

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA RSC EN LA
PYME. EL CASO PARTICULAR DE DOS
PEQUEÑAS EMPRESAS.**

Autora: A. Cristina Domínguez



Título: “EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA RSC EN LA PYME. EL CASO PARTICULAR DE DOS PEQUEÑAS EMPRESAS”.

Autora: Ana Cristina Domínguez Pérez

Tutora: Ana Belén Escrig Tena

Perfil: Profesional

Resumen:

En los últimos años se ha producido un destacado avance en RSC en las grandes empresas españolas, mientras que las PYMEs todavía presentan poca actividad y falta de compromiso en este campo.

Uno de los motivos por los que existe este desfase, es la falta de instrumentos específicamente elaborados para PYMEs. La mayoría están diseñados para las grandes empresas y no son fácilmente adaptables a las PYMEs, que se distinguen de las anteriores no solo en tamaño, sino que su estructura y naturaleza también son diferentes.

A pesar de las dificultades y limitaciones que pueden encontrar las PYMEs para contemplar un acercamiento formal a la RSC, como uso de herramientas adecuadas, escasez de recursos etc., cuentan con una serie de características propias que pueden favorecer y facilitar su inclusión en la estrategia empresarial, como la proximidad y conocimiento de sus grupos de interés, mayor flexibilidad, etc.

En este escenario el objetivo de este trabajo es recopilar y analizar los instrumentos de RSC, actualmente editados, accesibles y adecuados para las PYMEs españolas y aplicar uno de ellos para evaluar el grado de madurez de la gestión de la RSC en dos pequeñas empresas, y en la medida de lo posible, motivar el acercamiento formal de estas empresas a la RSC. Adicionalmente se persigue verificar si, como propone la literatura, los sistemas de gestión previamente implantados son facilitadores de la integración de la RSC en la empresa, y comprobar la adecuación de la herramienta de RSC elegida a la realidad de la pequeña empresa. Este aspecto es fundamental para garantizar el éxito de su aplicación y poner en valor las prácticas de la empresa para alcanzar las ventajas competitivas y de innovación que supone su integración.

Palabras clave: RSC, PYME, instrumentos, adecuación, facilitadores.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN

2. INSTRUMENTOS DE RSC ADAPTADOS A LA PYME

2.1. ASPECTOS QUE DIFERENCIAN A LAS GRANDES EMPRESAS Y LAS PYMEs

2.2. RECOPIACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RSC PROPUESTOS PARA LA PYME

3. METODOLOGÍA PARA REALIZAR EL DIAGNÓSTICO INICIAL DE RSC EN UNA PYME

3.1. CONTEXTUALIZACIÓN

3.2. ELECCIÓN DE LA HERRAMIENTA PARA REALIZAR EL DIAGNÓSTICO

3.3. DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

3.4 PLANIFICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

3.4.1. ALCANCE

3.4.2. PLAN DE TRABAJO

4. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

4.1. VALORACIÓN DE LAS DIMENSIONES

4.1.1. DIMENSIÓN ECONÓMICA

4.1.2. DIMENSIÓN AMBIENTAL

4.1.3. DIMENSIÓN SOCIAL

4.2. VALORACIÓN GLOBAL

4.2.1. BODEGA GÓMEZ CRUZADO

4.2.2. INGENIERÍA INCOLUZ

5. CONCLUSIONES

6. BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

I. DECÁLOGO PARA EL DIAGNÓSTICO

II. GRUPOS DE INTERÉS

III. EVIDENCIAS DEL ANÁLISIS

COMPORTAMIENTO ÉTICO

La abajo firmante:

Ana Cristina Domínguez Pérez, con, con respecto a la realización del Trabajo de Final del Máster en Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa impartido conjuntamente por la Universidad Nacional de Educación a Distancia y la Universidad Jaume I de Castellón que estoy cursando, declaro que:

1. Reconozco la ilegitimidad e ilegalidad del plagio, consintiendo éste en usar el trabajo de otra persona con la pretensión de considerarlo como propio.
2. Cada contribución y cita de este Trabajo Final de Máster ha sido convenientemente citada y referenciada.
3. Este Trabajo Final de Máster es fruto de mi propio trabajo.
4. No he permitido a nadie, ni permitiré, copiar este Trabajo Final de Máster con la intención de hacerlo pasar como suyo propio.

Y para que así conste, firmo la presente declaración.

En Londres, a 8 de febrero de 2016

FIRMA,



1. INTRODUCCIÓN

En un entorno global como el actual, en continuo cambio como consecuencia de los avances tecnológicos, en el que se ha afianzado una concienciación ciudadana ante los problemas derivados del cambio climático y los escándalos financieros causantes de la reciente crisis económica mundial, y donde han aparecido nuevas formas de participación a través las redes sociales, las empresas deben rendir cuentas a sus diferentes grupos de interés sobre sus prácticas empresariales desde una triple visión: económica, social y medioambiental (la triple cuenta de resultados o triple bottom line).

A pesar de la relevancia que ha ido adquiriendo la gestión y comunicación de las prácticas de RSC dentro las grandes empresas en las últimas décadas (Burton y Goldsby, 2009), este aspecto todavía está en una fase de desarrollo temprano en las PYMEs. Son varios los motivos por los que existe este desfase, siendo uno de ellos la falta de herramientas específicamente elaboradas para estas estructuras empresariales (Kechiche y Soparnot, 2012), ya que las existentes están diseñadas para las grandes empresas y no son fácilmente adaptables a las PYMEs (Studer et al., 2006). Sin embargo, este sector empresarial tiene una importancia significativa en todo el mundo en términos de triple impacto (económico, ambiental y social), por lo que se ha convertido en objeto de análisis y ya no se encuentra fuera del movimiento de RSC (Spence et al, 2003; Jenkins, 2004; Murillo y Lozano, 2009). Como indica la Estrategia Española de la RSE (CERSE¹, 2014), “la RSC puede servir como herramienta para contribuir a mejorar la capacidad de recuperación de la economía española” y es por tanto preciso adecuar ésta a la especificidad de la PYME, ya que este tipo de estructura es el que predomina en tejido empresarial español. Los datos publicados por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2015), indican que este sector supone un 99,88 % del número total de empresas y aporta el 66 % del empleo. A pesar de las indicaciones específicas de la Estrategia UE (2011-2014) sobre RSE en PYMEs (Comisión europea, 2011), es evidente que la crisis económica ha paralizado el avance en este sentido. Mientras que en las grandes empresas españolas se ha producido un destacado avance en RSC, las PYMEs todavía presentan poca actividad y falta de compromiso (Olcese et al., 2013).

En este contexto, en el que se pone de manifiesto que las prácticas de RSC todavía se encuentran en una fase temprana en las PYMEs y que esta tipología de empresas es la que tiene un mayor peso en la economía española (en número y generación de empleo), se considera relevante centrar el trabajo en este sector empresarial.

¹ Consejo estatal de la responsabilidad social de las empresas.

Además, y a pesar de las dificultades que a priori puedan encontrar las PYMEs para contemplar el acercamiento formal a la RSC, como uso de herramientas específicas, escasez de recursos materiales y humanos, etc. (Muñoz et al., 2012; Kechiche y Soparnot, 2012), este tipo de empresas cuentan con una serie de características propias que pueden favorecer y facilitar su inclusión en la estrategia empresarial, como los valores del propietario-gerente de la empresa (Spence et al., 2003), que resultan determinantes en las empresas de menor dimensión (Quinn, 1997), o la práctica informal de numerosas actuaciones de RSC, como manifiestan diversos estudios (Jenkins, 2006; Perrini, 2006). La mayor proximidad y conocimiento de sus grupos de interés (GI) es otro aspecto diferencial frente a las grandes empresas. Para Enderle, (2004) la lucha diaria por la supervivencia en el mercado, es la que determina la necesidad de la PYME en fortalecer su red de interdependencias y colaboraciones.

En este escenario el objetivo de este trabajo es recopilar y analizar los instrumentos de RSC para PYMEs actualmente editados y accesibles para las empresas españolas, y aplicar uno de ellos para evaluar el grado de madurez de la gestión de la RSC en dos pequeñas empresas. Para ello, es fundamental el empleo de herramientas específicamente diseñadas para PYMEs, que garanticen el éxito de su aplicación y pongan en valor sus prácticas y la consecución de las ventajas competitivas y de innovación que supone su integración. Al tratarse de una labor de consultoría, se definirán los puntos fuertes y las áreas de mejora de las empresas en sus aspectos económicos, ambientales y sociales. De esta manera, se pretende motivar el acercamiento formal de estas empresas a la RSC.

Del objetivo general anteriormente citado, se derivan otros objetivos más específicos. Por un lado, observar la adecuación de la herramienta de diagnóstico elegida en la práctica real, ya que las principales barreras para que estas empresas gestionen la RSC, son el tiempo, los costes asociados y la carencia de recursos humanos (Jenkins, 2006; Roberts et al, 2006; Sweeney, 2009) y por lo tanto es fundamental que cuenten con una herramienta optimizada para sus estructuras. Por otro, se pretende comprobar si como mantiene la literatura, los sistemas de gestión implantados previamente en una pequeña empresa, son facilitadores de la integración de los aspectos sociales y ambientales (Tari y García, 2011).

Por este motivo, uno de los aspectos tenidos en cuenta para la elección de las empresas en las que se realizará el diagnóstico de RSC, es la presencia o no de sistemas de gestión (SG) certificados en la organización.

A continuación, se procede a la recopilación de los instrumentos de RSC puestos a disposición de las PYMEs, y se hace una revisión y clasificación de los que se consideran más relevantes, atendiendo a su contenido, diseño, utilidad y enfoque. Seguidamente, atendiendo a las especificidades de la PYME, se realiza una recopilación de instrumentos adecuada a sus características. Con posterioridad, se elige la herramienta que se considere más adecuada para realizar un diagnóstico inicial y conocer la madurez de la gestión de RSC en dos pequeñas empresas.

2. INSTRUMENTOS DE RSC ADAPTADOS A LA PYME

Este trabajo se plantea desde un enfoque de RSC avanzada (Rodríguez, 2007), que integra la teoría de los stakeholders (Freeman, 1984) relacionados con la empresa y se incorpora en la gestión estratégica de la empresa, como elemento creador de valor a largo plazo y de modo sostenible. Este planteamiento implica la gestión, medición y rendición de cuentas de los impactos financieros y extra-financieros (triple cuenta de resultados o aspectos ambientales, sociales y económicos: ASE), positivos y negativos, generados por las actividades de la empresa. En todo este proceso, los GI más significativos de la empresa y sus prioridades, son parte fundamental y activa.

2.1. ASPECTOS QUE DIFERENCIAN A LAS GRANDES EMPRESAS Y LAS PYMEs,

Como se mencionaba en la introducción el objetivo principal de este trabajo es hacer una recopilación y un breve análisis de las herramientas de RSC específicamente diseñadas para las PYMEs², puesto que estas empresas no son versiones en miniatura de las grandes empresas (Williamson et al, 2006), sino que tienen una estructura (Perez-Sanchez, 2003) y un estilo de Dirección (Tilley, 2000) diferente a estas. En definitiva, se diferencian de las grandes empresas no solamente por su tamaño, sino por su propia naturaleza (Ciliberti et al, 2008), y por ello les resulta difícil adoptar sus prácticas (Williamson et al, 2006).

La gran empresa tiende a tener una estructura más burocrática, lo que implica altos niveles de especialización, estandarización y formalismos. La pequeña empresa, sin embargo, tiende a seguir una estructura orgánica, caracterizada por la ausencia de estandarización y relaciones de trabajo informales (Pérez-Sanchez, 2003). Otro aspecto importante se refiere al estilo de Dirección y las características de la propiedad-dirección (Tilley, 2000), que en muchas ocasiones recae en una misma persona, y que puede afectar al contenido, naturaleza y alcance de sus actividades de RSC.

La relación de una PYME con los GI puede ser más informal, basada en la confianza y caracterizada por un compromiso más intuitivo y personal, con una pequeña separación entre el poder relativo y la influencia de la compañía y el GI; mientras que las grandes empresas tienden a comprometerse a través de una gestión estratégica de GI, cuidadosamente planeada y formal, con la mayoría de poder para buscar sus beneficios (Jenkins, 2004).

² El estudio se limita a las herramientas editadas en castellano, puesto que el trabajo se centra en la PYME Española y de esta forma los instrumentos analizados serán accesibles para todos los interesados.

Diferentes estudios establecen que la motivación para acometer la RSC en la PYME se realiza desde una perspectiva ética, mientras que en las grandes empresas está motivada por un interés propio (Jenkins, 2004).

Atendiendo a las diferencias planteadas, es probable que la aproximación a la RSC difiera entre las grandes empresas y las PYMEs (Lepoutre and Heene, 2006), y por ello estos aspectos deberán ser tenidos en cuenta en las herramientas de RSC puestas a disposición de las PYMEs.

2.2. RECOPIACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RSC PROPUESTOS PARA LA PYME

En los últimos años se han generado multitud de herramientas, principios, normas e instrumentos que persiguen acercar la RSC a la PYME, por parte de organismos e instituciones tanto públicas como privadas. Friedman y Miles (2001) y Roberts et al. (2006) ponen de manifiesto que las PYMEs pueden carecer de información y orientación pertinente en relación con la RSC. Parece que esta profusión de herramientas, puede dificultar el entendimiento y acercamiento de la RSC a las PYMEs, especialmente en el caso de las pequeñas empresas. Según Olcese et al. (2001) la proliferación de estándares, requerimientos e índices de RSC crea confusión en las empresas, paraliza su acción y dificulta su medición.

En este apartado se realiza una revisión y selección de los instrumentos actualmente disponibles y que se consideran más relevantes, atendiendo a su contenido, diseño, utilidad y enfoque, que puede ser contribuir a la comprensión y sensibilización de las empresas, normalizar y certificar la RSC, u ofrecer apoyo para la implantación y desarrollo de herramientas de gestión y comunicación de la misma.

Tras la recopilación inicial de documentación, se constata la existencia de una gran variedad y disparidad de instrumentos genéricos puestos a disposición de la PYME. Se puede decir que la mayoría son reflejo de una fase temprana e inmadura de la RSC en la PYME y ponen de manifiesto una falta de consenso y criterio para abordar este tema. Brevemente se enumeran algunos: normas internacionales (ISO 26000), sistemas de gestión certificables (SG21 de Forética), códigos de conducta (Red de Pacto Mundial de Naciones Unidas), sellos sociales certificables (Empresas familiarmente responsables), herramientas de comunicación (Memorias de sostenibilidad GRI - G4 para PYMEs) y multitud de guías de RSC para PYMEs.

Este maremágnum de instrumentos, muestra la realidad a la que actualmente se enfrentan las pequeñas empresas que se plantean una aproximación a la RSC.

