el objeto de considerar medidas para su disminución. Estas medidas deben de ir acompañas con capacitación al personal antes de implementarlas para efectuar una buena gestión en lo referente a la prevención. Es importante que se dé cumplimiento a lo que establece el marco regulatorio de prevención de riesgos laborales, para laborar enmarcado a lo que establece la Ley.

4.5.2. Administración

Para que exista una buena administración es necesario que la organización cuente con un manual de perfiles y funciones para cada uno de los empleados que laboran en las Pymes, con el propósito de eliminar conflictos que puedan ocurrir por el desempeño laboral. Se plantea el perfil y funciones que tendrá el personal, tanto en la parte administrativa como operativa. Estos negocios por ser empresas pequeñas tienen una plantilla limitada de personal, como son: administrador, recepcionista, camarera, y persona de mantenimiento, y de forma eventual el contador. El manual de funciones, representa un documento que plantea la forma de cómo debe de estar organizada la empresa o la organización que ha sido adoptada, es una guía de desempeño para el personal.

4.5.3. Partes interesadas externas

Clientes

Los clientes para toda empresa es un elemento esencial, es el grupo de interés más crítico en el modelo Multistakeholder, la calidad en el servicio debe ser prioritaria, generando satisfacción en la demanda que consume dicho servicio. La satisfacción de los clientes genera fidelización y por la tanto mayor comunicación, permitiendo que exista un dialogo entre consumidor y empleados y/o administrador en harás de optimizar la oferta, creando nuevos productos y servicios de acuerdo a los requerimientos del mercado con el fin de obtener competitividad. (Bajo y Villagra, 2013)

La empresa es la responsable del impacto que producen los servicios que se ofrece y se comercializa; tal impacto, no debe ser solamente a corto plazo, sino a largo plazo. La empresa tiene obligación de brindar un servicio de calidad y los clientes de recibirlo, ya sea cuando se genere la venta, durante el consumo del servicio y la post venta en garantías y precios.

4.5.4. Las empresas proveedoras

Las relaciones entre la administración y los proveedores deben de ser armoniosas, la comunicación es un elemento clave que asegura que la cadena de valor no falle y lograr que no haya pérdidas. Las relaciones comerciales deben de ir encaminadas a garantizar en los hoteles de Montañita productos de primera calidad, los mismos que deben de sostenerse bajo criterios ambientales, eliminar o reducir el riesgo financiero, del hotel o el riesgo para

ores, esto permite que la empresa se encamine a brindar un mejor servicio, logrando un mayor desempeño de los proveedores durante el tiempo de vida del contrato y realizar un seguimiento a los proveedores y medir su desempeño, con el propósito de lograr un mayor beneficio y asegurar que cubran las necesidades inmediatas.

Tabla 18. Cláusulas y formas de pago para cumplir con la responsabilidad

<p>CUMPLIMIENTO. Los proveedores cumplirán a cabalidad con los productos y servicios que fueron contratados.</p>
<p>CAMBIO DE PEDIDO ORIGINAL. Las empresas hoteleras se reservan el derecho de modificar las especificaciones, cualquier diferencia en el precio convenido que resulte de tal cambio, será ajustada equitativamente y este pedido deberá ser modificado por escrito en tal sentido.</p>
<p>CAUSAS DE RESCISIÓN. Las empresas podrán rescindir el presente pedido de pleno derecho y sin necesidad de declaración judicial alguna en los siguientes casos:</p> <ul style="list-style-type: none"> A) Entregas después de la fecha pactada B) Si el proveedor es declarado en quiebra
<p>PENA CONVENCIONAL. Por retraso en el cumplimiento de las obligaciones imputables al proveedor, Las empresas le impondrán una multa equivalente al .5% por cada día de retraso, hasta acumular un máximo de 10% (diez por ciento) del valor de la remesa no entregada, conforme a la fecha establecida de entrega.</p>
<p>PRECIOS. Los precios del presente pedido se entienden fijos y en el lugar y condiciones estipuladas para su entrega</p>
<p>CONDICIONES DE PAGO Y ACEPTACIÓN. Salvo que se establezca lo contrario, las condiciones de pago son neto a 30 días ya sea posterior a la recepción de la factura del Proveedor, o a la recepción de los productos o servicios, la fecha que resulte posterior. En el caso que el proveedor no haya recibido el pago según lo convenido, éste notificará al comprador y éste realizará el pronto pago.</p>
<p>GARANTÍAS. El proveedor expresamente garantiza que los productos cubiertos por este pedido se ceñirán a las especificaciones, muestras u otras descripciones proporcionadas por las empresas hoteleras y que están libres de todo defecto. Esta garantía podrá hacerse efectiva por las empresas o por sus clientes que consumen los productos dentro del plazo que marque la garantía oficial del producto del proveedor o la cláusula correspondiente, indicada en el pedido a partir de la fecha en que el proveedor entregue los productos, materia de este pedido a las empresas.</p>

4.5.5. Comunidad

Las empresas hoteleras de la comunidad de Montañita tienen características similares que contribuyen a la interrelación con el medio que las rodea, tienen las posibilidades de laborara de manera responsables en la comunidad. Estas empresas están direccionadas al desarrollo de este sector en relación a la generación de empleo y creación de fuentes de trabajo, dando prioridad a los habitantes de Montañita y a los negocios que comercializan productos agrícolas y en general a las empresas proveedoras de la localidad. Los hoteles desempeñan además un papel activo en la protección del medio ambiente. Las prácticas de Responsabilidad Social de las Empresas hacia la comunidad se circunscriben dentro del entorno local, contribuyen al desarrollo de las comunidades en que se insertan, tal como se establece en el siguiente cuadro (Bennis y Nanus, 2001)

Tabla 19. Acciones de la comunidad

<p>APERTURA AL DIÁLOGO. Si la empresa desea tener una implementación exitosa de RSE debe de conocer cuáles son las expectativas de cada uno de sus grupos de interés. Se debe generar un plan de acción integral sobre la base de las mismas y los objetivos de la organización. Tan sólo así se obtendrán beneficios para la empresa como para el grupo interesado.</p>
<p>VOLUNTARIADO CORPORATIVO. Es un conjunto de actividades promovidas y facilitadas por la empresa con el fin de crear y sostener brindando recursos económicos, humanos y/o tecnológicos, un canal de participación de los empleados para que, en calidad de voluntarios, brinden su tiempo, capacidades y talentos a diferentes grupos u organizaciones sociales con las que se relaciona la empresa. El desafío del voluntariado corporativo es generar una conjunción positiva entre tres racionalidades diferentes: los empleados, la comunidad y la empresa</p>
<p>BALANCE SOCIAL O REPORTE DE SOSTENIBILIDAD. El balance social o reporte de sostenibilidad es complementario al balance financiero y es una memoria que la empresa pública periódicamente dando cuenta de los proyectos, beneficios y acciones sociales dirigidas a todos los grupos interesados (accionistas/inversionistas, colaboradores, clientes, proveedores, gobierno, comunidad y medio ambiente, entre otros). Es también un instrumento estratégico para avalar, difundir y multiplicar el ejercicio de la responsabilidad social empresarial.</p>
<p>APERTURA AL DIÁLOGO. Si la empresa desea tener una implementación exitosa de RSE debe de conocer cuáles son las expectativas de cada uno de sus grupos de interés.</p>

Se debe generar un plan de acción integral sobre la base de las mismas y los objetivos de la organización. Tan sólo así se obtendrán beneficios para la empresa como para el grupo interesado.

