

Modelo de gestión de responsabilidad social corporativa para la empresa

Stylos Cupido de la ciudad de Bucaramanga, Santander

Carlos Felipe Santos Sánchez

Id. 240782

Saúl Steven Vega Ortega

Id. 248966

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Bucaramanga

2020

**Modelo de gestión de responsabilidad social corporativa para la empresa
Stylos Cupido de la ciudad de Bucaramanga, Santander**

Carlos Felipe Santos Sánchez

Id. 240782

Saúl Steven Vega Ortega

Id. 248966

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de:

INGENIERA INDUSTRIAL

Director del Proyecto

María del Coral Pérez Ordoñez

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Bucaramanga

2020

Dedicatoria

A mis padres, Saúl Antonio Vega Serrano y Griselda Ortega Camacho

Por todo su esfuerzo y dedicación que hicieron posible el inicio y la culminación de esta etapa académica, de igual manera por su apoyo incondicional día tras día lo cual era el mayor soporte para continuar, así mismo por todas sus enseñanzas que serán de gran utilidad no solo a nivel profesional sino también a nivel personal.

A mis hermanos, Yenny y Oswaldo

Por siempre estar dispuestos a brindarme su mano cuando lo necesité, por su apoyo y confianza incondicionales.

Y a mis sobrinos, Grís y Santi

Por ser mi motivación para siempre querer dar más de mí y demostrarles que la vida está llena de obstáculos que deben superarse.

Saúl Steven Vega Ortega.

Es dedicado principalmente al forjador de mi camino, al padre celestial que me acompaña y siempre me levanta en cada tropiezo, por ser el inspirador y darme fuerzas para lograr culminar uno de los anhelos más deseados.

A mis abuelos que son como padres, a ellos que continúan estando en los momentos más importantes de mi vida brindándome su amor y apoyo incondicional, por ser el ejemplo para seguir adelante y por haberme enseñado con su sabiduría a ser quien soy hoy. Y a ti abuelito Manuel que siempre te llevare en mi corazón.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio, por haberme formado para saber cómo luchar y salir victorioso ante los obstáculos que se presentan en la vida, porque siempre se sienten orgullosos de mí y porque sin ellos no sería posible el alcance de todos mis logros.

A Natha, por ser esa persona tan especial que me ha brindado su compañía y apoyo en esta etapa final tan importante, por recordarme todo el tiempo que debo creer en mí y por motivarme a hacer las cosas de la mejor manera.

Carlos Felipe Santos Sánchez.

Agradecimientos

Agradecemos a la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga por brindarnos las herramientas y los recursos para hacer posible la realización de este proyecto, en especial por la calidad de personas que conforman su planta docente, porque fueron ellos quienes nos acompañaron a lo largo de nuestra formación profesional compartiendo todas las experiencias y conocimientos que lograron enriquecernos como personas y hacernos crecer profesionalmente.

De manera especial también queremos agradecer a la Ingeniera María del Coral Pérez Ordóñez por acompañarnos durante este proceso, pues sus consejos y recomendaciones fueron de gran utilidad y relevancia.

Así mismo, agradecemos a la empresa Stylos Cupido por abrirnos sus puertas, facilitarnos la información y dedicarnos el tiempo necesario, pero sobre todo por siempre tener una actitud colaborativa, lo cual facilitó de gran manera la culminación de este proyecto.

Tabla de Contenidos

Capítulo 1 Generalidades de la Empresa	1
1.1 Reseña histórica	1
1.2 Datos generales de la empresa	2
Capítulo 2 Delimitación del problema.....	3
Capítulo 3 Antecedentes	7
Capítulo 4 Justificación	14
Capítulo 5 Objetivos	18
5.1 Objetivo general.....	18
5.2 Objetivos específicos	18
Capítulo 6 Marco teórico	19
6.1 Planteamientos de RSC.....	19
6.2 Teorías de la RSC	23
6.3 Conceptos de RSC	25
Capítulo 7 Marco normativo.....	28
7.1 Normativa internacional	28
7.2 Normativa nacional.....	31
Capítulo 8 Diseño metodológico	32
8.1 Alcance de la investigación	32
8.2 Diseño de la investigación	32
8.3 Descripción metodológica	33
8.4 Identificación población estudio.....	34

8.5	Cálculo de la muestra.....	35
8.6	Diseño de instrumentos.....	36
8.7	Definición de variables por grupo de interés	38
8.7.1	Accionistas (Propietarios).....	39
8.7.2	Empleados.....	40
8.7.3	Clientes.	42
8.7.4	Proveedores.....	43
8.7.5	Comunidad.....	43
8.7.6	Entes gubernamentales.	44
Capítulo 9 Caracterización de los grupos de interés.....		45
9.1	Identificación de los grupos de interés	45
9.2	Identificación de canales de influencia e impacto	46
9.3	Establecimiento de canales de comunicación.....	48
Capítulo 10 Diagnóstico de RSC en la empresa Stylos Kupido.....		52
10.1	Contexto empresarial	52
10.1.1	Descripción del sector.....	52
10.1.2	Presiones del entorno.....	60
10.2	Ámbito empresarial.....	65
10.2.1	Información de la empresa.....	65
10.2.2	Análisis de la cadena de suministro.....	71
10.3	Análisis de las perspectivas de RSC.....	75
10.3.1	Análisis de la RSC desde el direccionamiento estratégico (Propietarios).....	75
10.3.2	Análisis comparativo de las perspectivas de RSC por grupo de interés.....	77

10.3.3 Análisis global comparativo de las perspectivas de RSC.....	86
Capítulo 11 Plan de acción de RSC.....	88
11.1 Plan de acción por grupo de interés.....	89
11.1.1 Accionistas (propietarios).....	89
11.1.2 Empleados.....	89
11.1.3 Clientes.....	89
11.1.4 Proveedores.....	90
11.1.5 Comunidad.....	90
11.1.6 Entes gubernamentales.....	90
11.2 Presupuesto del plan de acción.....	91
Capítulo 12 Cuadro de mando de RSC.....	92
12.1 Cuadro de mando de RSC para cada grupo de interés.....	93
12.2 Diseño de fichas técnicas para los indicadores.....	93
Capítulo 13 Conclusiones.....	95
Capítulo 14 Recomendaciones.....	97
Lista de referencias.....	98
Apéndice.....	105