Justificadas la importancia que tiene para estas organizaciones contar con herramientas que tengan en cuenta su naturaleza y limitaciones, y la complejidad de elección a la que se enfrentan las empresas que buscan un instrumento de RSC, se considera necesario elaborar un compendio de instrumentos de RSC adaptado a la realidad de la PYME.

Este, pretende ser una guía de consulta para las pequeñas empresas que buscan una aproximación inicial a la RSC y para aquellas que quieren sistematizar y formalizar las prácticas de RSC que llevan a cabo. También puede ser un instrumento útil para cualquier agente interesado en este tema, como consultorías, comunidad educativa, e instituciones públicas y privadas. Principalmente, se pretende cubrir una necesidad en las pequeñas empresas que quieren conocer y progresar en el campo de la sostenibilidad, pero que no cuentan con suficientes medios y/o conocimientos.

Siguiendo con la argumentación de este documento y estableciendo como base una perspectiva de RSC avanzada, se establece que las herramientas del catálogo deben cumplir los siguientes requisitos: haber sido elaboradas específicamente para la PYME y tener un enfoque que contribuya a la comprensión de la RSC y ofrezca apoyo para la implantación de herramientas de gestión de RSC.

El catálogo propuesto se divide en *A. Guías de RSC*, que engloban aquellos instrumentos de apoyo y consulta para comprender el significado de la RSC, y que aportan elementos y metodologías para su integración en la empresa. Son herramientas de consulta. El bloque *B. Instrumentos de gestión*, incluye las herramientas que tienen un marcado carácter práctico y cuya finalidad es incorporar prácticas formales de RSC en la gestión de la empresa. Se subdivide en *B1. Herramientas de diagnóstico*, *B2. Sistemas de Gestión y Medición* y *B3. Comunicación*. Aunque las metodologías recogidas en el subapartado *B2.*, incluyen la fase de diagnóstico y comunicación, se considera adecuado mantener esta estructura, con objeto de dar visibilidad al proceso de mejora continua que debe incluir cualquier sistema de gestión y que ayudará a las empresas a visibilizar las diferentes etapas del proceso. Conforme vayan apareciendo nuevas herramientas, se pueden ir incorporando al subapartado correspondiente.

Tabla 1. CATÁLOGO DE INSTRUMENTOS DE RSC ADECUADOS A LA NATURALEZA Y LIMITACIONES DE PYMEs

INSTRUMENTO	ORGANISMO	Descripción
A. GUÍAS DE RSC		
Guía de la RSC para las pymes	Observatorio de la RSC, 2005	Guía que pretende sensibilizar, definir la RSC y mostrar unas orientaciones prácticas para su integración en la PYME. Primera aproximación a través de 9 objetivos. Definición de mecanismos para facilitar la integración de un modelo de gestión, regido por los principios de la RSC en el marco de la estrategia de negocio de cada PYME. Nota: Orientaciones prácticas para una primera aproximación.
Guía de Introducción a la RSC para Pequeñas y Medianas Empresas	Dirección General de Empresa de la Comisión Europea, 2006	Consta de cuatro documentos: 1) una breve introducción a algunos pasos simples que las empresas pueden dar para integrar la RSC en sus prácticas diarias, destacando las que pueden contribuir a que la empresa sea más competitiva; 2) diez ejemplos de casos reales de Pymes de toda Europa; 3) <i>cuestionario</i> diseñado para identificar los puntos que podrían ser útiles y relevantes para una PYME; y 4) guía que muestra que la <i>comunicación</i> con los GI no tiene por qué ser complicada y puede servir para conseguir el máximo beneficio asociado a la RSC. Nota: los dos últimos documentos, son los más relevantes. Cuestionario de autodiagnóstico
RSC en la PYME	Cámaras de Comercio, 2006	Manual teórico-práctico creado para seguir, paso a paso, las estrategias, decisiones y acuerdos necesarios para implantar la RSC como valor añadido que mejore la competitividad en sus procesos productivos. Nota: Incluye autodiagnóstico .
Guía para la mejora e implantación de la RSC en las PYMEs	Cámara de Comercio de Madrid, 2007	Herramienta divulgativa e informativa. Persigue ser una herramienta práctica para la aceptación de un nuevo modelo de gestión empresarial, que asume el impacto que la empresa ejerce a nivel social, ambiental y económico con su actividad. El objetivo general es ofrecer un instrumento útil para la implantación de medidas socialmente responsables. Nota: Interesantes las fichas de implantación.
Guía de aprendizaje sobre la implementación de RSE en PYME	ECODES, 2009	Es un catálogo, un compendio de guías con explicaciones y herramientas prácticas, con reglas y tablas muy útiles para la implantación de medidas extra-financieras en la PYME. Nota: Incluye diagnóstico . Metodología compleja.

Guía para la implantación de la RSC en la PYME madrileña	Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2009	Guía práctica. Establece líneas de metro para cada GI, las estaciones están definidas en función del grado de dificultad, y a la RSE se le asigna una línea circular, como elemento clave en la estrategia empresarial y que concierne a todos los grupos de interés. Nota: Visión estratégica de RSC.
30 reglas de oro de la RSE para la PYME	FORÉTICA, 2013	Recomendaciones útiles y aspectos a considerar, cuando se afronta el proceso de implantación de RSE en la empresa.
Código de gestión sostenible (CGS)	Fundación privada Garrotxa Líder, 2010	Dirigida a organizaciones públicas y privadas de territorios rurales. Consta de 29 compromisos que definen las medidas a adoptar para implantar una política de RSE y constituyen la declaración de principios de la empresa frente a sus GI, y 158 indicadores cuantitativos y cualitativos. Nota: no hace referencia expresa a la PYME, pero se ha diseñado específicamente para actividades económicas de zonas rurales.

Fuente elaboración propia

B. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN		
B1. HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO		
Cuestionario autodiagnóstico Dircom2R	Asociación de directivos de la comunicación, 2012	Cuestionario con respuestas ponderadas. Dividido en 5 variables (comportamiento ético, transparencia y buen gobierno, comportamiento con los empleados, medio ambiente y cambio climático y contribución a la comunidad). Relacionado con la reputación.
Cuestionario de autoevaluación ARARSE	Asociación aragonesa para el desarrollo de la RSE	Cuestionario cualitativo, dividido en 3 niveles: integración de la RSE en la empresa, nivel de conocimiento y gestión de los GI y nivel de incorporación a la gestión de prácticas responsables.
* Ver apartado A. GUÍAS DE RSC Y B2. SISTEMAS DE GESTIÓN Y MEDICIÓN.	---	En algunos de estos instrumentos se incluyen herramientas de diagnóstico. Se indica en negrita en el epígrafe Nota .
B2. SISTEMAS DE GESTIÓN y MEDICIÓN de la RSC		
Xertatu:adi.	Diputación Foral de Vizcaya, 2007	Metodología de mejora continua en RSE, en la PYME que persigue ser competitiva de forma sostenible. Guía práctica, dividida en procesos independientes: diagnóstico, planificación, ejecución, evaluación y comunicación. Nota: incluye herramienta de diagnóstico y comunicación .
InnovaRSE.	Fundación CRANA, 2010	Metodología práctica para: Diagnóstico, Plan de actuación e Implantación de la RSE en Pymes, en un ciclo de mejora continua. Se puede obtener el sello InnovaRSE en diferentes fases de implantación: Diagnóstico, Plan de actuación y Ciclo de Mejora. Nota: incluye herramienta de diagnóstico y comunicación .
B3. COMUNICACIÓN (REPORTING)		
* Ver apartado B2. SISTEMAS DE GESTIÓN.		En los SG, se desarrolla un apartado de comunicación y elaboración de memorias de sostenibilidad.

Fuente: elaboración propia

3. METODOLOGÍA PARA REALIZAR EL DIAGNÓSTICO INICIAL DE RSC EN UNA PYME

3.1. CONTEXTUALIZACIÓN

Las PYMEs objeto de análisis son dos pequeñas empresas de 28 y 13 empleados, ubicadas en La Rioja, en pequeñas poblaciones. Las dos manifiestan interés por integrar aspectos de RSC en su gestión, y por este motivo han participado en el proceso de diagnóstico inicial de su situación actual. Ambas manifiestan que sus mayores barreras para incorporar este aspecto son la escasez de tiempo, recursos humanos y los posibles costes asociados. La primera empresa es una ingeniería dedicada al diseño, fabricación e instalación de elementos de imagen corporativa y la segunda es una bodega, dedicada a la elaboración y venta de vino, que ofrece visitas y catas en bodega (enoturismo). La ingeniería posee varios sistemas de gestión (SG) certificados: ISO 9001, ISO 14001 y OSHAS 18001, además de contar con un “Código de conducta” voluntario. La bodega no cuenta con SG certificados, aunque recientemente ha obtenido el certificado “Q de calidad turística” para su servicio de enoturismo. Las dos tienen una página web corporativa actual y atractiva. La bodega está presente y es activa en redes sociales: Facebook, Instagram y ha obtenido el certificado de excelencia de TripAdvisor.

La labor de consultoría se ha realizado a través de entrevistas personales con el Director comercial de la ingeniería y el Director de enología y Gerente de la bodega, así como visitas a las instalaciones de las dos empresas. Se considera relevante indicar que ambos forman parte del Consejo de Administración de su empresa. En la Tabla 2, se muestra un breve resumen de cada una de las empresas.

Tabla 2. Descripción de las empresas.

GÓMEZ CRUZADO	INCOLUZ
Misión	
Hacer vinos de altísima calidad, marcados por el origen y la tipicidad, apostando por el estilo de los 'vinos finos' del Barrio de la Estación de Haro. La elaboración y crianza de los vinos está diseñada para respetar al máximo la personalidad de nuestra uva y el carácter de cada viñedo. Apostamos por el paisaje tradicional del viñedo, patrimonio que proviene de una práctica ancestral de viticultura, sostenible y razonada	Ser líder en la implantación de imagen corporativa y otros servicios asociados como el marketing y la decoración, ofreciendo un servicio personalizado y de gran calidad a nuestros clientes. Nuestra actividad se desarrolla atendiendo a los compromisos definidos en nuestra política de calidad, que pone de manifiesto nuestros valores de protección del medioambiente y la seguridad y salud de nuestros empleados y otras partes interesadas.
Visión	
Ser una de las doce bodegas de referencia en la elaboración y comercialización de vinos de calidad de la DOC Rioja, combinando la tradición con la aplicación de los avances del conocimiento y las nuevas técnicas, para la elaboración de nuestros vinos.	Ser una empresa de referencia en el mercado regional y nacional, por la calidad e innovación de sus productos y servicios, y la integración de aspectos clave en la gestión de la empresa, para desarrollar una actividad sostenible.
Historia	
Pequeña bodega centenaria, ubicada en el histórico Barrio de la estación de Haro (La Rioja), centro neurálgico de una tipología de vino y bodegas muy representativo, y reconocido enclave especial, por tener la mayor concentración de bodegas centenarias del mundo.	Fundada en 2003 por un grupo de personas procedentes de una de las más importantes compañías del sector de la región. En 2010, ampliaron las instalaciones y se trasladaron al P. I. de Navarrete, enclave estratégico de las comunicaciones en La Rioja
Actividad	
Elaboración y comercialización de vino, complementadas con la actividad de enoturismo, que se ha afianzado en los últimos dos años.	Implantación de imagen corporativa y otras actividades complementarias, como publicidad y merchandising.
Propiedad - Dirección	
Los actuales propietarios querían hacer resurgir el nombre de la bodega y en 2013 ofrecieron la Dirección a dos jóvenes, que la asesoraban desde 2008. Estos, comparten la gerencia y lideran la Dirección Técnica de Viticultura y Enología respectivamente.	La propiedad de la empresa es compartida por 5 miembros de la empresa, 3 de los cuales pertenecen a la Dirección. El gerente es socio de la empresa, y de él dependen la Dirección comercial, la Dirección de producción y la Dirección Financiera.
Hitos	
La nueva Dirección, ha apostado por un proyecto integrador y sostenible, que pone de relevancia el cuidado y mantenimiento del paisaje vitivinícola característico de las distintas zonas agroclimáticas de la región, y la forma de vida y trabajo ligada al mismo. Desde 2015, junto con otras 6 bodegas centenarias, forma parte de la Asociación de desarrollo turístico "Barrio de la estación", con objeto de dar a conocer la singularidad de la zona y su potencial enoturístico.	Cuenta con un sistema de gestión integrado certificado. En su web publica un Código de conducta, y tiene un Código de buen gobierno. Manifiesta que las motivaciones de certificarse son, i) diferenciarse de su competencia, al ofrecer garantías adicionales y poder acceder a determinados clientes que exigen estas certificaciones (y códigos) y ii) es una decisión estratégica, pues la estructura de la empresa está pensada para un crecimiento del negocio.
Clientes y Proveedores	
Cuenta con dos tipologías de clientes: los consumidores de vino (nacionales e internacionales) y los visitantes a sus instalaciones. Compra el 100 % de la uva a los proveedores locales que se ajustan a su filosofía, convirtiendo la elección y relación con los viticultores de la zona en eje vertebrador de la bodega. La Dirección técnica les asesora, hace un seguimiento continuado de las parcelas y les acompaña en un proceso de cambio hacia una viticultura más sostenible. Se ha establecido una relación basada en la confianza y el respeto mutuo.	En la cartera de clientes, figuran grandes empresas nacionales e internacionales, pertenecientes a diferentes sectores: entidades financieras, energía, Administraciones Públicas, etc. En ocasiones, la empresa debe subcontratar los servicios de instalación y/o montaje. Para ello cuenta con un inventario de proveedores, basado en la calidad del servicio y relación de confianza. No existen proveedores de materia prima locales. La empresa muestra su apego al territorio, a través del apartado específico en su web para los proyectos de clientes locales.

Fuente: elaboración propia

3.2. ELECCIÓN DE LA HERRAMIENTA PARA REALIZAR EL DIAGNÓSTICO

Teniendo en cuenta los objetivos que se persiguen y el tipo de empresas que se van a analizar, se establecen unos criterios internos y externos a la empresa, en base a las limitaciones descritas por la literatura (suscritos por las empresas participantes), y aspectos estratégicos y de gestión ampliamente reconocidos, para la elección de la herramienta.

Aspectos internos:

- Limitaciones de la empresa: escasez de tiempo, recursos económicos y humanos. Conocimiento limitado de la materia (Kerchiche y Soparnot, 2012; Sweeney, 2009).

Aspectos externos:

- Herramienta adaptada a las especificidades de la PYME y sencilla en su aplicación (Jenkins, 2006 y Studer et al, 2006).
- Visión de RSC avanzada: herramienta que integra la RSC en la estrategia (Rodríguez, 2007).
- Permite el acceso a una sistemática estandarizada y compatible con otros SG.