PROGRAMAS DE DESARROLLO LOCAL (ECONÓMICO Y SOCIAL). La empresa debe ejecutar proyectos sociales para mejorar su relación con la comunidad. Mediante programas inclusivos en la cadena productiva de las Pymes y planes de micro créditos para las familias del sector se aportará con el desarrollo económico del sector.

*Fuente: Administradores de las Pymes de alojamiento de Montañita
Elaborado por: Báez Morales, David Ricardo, 2017*

CONCLUSIONES

El presente estudio permitirá fortalecer las actividades empresariales, mediante la aplicación de un modelo multistakeholder que estimule el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial en las Pymes de alojamiento de Montañita.

- Se evaluó la situación interna que presentan las Pymes que prestan servicio de alojamiento en la comunidad de Montañita, observándose que el grado de satisfacción de los empleados que laboran en ellas no es alta; la pobre comunicación entre el personal con la administración obstaculiza el buen desempeño empresarial, al igual que las faltas de acciones orientada al mejoramiento continuo administrativo impiden la productividad y la competitividad de estos negocios que limitan su crecimiento empresarial.
- Se determinaron las ventajas competitivas que presentan las Pymes, estableciendo el buen ambiente laboral en relación a la solidaridad entre compañeros de trabajo y el crecimiento del negocio que asegura una mejor posición que los rivales. Para que tal situación sea sostenible, es importancia que se implementen las Buenas Prácticas Empresariales en las Pymes de alojamiento, con el fin de mejorar la calidad del producto, el servicio al cliente, la motivación del recurso humano en el desempeño de sus labores, y la innovación. Estos factores contribuirán a la diferenciación del servicio y producto que brindan estos negocios, con también a la fidelización y sostenibilidad empresarial.
- Se establecieron las relaciones que mantienen las Pymes con los clientes, proveedores y la comunidad. Referente a los clientes internos, en las organizaciones de alojamiento existe un buen ambiente de trabajo, el mismo que se puede optimizar mediante la aplicación de estrategias. En lo relacionado a los clientes externos, se evidencia que hay satisfacción en el consumo del producto y del servicio, aunque es necesario que la administración mejore en su información externa para dar a conocer los servicios que las empresas brindan. En cuanto al desarrollo de proyectos sociales en la comunidad, es un deber que tienen las Pymes para actuar con Responsabilidad. Las relaciones comerciales con los proveedores deben de asegurar la calidad de insumos que se recepta, como también el plazo del pago para obtener mayor fluidez en el financiamiento.

- En toda organización se debe de considerar prácticas que optimicen el desempeño de la empresa y que generen beneficios para todos los grupos de interés con el propósito de alcanzar resultados empresariales, por lo que es necesario aplicar estrategias de Responsabilidad Social Empresarial en las Pymes de alojamiento de Montañita empleando el modelo multistakeholder con el fin de mejorar la gestión laboral.

RECOMENDACIONES

Se recomienda lo siguiente:

- Aplicar acciones de Responsabilidad Social Empresarial para mejorar las condiciones laborales de los empleados e incrementar el valor en la organización. El contar con un manual de funciones y flujo grama de procesos contribuirá a optimizar la productividad en estas pequeñas empresas.
- Tomar acciones vinculadas a las expectativas de cada uno de los grupos de interés, mediante el compromiso que abarque la flexibilidad laboral, desarrollo de competencias y mejoramiento del clima laboral; calidad de los servicios; mejoramiento de las relaciones comerciales; y desarrollo de proyectos sociales sostenibles.
- Asegurar una adecuada planificación y control en las actividades que se considere más relevantes en el proceso de implementación de un Gobierno Corporativo que contribuya al óptimo funcionamiento de estos negocios, y coadyuve a una administración más eficiente, equitativa y responsable.
- Aplicar la propuesta con el fin de motivar la participación y compromiso de los grupos de interés, mediante políticas claras y bien definidas, con reglas y procedimientos orientados hacia la toma de decisiones corporativas para impulsar el crecimiento empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez de Mon, S. (2010). *Desde la Adversidad. Liderazgo, cuestión de carácter*. Madrid: Prentice Hall.
- Badaracco, J. (2002). *Leading Quietly*. Boston, Massachusetts.: Harvard Business School Press.
- Bajo, A., & Villagra, N. (2013). *La responsabilidad social en el ámbito de la crisis*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Mc Graw Hill.
- Bennis, w., & Nanus, B. (2001). *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Paidós Plural.
- Canessa Illich, G., & García Vega, E. (2005). *El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú y en el Mundo*. Lima - Perú: <http://www.peru2021.org/principal/categoria/modelo-de-responsabilidad-social-empresarial/8/c-8>. Obtenido de <http://www.peru2021.org/principal/categoria/modelo-de-responsabilidad-social-empresarial/8/c-8>.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Edamsa S.A.
- Corporación Andina de Fomento – CAF. (2011). *Gobierno Corporativo: lo que todo empresario debe saber*. Colombia.
- Díaz Garrido, E., & Martín Peña, M. (2007). *Un análisis de las prioridades competitivas de operaciones en empresas industriales españolas*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.
- Flores Konja , J. (2011). *El gobierno corporativo: Un enfoque moderno*. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2008_1/a02.pdf.

- Freeman, R. E., & Moutchnik, A. (2013). *Stakeholder management and CSR: questions and answers*. In: *UmweltWirtschaftsForum*, Springer Verlag, Vol. 21, Nr. 1. Obtenido de <http://link.springer.com/article/10.1007/s00550-013-0266-3>.
- Hambrick, D., & Mason, P. (2005). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 206.
- Knuckey, S., & Johnston, H. (2012). *A Study of Wellington*. Nueva Zelanda: Ministry of Economic Development. Firm Foundations.
- Koontz, H., & Weirich, W. (2007). *Administración, una perspectiva global*. México .
- Ministerio de Turismo. (2007). *Diseño del plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible para Ecuador PLANDETUR 2020*. Quito.
- Ministerio de Turismo. (2012). *Ley de Turismo del Ecuador*. Quito.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE. (2009). *Gobierno Corporativo*. Colombia.
- Palenzuela, V. (2008). *El enfoque multistakeholder de la responsabilidad social corporativa: de la ambigüedad conceptual a la coacción y al intervencionismo*. *Revue Sciences de Gestion*.
- Pees Boz, E. (2007). *La Responsabilidad Social Empresarial y el desarrollo incluyente*. Sevilla - España: Tesis Doctoral Universidad de Sevilla. Dpto. de Teoría Económica y Política.
- Plan del Buen Vivir 2013 – 2017*. (s.f.). Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/> .
- Porter, M. (1997). *La Ventaja Competitiva*. Madrid España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Private Sector Corporate Governance Trust. (2002.). *Directrices para el Buen Gobierno corporativo en las Empresas Estatales*.
- Torres, J. (2007). *Incorporación de prácticas de RSE en Pymes Colombianas*. Bogotá: Grupo Rethos Pontificia Universidad Javeriana.