Lista de tablas

Tabla 1. Las Normas Técnicas Colombianas (NTC) pertenecientes al sector calzado	65
---	----

Lista de figuras

Figura 1. Generalidades de la empresa	2
Figura 2. Evolución de publicaciones que tratan de RSC y las áreas de estudio más comunes	9
Figura 3. Variación porcentual año corrido de producción, ventas y empleo.	14
Figura 4. Variación en el Gasto Total.....	15
Figura 5. Pirámide de Carroll.....	20
Figura 6. La RS y niveles de prioridad.	21
Figura 7. Modelo de sostenibilidad corporativa y sus dimensiones.	22
Figura 8. Diagrama de la teoría de los grupos de interés.....	24
Figura 9. Principios Pacto Mundial.	29
Figura 10. Población grupos de interés.....	34
Figura 11. Calculo de la muestra	36
Figura 12. Escala para la medición de acciones de RSC.	37
Figura 13. Definición de variables para propietarios.....	40
Figura 14. Definición de variables para empleados.....	41
Figura 15. Definición de variables para clientes.....	42
Figura 16. Definición de variables para proveedores.	43
Figura 17. Definición de variables para la comunidad.	44
Figura 18. Identificación de Variables para los entes gubernamentales.	44
Figura 19. Grupos de Interés.....	46
Figura 20. Matriz Poder/Interés	47
Figura 21. Mapa de Diálogo.	51
Figura 22. Ranking de las 1.000 empresas más grandes del país	53

Figura 23. Las mejores empresas de calzado en Colombia	54
Figura 24. Principales empresas exportadoras e importadoras de calzado y marroquinería 2018	54
Figura 25. Variación del PIB de Santander	55
Figura 26. PIB de industria	55
Figura 27. PIB por sectores 2017	56
Figura 28. Participación de cada sector en el total del PIB de Santander	56
Figura 29. Variación % de Producción, Ventas y Empleo de la industria de Calzado	57
Figura 30. Participación % por tamaño de empresa	59
Figura 31. Clasificación por tamaño de las empresas inscritas en Santander hasta abril 2019	59
Figura 32. Solicitudes de créditos con el sistema financiero	61
Figura 33. Sector industria: evolución % de rangos de tasa de interés de los créditos	62
Figura 34. Otras fuentes para satisfacer los requerimientos de financiación	62
Figura 35. Productos principales	66
Figura 36. Organigrama Stylos Cupido	67
Figura 37. Diagnostico interno Stylos Cupido	70
Figura 38. Análisis del diagnóstico de las áreas funcionales	71
Figura 39. Mapa de procesos Stylos Cupido	72
Figura 40. Caracterización del subproceso de manufactura	73
Figura 41. Diagrama DIPP (diagrama, insumo, proceso, producto)	74
Figura 42. Situación actual de la RSC en el direccionamiento estratégico de la empresa	75
Figura 43. Comparación de las perspectivas para las variables de los empleados.	78
Figura 44. Comparación de las perspectivas para las variables de los clientes.	80
Figura 45. Comparación de las perspectivas para las variables de los proveedores.	82

Figura 46. Comparación de las perspectivas para las variables de la comunidad.	83
Figura 47. Comparación de las perspectivas para las variables de los entes gubernamentales. ...	85
Figura 48. Comparación de las perspectivas empresa-grupos de interés.....	86
Figura 49. Matriz plan de acción de RSC.....	89
Figura 50.Ficha técnica para la medición de indicadores	94

Lista de apéndices

Apéndice A. Archivo en Excel Herramienta para la medición de acciones de RSC en las pymes.	105
Apéndice B. Archivo en Excel Plan de acción de RSC.....	106
Apéndice C. Archivo en Excel Presupuesto plan de acción.	107
Apéndice D. Archivo en Excel Cuadro de mando de RSC.....	108

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO:	Modelo de gestión de responsabilidad social corporativa para la empresa Stylos Cupido de la ciudad de Bucaramanga, Santander
AUTOR(ES):	Carlos Felipe Santos Sánchez Saúl Steven Vega Ortega
PROGRAMA:	Facultad de Ingeniería Industrial
DIRECTOR(A):	María del Coral Pérez Ordoñez

RESUMEN

En la actualidad está en aumento el número de empresas que definen objetivos estratégicos enfocándose en aspectos relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), es por esto que para la empresa Stylos Cupido dedicada a la fabricación y distribución de calzado infantil ubicada en Bucaramanga, se le realiza el diseño de un modelo de gestión de RSC. Inicialmente se realizó un mapeo para la identificación y priorización de los grupos de interés a nivel interno y externo que además permitió la identificación de los canales de influencia e impacto a través de la realización de un mapa de diálogo. Una vez fueron identificados los grupos de interés de la empresa se procedió a crear una herramienta que permitiera realizar la medición de las acciones de RSC llevadas a cabo por la empresa, analizando su perspectiva y la de sus grupos de interés, dicha herramienta facilitó conocer el estado actual de la empresa respecto a los aspectos de RSC evaluados. Al conocer el estado actual de la empresa fue posible identificar las falencias de la misma y de esta manera se pasa a establecer un plan de acción detallado que incluye objetivos y estrategias enfocadas a la sostenibilidad y a garantizar el compromiso de la empresa con la RSC. Finalmente se diseñó un cuadro de mando de RSC que hace posible la medición del progreso y del resultado de los objetivos propuestos haciendo uso de indicadores de control, para que de esta manera se asegure el compromiso de la empresa con la RSC.

PALABRAS CLAVE:

Grupo de interés, responsabilidad social corporativa, plan de acción, sostenibilidad.

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY MANAGEMENT MODEL FOR STYLOS KUPIDO COMPANY IN BUCARAMANGA, SANTANDER.