En función de los objetivos y criterios establecidos, se considera que las herramientas más adecuadas para evaluar el grado de madurez de la gestión de la RSC de ambas empresas, son las incluidas en el apartado B2. *Sistemas de gestión y medición*, de la Tabla 1, ya que las *Herramientas de diagnóstico* (B1), son meros cuestionarios y no aportan una sistemática que permita realizar un diagnóstico avanzado. Aunque algunas *Guías* (A) incluyen apartados de diagnóstico, las herramientas propuestas son menos funcionales y su metodología no está claramente definida.

Ese apartado (B2), incluye los SG Xertatu:adi e InnovaRSE, disponibles para cualquier empresa en sus respectivas páginas web³. Ambos tienen una metodología propia, están basados en la mejora continua y contemplan aspectos cualitativos (percepciones de las actuaciones de la empresa) y cuantitativos (indicadores). Presentan una fase de diagnóstico o situación inicial de la empresa, donde se analiza la situación de partida en la dimensión económica, ambiental y social de la empresa, un plan de actuación y la fase de implantación. Proponen indicadores, que se relacionan con los indicadores propuestos por GRI (Global Reporting Initiative, el instrumento de comunicación más reconocido internacionalmente) y son guías prácticas, que facilitan su aplicación a través de tablas y fichas.

³ Xertatu: http://www.xertatu.net/ca_plantilla.asp?idMenu=21 web

Innovarse: http://www.crana.org/es/empresas-rse/iniciativas_4/sistema-gestion-innovarse

Ambas herramientas consideran la integración de la RSC en la estrategia empresarial de la organización, y relacionan su gestión con la innovación, la competitividad y por tanto, la viabilidad de la empresa a medio y largo plazo.

Tras un análisis detallado, y atendiendo a los criterios de selección propuestos, se desestima el SG Xertatu:adi, por ser una herramienta más compleja, lo que incide directamente en las limitaciones de las empresas. Esta metodología, más completa y meticulosa, se considera más adecuada para una fase más avanzada o para empresas en las que las limitaciones citadas no sean tan determinantes. Además, el hecho de emplear una herramienta más sencilla y accesible, puede motivar a las empresas a continuar con el proceso, una vez realizado el Diagnóstico inicial.

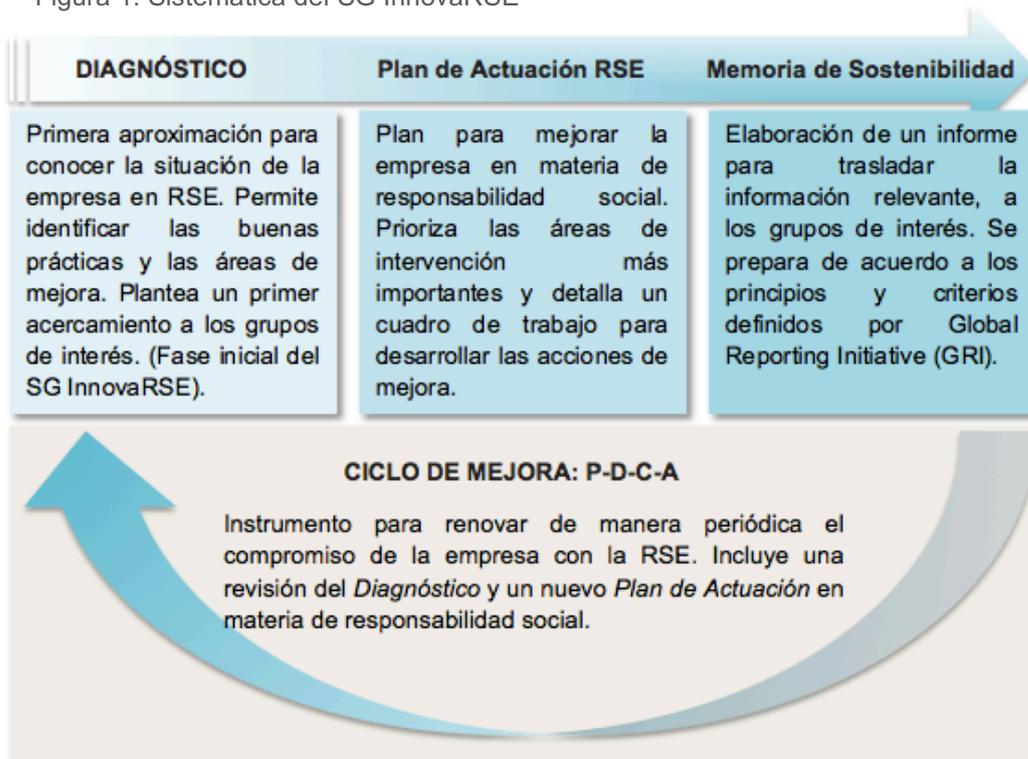
3.3. DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

El SG InnovaRSE, es una metodología completa para integrar la responsabilidad social en la estrategia y la gestión de la empresa. A continuación, se presentan dos figuras que muestran de forma gráfica la sistemática seguida y un breve resumen del contenido de cada una de las etapas (Figura 1) y su diagrama de flujo (Figura 2). Para ampliar esta información, se puede acudir a las guías de diagnóstico e implantación del SG InnovaRSE, disponibles su página web.

La metodología se desarrolla en 3 fases. Las dos primeras, *Diagnóstico* y *Plan de Actuación*, consisten en analizar y revisar el compromiso, la misión/visión, los GI y el triple resultado (aspectos ambientales, sociales y económicos o ASE), obteniendo un informe final de cada fase. La tercera, se basa en la *implantación* de lo reflexionado y reflejado en las etapas anteriores, aplicando medidas concretas para mejorar la RSC de la empresa.

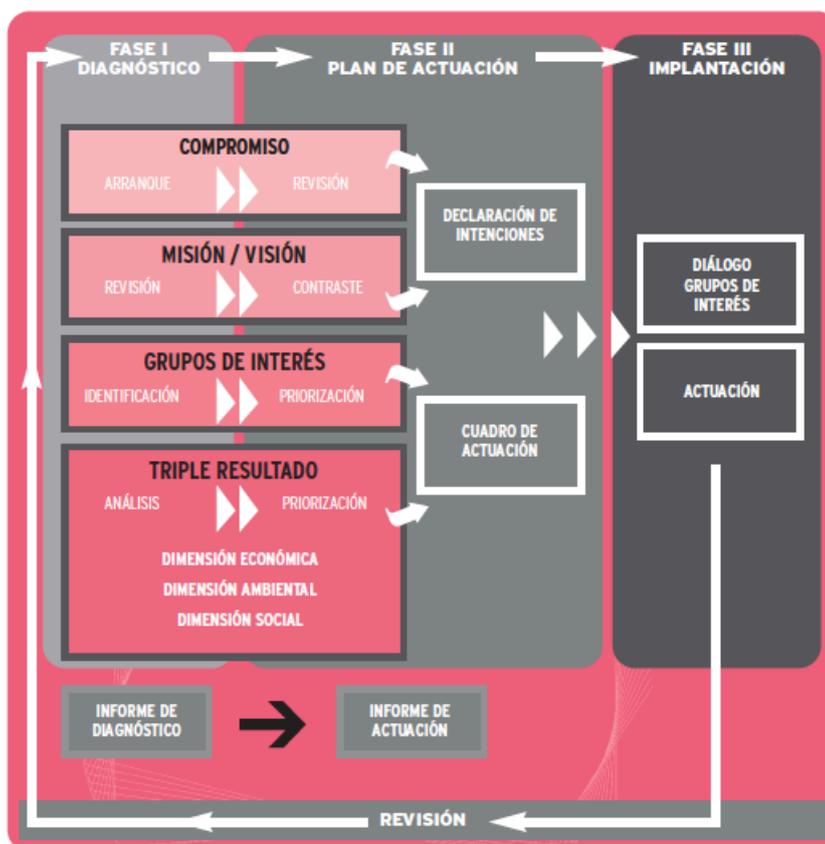
Para cerrar el ciclo de mejora continua será necesario realizar una *revisión* según la periodicidad definida en la fase II, para evaluar las mejoras que ha llevado a cabo la empresa en materia de RSC.

Figura 1. Sistemática del SG InnovaRSE



Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Diagrama de flujo de la metodología InnovaRSE



Fuente: SG InnovaRSE

3.4. PLANIFICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

3.4.1. ALCANCE

El alcance de la consultoría es realizar una evaluación inicial de las dos empresas participantes, por lo que el trabajo se ciñe a la fase I de la metodología. En síntesis, esta fase pretende ofrecer una base sólida, sencilla y coherente para apoyar la incorporación sistemática de la RSC en la gestión de una PYME, dentro de un proceso de mejora continua que apoye su estrategia y le ayude a mejorar su competitividad. La metodología persigue pasar de la voluntad y el interés a la acción, permite conocer para poder actuar (Guía de diagnóstico InnovaRSE, 2010).

3.4.2. PLAN DE TRABAJO

En la reunión inicial con la persona de contacto de cada empresa, se hace una breve presentación del SG InnovaRSE, que incluye la sistemática prevista para realizar el diagnóstico (fase I de la Figura 2), y se definen los aspectos claves para abordar con éxito este proceso. Se entrega un dossier al interlocutor de la empresa, que contiene un resumen de la metodología, elaborado para ser empleado como documento de consulta y como hoja de ruta para el proceso de análisis. A continuación, se recogen datos generales de la empresa, y se acuerda un plan de trabajo.

En el Procedimiento de Diagnóstico (Figura 3) propuesto, no se incluyen los apartados referidos al compromiso de la Dirección, formación, así como equipo de trabajo y la misión y visión indicados en la herramienta InnovaRSE, ya que este trabajo se centra principalmente en el análisis y diagnóstico del triple resultado. Aunque los anteriores aspectos no se detallan en este documento, han sido tenidos en cuenta en el proceso de consultoría y han sido incluidos en la presentación y el dossier. El compromiso de la Dirección se evidencia en ambas empresas, al ser un miembro de esta el interlocutor para realizar el estudio. En esta fase, el equipo de trabajo está formado por el Director de cada empresa y la consultora, quien se encarga de impartir la formación.

Figura 3. Procedimiento de DIAGNÓSTICO

A. GRUPOS DE INTERÉS
B. ANÁLISIS DEL TRIPLE RESULTADO A-S-E
B1. ENUNCIADOS
B2. INDICADORES
B3. CONCLUSIONES POR DIMENSIÓN
C. DIAGNÓSTICO
C1. VALORACIÓN GLOBAL
C2. BUENAS PRÁCTICAS Y ÁREAS DE MEJORA
C3. ELABORACIÓN DEL INFORME DE DIAGNÓSTICO

Fuente: elaboración propia en base al SG InnovaRSE

A. GRUPOS DE INTERÉS

La metodología propone hacer una reflexión respecto a la interacción de la organización con las partes interesadas en el funcionamiento, desarrollo e impactos de la empresa. Propone una tabla (Tabla 3) para identificar cuales son los GI más relevantes para la empresa, así como los aspectos en que sus intereses son significativos.

En este caso, la consultora completará la tabla inicialmente, una vez haya recopilado suficiente información, y la remitirá al miembro de la Dirección para que pueda revisarla. En la siguiente reunión, se contrasta y complementa con sus aportaciones.

Tabla 3. Tabla de GI

Grupos de interés	¿Qué impactos tiene mi actividad en este grupo?	Aspectos relevantes a tener en cuenta
Propietarios		
Accionistas e inversores		
Miembros del Consejo de Administración		
Trabajadores		
Sindicatos		
Proveedores		
Clientes		
Consumidores		
Competidores		
Administración local		
Administración autonómica		
ONGs		
Comunidad		
Medios de comunicación		
Generaciones futuras		
Otros específicos de mi empresa		

Fuente: SG InnovaRSE

En el *Anexo II*, se aportan los resultados del análisis de los GI.

B. ANÁLISIS DEL TRIPLE RESULTADO A-S-E

El objetivo de esta etapa es identificar los principales comportamientos socialmente responsables e irresponsables de la empresa y calificar el estado en que se encuentran, en su proceso de desarrollo hacia la RSC. Para ello hay que conocer el grado de avance en las 3 dimensiones: económica (DE), ambiental (DA) y social (DS), en sus variantes interna y externa

B1. ENUNCIADOS

El diagnóstico se plantea mediante enunciados, que recogen aspectos básicos de la RSC en sus 3 dimensiones. Estos procuran además, detectar buenas prácticas o aspectos de mejora concretos, tener un valor formativo, invitar a la reflexión y ayudar a orientar el proceso.

La metodología propone 30 enunciados, tres decálogos de aspectos ASE, que se proporcionan en el *Anexo I. Decálogo para el Diagnóstico inicial*. En la “Guía de diagnóstico” se pueden consultar aclaraciones adicionales.

Para cada enunciado se propone una ficha (la Figura 4 presenta un ejemplo para un enunciado de dimensión social) que incluya:

- ❖ *Evidencias*: información para avalar el grado de cumplimiento de cada enunciado.
- ❖ *Valoración cuantitativa*: grado de cumplimiento del enunciado. Escala del 1 al 10 (1 ningún grado de cumplimiento y 10 cumplimiento total). Valoración basada en percepciones cualitativas y cuantitativas (indicadores), atendiendo a la documentación existente, las evidencias presentadas, la experiencia propia de la empresa y la información que faciliten las personas que se entrevisten.
- ❖ *Valoración de la capacidad de mejora* de cada enunciado. Persigue indicar en que momento se encuentra la empresa en el ciclo de mejora continua PDCA: Planificación-Desarrollo-Chequeo-Ajustes⁴, que significa:
 - P: las áreas descritas en el enunciado se *planifican* en mayor o menor medida
 - D: lo planificado está *implantado* en mayor o menor medida
 - C: los resultados de las acciones llevadas a cabo se *miden y se analizan*
 - A: se *revisa y mejora* lo planificado, como consecuencia del análisis y aprendizaje
- ❖ La *opción no aplica (NA)*, cuando el enunciado no afecte a la PYME.

⁴ Ciclo Deming, PDCA (Plan, Do, Check, Act) o ciclo de mejora continua, es un proceso sistemático y cíclico, que a través de las cuatro fases previstas de planificación, ejecución, comprobación y actuaciones concretas o ajustes de la gestión, aseguran una mejora mantenida a lo largo del tiempo.