UNICEF. (2015). *Apoyo a la Responsabilidad Social Empresarial en Ecuador*. Obtenido de http://www.unicef.org/ecuador/overview_28740.htm.

Valles, M. (2002). *Entrevistas cualitativas*. Madrid: CIS.

Vicente, A., Balderas, A., & Tamayo, U. (2007). *Responsabilidad social en la empresa y competitividad. Serie Estudios Xertatu*, en. Obtenido de <http://www.xertatu.net/dokumen> [tuak/up/Revista%201%20-%20RSE%20y%20competitividad.pdf](http://www.xertatu.net/dokumen).

Vidal, I. (2009). *Análisis teórico del concepto de organización multistakeholder*. Bertinoro: lección impartida en la Escuela de verano sobre Tercer Sector y empresa social organizada por la Universidad de Bologna en Forlì.

ANEXOS

ANEXO I PYMES DE ALOJAMIENTO MONTAÑITA

Establecimiento	Establecimiento	Establecimiento
Hostal Ebenezer	Hotel Pakaloro	Hostal Esperanto
Hotel Tiki Limbo	Hostal Papaya	Hostal Sol Playa Café
Hotel Arrecife	Hotel Majagua	Hotel Sumpa
Hotel Ola Hola	Hotel Abad	Hotel Kundalini
Hotel Rosa Mística	Hotel y Restaurant Casa Blanca	Hotel Aquariuc
Hotel Casa del Sol	Hotel y Restaurant Montañita	Hotel Darma Beach
Hostal Hanga Roa	Hostal Centro del Mundo	Hostal Ton –Tiki
Hotel Sol Mare	Hostal Mochica Sumba	Hostal Roses
Hotel Balsa Surf	Hotel Tabuba y Tabuba Malecón	Hostal Montañita Garden
Hotel Cabañas Vito	Hotel Montezuma	Hostal Cabaña Montañita
Hotel Humma Gumma	Hotel y Restaurant Karukera	Hostal El Puente
Hostal Charos	Hostal Palmeras	Hotel Rivera
Hotel Piano Piano	Hostal Palmeras	Hotel Maeo
Hostal Don Primo	Hostal Julio Neira	Hostal Brisas Marinas
Hostal Surf Travel	Hostal Hugos Place	Hostal El Viejo Eucalipto
Hostal El Velero	Hostal Hachuwa	Hostal El Parque
Hostal El Turista	Hostal South Point	Hostal Hurviner
Hostal Don Pedro	Hostal Taino	Hostal Flavio Villao
Hostal Ricky	Hostal Rio de Agua Viva	Hostal Surfing Inn
Hostal Diego	Hostal Baruc	Hostal Juan Solano
Hostal Rosales	Hostal Sol Bravo	Hostal Alebrijes
Hostal y Tienda Gianella	Hostal Charlie	Hostal Balsa Totora
TOTAL		70

*Fuente: Comité pro-mejoras de Montañita, 2016
Elaborado por: Báez Morales, David Ricardo, 2017*

ANEXO III INSTRUMENTO DE LA ENCUESTA



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

Maestría en Gestión Empresarial

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: Diseño de un Modelo Multistakeholder para el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial de las Pymes de alojamiento de Montañita, cantón Santa Elena, año 2016

OBJETIVO: Evaluar la situación interna que presentan las Pymes que prestan servicio de alojamiento en la comunidad de Montañita

INSTRUCCIONES: Conteste las preguntas con la mayor simplicidad posible

DIRIGIDO A: Empleados, representantes de la comunidad, proveedores y clientes externos de las Pymes de alojamiento de Montañita

LUGAR: Pymes de alojamiento de Montañita

Fecha: 17 y 18 de junio del 2016

Género

Masculino () femenino ()

Edad

Menos de 25

Entre 25 y 35 años

Entre 36 y 45 años

Entre 46 y 55 años

Más de 56 años

Tiempo trabajando en la empresa

Menos de 1 año

Entre 2 y 5 años

Entre 6 y 10 años

Más de 10 años

PREGUNTA:**DIMENSIÓN: RESPETO**

Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿De acuerdo a sus responsabilidades, la empresa suministra los recursos necesarios para su cumplimiento?					
¿La administración lo motiva para que usted tenga un crecimiento profesional?					
¿Considera que existe un buen ambiente de trabajo?					
¿La administración reconoce su esfuerzo laboral?					
¿La administración le comunica sobre los futuros planes concernientes a la empresa?					
¿La administración muestra interés por su situación personal?					
¿La administración respeta sus opiniones e ideas?					

DIMENSIÓN: SOLIDARIDAD

Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿Existe colaboración de sus compañeros?					
¿Existe libertad para realizar el trabajo de mejor manera?					
¿Existe accesibilidad para comunicar las ideas a la administración?					
¿La administración respalda las tareas que usted realiza?					
¿La administración apoya a sus colaboradores cuando tiene problemas personales o de salud?					

Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿Usted es leal a la empresa?					

DIMENSIÓN: EMPRESARIALIDAD

Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿Se presentan conflictos laborales con la administración?					
¿Durante el tiempo que lleva laborando en esta empresa de alojamiento considera usted que ha crecido profesionalmente?					
¿Ha recibido capacitación en los últimos años?					
¿Considera usted que el negocio ha crecido en los últimos años?					
¿La empresa realiza una adecuada información de los servicios que ofrece?					
¿Considera usted que la empresa satisface las necesidades del cliente?					
La tecnología para la comunicación es la adecuada					
¿El sueldo que usted percibe está acorde a sus capacidades?					
¿Siente satisfacción por su trabajo?					

DIMENSIÓN: CALIDAD

Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿Considera usted que se satisface las necesidades de los clientes?					

¿Los clientes vuelven a consumir los productos y servicios que ofrece la empresa?					
¿Se aplica las buenas prácticas hoteleras para mejorar el servicio de hospedaje?					
¿El personal que labora en el área de servicio es competente a las funciones?					

DIMENSIÓN: VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD

Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿La empresa participa en el desarrollo de la comunidad?					
¿La empresa aplica acciones para reducir la contaminación ambiental?					
¿La empresa realiza acciones sociales?					
¿La empresa se preocupa por los problemas que se presentan en la comunidad?					
¿La empresa se hace presente cuando se realizan acciones para el bien de la comunidad?					