AUTHOR(S): Carlos Felipe Santos Sánchez
Saúl Steven Vega Ortega

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: María del Coral Pérez Ordoñez

ABSTRACT

Currently, the number of companies that define strategic objectives focusing on aspects related to corporate social responsibility (CSR) is increasing, which is why for the company Stylos Kupido dedicated to the manufacture and distribution of children's shoes located in Bucaramanga, the design of a CSR management model is carried out. Initially, a mapping was carried out for the identification and prioritization of the internal and external stakeholders, which also allowed the identification of influence and impact channels through the creation of a dialogue map. Once the company's stakeholders were identified, a tool was created to allow the measurement of the CSR actions carried out by the company, analyzing their perspective and that of their stakeholders, this tool facilitated knowing the current status of the company regarding the aspects of CSR evaluated. Upon knowing the current state of the company, it was possible to identify its shortcomings and in this way a detailed action plan is established that includes objectives and strategies focused on guaranteeing the company's commitment to CSR and sustainability. Finally, a CSR scorecard was designed that makes it possible to measure the progress and the result of the proposed objectives using control indicators, so that the company's commitment to CSR is ensured.

KEYWORDS:

Action plan, corporate social responsibility, Stakeholders, sustainability.

Introducción

La empresa Stylos Cupido dedicada a la fabricación y distribución a nivel nacional de calzado infantil es fundada el 21 de enero del 2016 en la ciudad de Bucaramanga, cuando Griselda Ortega Camacho asume la posición de representante legal de la empresa que llevaba por nombre Stylos Qupid.

En la actualidad, la empresa ha aumentado gradualmente sus niveles de formalización, lo que se traduce en mejores condiciones laborales para sus empleados, de igual manera le ha dado más importancia a la participación en los eventos que son realizados por las agremiaciones del sector.

Por otro lado, los propietarios de la empresa han visto necesaria la adopción de aspectos relacionados con la RSC, sin embargo, se ha realizado de manera empírica, es por esto que el presente trabajo propone un modelo de gestión de RSC para la empresa, en el cual se compilan una serie de estrategias enfocadas en acciones socialmente responsables que generen resultados positivos para la empresa en el largo plazo una vez que sean llevadas a cabo.

El desarrollo del modelo de gestión se realizó en cuatro etapas secuenciales entre las que se encuentran, la caracterización de los grupos de interés de la empresa, el diagnóstico de la empresa frente a los aspectos referentes a la RSC desde su perspectiva y la de sus grupos de interés, la propuesta de un plan de acción en el que se incluyen aspectos referentes a la RSC, y finalmente el diseño de un cuadro de mando de RSC para evaluar y realizar seguimiento al plan de acción.

La caracterización de los grupos de interés se realizó a través de un mapeo que permitió identificar sus necesidades y expectativas, y establecer canales de comunicación eficientes para de esta manera realizar el diagnóstico de la empresa haciendo uso de una herramienta diseñada y

elaborada por los autores, para conocer la frecuencia de la ejecución de acciones de RSC por parte de la misma, desde su perspectiva y la de sus grupos de interés, lo que hizo posible conocer las debilidades que se presentan en estos aspectos.

Una vez conocidas las falencias de la empresa fue posible establecer un plan de acción compuesto de objetivos y estrategias que fueron elaborados teniendo como enfoque los aspectos de RSC evaluados en la etapa de diagnóstico, por último, se diseñó un cuadro de mando de RSC en el que se incluyen los objetivos y las estrategias de sostenibilidad que componen el plan de acción, junto con los indicadores a través de los cuales se podrá evaluar su progreso y nivel de cumplimiento, permitiéndole a la empresa tomar decisiones en cuanto a acciones para mitigar sus falencias.

Capítulo 1

Generalidades de la Empresa

1.1 Reseña histórica

La empresa Stylos Cupido dedicada a la fabricación y venta de todo tipo de calzado infantil es creada a partir del 21 de enero del año 2016, esto se da cuando se constituye a la señora Griselda Ortega Camacho como representante legal del establecimiento que en años anteriores llevaba por nombre Stylos Qupid y funcionaba desde mediados de la década de los años 2000, cuando la señora Griselda junto con su esposo Saul Antonio Vega Serrano y su hija Yenny Katherine Vega Ortega, se esmeraban por lograr el mejor desempeño de la empresa y ampliar su participación en el mercado (Ortega y Vega, 2019).

Durante este periodo consiguieron realizar ventas a importantes cadenas de almacenes comercializadores de calzado a nivel nacional como por ejemplo Calzado Bucaramanga, Gasolina Extra, Bata, entre otros, además de lograr exportaciones a países como Costa Rica, Ecuador y Venezuela, siendo este último al cual se realizaron el mayor número de despachos y con el cual se tenía la mejor relación comercial, esto se mantuvo alrededor de 3 años (Ortega y Vega, 2019).

En años anteriores, durante la década de 1990, la señora Griselda y su esposo se dedicaban a la fabricación de calzado colegial tipo Reebok en la empresa llamada Calzado Saúl, dicha empresa fue creada por la pareja luego de que se dedicaran por más de una década a ser operarios en diferentes empresas del sector, lo que les permitió adquirir una vasta experiencia en el campo y así alcanzar los logros que han obtenido a través del tiempo en cada una de las empresas en las que han emprendido (Ortega y Vega, 2019).

En la actualidad la organización ha venido logrando una evolución significativa en aspectos de formalización y de participación en actividades y programas desarrollados por los organismos de control y asociaciones del sector.

1.2 Datos generales de la empresa

A continuación, se presenta de manera sintetizada en la Figura 1. Generalidades de la empresa, información de la compañía a estudio donde se puede evidenciar rápida y claramente aspectos como localización, datos de contacto, la actividad económica en el cual la empresa enfoca sus procesos y así mismo la información referente a la identificación del representante legal.

Identificación			
Nombre de la empresa		STYLOS KUPIDO	
Representante legal			
Primer apellido	Segundo apellido	Primer nombre	Segundo nombre
Ortega	Camacho	Griselda	
Identificación no.	Lugar de expedición	Tipo	Cargo que desempeña
63.355.351	Bucaramanga	c.c. <input checked="" type="checkbox"/> c.e. <input type="checkbox"/> pas. <input type="checkbox"/>	Gerente general
Ubicación y datos generales			
Dirección principal		Zona	Código postal
Calle 25 # 3 - 32		urbana <input checked="" type="checkbox"/> rural <input type="checkbox"/>	680011
local <input type="checkbox"/>	oficina <input type="checkbox"/>	fábrica <input type="checkbox"/>	oficina y fábrica <input checked="" type="checkbox"/>
propia <input checked="" type="checkbox"/>	arriendo <input type="checkbox"/>	comodato <input type="checkbox"/>	Número de empleados
			37
Municipio	Departamento	Localidad	País
Bucaramanga	Santander	Barrio Girardot	Colombia
Teléfono 1		Teléfono 2	
(7) 6308586		+57 304 575 0841	
Correo electrónico			
Styloskupido@gmail.com			
Actividad económica			
Industria	Sector	Clúster	
Manufacturera	Calzado	ACICAM, ASOINDUCALS	
Productos y servicios			
La empresa se dedica al diseño, fabricación y venta al por mayor y detal de calzado infantil a nivel departamental y nacional.			

