

Proyecto ATN/ME-9726-UR

**“IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN
PYMES DE LA CADENA DE VALOR DE GRANDES
EMPRESAS”**

Contexto General

- **País:** República Oriental del Uruguay
- **Capital:** Montevideo
- **Población:** 3.300.000 habitantes
- **Población urbana:** 85%
- **Área:** 177.410. km²
- **PBI total 2006** (millones de U\$S) 19.000
- **PBI/capita** U\$S 5.700
- **Tasa de desempleo** 10.2%
- **Inflación anual** 6%





DERES es la reunión de las principales empresas y empresarios de Uruguay que buscan desarrollar la Responsabilidad Social Empresaria (RSE), tanto desde el punto de vista conceptual como de su aplicación práctica.

www.deres.org.uy

¿Por qué un Proyecto con este perfil?

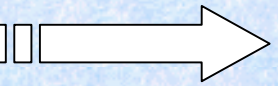
- El peso de las PYMES en el universo empresarial
- Situación de las PYMES en relación a la RSE
- Situación de la grandes empresas en relación al nivel de compromiso de sus proveedores/distribuidores (cadena de valor) respecto a sus impactos socio-ambientales

Objetivo General

- **Contribuir** a que las PYMES uruguayas, que formen parte de cadenas de valor de grandes empresas (alineadas con los conceptos de RSE), **implementen** acciones de RSE que les permita **aprovechar** oportunidades de mercado, **de manera sustentable en el largo plazo**.

Objetivo Específico

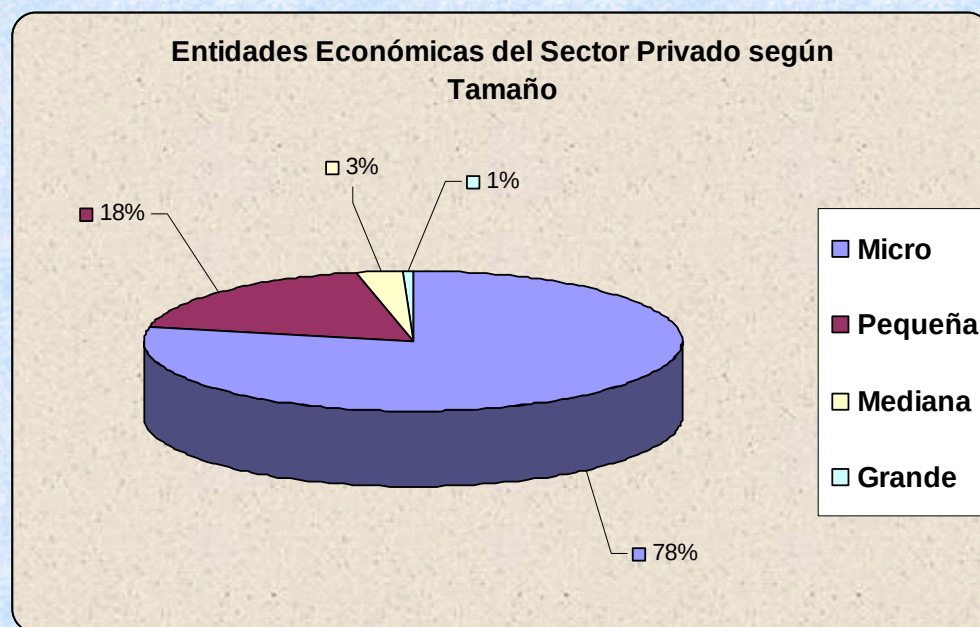
- Que **25 PYMES** pertenecientes a cadenas de valor de **5 grandes empresas** implementen prácticas sostenidas de RSE.

 **Generar una metodología replicable en el futuro**

CRITERIO DE CLASIFICACION DE EMPRESAS EN EL URUGUAY

(Decreto N° 54/92 del 7 de febrero de 1992 y N° 266/95 del 19 de julio de 1995)

Tipo de Empresa	Personal empleado	Ventas anuales netas hasta
Micro Empresa	1 a 4 personas	USD 60.000
Pequeña Empresa	5 a 19 personas	USD 180.000
Mediana Empresa	20 a 99 personas	USD 5.000.000



El **Sector PyME**, representa el **99%** de las unidades económicas productivas del sector privado del Uruguay. El **Proyecto** comprende el **21%** (**Pequeñas y Medianas**)

Componentes de Proyecto

I. Metodología diseñada para implementar acciones de RSE en PyMEs que forman parte de la cadena de valor de grandes empresas

Resultado esperado: guía metodológica replicable en el futuro

II. Metodología implantada en PyMEs seleccionadas

Resultado esperado: implementación de acciones de RSE por parte de las PyMEs seleccionadas a partir de la metodología diseñada.