DIMENSIÓN: VINCULACIÓN CON LOS PROVEEDORES

Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿Cumple adecuadamente con los términos establecidos en los contratos de suministro?					
¿La eficacia y el trato de los					

proveedores con los que ha tenido contacto es la adecuada?					
¿Su relación con la pyme de alojamiento le ofrece perspectivas de crecimiento?					
¿Considera a la empresa de alojamiento una valiosa referencia en el mercado?					
¿Las relaciones comerciales con las empresas de alojamiento son satisfactorias?					
¿El nivel de satisfacción general en su relación como suministrador de las Pymes es alto?					

DIMENSIÓN: CLIENTES

Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿El personal está dispuesto a ayudar a los clientes?					
¿Siempre hay personal disponible para proporcionar al cliente la información cuando la necesita?					
¿El personal conoce y se esfuerza por conocer las necesidades de cada cliente?					
¿Los empleados se preocupan por resolver los problemas del cliente?					
¿Se presta el servicio según las condiciones contratadas?					
¿Está satisfecho con el personal que labora en el Hotel?					

ANEXO III RESULTADOS DE LAS DIMENSIONES

Dimensión: respeto

Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
¿De acuerdo a sus responsabilidades, la empresa suministra los recursos necesarios para su cumplimiento?	0	75	81	37	0	193
	0%	39%	42%	19%	0%	100%
¿La administración lo motiva para que usted tenga un crecimiento profesional?	0	14	69	93	17	193
	0%	7%	36%	48%	9%	100%
¿Considera que existe un buen ambiente de trabajo?	0	83	35	75	0	193
	0%	43%	18%	39%	0%	100%
¿La administración reconoce su esfuerzo laboral?	0	21	64	100	8	193
	0%	11%	33%	52%	4%	100%
¿La administración le comunica sobre los futuros planes concernientes a la empresa?	0	0	12	98	83	193
	0%	0%	6%	51%	43%	100%
¿La administración muestra interés por su situación personal?	0	0	71	93	29	193
	0%	0%	37%	48%	15%	100%
¿La administración respeta sus opiniones e ideas?	0	0	73	83	37	193
	0%	0%	38%	43%	19%	100%
	0%	14%	30%	43%	13%	100%

Dimensión: solidaridad

Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
¿Existe colaboración de sus compañeros?	71	81	8	33	0	193
	37%	42%	4%	17%	0%	100%
¿Existe libertad para realizar el trabajo de mejor manera?	0	0	37	95	62	193
	0%	0%	19%	49%	32%	100%
¿Existe accesibilidad para comunicar las ideas a la administración?	21	50	62	60	0	193
	11%	26%	32%	31%	0%	100%
¿La administración respalda las tareas que usted realiza?	62	85	33	14	0	193
	32%	44%	17%	7%	0%	100%
¿La administración apoya a sus colaboradores cuando tiene problemas personales o de salud?	0	15	64	91	23	193
	0%	8%	33%	47%	12%	100%
¿Usted es leal a la empresa?	87	91	15	0	0	193
	45%	47%	8%	0%	0%	100%

Dimensión: empresarialidad

Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
¿Se presentan conflictos laborales con la administración?	0	0	10	162	21	193
	0%	0%	5%	84%	11%	100%
¿Durante el tiempo que lleva laborando en esta empresa de alojamiento considera usted que ha crecido profesionalmente?	0	0	44	133	15	193
	0%	0%	23%	69%	8%	100%
¿Ha recibido capacitación en los últimos años?	0	0	0	143	133	193
	0%	0%	0%	74%	26%	100%
¿Considera usted que el negocio ha crecido en los últimos años?	29	75	50	39	0	193
	15%	39%	26%	20%	0%	100%
¿La empresa realiza una adecuada información de los servicios que ofrece?	0	0	0	162	31	193
	0%	0%	0%	84%	16%	100%
¿Considera usted que la empresa satisface las necesidades del cliente?	0	87	56	50	0	193
	0%	45%	29%	26%	0%	100%
La tecnología para la comunicación es la adecuada	0	0	0	183	10	193
	0%	0%	0%	95%	5%	100%
¿El sueldo que usted percibe está acorde a sus capacidades?	0	0	0	187	6	193
	0%	0%	0%	97%	3%	100%
¿Siente satisfacción por su trabajo?	0	98	89	6	0	193
	0%	51%	46%	3%	0%	100%
	2%	15%	14%	61%	8%	100%

Dimensión: calidad

Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
¿Considera usted que se satisface las necesidades de los clientes?	21	87	44	41	0	193
	11%	45%	23%	21%	0%	100%
¿Los clientes vuelven a consumir los productos y servicios que ofrece la empresa?	17	77	56	42	0	193
	9%	40%	29%	22%	0%	100%
¿Se aplica las buenas prácticas hoteleras para mejorar el servicio de hospedaje?	0	0	23	106	64	193
	0%	0%	12%	55%	33%	100%
¿El personal que labora en el área de servicio es competente a las funciones?	8	91	66	29	0	193
	4%	47%	34%	15%	0%	100%
	6%	33%	25%	28%	8%	100%

Dimensión: vinculación con la comunidad

Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
¿La empresa participa en el desarrollo de la comunidad?	0	9	0	15	1	25
	0%	36%	0%	62%	2%	100%
¿La empresa aplica acciones para reducir la contaminación ambiental?	0	0	0	18	7	25
	0%	0%	0%	72%	28%	100%
¿La empresa realiza acciones sociales?	0	3	4	15	4	25
	0%	12%	15%	58%	15%	100%
¿La empresa se preocupa por los problemas que se presentan en la comunidad?	0	5	8	10	2	25
	0%	21%	31%	42%	6%	100%
¿La empresa se hace presente cuando se realizan acciones para el bien de la comunidad?	4	13	3	5	0	25
	15%	55%	11%	19%	0%	100%
	3%	25%	11%	51%	10%	100%

Dimensión: vinculación con los proveedores

Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
¿Cumple adecuadamente con los términos establecidos en los contratos de suministro?	5	11	6	0	0	22
	24%	51%	25%	0%	0%	100%
¿La eficacia y el trato con las Pymes que ha tenido contacto es la adecuada?	4	14	4	0	0	22
	19%	62%	19%	0%	0%	100%
¿Su relación con la pyme de alojamiento le ofrece perspectivas de crecimiento?	6	13	3	0	0	22
	29%	59%	12%	0	0	100%
¿Considera a la empresa de alojamiento una valiosa referencia en el mercado?	7	10	5	0	0	22
	31%	47%	22%	0%	0%	100%
¿Las relaciones comerciales con las empresas de alojamiento son satisfactorias?	6	11	4	0	0	22
	29%	52%	19%	0%	0%	100%
¿El nivel de satisfacción general en su relación como suministrador de las Pymes es alto?	6	13	3	0	0	22
	28%	57%	15%	0%	0%	100%
	27%	55%	18%	0%	0%	100%