Figura 1. Generalidades de la empresa
Fuente: Ortega y Vega (2019)

Capítulo 2

Delimitación del problema

Actualmente las empresas contraen numerosas responsabilidades que van más allá del cumplimiento de las obligaciones legales, creciendo de esta manera el interés por adoptar prácticas voluntarias de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que permitan solventar las necesidades presentadas a los diferentes grupos de interés y alcanzar ventajas competitivas en un sistema organizacional dinámico, que presiona a las compañías con continuos procesos de cambio en el entorno social, económico y político.

Es por esto, que dichas organizaciones deben implementar modelos de gestión de RSC, que representan una inversión reflejada como un activo intangible dentro de las mismas, proporcionando múltiples beneficios tanto internos como externos en el plano empresarial, entre los que se encuentran el posicionamiento y la diferenciación de marca, la captación y fidelización de clientes, mejoras en el clima laboral que se correlaciona con el aumento de la productividad y calidad, entre otros. Adicionalmente Forética (2006) señala que “el 81% de las empresas consideran que la práctica de la responsabilidad social es una apuesta ganadora tanto para la empresa, como para la sociedad en su conjunto” (p.14).

La Responsabilidad Social Empresarial opera como agente que estimula el crecimiento sostenible de la empresa; dichas empresas han entendido que su crecimiento y productividad se relacionan directamente con un incremento sustancial en la calidad de vida de la comunidad, siendo la organización participe en esto con la materialización de obras de gran alcance e impacto social que le facilite posicionarse en las mentes de sus

grupos de interés, repercutiendo de esta manera en beneficios para todos. (Aguilera y Puerto, 2012, p.19)

De la misma manera, Deephouse (2000) afirma que:

El compromiso que se asume con la Responsabilidad Social influye en la reputación frente a la sociedad, considerándose el resultado de un proceso competitivo y de evaluación de la empresa por parte de sus grupos de poder en términos de su influencia, estima y conocimiento (p.1093).

Es decir, nace por las interacciones con sus grupos de interés para maximizar su estatus moral y socioeconómico.

Adjunto, se debe hacer mención a la importancia y estrecha relación de la ética en la responsabilidad social corporativa. “No se puede ser ético si no existe un empeño por vivir la responsabilidad social en las organizaciones y viceversa”, afirma (García, Palacios y Espasandín, 2014). El cambio de visión hacia el equilibrio entre el desarrollo económico, social y medioambiental debe estar asociado a la toma de conciencia de mantener conductas éticas para gestionar la imagen corporativa de la empresa de forma transparente y honesta.

El perfil de responsabilidad social corporativa del sector de calzado que está definido por el análisis de las acciones relacionadas con la práctica de gestión y operaciones de las pequeñas empresas de la ciudad de Bucaramanga, muestra que la RSC como estrategia de gestión es comprendida por los empresarios del sector como un modelo *market pull*, es decir como una técnica no intrusiva para traer a usuarios potencialmente interesados, donde los principales beneficios se enfocan en el posicionamiento de las organizaciones (38%), al tiempo que se basan en favorecer a sus empleados (25%), sin tomar en cuenta los múltiples beneficios que les propicia al resto de los grupos de interés (Sepúlveda, Lizcano, Quintero y Diaz, 2013).

Se evidencia, que existen agremiaciones como la Asociación de Industriales de Calzado y Similares (ASOINDUCALS) y la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM) que integran las organizaciones de calzado de la región. En torno a la responsabilidad social corporativa como un elemento específico de la gestión en las organizaciones, existe la Corporación Santander Responsable Sostenible, pero ésta, no está involucrada activamente con el sector, lo que conlleva a que no exista una orientación específica, y las empresas emprenden sus acciones de manera independiente.

Adicionalmente, se muestra una fuerte concurrencia de las estrategias en temas particulares, lo cual demuestra que alrededor del desarrollo de políticas específicas se orientan actividades y estrategias de gestión enfocadas en tres grupos de interés principalmente, clientes, proveedores y empleados (Sepúlveda et al., 2013).

Stylos Cupido es una de esas empresas que como se menciona anteriormente desarrolla actividades y estrategias de gestión, enfocándose en los grupos de interés como son proveedores y clientes a través de pactar políticas de pago, y con los empleados garantizando un espacio adecuado de trabajo para ellos, los cuales son considerados por la empresa de mayor relevancia para el alcance de las metas que son establecidas por la gerencia, adicionalmente no cuenta con una metodología de gestión definida que facilite el direccionamiento de las actividades y estrategias de gestión.

Es por esto, que es relevante para la empresa de calzado Stylos Cupido optar por el desarrollo de un modelo de gestión de responsabilidad social corporativa, que le propicie las herramientas necesarias para incorporar estrategias de sostenibilidad que involucre todos los grupos de interés en los planes de acción efectuados actualmente por la organización.

Dado lo planteado anteriormente, surge el cuestionamiento que plantea:

¿Cuáles serían las estrategias efectivas desde la perspectiva de la responsabilidad social corporativa que fortalezcan la creación de ventajas competitivas y sostenibilidad en el mercado para la empresa Stylos Cupido de la ciudad de Bucaramanga e impacten positivamente a todos sus grupos de interés?

Capítulo 3

Antecedentes

El surgimiento de la responsabilidad social corporativa (RSC) se encuentra estrechamente relacionado con el desarrollo de las actividades empresariales y su afectación en los ámbitos económico, político, social, entre otros. Es por esto que puede considerarse que tiene su inicio a partir de la creación de la organización internacional del trabajo (OIT) en el año 1920, la cual tiene como propósito “establecer las normas del trabajo, formular políticas y elaborar programas promoviendo el trabajo decente de todos, mujeres y hombres” (OIT, 2019).