III. PyMEs y otras empresas sensibilizadas

Resultado esperado: al menos 15 consultores nacionales capacitados en la metodología aplicada 250 PyMES sensibilizadas sobre políticas y acciones de RSE

ACTIVIDADES DESARROLLADAS CON CADA UNO DE LOS 5 GRUPOS BENEFICIARIOS (mayo 2006 – marzo 2007)

COMPONENTE I. Diseño de Metodología

- Selección de **5 grandes** empresas de **DERES**, y por parte de éstas de **5 PyMEs** pertenecientes a su cadena de valor. Conformación de los 5 grupos de trabajo, promedialmente cada grupo está integrado por 12 personas. Las empresas madrinas se seleccionaron para cubrir diferentes sectores de la economía (industria y servicios) así como tipo de propiedad (nacionales, multinacionales y estatal):
 - **ANCAP:** Empresa petrolera estatal
 - **Gerdau Laisa:** Industria Metalúrgica
 - **IBM :** Servicios Informáticos
 - **SUAT:** Servicio de Emergencia Médica
 - **Tres Cruces:** Administrador de Terminal de Ómnibus y Shopping Center

- **1ª. Versión de la Guía culminada**

1. ANTECEDENTES

2. OBJETIVOS DE LA GUIA

- 2.1 Objetivos

3. FUNDAMENTOS

- 3.1 Marco conceptual de la RSE

- 3.1.1 ¿en qué consiste la RSE?

- 3.1.2 ¿qué implica la RSE?

- 3.1.3 ¿qué beneficios puede aportar a una empresa?

4. FASE DE DIAGNOSTICO

- 4.1 Análisis interno

- 4.2 Análisis externo (grupos de interés)

- 4.3 Benchmarking

- 4.4 Priorización de objetivos RSE

- 4.5 Informe de Diagnóstico

5. GLOSARIO

6. BIBLIOGRAFIA

COMPONENTE II. Metodología implantada

- 5 talleres de inicio culminados (1 por grupo):
 - taller 1: presentación DERES y Proyecto
 - taller 2: conceptos y beneficios de la RSE
 - taller 3: diagnóstico interno (autodiagnóstico y entrevista interna)
 - taller 4: diagnóstico externo (entrevista trabajadores PyMes y empresas madrinas)
 - taller 5: determinación de 2 áreas de RSE, por c/u de los grupos, sobre las que se trabajará en la mejora de gestión con una visión de RSE
- Evaluación de los resultados de los talleres de inicio (5 grupos juntos):
 - Realización de taller de evaluación intermedio.
 - Se invitó a reflexionar en lo siguiente:
 - ¿Cuál ha sido el mayor aporte de participar en el proyecto?
 - ¿Cómo evaluó la metodología?
 - ¿Cómo evaluó los instrumentos utilizados (autodiagnóstico, entrevista, encuesta)
 - ¿Qué espero al final del proyecto?
 - ¿Considera alguna oportunidad de mejora para el proyecto?
- Ajuste de la metodología en función de lo anterior



ACTIVIDADES EN DESARROLLO: ¿en qué estamos?

COMPONENTE I. Metodología diseñada

Proceso de ajuste permanente de la guía metodológica

COMPONENTE II. Metodología implantada en PyMEs seleccionadas

En desarrollo talleres temáticos con cada uno de los 5 grupos (1 Empresa madrina+ sus 5 PyMEs):

- capacitación y transferencia de experiencia en RSE de las empresas grandes hacia las PyMes.
- capacitación para la implementación de acciones de RSE en PyMEs

Áreas seleccionas para trabajo:

- 5 grupos: Condiciones de Ambiente Trabajo y Empleo
- 3 grupos: Marketing Responsable
- 2 grupos: Apoyo a la Comunidad

ACTIVIDADES FUTURAS: ¿qué nos falta?