Figura 4. Ficha de valoración

6| Análisis

Dimensión
económica

Dimensión
ambiental

Dimensión
social

DS₁

DS₂

DS₃

DS₄

DS₅

DS₇

DS₈

DS₉

DS₁₀

DS₇

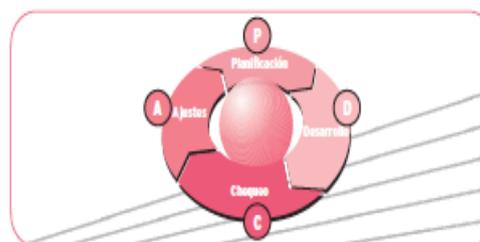
La empresa tiene establecido un sistema para la recogida de **quejas y reclamaciones** y sugerencias de su clientela, se analizan y revisan los resultados; y se ponen en marcha acciones de mejora derivadas de dichas aportaciones recogidas. La empresa mide la **satisfacción de la clientela** y tiene estructurado un sistema de fidelización de la clientela, cuyos resultados se revisan y se mejoran mediante la puesta en marcha de acciones de mejora derivadas de dichos resultados.

EVIDENCIAS

VALORACIÓN DE PERCEPCIÓN CUALITATIVA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

VALORACIÓN DE LA CAPACIDAD DE MEJORA



Fuente: Sistema Gestión InnovaRSE

B2. INDICADORES

La metodología propone varios indicadores, clasificados como principales y complementarios para cada una de las dimensiones (la Figura 5 presenta un ejemplo). Cada uno lleva asociado un código GRI, cuando coincide con los indicadores utilizados en este sistema. Este aspecto es interesante para las empresas que quieren incluir más adelante sus avances en una Memoria de Sostenibilidad estandarizada.

Figura 5. Indicadores.

COMPROMISO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	GRI ⁸	Unidades
Satisfacción de la clientela	Quejas recibidas por parte de la clientela	Indicar el número de quejas recibidas por parte de la clientela durante el año, donde se determina la existencia en su origen de responsabilidad de la organización por cualquier naturaleza. Incluye tanto quejas fruto del incumplimiento de regulaciones como de códigos voluntarios.	PR4 PR5	nº quejas

Fuente: Sistema de gestión InnovaRSE

B3. CONCLUSIONES POR DIMENSIÓN

Tras la valoración de cada enunciado, se sintetizará la información obtenida en una valoración global de cada dimensión ASE.

Para ello se elabora una tabla resumen de doble entrada para cada dimensión, que permita visualizar los puntos más fuertes y débiles de cada dimensión. Por un lado, se enumeran las siglas correspondientes a cada uno de los enunciados propuestos y en la otra entrada se indica la puntuación y la letra que indica en que punto de la capacidad de mejora se encuentra. La tabla se acompaña de un gráfico de barras, que refleje las valoraciones de cada enunciado.

Se incluirá un apartado que recoja las dificultades, apoyos y necesidades encontradas.

C. DIAGNÓSTICO

En este punto se describen unas conclusiones generales donde además de destacar los puntos fuertes y las oportunidades de mejora identificados, se valorará la posición relativa de la empresa respecto a las tres dimensiones.

C1. VALORACIÓN GLOBAL.

Persigue expresar en forma gráfica y visual la situación de la empresa. Para ello, utiliza un gráfico de tela de araña en el que se representan los valores promedio obtenidos en la valoración para cada una de las tres dimensiones y que se presentarán en una tabla general.

C2. BUENAS PRÁCTICAS Y ÁREAS DE MEJORA

La metodología establece los siguientes criterios de valoración:

- *Buenas prácticas*, son las que obtienen una puntuación de 7 o superior y son asignadas a las fases C ó A del modelo PDCA.
- *Áreas de mejora*, son las que obtienen una valoración de 3 ó inferior y son asignadas a la fase P del modelo PDCA.

C3. ELABORACIÓN DEL INFORME DE DIAGNÓSTICO

Finalizado el diagnóstico, se organizará toda la información y se redacta un informe sencillo, claro y sintético.

Con objeto de adecuar el trabajo a los objetivos buscados, durante la preparación y elaboración de informes de la consultoría se he realizado alguna modificación, que a continuación se detalla.

Se han cambiado algunos enunciados del decálogo de dimensiones. En concreto el de la dimensión económica DE10, por considerar que el texto propuesto no representa el contenido del mismo. También se ha realizado una modificación en el decálogo de la dimensión ambiental. El enunciado DA2 se ha unificado con el DA10 inicialmente propuesto, ya que ambos se refieren al mismo aspecto de gestión medioambiental, con la salvedad de que la DA10 especifica que se cuente con una certificación de la misma. Se considera que mantener ambos, supone duplicar el mismo aspecto en la valoración y por ello se han unificado.

En su lugar, se ha propuesto un nuevo enunciado DA10, que relaciona esta dimensión con prácticas asociadas a GI significativos. Se pretende valorar hasta que punto el aspecto medioambiental está integrado en la estrategia empresarial, y en la toma de decisiones de la misma. En el *Anexo I*, se recogen las modificaciones y nuevas propuestas.

4. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

Siguiendo el procedimiento de la Figura 3, se han valorado las evidencias encontradas (ver *Anexo III*) para cada dimensión ASE en cada una de las empresas. Para facilitar el seguimiento del análisis de diagnóstico y su posterior discusión se presenta una valoración detallada para cada una de las dimensiones ASE y cada una de las empresas, y con posterioridad una valoración global para cada una.

4.1. VALORACIÓN DE LAS DIMENSIONES

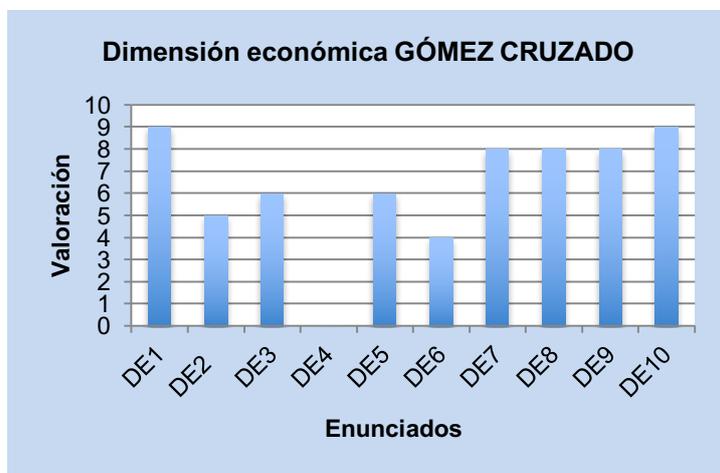
Se presenta, para cada dimensión, una figura con los resultados del decálogo propuesto. A continuación, se enumeran los puntos fuertes y áreas de mejora encontrados.

4.1.1. DIMENSIÓN ECONÓMICA

GÓMEZ CRUZADO

Figura 6. Síntesis de resultados para GÓMEZ CRUZADO en la dimensión económica

Dimensión económica	DE1	DE2	DE3	DE4	DE5	DE6	DE7	DE8	DE9	DE10
Percepción cualitativa (1-10)	9	5	6	NA	6	4	8	8	8	9
Capacidad de mejora (PDCA)	D	D	D	NA	C	P	A	A	C	A



Tal como se desprende de la Figura 6, los principales **puntos fuertes** de la empresa se observan en los siguientes aspectos:

- La gestión de costes de producción y servicios (DE7).
- El sistema de homologación de proveedores, fundamentales para su actividad, que incluye criterios relativos a la RSC, e incorpora a estos en las actividades de mejora en procesos y productos (DE8).

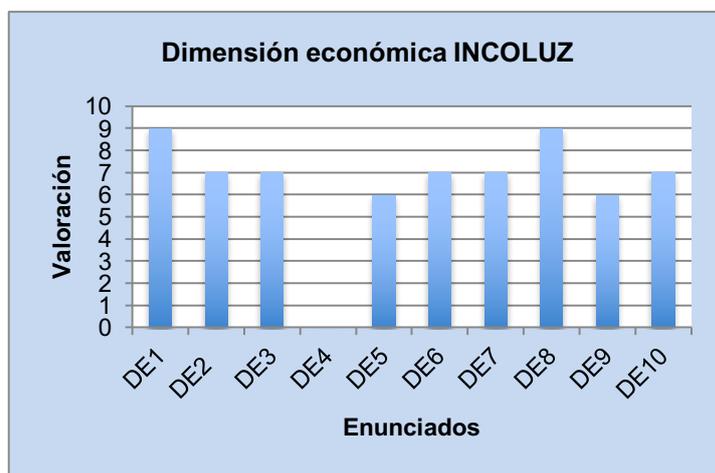
- El pago a sus proveedores, que persigue mantener una relación de colaboración, mantenida en el largo plazo. (DE9)
- La política de colaboración y alianza con sus proveedores, establece estrategias conjuntas, que conducen a una mejora en la competitividad, innovación y sostenibilidad de ambas partes (DE10)

Respecto a las **áreas de mejora**, no se ha encontrado ningún enunciado que cumpla estos requisitos.

INCOLUZ

Figura 7. Síntesis de resultados para INCOLUZ en la dimensión económica

Dimensión económica	DE1	DE2	DE3	DE4	DE5	DE6	DE7	DE8	DE9	DE10
Percepción cualitativa (1-10)	9	7	7	NA	6	7	7	9	6	7
Capacidad de mejora (PDCA)	A	D	D	NA	D	C	C	A	D	D



La Figura 7 evidencia que los principales **puntos fuertes** se encuentran en:

- El cumplimiento normativo y las obligaciones tributarias. Destaca la auditoría de cuentas (voluntaria), realizada desde 2015. (DE1).
- La política de retribución de beneficios (DE6).
- La gestión de costes de producción y servicios (DE7).
- El sistema de homologación de proveedores, que incluye además del precio otros aspectos: calidad del producto y servicio, proximidad, etc. (DE8).

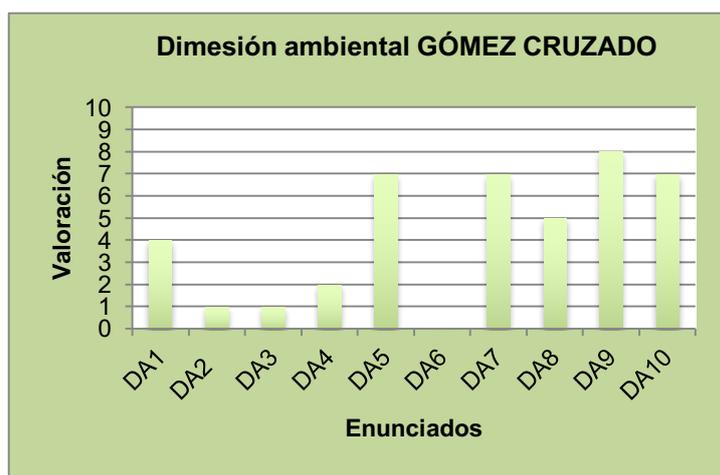
No se encuentran **áreas de mejora** relevantes.

4.1.2. DIMENSIÓN AMBIENTAL.

GÓMEZ CRUZADO

Figura 8. Síntesis de resultados para GÓMEZ CRUZADO en la dimensión ambiental

Dimensión ambiental	DA1	DA2	DA3	DA4	DA5	DA6	DA7	DA8	DA9	DA10
Percepción cualitativa (1-10)	4	1	1	2	7	NA	7	5	8	7
Capacidad de mejora (PDCA)	P	P	P	P	C	NA	C	A	P	P



En la Figura 8, se muestran los **puntos fuertes** en la dimensión ambiental en:

- El control de aguas residuales y vertidos subcontratado a TARBES, AIE (DA5)
- El cumplimiento con la emisión de ruido, aunque para esta actividad, no supone un impacto relevante (DA7)

En cuanto a las **áreas de mejora**, la misma figura indica que la empresa:

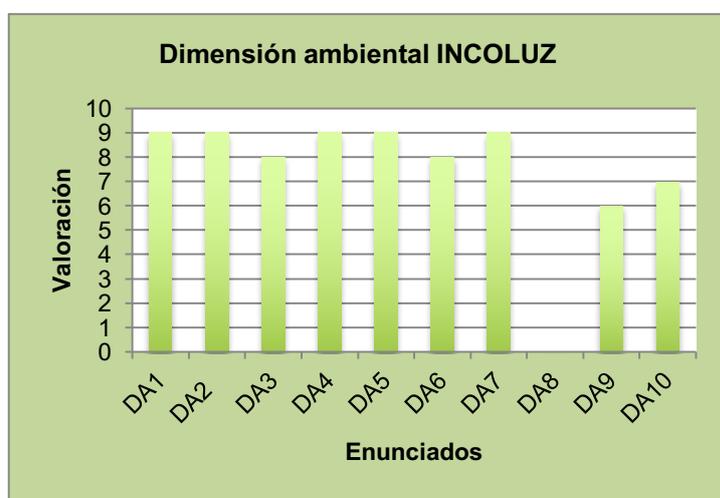
- no tiene un SG ambiental implantado, y tampoco existe un documento que recoja los principios de su política medioambiental. No contempla certificarse, por considerar que el esfuerzo en recursos humanos y económicos a invertir, no va a proporcionar un beneficio ambiental proporcional a los mismos (DA2).
- no utiliza indicadores de consumo para el control de los aspectos ambientales referentes a agua y energía. Sin embargo, reconoce la relevancia de llevar a cabo este control, para verificar el adecuado estado y mantenimiento de las instalaciones, y las buenas prácticas establecidas. La puesta en marcha de esta acción se ha previsto para este año (Febrero 2016). (DA3)

- no cuenta con una sistemática de búsqueda e implantación de acciones de mejora para la reducción, reciclado y valorización de los residuos. La Dirección de la bodega manifiesta que tiene previsto implantar esta acción en un corto plazo. (DA4)

INCOLUZ

Figura 9. Síntesis de resultados para INCOLUZ en la dimensión ambiental

Dimensión ambiental	DA1	DA2	DA3	DA4	DA5	DA6	DA7	DA8	DA9	DA10
Percepción cualitativa (1-10)	9	9	8	9	9	8	9	NA	6	7
Capacidad de mejora (PDCA)	A	A	C	A	C	C	C	NA	C	D



Se observa que la empresa tiene como **puntos fuertes** todas las dimensiones ambientales, salvo la referida a acciones de formación (DA9) y la que valora si la empresa incluye criterios medioambientales en la elección de proveedores y clientes (DA10). Es oportuno indicar, que el SG medioambiental implantado (ISO 14001), recoge todos los aspectos, excepto la DA10.