Sin embargo, fue a finales de la década de 1950 cuando a raíz de la guerra de Vietnam y demás conflictos de orden mundial, de entre los cuales se destacan el apartheid y la revolución industrial, se genera en la sociedad la idea de que a través de su trabajo en determinadas compañías o adquiriendo algunos de sus productos, están contribuyendo a la subsistencia de determinados regímenes políticos con ciertas prácticas político-económicas que no son bien vistas desde el punto de vista ético.

El concepto de RSC fue acuñado por primera vez por el economista estadounidense Howard R. Bowen (citado en García Q. , 2016) quien en su obra *Social Responsibilities of the Businessmen* expone que: “las obligaciones de los empresarios para impulsar políticas corporativas para tomar decisiones o para seguir líneas de acción deben ser deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad”, es decir, la responsabilidad social de las compañías consiste no solo en producir bienes y servicios, si no que esta debe encargarse de regresarle a la sociedad parte de lo que esta le ha suministrado a la misma mediante la siguiente.

Durante los años 60 se dio lo que posteriormente se definió como la etapa filosófica de la RSC, en la cual se destaca el activista y abogado de origen libanés Ralph Nader, el cual presionó a la empresa estadounidense productora de automóviles General Motors (GM) para que tomara determinadas decisiones, a través de su junta de accionistas. Aunque los inversores responsables representaban tan solo un 3% del total, fue posible conseguir que GM publicara un informe social anual, que estableciera un comité de política social, que se incrementara el número de minorías en los puestos directivos, así como que se comprara a proveedores que pertenecían a grupos desfavorecidos, o dicho en otras palabras que la empresa GM fuese socialmente responsable (Cueto y De la Cuesta, 2017).

Por otro lado, los conceptos de ética y valores empresariales iniciaron a tenerse en cuenta en el ámbito universitario entre las décadas de los años 60 y 70, cuando realmente se desarrollan los debates académicos sobre los fines de la RSC al interior de la industria (García Q. , 2016).

En la década de los 70, se continuó con el progreso de los conceptos propuestos en los años anteriores y se dio el desarrollo de la propuesta del *corporate social performance* (CSP) lo que en español se traduce como desempeño social corporativo, la cual puede ser utilizada como herramienta de medición de la RSC (Cueto y De la Cuesta, 2017), de igual manera en este lapso se dieron un gran número de contribuciones notables con respecto a la definición de RSC y se incluyeron las obras de autores como Archie Carroll, Davis, Eells y Walton, Johnson, Preston y Post, Sethi y Steiner. Carroll (1979) define por primera vez las responsabilidades de la empresa como “económicas, legales, éticas y filantrópicas, haciendo hincapié en la voluntariedad de la ética y la filantropía al situarlas a continuación de la legalidad” (p. 499).

Años posteriores, a mediados de la década de 1980 el inglés Edward Freeman (1984), en su obra *Stakeholder Theory of the Modern Corporation* define el modelo de los grupos de interés,

como el grupo de personas que pueden afectar o ser afectados por las actividades de una empresa. El enfoque *stakeholder management* determina el aporte de los recursos de la organización de tal forma que se tengan en cuenta el impacto de esa asignación en varios grupos de adentro y fuera de la organización.

Junto con el desarrollo del concepto de *stakeholder* en 1984 como uno de los más significativos dentro de la RSC, se definieron y desarrollaron códigos éticos para diversas compañías, estableciéndose un balance social como medio de interiorizar y comunicar la RSC (Barreto, 2013).

Finalmente, a partir de la década de los 90 hasta la fecha, han sido los años en los que se ha producido un mayor número de investigaciones y publicaciones tal como se muestra en la Figura 2. Evolución de publicaciones que tratan de RSC y las áreas de estudio más comunes, en la cual es posible apreciar como desde finales de la década de los 60 se inició la publicación de artículos que tratan de RSC, así como las áreas de estudio más comunes de la época.

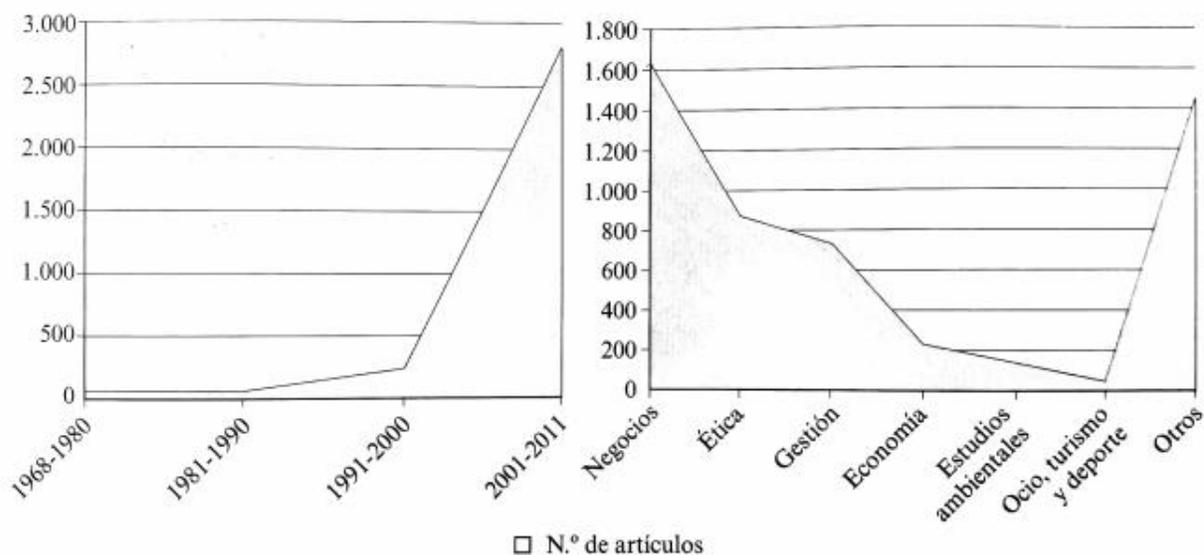


Figura 2. Evolución de publicaciones que tratan de RSC y las áreas de estudio más comunes
Fuente: García, Palacios y Espasandín (2014)

Uno de los principales autores que contribuyeron de manera significativa sin duda alguna fue el estadounidense Archie Carroll, quien en el año 1991 propuso la llamada Pirámide de Carroll de la RSC la cual implica que los cuatro tipos de responsabilidades, económicas, legales, éticas y filantrópicas, son acumulativos, en el sentido de que la empresa debe cumplir con el nivel anterior antes de poder alcanzar el siguiente nivel de la pirámide (Castillo, 2015).