Dimensión: cliente

Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
¿El personal está dispuesto a ayudar a los clientes?	74	203	56	18	0	350
	21%	58%	16%	5%	0	100%
¿Siempre hay personal disponible para proporcionar al cliente la información cuando la necesita?	18	123	81	130	0	350
	5%	35%	23%	37%	0%	100%
¿El personal conoce y se esfuerza por conocer las necesidades de cada cliente?	0	46	39	214	53	350
	0%	13%	11%	61%	15%	100%
¿Los empleados se preocupan por resolver los problemas del cliente?	0	53	60	207	32	350
	0%	15%	17%	59%	9%	100%
¿Se presta el servicio según las condiciones contratadas?	130	172	49	0	0	350
	37%	49%	14%	0%	0%	100%
¿Está satisfecho con el personal que labora en el Hotel?	74	151	88	39	0	350
	21%	43%	25%	11%	0%	100%
	14%	35%	18%	29%	4%	100%

ANEXO IV

MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD PARA LAS PYMES DE ALOJAMIENTO DE MONTAÑITA

1.1.1. Objetivos.

Mediante la Memoria de Sostenibilidad de las Pymes de alojamiento de Montañita, cantón Santa Elena, se informa a todos los grupos de interés sobre la manera de fortalecer las actividades empresariales aplicando el modelo multistakeholder de Responsabilidad Social Empresarial

La memoria de sostenibilidad tiene los siguientes objetivos

- Mejorar las condiciones laborales de los empleados mediante acciones de Responsabilidad Social Empresarial
- Ofrecer un servicio de calidad y lograr una relación estable y duradera del huésped
- Optimar las relaciones comerciales con los proveedores
- Contribuir al desarrollo comunitario mediante acciones sociales y ambientales

1.1.2. Alcance.

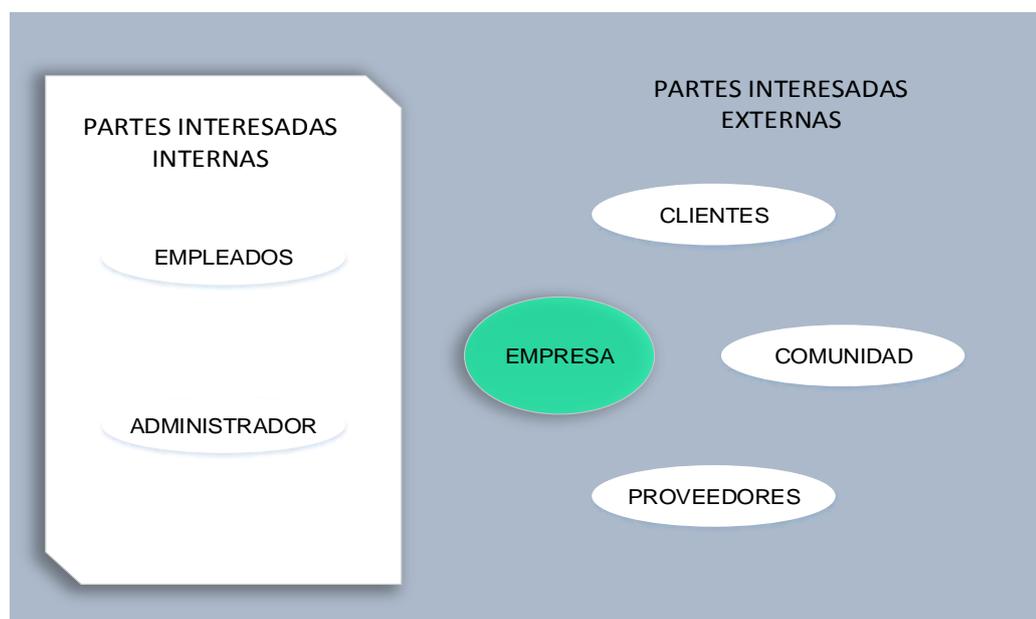
La presente memoria de sostenibilidad se basa en dar respuesta a la búsqueda de estrategias y acciones que beneficien a todos los actores interesados en el desempeño y los resultados de la empresa. Está dirigido a los administradores de las Pymes de alojamiento de Montañita, empelados, proveedores y comunidad en donde se ubican estos pequeños negocios.

1.1.3. El modelo stakeholders

El modelo stakeholders está planteado para que todos los grupos de interés que intervienen, actúen con responsabilidad social empresarial. La importancia de las acciones propuestas está íntimamente ligada al valor sostenible que se desea dar a la gestión administrativa y que se asienta en la supervivencia empresarial.

La integración de la responsabilidad social empresarial se realiza considerando la visión que debe tener la empresa. Los hoteles deben valorar sus acciones fundamentadas en sus objetivos empresariales, sus recursos y en la mayor ventaja competitiva en la que quieren diferenciarse de la competencia.

Las acciones propuestas a los stakeholders se basan en la sostenibilidad económica, medioambiental y el bienestar social de toda la comunidad.



*Grupo de interés en la organización multistakeholder
Elaborado por: Báez, David, 2017*

1.1.3.1. Clientes internos

Funciones del administrador

El administrador es el responsable de hacer cumplir las tareas esenciales para lograr las metas de la organización, desempeña funciones encaminadas a lograr resultados. Gestiona el compromiso con los grupos de interés, a través de un proceso administrativo: partiendo de la planificación, organización, dirección y control de objetivos y acciones para lograrlo.

Funciones del contador

El contador es la persona encargada de planificar y coordinar todas las actividades que se vinculan con el área contable, para alcanzar las consolidaciones y estados financieros pretendidos por la organización.

Funciones del personal de recepción

El personal que labora en esta área realiza una labor muy importante, su objetivo se orienta a satisfacer las necesidades del cliente en la entrada, estancia y salida, gestión de reservas, asistencia e información, comunicación, así como el desempeño de las funciones administrativas, de facturación y comerciales que sean necesarias.

Funciones de la camarera

La camarera es la encargada de mantener la limpieza en las habitaciones de los hoteles y de sus áreas de dependencia, las tareas se realizan de acuerdo a los procedimientos ya establecidos.

Funciones del personal de mantenimiento

El personal de mantenimiento ocupa un cargo importante dentro de la organización, es el encargado del funcionamiento óptimo de todos los servicios básicos como son: energía eléctrica, agua potable, teléfono, lavado.

1.1.3.2. Responsabilidad de los proveedores

Los proveedores deben trabajar con responsabilidad social empresarial para las empresas de alojamiento del sector de Montañita, entre las responsabilidades están: otorgar un excelente servicio con compromiso de aseguramiento de calidad y seguridad del producto, honestidad e integridad en la relación con los proveedores, mayores garantías de calidad y precio, capacidad de respuestas.