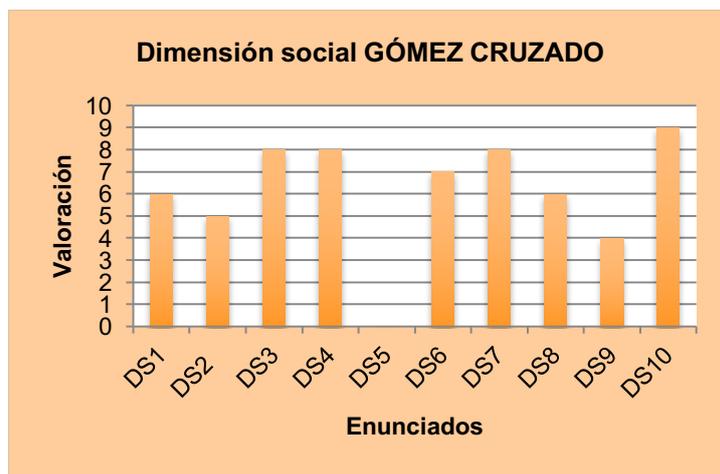
De los resultados presentados en la Figura 9, se desprende que no existe ningún **área de mejora** importante.

4.1.3. DIMENSIÓN SOCIAL.

GÓMEZ CRUZADO

Figura 10. Síntesis de resultados para GÓMEZ CRUZADO en la dimensión social

Dimensión social	DS1	DS2	DS3	DS4	DS5	DS6	DS7	DS8	DS9	DS10
Percepción cualitativa (1-10)	6	5	8	8	NA	7	8	6	4	9
Capacidad de mejora (PDCA)	A	C	C	P	NA	P	A	P	P	A



Los **puntos fuertes** destacados en la Figura 10, se refieren a sus GI más significativos, empleados, clientes y proveedores.

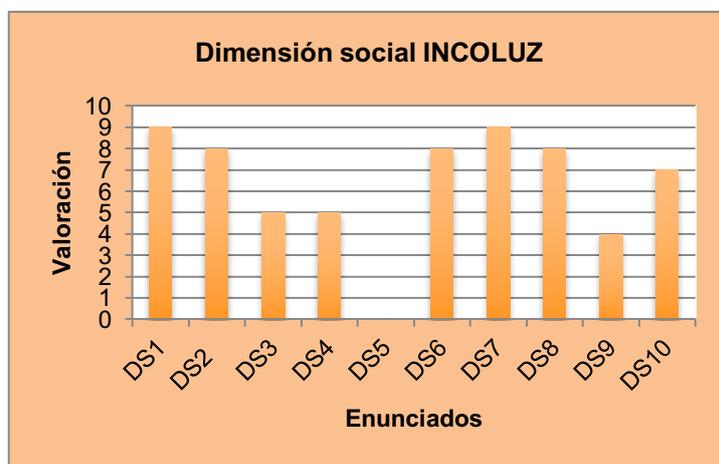
- El reducido tamaño de la empresa y el tipo de comunicación establecido entre los empleados y la Dirección, permite que todos los empleados conozcan el plan estratégico y puedan realizar sus aportaciones (DS3).
- Los sistemas establecidos para la recogida de quejas, reclamaciones y sugerencias de su clientela, sirven para poner en marcha acciones de mejora. (DS7)
- Mediante los criterios de elección de proveedores, la bodega fomenta que estos adopten prácticas de RSC: viticultura razonada y sostenible, conservación paisaje y biodiversidad, fijación de población local, etc. (DS10).

No se detecta ningún **área de mejora** destacable.

INCOLUZ

Figura 11. Síntesis de resultados para INCOLUZ en la dimensión social

Dimensión social	DS1	DS2	DS3	DS4	DS5	DS6	DS7	DS8	DS9	DS10
Percepción cualitativa (1-10)	9	8	5	5	NA	8	9	8	4	7
Capacidad de mejora (PDCA)	A	A	D	D	NA	D	A	D	P	D



La Figura 11 revela, que los **puntos fuertes** en la dimensión social son,

- La política de seguridad y salud laboral, y la definición de metas y objetivos a este respecto (DS1), así como la evaluación y valoración de riesgos (DS2). Ambos aspectos se contemplan en el SG certificado de seguridad y salud en el trabajo (OSHAS 18001).
- La afianzada sistemática para la recogida de quejas, reclamaciones, y sugerencias de su clientela, contemplada en el SG de calidad certificado (ISO 9001), sirve para poner en marcha acciones de mejora (DE7).

Como en las anteriores dimensiones, no se detecta ningún **área de mejora** relevante.

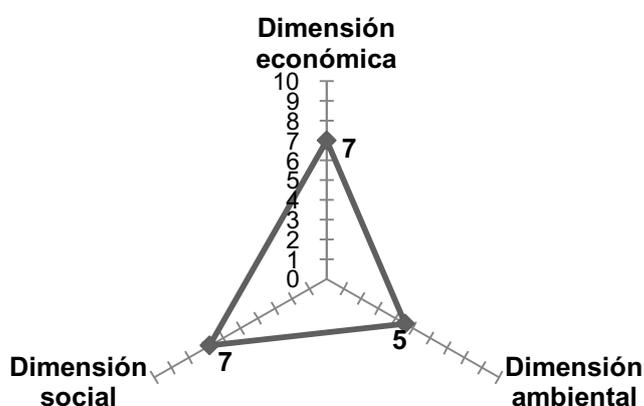
4.2. VALORACIÓN GLOBAL

Para cada empresa, se ha elaborado una figura con los resultados de valoración de cada dimensión. A continuación, se describen las dificultades, apoyos y necesidades encontradas para abordar mejoras en cada una de las tres dimensiones.

4.2.1. BODEGA GÓMEZ CRUZADO

Figura 12. Valoración global del diagnóstico para GÓMEZ CRUZADO

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE RSE											
Enunciado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	MEDIA
Dimensión económica	9	5	6	NA	6	4	8	8	8	9	7
Dimensión ambiental	4	1	1	2	7	NA	7	5	8	7	5
Dimensión social	6	5	8	8	NA	7	8	6	4	9	7



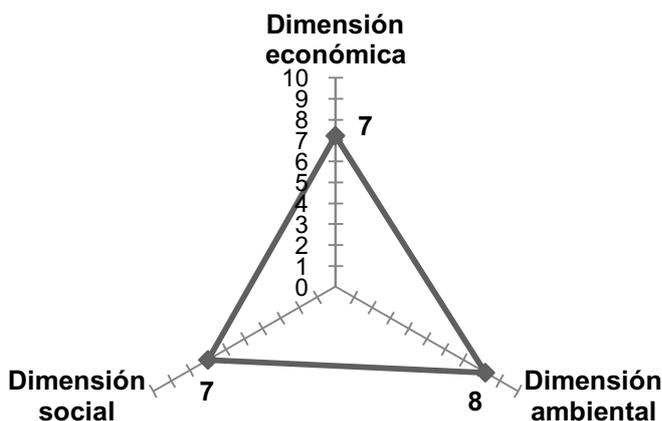
La Figura 12 evidencia que la dimensión ambiental necesita mejorar, como se ha podido comprobar en el análisis de los resultados. Uno de los puntos débiles y críticos, es la ausencia de una política medioambiental recogida formalmente en un documento, y el establecimiento de un SG medioambiental, que sirva para sistematizar y documentar todos los objetivos, previstos y/o implantados, así como el establecimiento de indicadores y su seguimiento.

La mayor dificultad encontrada ha sido la ausencia de documentación de los procedimientos puestos en marcha y los registros de las acciones llevadas a cabo, así como la falta de indicadores, principalmente en las dimensiones ambientales y sociales. La empresa quiere mejorar su gestión medioambiental, y ha definido varios objetivos a corto plazo (establecimiento de indicadores, procedimientos de buenas prácticas, plan de formación, etc.). Se precisa incorporar recursos (humanos y de tiempo) para poder realizar una gestión adecuada, sistematizada y documentada. La Dirección está de acuerdo, y tiene previsto aumentar la asignación de recursos, conforme los resultados financieros lo permitan.

4.2.2. INGENIERÍA INCOLUZ

Figura 13. Valoración global del diagnóstico para INCOLUZ

RESULTADOS DIAGNÓSTICO RSE. VALORACIÓN GLOBAL											
Enunciado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	MEDIA
Dimensión económica	9	7	7	NA	6	7	7	9	6	7	7
Dimensión ambiental	9	9	8	9	9	8	9	NA	6	7	8
Dimensión social	9	8	5	5	NA	8	9	8	4	7	7



Se observa un equilibrio entre las tres dimensiones, siendo la dimensión ambiental la mejor valorada. La empresa tiene procedimentados gran parte de los aspectos contemplados, aunque algunas prácticas todavía deben documentarse y analizarse, especialmente en la dimensión social, para poder avanzar en su mejora. Esta sistematización tiene como soporte los SG implantados, en un único sistema integral de gestión. La empresa reconoce que le supone un gran esfuerzo su mantenimiento y mejora, porque todavía no cuenta con una estructura suficientemente dimensionada para tratar adecuadamente estos aspectos.

La mayor dificultad encontrada ha sido la limitación de la empresa en tiempo y recursos humanos, para desarrollar determinadas acciones que tiene definidas como objetivos (plan de RRHH, estudio de costes más detallado, etc.). Los SG implantados, son un claro apoyo en la búsqueda de evidencias y análisis de dimensiones. Proporcionan documentación e indicadores, fundamentalmente en la variable medioambiental. Sin embargo, la empresa necesitaría contar con más personal dedicado en exclusiva a este tipo de cuestiones.

5. CONCLUSIONES

Se ha elaborado un catálogo de instrumentos de RSC para PYMEs, teniendo en cuenta la naturaleza y limitaciones de este tipo de empresas, con la finalidad de facilitar su acercamiento y progreso en este campo. Este compendio de instrumentos supone una mejora para las PYMEs, que en la actualidad deben enfrentarse a la dificultad de elegir entre un maremágnum de instrumentos genéricos.

Atendiendo a los objetivos del trabajo, se ha realizado un diagnóstico inicial de la integración de la RSC en la gestión de dos pequeñas empresas, y se puede concluir que ambas contemplan en su estrategia y gestión aspectos de RSC, perfectamente integrados en su actividad diaria. Se advierte, que la empresa que tiene SG implantados lo hace de manera más formal, pues parte de los aspectos de RSC considerados, ya los tiene recogidos en sus procedimientos de calidad, medioambiente o prevención de riesgos laborales. Esta conclusión se observa claramente en la dimensión ambiental, donde prácticamente todas las evidencias están recogidas en su SG, y por ello su grado de madurez en la gestión de esta dimensión es la mejor valorada, mientras que para la bodega es la peor.

En los resultados de la valoración global, se observa que ambas obtienen la misma puntuación en los aspectos económicos y sociales, aunque en estos últimos, la ingeniería obtiene mayores puntuaciones en las dimensiones de salud laboral y clientes, y la bodega en las de personas y sociedad (proveedores).

Se ha comprobado que las dos PYMEs tienen un estilo de dirección similar en lo relativo a su relación con sus GI internos (empleados y propiedad), que tal y como indica la literatura (Jenkins, 2004) es informal y se basa en relaciones de confianza, en las que se valoran aspectos extra-financieros. En cuanto a los GI externos, se evidencia una relación más formal en la ingeniería, motivada por las demandas de sus clientes (grandes empresas) y la incorporación de SG. Ambas, consideran especialmente importantes a sus empleados, siendo los siguientes GI más significativos sus proveedores y clientes. Cabe destacar que los primeros son más relevantes para la bodega, y los segundos para la ingeniería. Esta afirmación se ve reflejada en los resultados de valoración anteriormente comentados. Otro aspecto compartido es la limitación de tiempo, recursos humanos y económicos, como mayores impedimentos para poder avanzar en la gestión de la RSC, como anticipaba la literatura (Sweeney, 2009). Ambas empresas, manifiestan tener interés por mejorar su gestión de RSC y no contemplan comunicar externamente su triple impacto.

Como se adelantaba, la dimensión ambiental es el punto fuerte de la ingeniería y el aspecto peor valorado de la bodega, por lo que esta será su principal área de mejora. Se recomienda comenzar por redactar una Política medioambiental, que puede emplear como hoja de ruta para implantar un SG. Entre sus puntos fuertes destaca la relación con sus proveedores (viticultores) y sus empleados, aunque muchas de las acciones realizadas no están documentadas. El área que se aconseja mejorar en la ingeniería es la relacionada con sus empleados. Como la propia empresa reconoce, debe avanzar en el ciclo PDCA de este aspecto, y por ello quiere desarrollar un Plan de RRHH.

Atendiendo a los resultados de la valoración se puede decir que los SG, como afirma la literatura (Tarí y García, 2011), son elementos facilitadores de la integración de la RSC en la empresa, pues algunos aspectos recogidos en el decálogo de enunciados son tratados por los SG, y su implantación implica su análisis, medición y mejora, como queda patente en la diferencia existente en el ciclo PDCA de las tres dimensiones ASE, entre ambas empresas.

La herramienta de Diagnóstico ha resultado sencilla en su aplicación, y puede ser empleada por la propia organización en ambos casos. Cumple el propósito de proporcionar información más allá de la valoración de los enunciados, como detectar los puntos fuertes y áreas de mejora, por lo que se considera adecuada para pequeñas organizaciones que quieren avanzar en la gestión de la RSC. Aunque las siguientes fases de la sistemática, implican mayores recursos de tiempo y personas, ambas empresas cuentan con perfiles que pueden liderar el proceso.

El proceso de consultoría ha servido para que la bodega principalmente, en concreto en su dimensión ambiental, ponga en marcha algunas acciones para mejorar la gestión de este aspecto, y por extensión, avanzar en la gestión de su organización. Se considera por tanto, una herramienta válida para el acercamiento de las pequeñas empresas a la RSC.

Son varias las limitaciones del trabajo. Por un lado, la reducida muestra, que se circunscribe a dos empresas, y la diferente actividad de las estas, que tiene una incidencia clara en los GI y en los aspectos ASE más relevantes. A pesar de ello, se ha considerado adecuado proceder a la valoración de estas empresas, por el peso de otros factores relevantes para el análisis comparativo como el tamaño, región (ubicación), presencia o ausencia de sistemas de gestión, y accesibilidad e implicación de la Dirección en el proceso, respecto a otras empresas.

Otro aspecto a tener en cuenta, es la no inclusión de un apartado específico de indicadores, ya que para acometer este apartado de forma satisfactoria, sería precisa una mayor implicación de las empresas en tiempo y recursos humanos, pues la presencia de los mismos en general es escasa e irregular. En este estadio inicial, no se ha considerado necesario elaborar un documento independiente, sino que la existencia de indicadores (evidencias cuantitativas) se ha tenido en cuenta en la valoración de enunciados. Durante la consultoría se han ido proponiendo posibles indicadores a las empresas. En caso de que estas decidan avanzar en la gestión de la RSC y pasar a la siguiente fase propuesta por la metodología (Plan de Acción), este será uno de los aspectos prioritarios a mejorar.

Es importante destacar que este trabajo se ha circunscrito a la fase de diagnóstico (fase I) de la metodología, puesto que el objetivo del mismo es identificar el grado de implantación de prácticas de gestión de la RSC en las empresas.