De igual manera, a partir de la década de los 90 la RSC dejó de ser considerada como un fenómeno aislado al interior de las empresas, sino que afecta transversalmente a las diferentes áreas de la organización. En 1996, Peter Drucker (citado de Anchante, 2006) complementa este punto de vista señalando que "cada organización debe asumir la plena responsabilidad por el efecto que tenga en sus empleados, en el entorno, en los clientes y en cualquier persona o cosa que toque. Eso es responsabilidad social" (p.49).

Durante las primeras décadas del siglo XXI, se ha identificado que las problemáticas sociales requieren de iniciativas que sean sostenibles, y que además contribuyan al crecimiento colectivo y al logro de los objetivos planteados en los plazos definidos. No obstante, diseñar e implementar esas ideas no es una tarea fácil de realizar, los gerentes de cada organización necesitan conocimientos en RSC de manera que puedan llevar a cabo proyectos, y garantizar que estos tengan resultados positivos de modo que se logre dar una solución a la problemática que se está enfrentando.

Es así como las universidades públicas y privadas, y diferentes centros de estudios comienzan a formar parte de la solución a través del diseño de programas encausados al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad, y a la mitigación de impactos que afectan el medio ambiente y el entorno general (Finanzas Personales, 2013).

Aparte de las diferentes instituciones educativas que se integran alrededor de la temática de la RSC, también lo hacen diferentes organizaciones internacionales como por ejemplo la organización de las naciones unidas (ONU), y en el año 2003 la experta de la división de desarrollo sostenible y asentamientos humanos (DDSAH) de la comisión económica para américa latina y el caribe (CEPAL), publica un libro titulado *La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible* en el cual plantea que “La RSC ha pasado de ser una actividad asociada estrictamente a la filantropía a un elemento central de la estrategia empresarial tendiente a la construcción de una nueva cultura corporativa” (Núñez, 2003, p.5).

Por otro lado en el año 2005 un grupo de investigación de la Universidad Camilo José Cela de Madrid, España, realizó un trabajo investigativo que llevo por título *Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis Cross-cultural* en el cual se analizaron variables socioculturales ligadas a la RSC en Argentina, Chile, España y Portugal, con el objetivo de contribuir a la identificación de las actividades empresariales consideradas por jóvenes consumidores como las más representativas de la RSC, el cual tuvo como resultado un alto nivel de escepticismo de los universitarios sobre los criterios de RSC en sus decisiones de compra, ante eso se requieren instrumentos de formación y comunicación para llegar a estos jóvenes y a la sociedad en general (Bigné, Chumpitaz, Andreu, y Swaen, 2005).

Posteriormente en el año 2010, el profesor de psicología de la Universidad a Distancia de Madrid Richard Mababu Mukiur realiza una publicación en la revista de *psicología del trabajo y de las organizaciones*, en la cual estudia la percepción que tienen de la RSC los directivos de grandes empresas multinacionales y los empresarios de las PYMES, para realizar dicho estudio Mababu evaluó las actitudes de 150 directivos de empresas multinacionales y 150 empresarios de

las PYMES con respecto a los principales indicadores de RSC, a partir de dicho estudio (Mababu, 2010) pudo concluir que:

Los empresarios destacan más que los directivos en considerar que el compromiso de la empresa con la responsabilidad social mejora la rentabilidad de la empresa, así como la imagen de la misma. Más que los directivos, los empresarios están convencidos que la empresa que actúa en el marco de la ética debería mejorar su ventaja competitiva, y que la RSC genera beneficios estratégicos desde el punto de vista comercial, legal, laboral, social y financiero (p.109).

En el año 2013, el estudiante Leonardo Barreto de la Universidad Militar Nueva Granada con sede en Bogotá, Colombia, realiza el trabajo investigativo en el aborda los patrones y esquemas que se presentan dentro de las empresas públicas y privadas en materia de RSC, de igual manera realizó un análisis de casos de éxitos y otros no tan favorables en diferentes empresas nacionales, a partir del cual (Barreto, 2013) concluye que: “es indispensable que el estado colombiano promueva una política de responsabilidad social con la comunidad, promoviendo un políticas sobre conflictos de intereses, con respecto contratación pública y sus contratistas, además de diseñar una política de responsabilidad frente al medio ambiente” (p.26).

De igual manera, en el año 2014 se aspira introducir el concepto de responsabilidad social empresarial y revisar algunos de los programas más relevantes llevados a cabo en Colombia, exponiendo la injerencia en las comunidades beneficiadas y las oportunidades de éxito a largo plazo, a través de un trabajo investigativo titulado *Estudio de la responsabilidad social empresarial en Colombia, un compromiso de todos* en el cual la autora logra concluir que las estrategias de RSC son difíciles de implementar en países en desarrollo como es el caso de Colombia, puesto que las necesidades y deficiencias socio-económicas son más grandes y

complejas, además las empresas nacionales buscan resultados en el corto y mediano plazo, mientras que las estrategias en el tema son percibidas en el largo plazo (Olando, 2014).

Uno de los aportes académicos que se destaca en la industria del calzado, la cual genera grandes aportes a la región, es el realizado por el estudiante Gustavo Andrés Guarín Ibáñez estudiante de la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga, a través del cual se evaluó el estado actual de la aplicación de la responsabilidad social empresarial en las Mipymes del sector en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, con el fin de generar un plan genérico para las Mipymes del sector permitiendo mejorar la aplicación de la RSC, de este aporte se destaca una matriz de plan de acción de la RSC para las empresas del sector en la cual se establecen objetivos, planes de acción, las características pertenecientes a la RSC, los responsables, los recursos y los resultados esperados (Guarín, 2017).