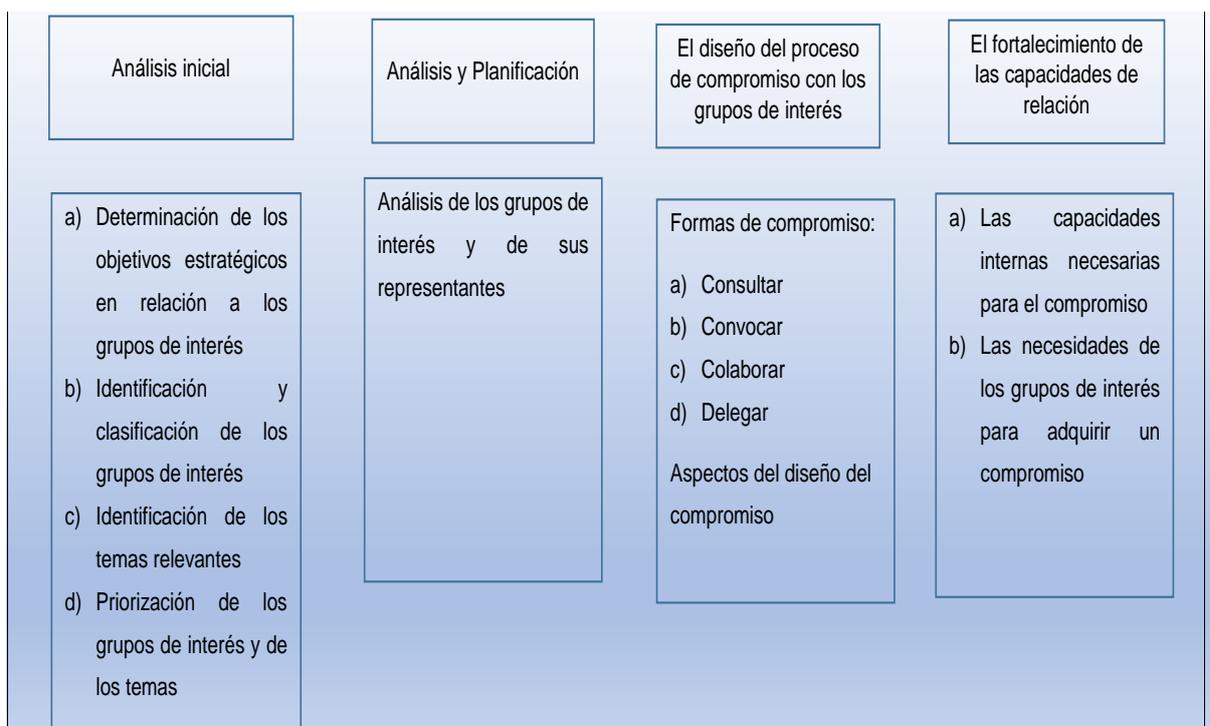
1.1.3.3. Responsabilidad para con la Comunidad

Las empresas hoteleras laboran en un contexto social, forman parte de la comunidad en donde están situadas; por lo que, estas organizaciones deben laborar con responsabilidad social empresarial y mantener contacto con la comunidad. Las organizaciones tienen un rol influyente dentro de la comunidad por pertenecer al sector de los servicios turísticos, sus actividades inciden de manera negativa o positiva en el desarrollo comunitario, por lo que es necesario que las acciones que éstas realicen se hagan de manera responsable, evitando prácticas poco éticas que pueden afectar a la población. Las empresas hoteleras de la comunidad de Montañita deben actuar de la siguiente manera:

- Respeto por la dignidad de la población en donde están situadas.
- Respeto por el medio ambiente.
- Integración de la empresa en la región donde se establezca.
- Colaboración al desarrollo sostenible.
- Responder ante la comunidad por las consecuencias que puedan generar todas las acciones que emprenden.
- Responsabilidad de participar y fomentar proyectos de carácter social que ayuden al desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de la población aledaña.
- Informar a la población sobre aquellas decisiones que tome la empresa y que puedan afectarla directa o indirectamente.

1.1.4. Modelo multistakeholder

El modelo multistakeholder, parte de un compromiso con los grupos de interés, este compromiso está referido a las acciones y esfuerzos para incorporarlos en las actividades y toma de decisiones de la empresa, tal como se muestra a continuación.



El modelo describe el compromiso que debe existir con los grupos de interés, determina el conjunto de acciones desarrolladas por las empresas de alojamiento para el desarrollo estratégico y operacional de la misma. El compromiso entre el grupo de interés está relacionado con el establecimiento de tendencias y asuntos relevantes, mediante el diálogo

continuo con la posibilidad de adoptar nuevas acciones que influyan en las condiciones de la empresa como en el mercado en general. Las pautas para llegar a un compromiso entre los grupos de interés son las siguientes:

1.1.4.1. Análisis inicial

a) Determinación de los objetivos estratégicos en relación a los grupos de interés.

Los objetivos de estos grupos de interés deben estar alineados a las estrategias de las empresas de alojamiento.

b) Identificación y clasificación de los grupos de interés.

Se debe tener claro la clasificación de los multistakeholder, ya sean estos internos o externos quienes deben actuar con responsabilidad social empresarial, a través del dialogo y de acuerdo a sus competencia.

- **Responsabilidad:** grupos con los que la empresa tiene responsabilidades, tales como: clientes internos y externos, proveedores y comunidad.
- **Influencia:** grupos que tienen la posibilidad de influir en la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos.
- **Atención:** grupos que necesitan atención inmediata de la empresa respecto a temas sociales y medioambientales.
- **Dependencia:** grupos que dependen directa o indirectamente de la empresa en relación a los servicios y productos que los hoteles brindan, estos son los clientes internos y externos y proveedores, para quienes la empresa es un cliente importante.
- **Perspectivas diversas:** grupos cuyas diferentes perspectivas pueden llevar a un conocimiento nuevo de una situación y/o a la identificación de oportunidades. Además de estas dimensiones, las empresas hoteleras consideraran, la proximidad para interactuar con los grupos y la representación, como son los líderes comunitarios locales.

c) Identificación de los temas relevantes.

Una vez identificado los grupos de interés, se deben definir los temas relevantes que se trataran para cada uno de ellos, y vincularlos con las expectativas de cada una de las partes

interesadas. Los temas deben de estar relacionados con los objetivos estratégicos e influir sobre la toma de decisiones, actividades y comportamiento de uno o más grupos de interés.

Las empresas hoteleras de Montañita deben conocer el impacto que tienen sus operaciones para los grupos de interés y las expectativas de cada uno de ellos respecto a la actuación de la empresa.

En relación a la determinación de los temas, la empresa tendrá conocimiento sobre las preocupaciones de los grupos de interés (clientes internos y externos) mediante mecanismos de feedback de los servicios y la atención al cliente que se realizan.

d) Priorización de los grupos de interés y de los temas.

Se debe de priorizar los grupos de interés y los temas, considerando los recursos disponibles y las expectativas existentes.

1.1.4.2. Análisis y planificación

Las empresas de alojamiento deben analizar las políticas y los sistemas vigentes que orienten a mejorar la gestión de los temas relevantes que se consideren necesario adoptar, al igual que las acciones que se consideraran. En esta dimensión se deben de tomar en cuenta los siguientes indicadores para llevar a cabo el compromiso con los grupos de interés.

a) Análisis de los grupos de interés y de sus representantes.