Se puede concluir, que el grado de madurez de la gestión de RSC en las dos empresas es incipiente, a pesar de ambas que realizan acciones de RSC en su práctica habitual y que en su estrategia se contemplan aspectos extra-financieros. Sin embargo, no existe una metodología implantada para el seguimiento y mejora de estas acciones. Esta evidencia se manifiesta más claramente en la empresa que no cuenta con sistemas de gestión implantados.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación aragonesa para el desarrollo de la RSE, ARARSE. “Cuestionario de autoevaluación”. ARARSE, Zaragoza. Disponible en: <http://www.ararse.org/index.php/herramienta-de-autodiagnostico>.
- Asociación de directivos de la comunicación – Dircom (2012). “Cuestionario autodiagnóstico Dircom2R”. Disponible en <http://2r.dircom.org/documentos>.
- Burton B. and Goldsby M. (2009). “Corporate Social Responsibility Orientation, Goals and Behaviour: A Study of Small Business Owners”. *Business & Society* 48(1), 88-104.
- Cámara de Comercio de Madrid (2007). “Guía para la mejora e implantación de la RSC en las PYMEs”. Cámara oficial de comercio e industria, Madrid. Disponible en: <http://www.camaramadrid.es/asp/prensa/prensa.asp?p=1&id=418>.
- Ciliberti F., Pontrandolfo P. and Scozzi B. (2008). “Investigating Corporate Social Responsibility in Supply Chains: a SME Perspective”. *Journal of Cleaner Production* 16, 1579-88.
- Club de Excelencia en Sostenibilidad (2009). “Guía para la implantación de la RC en la PYME”. Club de Excelencia en Sostenibilidad, Madrid. Disponible en: http://www.club sostenibilidad.org/main.asp?id_pagina=28.
- Comisión de las Comunidades Europeas (COM) (2011). “Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Una renovada estrategia de la UE para 2011-2014 para la Responsabilidad Social Corporativa”. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:ES:PDF>.
- Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas, CERSE (2014). “Estrategia Española de la RSE 2014-2020”. Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Subdirección General de Información Administrativa y Publicaciones, Madrid. Disponible en http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/EERSE_WEB.pdf.
- Comisión Europea. Dirección General de Empresa (2006). “Guía de Introducción a la RSC para Pequeñas y Medianas Empresas”. Comisión Europea, Bruselas. Cuestionario de autodiagnóstico disponible en: http://www.pymesonline.com/uploads/tx_icticontent/R02535_cuestionario.pdf.
- Diputación Foral de Vizcaya (2007). “Xertatu:adi. Metodología de mejora continua en RSE”. Diputación Foral de Vizcaya, Bilbao. Disponible en http://www.xertatu.net/ca_plantilla.asp?idMenu=21
- Enderle, G. (2004). “Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises”, *Business Ethics: A European Review*, 13(1), 51-63.
- Freeman, R. E. (1984). “Strategic Management: A stakeholder Approach”. Boston: Pitman.
- Friedman A. and Miles S. (2001). “SMEs and the Environment: Two Case Studies”. *Eco Management and Auditing* 8(4), 200-9.

- Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra, CRANA (2010). "Sistema de gestión Innovarse". CRANA, Pamplona. Disponible en: http://www.crana.org/fr/empresas-rse/iniciativas_4/sistema-gestion-innovarse.
- Fundación CRANA (2010), "Guía para la realización de Diagnósticos RSE en PYMEs de Navarra. Metodología InnovaRSE". CRANA, Pamplona. Disponible en: http://www.crana.org/themed/crana/files/docs/166/146/e2rse_guia_diagnostico_innovarse_3.pdf.
- Fundación privada Garrotxa Líder (2011). "Código de gestión sostenible (CGS)". Proyecto Gestión Sostenible Rural, Girona. Disponible en: <http://es.gsrural.org/codigo-gestion-sostenible/>
- González, J. (2006). "RSC en la PYME". Cámaras de comercio, Madrid. Disponible en: http://www.camara.es/sites/default/files/publicaciones/manual_rsc.pdf
- Jenkins, H. (2004). "A critique of conventional CSR theory: an SME perspective". *Journal of General Management*, 9:4, 55–75.
- Jenkins, H. (2006). "Small Business Champions for Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241-256.
- Kechiche, A. and Soparnot, R. (2012). "CSR within SMEs: Literature Review". *International Business Research*. Vol. 5, No. 7; 2012.
- Lemonche, P., Mateo, N., Lorenzo, B. et al. (2013). "30 reglas de oro de la RSE para la PYME". Forética, Madrid. Disponible en: <http://www.foretica.org/sala-de-prensa/noticias/2190-las-30-reglas-de-oro-de-la-rse-para-la-pyme-nuevo-cuaderno-foretica>.
- Lepoutre J. and Heene A. (2006). "Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review". *Journal of Business Ethics* 67(3), 257-73.
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2015). "Retrato de las PYME 2015". Dirección General de Industria y de la PYME, Madrid. Disponible en http://www.ipyme.org/publicaciones/retrato_pyme_2015.pdf.
- Muñoz M., Fernandez A., Rivera J., Leon R., Escrig E., and Ferrero I, (2012). "Materiality Analysis for CSR Reporting in Spanish SMEs". *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 1 (2), 231-250.
- Murillo, D. and Lozano, J. M. (2009). "Pushing forward SME CSR through a network: an account from the Catalan model". *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 7-20.
- Olcese, A., Alfaro, J., Fontrodona, J. et al. (2013). "Informe sobre la responsabilidad social de la empresa en España". Comisión Europea. Disponible en: <http://ec.europa.eu/spain/pdf/informe-responsabilidad-social.pdf>.
- Perrini, F. (2006). "SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective", *Journal of Business Ethics*, 67(3), 305-316.

- Perez-Sanchez D. (2003). "Implementing Environmental Management in SMEs". *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 10(2), 67-77.
- ECODES (2009). "Guía de aprendizaje sobre la implementación de RSE en PYME". Banco Interamericano de desarrollo, Washington. Disponible en: <http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35010934>
- Roberts S., Lawson R. and Nicholls J. (2006). "Generating Regional-Scale Improvements in SME Corporate Responsibility Performance: Lessons from Responsibility Northwest". *Journal of Business Ethics* 67 (3), 275-86.
- Rodríguez Fernández, J.M. (2007). "Responsabilidad social corporativa y análisis económico: práctica frente a teoría". *Ekonomiaz*, num. 65.
- Roser (2005). "Guía de la RSC para las PYMES". Observatorio de la RSE, Madrid. Disponible en: http://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2013/07/Guia_RSC_PYME.pdf.
- Quinn, J. (1997). "Personal Ethics and Business Ethics: The Ethical Attitudes of Owner/Managers of Small Business", *Journal of Business Ethics*, 16(2), 119-127.
- Spence, L., Schmidpeter, R. and Habisch, A. (2003). "Assessing Social Capital: Small and Medium Sized Enterprises in Germany and the UK". *Journal of Business Ethics*, 47 (1), 17-29.
- Studer, S., Welford, R., and Hills, P. (2006). "Engaging Hong Kong Business in environmental change: drivers and barriers". *Business Strategy and the Environment*, 15 , 416-431.
- Sweeney, L. 2009. "A Study of Current Practice of Corporate Social Responsibility (CSR) and an Examination of the Relationship Between CSR and Financial Performance Using Structural Equation Modelling (SEM)". Doctoral Thesis. Dublin Institute of Technology.
- Tarí, J. y García M. (2011) . "La gestión de la calidad y la responsabilidad social en empresas de servicios". *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 18, 77-93.
- Tilley F. (2000). "Small Firm Environmental Ethics: How Deep Do They Go?". *Business Ethics: A European Review* 9(1), 31-41.
- Williamson D., Lynch-Wood G. and Ramsay J. (2006). "Drivers of Environmental Behaviour in Manufacturing SMEs and the Implications for CSR". *Journal of Business Ethics* 67 (3), 317-30.

ANEXO I. DECÁLOGO PARA EL DIAGNÓSTICO INICIAL

La dimensión económica: el decálogo

→ DE₁

La empresa cumple con todas las **obligaciones legales** relativas a la legalización de los libros, depósito de cuentas y auditoría; y todas sus **obligaciones tributarias**, cumpliendo con todas las normas legales que les afecten. Se somete a auditorías si procede y no se recogen salvedades en ellas.

→ DE₂

La empresa establece unos criterios claros para el **buen gobierno** de la misma, estableciendo mecanismos para evitar el mal uso de la información privilegiada o los conflictos de intereses. Siguiendo pautas de **buen gobierno y transparencia**, la empresa informa sobre sus resultados económicos a sus principales grupos de interés de una forma coherente y clara, incorporando además aspectos sociales y ambientales en dichos resultados.

→ DE₃

La **política de retribución por conceptos salariales** de la empresa cuenta con un sistema de determinación de salarios, criterios de revisión salarial, y medición de la satisfacción de las personas trabajadoras respecto a este ámbito.

→ DE₄

La empresa realiza actividades de **control sobre sus operaciones con las entidades financieras**, utiliza criterios económicos y de prácticas socialmente responsables para seleccionar a las entidades financieras con las que trabaja y gestiona la información que se deriva de ese control de las colaboraciones.

→ DE₅

La empresa **planifica las inversiones** que va a acometer mediante un seguimiento periódico del plan de inversiones dentro de su control de gestión. Además, se gestionan los datos relativos a la **rentabilidad de las inversiones** que acomete y se marca objetivos al respecto, persigue el cumplimiento de éstos e implanta acciones de mejora derivadas del análisis de los datos.

→ DE₆

La empresa posee una **política de distribución de beneficios** que tiene en cuenta, en primer lugar, el futuro de la empresa (reversión o inversión en I+D).

Incluye además a accionistas, personas trabajadoras, e incluso una cuantía para temas sociales atendiendo a criterios prefijados por la empresa. Además, la empresa gestiona sus excedentes de tesorería o reservas con criterios de **Inversión socialmente responsable (ISR)**.

→ DE₇

La organización gestiona datos relativos a **costes de producción, servicio** y se marca objetivos al respecto. Realiza medición y aprendizaje implantando acciones de mejora derivadas del análisis de indicadores. Además de medir la efectividad de dichas mejoras en la organización, se garantiza que éstas no supongan disminución en el empleo ni una merma de las condiciones laborales.

→ DE₈

La empresa cuenta con un **sistema de homologación de entidades proveedoras y subcontratistas** que incluye criterios relativos a la responsabilidad social de la empresa. Además, incorpora a estas entidades en actividades de mejora en procesos, productos y servicios.

→ DE₉

La empresa negocia las **condiciones de pago** con todas sus **entidades proveedoras y subcontratistas** en base a criterios prefijados, revisando además periódicamente los criterios en los que se basa dicha negociación con sus entidades proveedoras y subcontratistas.

→ DE₁₀

La empresa siempre **cumple las condiciones de pago acordadas** con todas las entidades proveedoras y subcontratistas, e incluso en varias ocasiones paga a sus entidades proveedoras y subcontratistas con anticipación al plazo acordado, de tal forma que facilita financiación a algunas de sus entidades proveedoras.

Fuente: Sistema de gestión InnovaRSE

DE10	La empresa lleva a cabo una política de colaboración y alianza con sus proveedores. Se persigue el establecimiento de estrategias conjuntas, que conduzcan a una mejora en la competitividad, innovación y sostenibilidad de ambas partes
------	---

La dimensión ambiental: el decálogo**→ DA₁**

La empresa cuenta con una **Política Ambiental**, o una **Declaración de intenciones relativa al Medio Ambiente**, que está explicitada y es conocida por todas las personas de la empresa, incluidas clientela, proveedores/as y alianzas.

→ DA₂

Existe un Sistema implantado de Gestión Ambiental con **objetivos y metas** completamente desplegados, que conforman un **Programa Ambiental** totalmente alineado con la Política Ambiental de la empresa y se somete sistemáticamente a auditorías internas ambientales.

→ DA₃

La empresa utiliza **indicadores de consumo para el control de los aspectos ambientales** referentes a agua, energía y combustibles, y busca la reducción de éstos mediante acciones de mejora en los usos de estos recursos. Existen evidencias de una sistemática en la implantación de acciones de mejora para la reducción de las tres tipologías de consumos.

→ DA₄

La empresa cumple toda la **legislación aplicable en la gestión de los residuos**, utiliza indicadores para el control y la mejora en esta materia y demuestra evidencias de una sistemática en la búsqueda e implantación de acciones de mejora para la reducción, reciclado y valorización de los residuos.

→ DA₅

La empresa cumple toda la **legislación aplicable en cuanto a la identificación y control de los vertidos**, utiliza indicadores para el control y la reducción de éstos y demuestra evidencias de una sistemática en la búsqueda e implantación de acciones de mejora para la minimización de los vertidos.

→ DA₆

La empresa cumple la **legislación aplicable como actividad potencialmente contaminante de la atmósfera**, utiliza indicadores para el control y la reducción de los niveles de emisión. Existen evidencias de una sistemática en la búsqueda e implantación de acciones de mejora para la minimización las emisiones y además de forma voluntaria calcula, reduce y compensa sus emisiones favoreciendo el plan de acción por el clima de Navarra.

→ DA₇

La organización cumple la **legislación aplicable en materia de ruido**, utiliza indicadores para el control y la reducción de los niveles de ruido. Existen evidencias de una sistemática en la búsqueda e implantación de acciones de mejora para la minimización del ruido emitido.

→ DA₈

La empresa cumple con toda la **legislación aplicable con respecto a los envases y embalajes** que utiliza en la comercialización de sus productos. Cuenta con medidas implantadas según sea apropiado de envases retornables, cambios de formato, o sustitución de materiales en los envases y embalajes; así como una vigilancia ante nuevas formas de transporte de envase de productos.

→ DA₉

Las **actividades de formación ambiental** alcanzan a todas las personas de la empresa y están planificadas como fruto de la Política ambiental del SGA y en línea con las estrategias de la empresa. Se han introducido en la formación nuevos conceptos como Ecodiseño o Análisis de Ciclo de Vida del Producto. Además, se participa junto a la clientela y proveedores/as en otros grupos de investigación ambiental.

→ DA₁₀

La empresa cuenta con alguna **Certificación Ambiental** a nivel nacional o internacional, a partir de alguna herramienta sencilla (Evaluación de Impacto Ambiental, Análisis de Legislación Ambiental, Auditoría energética). Este Sistema puede estar certificado según UNE - EN ISO 14001 o estar adscrito al Reglamento EMAS II; y además aporta información para redacción de memorias GRI de Sostenibilidad.