Finalmente, en el año 2018 un equipo de investigación de la Universidad Libre de Cartagena, publica un artículo titulado *La Responsabilidad Social Empresarial en el sector calzado: Estudio de caso en Bogotá, Colombia* en el cual realiza una investigación primordialmente de carácter cualitativo que, a través del método de estudio de caso y empleando como instrumento la entrevista y el análisis categorial, ilustra las percepciones de algunas empresas de la ciudad, la cual les permitió a los autores concluir que la teoría de RSE predominante, en las empresas objeto de estudio, es la instrumental, fundamentada en la ejecución de acciones ligadas a evitar sanciones de tipo legal o perder cuota de mercado (Téllez y Bernal, 2018).

Capítulo 4

Justificación

A partir de lo mencionado por el presidente ejecutivo de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM) Gustavo Flórez, el sector productivo del calzado se encuentra en un terreno agrídulce, debido a que, a pesar de presentar incrementos en términos de productividad y ventas reales, se presentan decrecimientos en otros aspectos (citado en Leal, 2019).

Según la Encuesta Mensual Manufacturera con Enfoque Territorial (EMMET), de enero a marzo del 2019 se presentaron variaciones significativas de 0.9% en productividad y de 2.9% en las ventas reales del sector, pero en relación a expectativas sociales como la generación de empleo registra caídas del 6.7% (ACICAM, 2019). Este comportamiento de las variables fundamentales se explica principalmente por el aumento de importaciones de calzado con bajos índices de calidad y a precios extremadamente bajos, lo que influye directamente en la reducción de la mano de obra requerida para la producción.

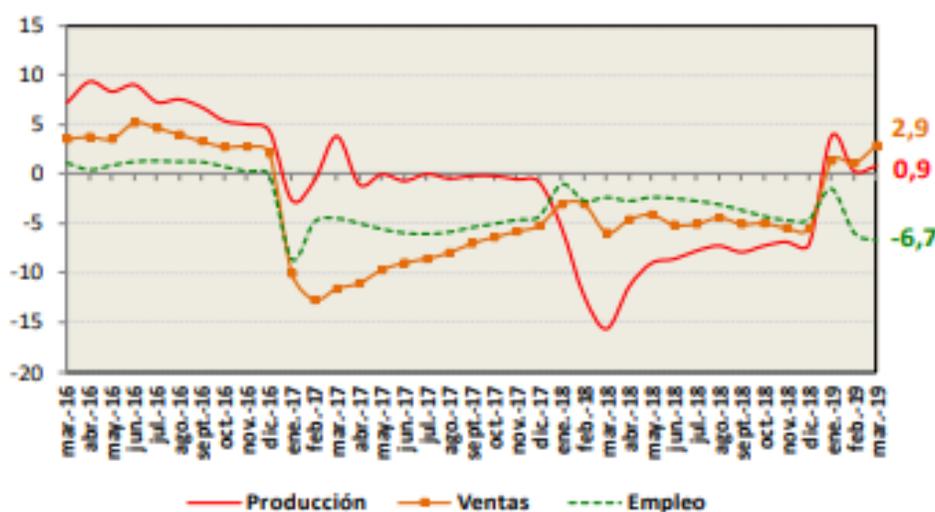


Figura 3. Variación porcentual año corrido de producción, ventas y empleo.

Fuente: Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (2019)

“En la importación de estos productos se mueve un comercio informal que se debe tratar de formalizar o reducir, para poder controlar todo este fenómeno, de tal modo que la competencia se dé bajo condiciones equitativas con la industria nacional”, señaló Flórez (citado en Leal, 2019). Además de que impulsaría la generación de empleo por parte del sector calzado en el país.

En cuanto al consumo, en el tercer trimestre del 2018, el gasto de los hogares en calzado fue de \$828.000 millones, con un crecimiento del 2% respecto al mismo periodo del 2017. En enero de 2019 por el contrario el gasto de los hogares se situó por debajo del promedio histórico, como lo muestra la Figura 4. Variación en el Gasto Total (INEXMODA, 2019).

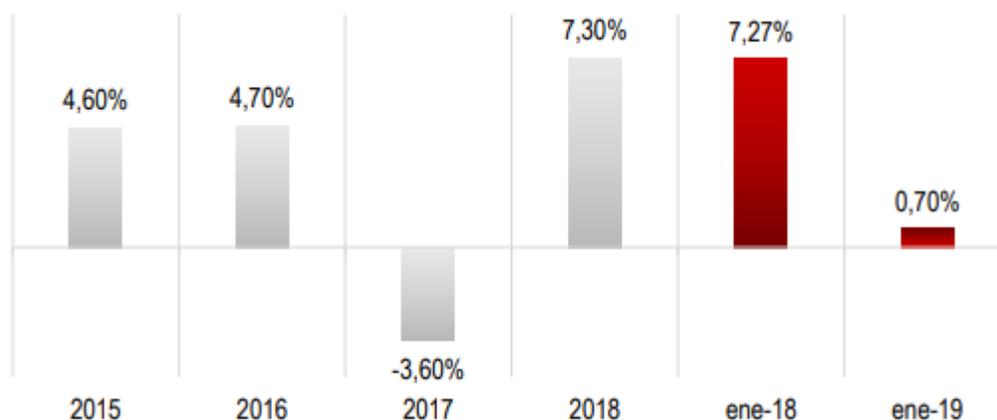


Figura 4. Variación en el Gasto Total
Fuente: INEXMODA (2019)

“En febrero de 2019, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) del sector calzado se contrajo un 0,62% respecto al mismo mes del año anterior. Con este descenso, el calzado acumula cinco meses de deflación (precios a la baja)” (INEXMODA, 2019), siendo esto también consecuencia de la informalidad tanto en importaciones, como en la producción interna.

Es por eso que las compañías colombianas han puesto un mayor empeño en los últimos años para avanzar en estrategias sociales que logren alzas en los indicadores que miden el desempeño y sostenibilidad de las organizaciones, como se refleja en el estudio realizado por

Duque y Martínez (2012), donde analizan dos compañías del sector bancario en Colombia, Bancolombia y BBVA, con lo cual afirman que: “En la medida en que ambas compañías se preocupen por la inversión en la seguridad, la salud, la formación, la educación y la igualdad de oportunidades para sus empleados, obtendrán un resultado que repercute directamente en la contribución monetaria” (citado en Eugenio, Flórez y Martínez, 2016, pág. 34).