La complejidad de los grupos de interés, como el conjunto de temas que se promueven, obliga a estas empresas a considerar los siguientes factores en relación con los grupos de interés, tal como lo indica. Las expectativas que tienen los grupos de interés respecto a la empresa y su gestión.

- El conocimiento que tienen sobre el tema.
- La legitimidad de los representantes de cada parte interesada, es decir, saber a quién representa y si goza de apoyo y reconocimiento.
- La voluntad de participar.
- Los posibles impactos, tanto positivos como negativos, que puede tener el grupo de interés para la empresa.

1.1.4.3. El diseño del proceso de compromiso con los grupos de interés

1.1.4.3.1. Formas de compromiso

a) Consultar

Los grupos de interés deben relacionarse entre sí, con el fin de obtener información para mejorar las falencias detectadas en áreas como: comunicación, impactos, resultados o servicios y productos, o temas relacionados a los beneficios que otorga la empresa a la comunidad.

b) Convocar

Implica trabajar directamente con las partes interesadas, con el objetivo de entender sus inquietudes y tenerlas en cuenta en la toma de decisiones. La comunicación puede ser bilateral o de dirección múltiple, y el aprendizaje es mutuo. La relación es a corto o largo plazo, y puede llevarse a cabo en foros de múltiples grupos de interés, paneles, etc.

c) Colaborar

Las colaboraciones deben darse entre los distintos grupos de interés involucrados ya que contribuyen a cumplir con los objetivos planteados en la organización. La meta es desarrollar soluciones consensuadas y planes de acción conjuntos para el bienestar de las Pymes de alojamiento del sector.

d) Delegar

Los grupos de interés pueden tener un rol formal en el gobierno de una empresa, o se puede delegar la adopción de algunas decisiones. La relación es a largo plazo, y en forma de incorporación de los grupos de interés en la estructura de gobierno.

1.1.4.3.2. Aspectos del diseño del compromiso

Se invita a las partes interesadas a participar en el proceso, estableciendo claramente los objetivos y los límites del compromiso, para que haya una mejor comprensión. Se planifica las acciones a seguir y se informa sobre los procedimientos, los resultados y los

compromisos adquiridos. Para poder comunicar los resultados es necesario establecer objetivos e indicadores, los mismos que serán medibles durante el proceso de ejecución.

En relación a la logística, es necesario considerar las necesidades de los grupos de interés y tener en cuenta el sitio donde se llevará a cabo las reuniones; hay que dejar establecidas las pautas para reducir los conflictos si se presentaran entre los participantes en el diálogo.

1.1.4.4. El fortalecimiento de las capacidades de relación

a) Las capacidades internas necesarias para el compromiso

La empresa debe asegurar que cuenta con la capacidad y la voluntad de responder, de forma adecuada, a los resultados de las relaciones con los grupos de interés, de modo que estas sean exitosas. Asimismo, debe tener claros sus márgenes de maniobra, es decir, la disponibilidad de recursos, el grado de compromiso organizacional y las necesidades estratégicas de la empresa.

La capacidad de las empresas hoteleras de Montañita, debe responder a los temas llevados a cabos en las diferentes sesiones, como, por ejemplo: el compromiso de la administración es fundamental, el administrador debe de conocer los recursos necesarios y los vínculos entre los objetivos y la estrategia de la empresa, así como las oportunidades y los riesgos de la relación.

b) Las necesidades de los grupos de interés para adquirir un compromiso

Otro factor que se debe considerar para apoyar el compromiso, es certificar las capacidades que tienen los empleados, y las competencias necesarias para poder relacionarse con los grupos de interés y tratar adecuadamente los temas. Se debe apoyar la mejora continua de las personas involucradas con los grupos de interés. Esta mejora puede ser promovida a través de normas de actuación, en términos de resultados necesarios y deseables, así como por la evaluación de las habilidades actuales.

1.1.4.5. Acciones a considerar para los grupos de interés

Clientes internos

El recurso humano es muy importante para la empresa, es el encargado de llevar a cabo la misión empresarial, desarrolla actividades para lograr los objetivos de la organización. La gestión del recurso humano es un componente esencial que incide directamente en la competitividad de las Pymes. Por lo que, las acciones en relación a la responsabilidad social empresarial conducentes a los empleados son las que más impacto tienen para obtener resultados en las empresas de alojamiento de Montañita.

Las prácticas responsables en relación al personal deben estar constituidas por acciones que abarquen compromisos entre la administración y los clientes internos, con el fin de alcanzar el desarrollo de competencias para desempeñar de mejor manera las tareas laborales e incrementar la calidad y rentabilidad de estas empresas.

1.1.4.6. Decisiones socialmente responsables

Flexibilidad laboral

Se debe llevar a cabo un compromiso entre la administración y los empleados mediante medidas que beneficien la flexibilidad en las relaciones de trabajo, impulsando el empleo de calidad, reducir temporalmente la jornada laboral con el propósito de mantener el empleo durante la temporada baja (disminución de turistas).

Flexibilidad externa: La flexibilidad externa está relacionada a mantener la plantilla del personal sin afectar al empleado ni a la empresa. Se reducirán los costos en temporadas bajas y se incrementará el personal en temporada alta.

La reducción de costos laborales en temporada baja es con el objeto de que se distribuyan tales costos en los puestos de trabajo permanente, reduciendo horas laborables. Esta medida facilita que la empresa se adecúe a los cambios coyunturales sin afectar al recurso humano que en ella labora.

Flexibilidad interna: La empresa puede flexibilizar el horario siempre y cuando se cumplan las metas, que asegure el logro de los objetivos organizacionales. Esta flexibilidad hace que

los empleados puedan seguir preparándose técnicamente para optimar su desempeño en los puestos de trabajo.

Flexibilidad salarial: La flexibilidad salarial está determinada por los salarios que se otorguen a los empleados de acuerdo al desarrollo de sus competencias, a la demanda y a la temporada, con el propósito de evitar despidos o rotación de personal para las empresas.

1.1.4.7. Incremento de desarrollo de competencias

Capacitación: Desarrollar competencias en los empleados a través de la formación técnica, continua, realizar la rotación de puestos para adquirir destrezas. Los temas a tratar tienen que ver con la atención al cliente, motivación personal, espíritu de servicio, cocina, inglés y computación.

El desarrollo de competencias se orienta a que el personal que labora en las Pymes de alojamiento de Montañita mejore sus destrezas, habilidades y conocimientos para el área de trabajo en que se desempeña, tornándose poli funcional.

1.1.4.8. Mejorar la comunicación entre empleados

Mejorar la comunicación con el personal mediante reuniones periódicas, encuestas de satisfacción y clima laboral; el compromiso laboral se promueve promocionando los valores corporativos de las Pymes. La administración ha de realizar reuniones mensuales con la participación de todos los empleados, mediante la formalización plasmada en actas para retroalimentar información de interés de los multistakeholder.