Fuente: Sistema de gestión InnovaRSE

DA2	<p>Existe implantado un SG ambiental, con objetivos y metas completamente desplegados, que conforman un Programa Ambiental totalmente alineado con la Política Ambiental de la empresa y se somete sistemáticamente a auditorías internas ambientales</p> <p>La empresa cuenta con alguna Certificación Ambiental: Evaluación de Impacto Ambiental, Análisis de Legislación Ambiental, Auditoría energética, y/o certifica su SG (UNE - EN ISO 14001, Reglamento EMAS II); y aporta información para redacción de memorias GRI de Sostenibilidad</p>
DA10	<p>La empresa incluye criterios medioambientales en la toma de decisiones referidas a los proveedores o clientes con los que trabaja. Valora positivamente a los proveedores o clientes que cuentan con SG medioambientales certificados, realizan acciones beneficiosas para el medioambiente o manifiestan su interés y preocupación por este aspecto: sustitución de materias primas o componentes, cambio de diseño, modificación de procesos productivos, publicación de política medioambiental, etc. La organización valora a aquellos que dan apoyo y participan en programas y actividades que persiguen una minimización de impacto medioambiental, etc.</p>

La dimensión social: el decálogo

→ Dimensión Social Interna: Salud laboral

DS₁

La empresa cuenta con una **Política de Seguridad y Salud Laboral** y con **objetivos y metas en el ámbito preventivo**, que han sido trasladados al campo operacional. Tiene definidas las **funciones y responsabilidades en materia preventiva** para todas las personas relacionadas con este ámbito. Existe un sistema establecido para el desarrollo de las actividades de mejora con una asignación definida de recursos. Además, existe una sistemática de revisión y mejora que se controla regularmente.

DS₂

La empresa actualiza la **Evaluación Inicial y Valoración de Riesgos** de forma regular a través de controles periódicos de las condiciones de trabajo, independientemente de que se produzcan cambios significativos en las mismas. El sistema se complementa con el establecimiento de indicadores relevantes que facilitan la participación en la mejora de las condiciones de trabajo y su gestión con respecto a los objetivos previstos.

→ Dimensión Social Interna: Personas

DS₃

La empresa tiene establecido un sistema por el que todas las personas de la empresa participan en la definición del plan estratégico y del plan de gestión anual. Además se controla y revisa periódicamente el **sistema participativo** con el que cuenta la empresa.

DS₄

La empresa se preocupa por los aspectos relacionados con la **igualdad de género** por medio de un Plan de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres que comprende la formación, el lenguaje, y las políticas de contratación y promoción interna.

DS₅

La empresa cuenta con una política activa de **contratación de colectivos desfavorecidos y/o en riesgo de exclusión de social**.

DS₆

La empresa cuenta con un sistema de promoción y superación efectiva de las **medidas de conciliación de la vida laboral y personal** (excedencias/reducción de jornada por responsabilidades familiares, actividades docentes/políticas/servicios sociales,

posibilidad de determinar horarios unilateralmente por el trabajador acogido a dicha situación, reducción de salario no exactamente proporcional a la reducción de jornada, flexibilidad de jornada en aras de conciliar responsabilidades familiares, bonificaciones o pagos de seguros privados durante un período de tiempo, teletrabajo).

→ Dimensión Social Externa: Clientes

DS₇

La empresa tiene establecido un sistema para la recogida de quejas y reclamaciones y sugerencias de su clientela, se analizan y revisan los resultados; y se ponen en marcha acciones de mejora derivadas de dichas aportaciones recogidas. La empresa mide la satisfacción de la clientela y tiene estructurado un sistema de fidelización de la clientela, cuyos resultados se revisan y se mejoran mediante la puesta en marcha de acciones de mejora derivadas de dichos resultados.

DS₈

La empresa cuenta, de forma explícita, con un **"código" de prácticas profesionales o carta de servicios** para garantizar la honradez y calidad en todos los contratos, acuerdos y publicidad con la clientela. Este documento es conocido por todas las personas, está difundido a toda la clientela y se encuentra integrado en el proceso **"gestión de la clientela"**.

→ Dimensión Social Externa: Sociedad

DS₉

La empresa tiene definido un sistema en virtud del cual se identifican aquellas **motu proprio** en los que se va a trabajar. Asimismo, la empresa cuenta con un sistema de apoyo a proyectos sociales por el que incentiva y apoya a aquellos trabajadores que, **motu proprio**, deciden colaborar con diferentes programas sociales a través de la liberación de un número determinado de horas, financiación, flexibilidad horaria, etc.

DS₁₀

La empresa, como práctica habitual, realiza la **contratación de proveedores/as locales** y tiene establecido un sistema donde se integra a los/las proveedores/as locales y otros agentes económicos, al objeto de participar en proyectos que impulsen el entorno local.

Fuente: Sistema de gestión InnovaRSE

ANEXO II. GRUPOS DE INTERÉS



BODEGA GÓMEZ CRUZADO

Grupo de interés	¿Qué impactos tienen en mi actividad?	Aspectos relevantes a tener en cuenta
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> - productividad - calidad producto y servicio - conocimiento (know-how) - reputación y marca - promoción (enoturismo) 	<ul style="list-style-type: none"> - empleo estable - conciliación (flexibilidad) - salario adecuado - clima laboral - formación continua
Clientes y consumidores	<ul style="list-style-type: none"> - generadores directos del negocio - reputación - publicidad - generar prestigio 	<ul style="list-style-type: none"> - calidad producto - seguridad producto - ser sorprendidos con nuevos productos - fidelización - enoturismo de calidad
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - materia prima fundamental para la calidad del producto - imprescindibles para el mantenimiento del paisaje y las prácticas vitícolas tradicionales y sostenibles (vinos de "terroir") - reputación negativa, si sanciones administrativas (contratación irregular, daño medioambiental, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - trato y precio justo - asesoramiento y formación - colaboración e incorporación como parte del proyecto
Competidores	<ul style="list-style-type: none"> - importante ecosistema; influencia directa - innovación - afianzar liderazgo de la región - diferenciación de competencia por buenas prácticas 	<ul style="list-style-type: none"> - lealtad - colaboración (sector y ubicación) - bodegas históricas - promoción del territorio y producto: "Cata Barrio de la Estación"
Comunidad local y "territorio"	<ul style="list-style-type: none"> - infraestructuras específicas - conocimiento prácticas vitivinícolas - paisaje y características viñedo ("terroir") - proveedores - Identidad y reconocimiento (cantidad y calidad bodegas) - calidad de la uva (calidad vino) 	<ul style="list-style-type: none"> - empleo directo e indirecto - respeto por el entorno, paisaje y tradiciones - mantenimiento de la población - conservación biodiversidad - tratamientos fitosanitarios, prácticas culturales, etc. - gestión de aguas residuales, residuos y vertidos
Propiedad bodega	<ul style="list-style-type: none"> - toma de decisiones - proyecto a largo plazo - libertad de gestión (confianza) - financiación 	<ul style="list-style-type: none"> - rentabilidad empresa sostenible (no exige rendimiento económico en el corto plazo) - posicionamiento del vino en el mercado - calidad y diferenciación producto - incorporación de la Dirección al Consejo de Administración - promoción del vino en México
AAPP	<ul style="list-style-type: none"> - posibles sanciones - subvenciones - creación de infraestructuras 	<ul style="list-style-type: none"> - cumplimiento de la normativa - promoción de la zona y vino Rioja - organismos reguladores y promotores (Consejo regulador DO Rioja)

INGENIERÍA INCOLUZ



Grupo de interés	¿Qué impactos tienen en mi actividad?	Aspectos relevantes a tener en cuenta
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> - productividad - calidad producto y servicio - conocimiento (know-how) - reputación 	<ul style="list-style-type: none"> - empleo estable - conciliación (flexibilidad) - salario adecuado - clima laboral - formación continua
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - generadores directos del negocio - cambio de procesos, diseño y materias primas - departamento de I+D 	<ul style="list-style-type: none"> - calidad y estética producto - precio competitivo - asesoramiento diseño y construcción - servicio postventa y fidelización - innovaciones de producto, que supongan un ahorro y con materiales más sostenibles (consumo energético y ecodiseño)
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - materia prima de calidad a precios competitivos - cumplimiento normativa construcción, ambiental... - calidad de servicio y plazos de entrega 	<ul style="list-style-type: none"> - trato y precio justo - accesibilidad a materiales de última generación a precios competitivos - colaboración con proveedores locales, siempre que se puede
Competidores	<ul style="list-style-type: none"> - competencia pura - en ocasiones puntuales colaboración para determinados trabajos 	<ul style="list-style-type: none"> - soluciones innovadoras - diferenciación de competencia por plazos de entrega, calidad de producto, cumplimiento requisitos PRL, medioambientales, etc.
Comunidad local y "territorio"	<ul style="list-style-type: none"> - empleo directo e indirecto - mercado local - ubicación (buenas redes de comunicación) - infraestructuras 	<ul style="list-style-type: none"> - mantenimiento de la población (polígono industrial) - respeto por el entorno (buenas prácticas)
Propiedad empresa	Todos los accionistas trabajan en la empresa y la mayoría ocupan cargos de Dirección (3 de 5)	
AAPP	<ul style="list-style-type: none"> - posibles sanciones - potenciales clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - cumplimiento de la normativa

ANEXO III. EVIDENCIAS – ANÁLISIS TRIPLE RESULTADO**BODEGA GÓMEZ CRUZADO**

DECÁLOGO ECONÓMICO	
DE1	La empresa tiene subcontratados los servicios de un gabinete financiero y una asesoría laboral, que garantizan el cumplimiento de los aspectos financieros y tributarios.
DE2	Aunque no existen códigos de buen gobierno escritos, desde el año 2015 la Dirección se ha incorporado al Consejo de Administración, con ello se minimizan los posibles problemas de agencia. No se recoge la adopción de políticas de comunicación y transparencia informativa sobre la gestión económica-financiera a los G.I. más relevantes (aunque como se verá en DS3, anualmente se informa a los empleados).
DE3	Aunque no existe una política oficialmente definida, la Dirección conoce la retribución de cada uno de sus empleados y en la medida de lo posible (atendiendo a los resultados financieros) y de los méritos de estos, trata de incrementarla al menos anualmente. Afirma que los salarios de sus empleados están por encima de la media de la competencia.
DE4	Se desestima esta dimensión, pues el reducido tamaño de la organización, su facturación y situación financiera no le permiten tomar decisiones de este tipo.
DE5	<p>Confecciona un plan y presupuesto de inversiones anuales. El gabinete financiero subcontratado le asesora en estos temas. Se realiza un seguimiento de los objetivos y la rentabilidad de las inversiones.</p> <p>Los criterios de RSC contemplados en la misión de la empresa (conservación del paisaje, técnicas de cultivo sostenibles, etc.), quedan recogidos de forma implícita en la política de inversiones.</p>
DE6	El nuevo proyecto de empresa tiene una historia de 3 años, siendo el periodo de maduración del sector 10 años, por lo que todavía es temprano para hablar de excedentes financieros.
DE7	La fase temprana del proyecto ha favorecido un exhaustivo estudio y control de costes. Se han establecido indicadores claros, atendiendo a los objetivos fijados. Se verifica el cumplimiento del presupuesto.
DE8	<p>Para la empresa es fundamental el establecimiento y seguimiento del sistema de homologación de proveedores por dos motivos. Compra el 100 % de uva y su misión incluye distinguir y recuperar el paisaje característico de los viñedos de Rioja y su forma de cultivo tradicional y razonada.</p> <p>Apoya técnicamente, da formación y sensibiliza a los viticultores de la zona, para que mantengan y cuiden de manera razonada sus cultivos y el entorno en el que se ubican. Se incluyen criterios de RSC en su elección: profesionalidad, honestidad, y compromiso con el paisaje y el medioambiente.</p>

DE9	<p>La empresa paga a sus proveedores por encima del precio medio de la zona, pues su objetivo es mantener una relación a largo plazo. Promueve una relación de compromiso mutuo (win-win), con objeto de que los proveedores además de servir una uva de calidad, participen de los principios manifestados en su misión.</p>
DE10	<p>De manera "informal", gestiona la relación con sus proveedores más relevantes y estratégicos, los viticultores, bajo la perspectiva de la RSC. Ha establecido marcos de cooperación, estableciéndose una relación de colaboración y compromiso mutuo.</p> <p>Aunque no existen pruebas documentales, en base a estas relaciones, la bodega toma decisiones estratégicas (elección de parcelas en experimentación, tipo de vendimia, etc.).</p>

DECÁLOGO AMBIENTAL	
DA1	La empresa practica una política medioambiental implícita, no recogida formalmente en un documento, si bien manifiesta como uno de sus valores, el cuidado y respeto por el medioambiente. Aunque no específicamente, pone de relieve este compromiso en su página web, al dar un espacio destacado al paisaje tradicional, “patrimonio de la práctica ancestral de una viticultura sostenible y razonada”. (http://www.gomezcruzado.com/vinedos-de-rioja/es).
DA2	No existe un SG ambiental implantado, ni un documento que recoja los objetivos y metas ambientales, que representen los principios de su política medioambiental. No contempla certificarse en ningún SG ambiental, por considerar que el esfuerzo y recursos que debe invertir, no van a proporcionar un beneficio ambiental proporcional. Reconoce que debe mejorar su gestión medioambiental y ya se ha marcado varias metas a corto plazo.
DA3	Hasta la fecha no utilizan indicadores de consumo para el control del consumo de agua y energía (uso de combustibles testimonial). Reconoce que llevar este control es importante, y lo va a poner en marcha en el corto plazo (febrero 2016). Las instalaciones son nuevas, se lleva un adecuado mantenimiento, se han instalado algunos sistemas que contribuyen al ahorro de agua y energía, y se realizan acciones de concienciación del personal sobre el uso razonado del agua, pero reconoce que tiene que mejorar.
DA4	Es miembro de ECOEMBES (puesta en el mercado de envases). Se realiza recogida selectiva de residuos. En su proceso productivo, obtienen como residuo mayoritario el orujo de fermentación y lías, que gestiona como subproducto con licoreras de la zona. Quiere mejorar la gestión de los residuos.
DA5	Vertido de aguas residuales mancomunado a depuradora. Gestión y mantenimiento de depuradora subcontratado a TARBES, AIE (Tratamiento de aguas residuales barrio de la estación). Este organismo realiza las gestiones administrativas y asegura el cumplimiento de la legislación. Reporta anualmente los resultados. Riesgo de vertidos incontrolados muy limitado.
DA6	No tiene una importancia significativa en esta actividad.
DA7	Cumple la legislación aplicable en materia de ruido. Este tipo de industria presenta índices bajos de contaminación acústica. El punto más crítico es la embotelladora. A través del Servicio de Prevención de Riesgos subcontratado, se realizan evaluaciones de ruido, se han realizado mediciones, y se proponen acciones preventivas y en su caso acciones correctoras.
DA8	Cumple toda la legislación aplicable a los envases y embalajes que utiliza en la comercialización de sus productos (suscrita a ECOEMBES). Los materiales empleados del envasado y embalaje de sus productos son reciclables: vidrio, cartón, corcho y madera, salvo el plástico para retractilar las cajas de vino.