COMPONENTE I. Metodología diseñada

- Elaboración final de la Guía metodológica incorporando la experiencia recogida
- Publicación y distribución de la Guía como un manual: **“Guía para la Implementación de Acciones de RSE en PyMEs a través de la Cadena de Valor”**

COMPONENTE II. Metodología implantada en PyMEs seleccionadas

- Aplicación, por cada PyME, de al menos una acción de RSE por área temática elegida por su grupo, de manera de incorporarla como variable en la gestión

COMPONENTE III. PyMEs y otras empresas sensibilizadas

- Capacitación de 15 Consultores en RSE y la metodología aplicada
- Talleres de sensibilización para grandes empresas y al menos 250 PyMEs de sus cadenas sensibilizadas en la importancia de incorporar políticas y acciones de RSE en su gestión a través de la metodología desarrollada
- Evento final de difusión de resultados del Proyecto

LECCIONES APRENDIDAS HASTA EL MOMENTO

1. Aprendizajes más relevantes

Importancia de la selección de las Empresas Madrinas y las PyMEs

Comentario: la selección debería ser una actividad propia del Proyecto y no una condición previa al inicio del mismo.

Soluciones sugeridas:

- 1º verificar la integración de la RSE en las Empresas Madrinas.
- 2º alinear a las PyMEs con un menor nivel de desarrollo en la gestión de negocios

Importancia de evaluar las características de las PyMEs

Comentario: La diversidad de las PyMEs enriquece el proceso, no obstante los diferentes niveles constatados pueden ser un perjuicio para el Proyecto, en la medida que el ritmo lo marca generalmente el más “lento”. Asimismo, el tamaño de c/u de ellas ha influido tanto en la disponibilidad de tiempo asignado al Proyecto, como en quienes se lo ponen al “hombro”: un dueño vs. un gerente.

Soluciones sugeridas:

- 1º Realizar previamente un trabajo con un grupo mayor de Empresas Madrinas, a las requeridas en el Proyecto y luego realizar una selección.
- 2º Trabajar en forma conjunta con las Empresas Madrinas seleccionadas y elegir un grupo de PyMEs de su cadena de valor con criterios antes definidos (ej. cantidad de participante, perfil de los mismo, etc.)

Ejemplo de un caso

SUAT	Nuevo gobierno asume el plan nacional de salud (desaparecen....potencie..??) Fidelizar clientes, empresas médicas quieran hacer negocios con Suat				
	Caso de Negocios				
Area	Coop. De Choferes	Coop.Cons.Méd.	Logística	Emprendimiento Médico	Piramin
Ambiente de Trabajo y Empleo	1,54	1,83	2,07	1,55	2,21
Marketing Responsable	1,70	1,90	2,70	2,20	2,80
Protección del 1/2 Ambiente	1,00	1,00	1,67	1,67	2,70
Apoyo a la Comunidad	1,00	2,00	1,00	1,20	1,71
Valores y Principios Eticos	2,31	2,31	2,17	1,93	2,39
Fecha Inicio	2005	2004	2004	2004	1993
Tipo	Cooperativa	Cooperativa	SRL	cooperativa	S.A
Negocio	Remises	Ss Médicos	Ss de enfermeria	Ss médicos	limpieza y seguridad
Gestión	Muy precaria	Precaria	más tecnica	Muy precaria	
Áreas seleccionadas	CVL y MKR	CVL y MKTR	CVL y MKTR	CVL y MKTR	CVL y MKTR
Estado					
Empleados	6	77	80	11	99
Montevideo	si	Sí	si	si	si
Suat	100%	50%	Importante	100%	Importatne
Misión / Visión /Obj Estratégico	no	no	si	no	si
Factor crítico	Brindar el mejor ss	Médico	Identificación con logística enfermeras	Médico	alta rotación

2. Otros Aprendizajes

- **Coordinar la agenda de los talleres con mayor anticipación**
- **Determinación de fechas adecuadas para la realización de los talleres (el mes de diciembre y enero resultó muy complicado)**
- **Encuesta a colaboradores:**
 - margen de tiempo para su proceso
 - ajuste de terminología
 - revisión de la pertinencia de algunas preguntas
 - comprobación de la validez de las respuestas
- **Autodescubrimiento con la Autoevaluación de DERES**
 - revisión de algunas preguntas
 - incorporar capítulo sobre aprovisionamiento responsable
- **Equilibrio entre asimilación teórica y dinámicas prácticas**
- **Verificación en terreno (definir los medios de verificación para cada punto de control)**
- **Entrevista interna**
 - revisión de preguntas
- **Entrevista externa**
 - preguntas generales se presentan una vez
 - y luego las particulares para cada PyME
- **Benchmarking**
 - Poco manejo
 - Ajustar tiempos y alcance

Muchas gracias.