Adicional, se deben aceptar sugerencias de los empleados, estimulando la comunicación intrapersonal, empleando la tecnología de la información, como es el desarrollo de un espacio Web para el personal que labora en las Pymes con el fin de intercambiar información y opiniones de interés para el grupo interno.

1.1.4.9. Aplicar un liderazgo participativo

Se empleará el liderazgo participativo como un estilo de dirección, en el que se involucra al personal en la toma de decisiones sobre el proceso estratégico de desarrollo del negocio, con el fin de incrementar la confianza entre el administrador y sus colaboradores.

En el liderazgo participativo se tratarán los conflictos de manera adecuada para su solución, el ambiente impulsará la motivación y predomina el esfuerzo común, se llevara una administración de forma horizontal buscando siempre el beneficio de todos.

1.1.4.9.1. Tratamiento de conflictos:

Es necesario que exista un consenso entre las partes que se encuentran inmersas en conflictos, la solución de este determina el liderazgo que pueda tener la administración. En toda organización existen conflictos con quienes integran un equipo de trabajo, la dirección debe escuchar a las partes y encaminar a que estas tomen decisiones favorables para su solución.

1.1.4.9.2. Motivación:

Por lo general, los ambientes participativos son sanos, afables, positivos y con un alto grado de motivación. Pedir una opinión o aceptar una sugerencia hace que los trabajadores se sientan parte de los procesos. Se motivara a los grupos de interés mediante reconocimientos verbales y/o escritos de su buena actuación para el logro de objetivos.

1.1.4.9.3. Responsabilidad:

Es necesario fomentar responsabilidad en todos los miembros del equipo de trabajo, dando a conocer claramente las labores que cada uno tiene en su rol según el organigrama que presentan las Pymes.

1.2.1. Aplicar herramientas de comunicación con el cliente

Las empresas de alojamiento de la comunidad de Montañita deben considerar herramientas encaminadas a obtener información sobre el grado de satisfacción del cliente en los diferentes servicios que brindan. Las estrategias deben encuadrarse en las siguientes acciones:

- Encuestas periódicas.
- Implementar buzón de sugerencias con el objeto de conocer las necesidades de los clientes para mejorar.

- Crear un sistema en el que los clientes puedan opinar sobre su estadía en las Pymes, realizar reclamos y dejar sus sugerencias, con el fin de realizar acciones para mejorar y asegurar un retorno de los clientes.
- Establecer canales de comunicación con el cliente, mediante la implementación de un sistema automatizado en la que se recepten preguntas y al mismo tiempo dar respuestas, de manera que se interactúe la empresa con el cliente.
- Dar a conocer la oferta de servicio, sus características, precio y condición, mediante el uso tecnológico de las Tic, como son: la Web, a través de contenido de multimedia; blogs o redes sociales.

Dar a conocer al cliente lo importante que es para el hotel su presencia, por lo que se colocará en su habitación una tarjeta con un mensaje de bienvenida y un obsequio agradeciendo por elegirnos.

1.2.2. Gafetes para personal

Es importante que el personal lleve un gafete para ser identificado por el cliente. Para que el empleado esté motivado y brinde un buen servicio a los huéspedes se le reconocerá como empleado del mes, y se le entregará un obsequio por el óptimo desempeño.

1.2.3. Fidelización al cliente

Para retener y fidelizar al cliente, primeramente, se identifica al huésped frecuente con el fin de fortalecer su lealtad, con descuento por el servicio que utiliza. Tal reconocimiento se lo hará por el tiempo que lleva alojándose en el hotel. A continuación, se presentan las categorías:

1.2.3.1. Huésped Bronce

En esta categoría entran los clientes que se han hospedado en el hotel, de 5 a 15 noches.

1.2.3.2. Huésped Plata

El huésped Plata, está considerado el cliente que se ha hospedado en el hotel desde 16 a 25 noches.

1.2.3.3. Huésped Oro

Está referido al cliente que lleva en el hotel más de 26 noches.

1.2.4. Incrementar medidas en materia de prevención de riesgos

Se deberá tener en sitios visibles los mapas de evacuación en caso de riesgos naturales; a más de una señalética adecuada dentro de cada Pymes con el fin de precautelar la integridad de los huéspedes.



Fuente: palulo.ec

1.2.5. Administración

Para que exista una buena administración es necesario que la organización cuente con un manual de perfiles y funciones para cada uno de los empleados que laboran en las Pymes, con el propósito de eliminar conflictos que puedan ocurrir por el desempeño laboral. Se plantea el perfil y funciones que tendrá el personal, tanto en la parte administrativa como operativa.



Fuente: infomontanita.com

1.2.6. Partes interesadas externas

1.2.6.1. Clientes

Los clientes para las empresas es un elemento esencial, es el grupo de interés más crítico en el modelo Multistakeholder, la calidad en el servicio debe ser prioritaria, generando satisfacción en la demanda que consume dicho servicio.

Las Pymes son responsables del impacto que producen los servicios que se ofrece y se comercializa; tal impacto, no debe ser solamente a corto plazo, sino a largo plazo. Las Pymes tienen la obligación de brindar un servicio de calidad y calidez, ya sea cuando se genere la venta, durante el consumo del servicio y la post venta en garantías y precios.



Fuente: infomontanita.com

1.2.6.2. Las empresas proveedoras

Los proveedores son un componente esencial en las actividades que realiza la empresa, actúan en el proceso de los bienes y servicios que ofrece el negocio, por lo que se hace necesario realizar una buena gestión. Es decisivo gestionar de manera apropiada con los proveedores, las relaciones entre la administración y proveedores deben ser armoniosas, la comunicación es un elemento clave para que la cadena de valor no falle y evitar pérdidas.

Las relaciones comerciales deben ir encaminadas a garantizar en los hoteles de Montañita productos y servicios de calidad, reduciendo costos en cuanto a entregas a tiempo de materia prima para las Pymes, se deberá evaluar de forma periódica a los proveedores para tener un adecuado stop y poder brindar servicio de calidad.



Fuente: infomontanita.com

1.2.6.3. Comunidad

Las empresas hoteleras de la comunidad de Montañita tienen características similares que contribuyen a la interrelación con el medio que las rodea, tienen las posibilidades de laborar de manera responsables en la comunidad. Estas empresas están direccionadas al

desarrollo del sector, en relación a la generación de empleo y creación de fuentes de trabajo, dando prioridad a los habitantes de Montañita y a los negocios que comercializan productos agrícolas y en general a las empresas proveedoras de la localidad.

Los hoteles desempeñan además un papel activo en la protección del medio ambiente. Las prácticas de responsabilidad social de estas empresas hacia la comunidad se circunscriben dentro del entorno local, contribuyen al desarrollo de las comunidades en que se insertan.



Fuente: paisturistico.com



Fuente: ecuatorbeaches.org