DA9	No existe un plan de formación ambiental, aunque se tiene prevista su implantación en un corto plazo. Se realizan acciones de formación y sensibilización ambiental "informales". En paralelo se realizan acciones de asesoramiento técnico y sensibilización medioambiental con los viticultores.
DA10	Uno de los requisitos de homologación de proveedores, es la práctica cultural razona en el viñedo. Asesora a los viticultores, con objeto de que limiten el empleo de productos fitosanitarios y el abonado químico. No existe una planificación definida con objetivos marcados. En cuanto a los clientes, lleva a cabo labores de concienciación y sensibilización, al abanderar y poner en valor el paisaje vitivinícola y el cultivo tradicional respetuoso con el medioambiente.

DECÁLOGO SOCIAL	
Dimensión social interna: salud laboral.	
DS1	<p>Se ha subcontratado el Sistema de Prevención de Riesgos Laborales (PRL) a una consultoría especializada. Existen evaluaciones de PRL, hay un sistema de control y revisión, y acciones de mejora. La Dirección participa de forma directa y se reúne anualmente con el consultor de PRL para conocer los resultados.</p> <p>Existe una política de seguridad y salud laboral, trasladada a las prácticas cotidianas de los empleados.</p>
DS2	<p>La empresa subcontratada actualiza la Evaluación Inicial y Valoración de Riesgos de forma regular a través de controles anuales de las condiciones de trabajo.</p> <p>No se contemplan objetivos ni indicadores internos, para evaluar la mejora de las condiciones de trabajo y su gestión.</p> <p>No se realiza una evaluación psicosocial de los empleados. No se considera necesario ni viable este aspecto, pues la dinámica de relaciones laborales establecida, posibilita la resolución de posibles conflictos y problemas.</p>
Dimensión social interna: personas.	
DS3	<p>El reducido tamaño de la empresa, permite a la Dirección informar directa y personalmente a los empleados sobre el Plan estratégico de la organización y su estado financiero.</p> <p>No hay definido un sistema de participación, puesto que existe una relación diaria y directa de comunicación bidireccional (horizontal) de la Dirección y todos los empleados.</p>
DS4	<p>No hay definido un plan de igualdad de oportunidades, pero las prácticas llevadas a cabo para la selección, promoción y retribución de los empleados, atienden únicamente a la meritocracia y capacidades de los mismos.</p> <p>En la actualidad de las 13 personas que trabajan en la empresa, un 44 % son mujeres.</p>
DS5	<p>Se ha desestimado, dado el reducido tamaño de la empresa, y el estadio inicial de desarrollo del nuevo proyecto de bodega.</p>
DS6	<p>El horario laboral habitual (excepto vendimia), de 8 a 17 h, favorece la conciliación. Existe flexibilidad por parte de los empleados y de la organización, en cuanto a la adecuación de los horarios atendiendo a las necesidades de ambos. La empresa confía en sus empleados y pone en práctica la responsabilidad individual en su trabajo (no pide justificantes a sus empleados, no tiene tarjetero de fichar, etc.).</p> <p>Un 44 % de los empleados, trabaja fuera del centro de trabajo de manera habitual.</p>
Dimensión social interna: clientes.	

DS7	<p>Los clientes más importantes, atendiendo al % de facturación provienen de la importación: 65% y el enoturismo-venta directa en bodega: 15 % (datos de 2014).</p> <p>Atendiendo a estos datos, la empresa emprendió un proceso de mejora para los clientes del área de enoturismo, obteniendo en 2015 la Q de Calidad Turística.</p> <p>Consciente de la importancia de las redes sociales, como herramientas para interactuar con sus clientes y posibles clientes, está presente en Facebook, Instagram y TripAdvisor (Certificado de Excelencia en 2015). Este mismo año mejoró la página web corporativa, que emplea como herramienta de comunicación, al incluir en el apartado de novedades, las acciones y noticias relevantes de la bodega. Así, promueve la fidelización de clientes, que participan de los logros de la empresa.</p>
DS8	<p>Aunque no cuenta con un “código” explícito, promueve con sus prácticas profesionales la honradez y la calidad de servicios y productos, tanto en los contratos y acuerdos firmados con los clientes, como en materia de publicidad.</p>
Dimensión social interna: sociedad.	
DS9	<p>No existe una sistemática o plan organizado que recoja el apoyo activo de la empresa a iniciativas o proyectos sociales. Cooperar habitualmente con las asociaciones locales, aportando vino o donaciones económicas, colabora puntualmente con ONGs (Kaipacha Inti) y es activa en proyectos que fomentan el desarrollo local (Club de cata del Barrio de la Estación).</p>
DS10	<p>Los proveedores más significativos, 100 % locales, son los viticultores. Su elección atiende a su misión y valores de la bodega (DA10, DE8 y DE9).</p> <p>Con sus criterios de elección de proveedores fomenta prácticas de RSC: viticultura razonada y sostenible, conservación del paisaje y biodiversidad, fijación de población local, etc.</p>

INGENIERÍA INCOLUZ

DECÁLOGO ECONÓMICO	
DE1	Subcontratación del servicio a Asesoría Externa, que garantiza el cumplimiento de las obligaciones tributarias y sociales. Contratación voluntaria (no obligados por ley) de un servicio de auditoría de cuentas anual, desde 2015.
DE2	Relación profesional basada en la confianza de los socios. Mecanismos informales de comunicación de los resultados de la empresa a empleados. Referencia en el punto 6 del "marco ético" del código de conducta (en adelante CC). Existe un reglamento escrito (Código de buen gobierno) para un adecuado tratamiento de la información económica y financiera de la empresa (creado por petición de clientes sector bancario principalmente)
DE3	En el CC, la empresa dedica el punto 7.4. a la política de salarios. No hay definido un Plan de RRHH, por no tener medios suficientes para mantener una estructura que se dedique a estos y otros temas. Quiere elaborar un procedimiento para determinar una política de salarios a corto plazo. De manera individual, la empresa remunera la implicación y el rendimiento de los empleados, y es accesible al diálogo y negociación en este ámbito. Si obtiene buenos resultados, intenta hacer partícipe a sus empleados con una bonificación extraordinaria.
DE4	Se desestima esta dimensión. La empresa no está en disposición de negociar y su relación atiende a la resolución eficaz de incidencias y las mejores condiciones económicas.
DE5	Las decisiones de inversión se toman sin planificación previa en función de las necesidades de la empresa. No tiene una política de inversiones, por contar con finanzas saneadas y porque la maquinaria no tiene un coste elevado. Se ha ido renovando el equipamiento, máquinas y vehículos. Sí existe control de inversiones y análisis de la rentabilidad inversiones.
DE6	La política financiera prima las reservas y la inversión, a la distribución de beneficios entre socios. Se priorizan los pagos de préstamos, la reinversión en la empresa y las bonificaciones a los empleados (criterios no estrictamente financieros). No cuenta con excedentes de tesorería para realizar inversiones.
DE7	Se realizan estudios de costes. La actividad, caracterizada por previsiones en el corto plazo no permite hacer análisis de seguimiento sistematizados. Estos se realizan para trabajos determinados y siempre para valorar los resultados del ejercicio que corresponda. A partir de este, se marcan objetivos e implantan acciones de mejora.
DE8	Existe un sistema de homologación de proveedores (definido en el SGC), atendiendo a criterios de calidad, buen servicio y agilidad en la entrega; además de la confianza en la marca. La empresa, como parte de sus valores tiene establecido trabajar, siempre que sea posible, con proveedores de productos o servicios locales. Los distribuidores trabajan con marcas con certificaciones varias.

DE9	Reconoce no tener mucho margen para negociar las condiciones de pago con sus proveedores y contratistas. Estas se realizan por escrito y se guarda un registro documental.
DE10	Se cumplen las condiciones y plazos de pago acordados con los proveedores. Manifiesta tener una especial sensibilidad hacia proveedores más pequeños, a quienes en la medida de lo posible, les adelanta los pagos. Tiene una especificación no escrita, relacionada con aspectos extra-financieros. En base a estos parámetros y las relaciones con proveedores se toman decisiones de compra y contratación de servicios.

DECÁLOGO AMBIENTAL	
DA1	Existe una política medioambiental recogida en un documento (Política de calidad), puesta a disposición de todos los GI de la empresa en su página web, http://incoluz.com/PORTADA/CALIDAD/
DA2	Cuenta con un SG implantado y certificado (ISO 14001). Las acciones medioambientales se integran a lo largo de las diferentes áreas de gestión, al contar con un plan de gestión integral de calidad, medioambiente y prevención de riesgos laborales (Política de calidad).
DA3	Establece y analiza indicadores para los diferentes consumos: energético, agua y combustible, y cuenta con objetivos y acciones de mejora para reducir en la medida de lo posible los consumos.
DA4	Está registrada como productor de residuos no peligrosos y pequeño productor de residuos peligrosos. Controla y analiza la correcta separación y la cantidad de residuos generados, que gestiona a través de gestores autorizados. Trabaja para reducir la cantidad residuos y la carga contaminante de su actividad y la de sus productos (empleo de lámparas LED y Ecodiseño (Departamento de I+D)).
DA5	Realiza analíticas trimestrales de aguas residuales; verifica resultados de la analítica y lleva un control de los mismos en el libro de registro. Tiene establecidos procedimientos específicos para los vertidos accidentales.
DA6	Emisiones derivadas de las dos cabinas de pinturas (emisión no continua). Alta en el registro RIDOA ⁵ por el uso de disolventes. Control de emisiones por OCA ⁶ y actualización de los libros de registro. Cumplimiento de los valores límites de emisión marcados por la legislación vigente. Ha sustituido la luminaria empleada en sus instalaciones por lámparas LED. Tiene un proyecto de mercado voluntario de emisiones (reforestación para compensar emisiones de CO2), pendiente de ser puesto en marcha cuando la situación económica mejore.
DA7	Cumple la legislación aplicable en materia de ruido. Índices bajos de contaminación acústica. El punto más crítico es la fresadora. Certificada en PRL (OSHAS 8001), realiza evaluaciones de ruido en los puestos de trabajo, propone acciones preventivas y en su caso las acciones correctoras. Los empleados son proactivos en el empleo de EPIs.
DA8	Apenas emplea material de embalaje, pues no comercializa productos, sino que una vez fabricados los instala en las dependencias del cliente. Para su transporte emplea elementos de sujeción (reutilizables). Solo se usa cinta de embalaje para agrupar elementos, y cartón que se recicla.

⁵ Registro de instalaciones que usan disolventes orgánicos en sus actividades

⁶ Organismo de control autorizado.

DA9	Establece un plan de formación continua en aspectos relacionados con la mejora de la gestión ambiental (en los procesos de fabricación y en el montaje). Algunos puestos reciben formación específica (pintor...) y de forma general se realizan acciones formativas y de sensibilización.
DA10	La mayoría de proveedores, son marcas importantes que cuentan con certificaciones medioambientales y declaraciones de compromisos sociales. La empresa compra a través de distribuidores oficiales, que de forma variable cuentan o no con estas certificaciones, aunque la tónica general es que a través de la cadena de valor, se les exija el cumplimiento de ciertos requisitos. Establece sus compras atendiendo no solo al precio, sino que incluye aspectos A y S

DECÁLOGO SOCIAL	
Dimensión social interna: salud laboral.	
DS1	SG de seguridad y salud en el trabajo certificado (OSHAS 18001). Servicio de prevención mixto subcontratado. Existe un Plan de PRL que se revisa periódicamente y se incorporan nuevos aspectos. Mención en el punto 7.5. del CC.
DS2	Se evidencia el rigor y vigencia de evaluación de los aspectos de seguridad y salud en el trabajo. La evaluación psicosocial, no se considera un aspecto relevante a tratar. Registros del SG de PRL y los dosieres de los servicios de prevención contratados.
Dimensión social interna: personas.	
DS3	El reducido tamaño de la empresa, permite a la Dirección informar directa y personalmente a los empleados sobre la marcha de la organización. No hay definido un sistema de participación. Existe una relación diaria y directa de comunicación entre la Dirección y los empleados.
DS4	No hay definido un plan de igualdad de oportunidades, pero se pone de manifiesto el compromiso de la empresa en el punto 7.3. del CC. Las prácticas llevadas a cabo para la selección, promoción y retribución de los empleados, atienden únicamente a la valía y capacidades de los mismos. La plantilla fija es de 28 personas de las que 4 son mujeres (14 %). La empresa considera que el trabajo de montaje y la mayoría de puestos del taller, suponen un importante esfuerzo físico.
DS5	Se ha desestimado dado el reducido tamaño de la empresa. Este tipo de políticas se consideran más relevantes en empresas que tienen un proyecto empresarial afianzado.
DS6	En el punto 7.4. del CC se hacen referencias a este aspecto. El horario laboral de 8 a 17 h (una hora para comer en el comedor), facilita la conciliación de la vida familiar y laboral. Existe flexibilidad por parte de los empleados y de la organización, para adecuar los horarios en función de las necesidades de ambos. Un 21 % de los empleados (área de montaje), trabaja fuera del centro de trabajo de manera habitual.
Dimensión social interna: clientes.	
DS7	Empresa certificada con la norma de calidad ISO 9001 desde el inicio de su actividad. Se verifica la existencia del control y seguimiento de las reclamaciones de clientes y proveedores, acciones de mejora, así como las encuestas de satisfacción de los clientes.

DS8	Cuenta con un documento "Código de conducta" y un documento "Código de buen gobierno" para garantizar la honradez y calidad en todos los contratos, acuerdos y publicidad con la clientela. Estos documentos son solicitados por algunos de sus clientes (multinacionales y empresas de banca). Este documento no se revisa ni actualiza.
Dimensión social interna: sociedad.	
DS9	Aunque no existe una sistemática o plan organizado que recoja el apoyo activo de la empresa a iniciativas o proyectos sociales, atiende a demandas puntuales y apoya a la Federación riojana de atletismo, mediante patrocinio, aporte de material, asesoramiento y trabajo para la realización de pruebas deportivas. Tiene en cartera un proyecto de reforestación (DA6), pospuesto como consecuencia de la inestabilidad generada por la crisis económica.
DS10	Existe una política de selección de proveedores atendiendo a criterios de calidad y buen servicio (determinada en el SGC). Compra a través de distribuidores y servicios técnicos nacionales. No existen proveedores de materias primas en la región y acude a comunidades limítrofes. En la medida de lo posible contrata a proveedores locales, generalmente para servicios complementarios y elementos accesorios.