Sin embargo, la encuesta de Fundación Andi y Cifras & Conceptos también encontró que no siempre es sencillo emprender proyectos sociales.

Entre las principales dificultades, 49% de las empresas señalaron la falta de recursos financieros, 27% aseguró que el inconveniente es la falta de aliados y cooperación y 26% dijo que es la falta de interés del Gobierno Nacional en estos temas (Guevara, 2017).

Aun así, se observó que 230 compañías reportaron inversiones por \$455.000 millones y 40% del total aumentó su presupuesto en sostenibilidad para 2016. Sobre estos resultados, el presidente de la Andi, Bruce Mac Master (citado en Guevara, 2017) concluyó que “con este ejercicio hacemos seguimiento a la inversión social de las compañías, entendiendo el compromiso del sector privado en la reducción de inequidad y la promoción de mejores condiciones sociales”.

A nivel de regional, se logra apreciar que no existe en las empresas de Bucaramanga un enfoque de trabajo explícito en el desarrollo de acciones de RSE, encontrándose que solo un 16% tiene una política establecida de acción en este sentido, y de este grupo, solo la mitad tiene una persona con dedicación exclusiva y responsabilidades definidas para la ejecución de las mismas (Sepúlveda et al., 2013).

“A pesar de los beneficios que los empresarios aseguran pueden obtener con la RSE se ven limitados principalmente por factores de costo (25%) y la ausencia de elementos de apoyo (36%)” (Sepúlveda et al., 2013), lo que permite evidenciar simultáneamente, la visión del empresario

donde observa que las actividades relacionadas con RSC representan un gasto y son vistas como elementos que no alcanzan un grado estratégico de inversión.

Del mismo modo, haciendo un análisis del comportamiento socialmente responsable por parte de la empresa de calzado Stylos Cupido, se identifican algunas prácticas en la empresa que se gestionan como actividades que permiten mantener buenas relaciones con ciertos grupos de interés entre las que se encuentran la celebración de cumpleaños de empleados, donación de productos a fundaciones de niños de bajos recursos, políticas de pago a proveedores, entre otros. Pero, la empresa no percibe la importancia del impacto positivo de dichas prácticas a nivel de sostenibilidad empresarial.

Además, se encuentran aspectos por mejorar, como lo es la contratación legal del total de trabajadores, ya que solo a rededor del 19% de sus trabajadores cuenta con un contrato legal definido. También, se ha desarrollado aproximadamente el 60% del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo, siendo éste un requerimiento legal primordial para la prevención de lesiones y enfermedades laborales, como para la promoción de la salud en el trabajo y debe tener un desarrollo mínimo del 80%. Por otro lado, no se evidencian acciones significativas que reduzcan el impacto negativo de las actividades de la empresa en el medio ambiente, como también se evidencian diferentes oportunidades de mejora desde la perspectiva de la RSC.

Debido a lo mencionado anteriormente y a que la empresa tuvo conocimiento de los beneficios que generaría la aplicación formal de conceptos y políticas de RSC, se propone la implementación de un modelo de gestión que le permitiera desarrollar estrategias para ser sostenible y responsable socialmente.

Capítulo 5

Objetivos

5.1 Objetivo general

Desarrollar un modelo de gestión de responsabilidad social corporativa en la empresa de calzado Stylos Cupido de la ciudad de Bucaramanga, planteando estrategias sostenibles y equilibradas para todos los grupos de interés que representen una fuente de ventajas competitivas para la organización.

5.2 Objetivos específicos

- ✓ Caracterizar los grupos de interés a nivel interno y externo, a través de un mapeo que facilite priorizarlos de acuerdo a las expectativas de ambas partes, así como la identificación de los canales de influencia e impacto entre la empresa y cada uno de ellos.
- ✓ Determinar la situación actual de la empresa respecto a aspectos de responsabilidad social corporativa, mediante el análisis de información arrojada por la herramienta de diagnóstico previamente diseñada, que da inicio a la incorporación sistemática del modelo de gestión.
- ✓ Establecer un plan de acción detallado que garanticen el compromiso de la empresa frente a cada una de las perspectivas de la responsabilidad social corporativa.
- ✓ Diseñar un cuadro de mando integral que facilite la medición del progreso y los resultados de las estrategias planteadas que dan cumplimiento a las políticas de responsabilidad social corporativa, mediante el uso de indicadores de control financieros y no financieros.

Capítulo 6

Marco teórico

6.1 Planteamientos de RSC

El surgimiento de nuevas variables en el dinámico entorno de las organizaciones, la rápida respuesta a inquietudes y expectativas de diferentes grupos de interés, como la satisfacción de nuevas conductas de los consumidores son algunas de las preocupaciones a las que deben dar frente las compañías. La preocupación por los problemas sociales, el deterioro medio ambiental y la transparencia en las actuaciones de la sociedad ha venido incrementando paralelamente en el ámbito empresarial, lo que ha generado un tema de interés actual a nivel internacional conocido como responsabilidad social empresarial (RSE), **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**, responsabilidad social (RS) o responsabilidad corporativa (RC).

El Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (2019) propone una definición actualizada de dicho tema y menciona:

La RSC es una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. Implicando el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en todos los ámbitos empresariales, además de compromisos éticos y toda acción voluntaria ejercida por la compañía en pro de mejorar la calidad de vida de la sociedad en conjunto.

Más que una moda, la RSC está dando inicio a un nuevo modelo de gestión empresarial basado en la creación de valor sostenible, equilibrado y compartido para todos los grupos de interés de la empresa.

El tipo de variables mencionadas inicialmente, las cuales son participes del surgimiento del RSC y que relacionan indirectamente los grupos de interés con la empresa, están constituidas dentro del marco de lo que se conoce tradicionalmente como **Dimensiones de la RSC**, que se explicarán mediante los tres planteamientos con mayor respaldo académico en el tema.

En efecto, entre los desarrollos académicos más destacables se halla la **Pirámide de Carroll**, donde según Carroll (1979), las dimensiones de la RSE son cuatro y dependen sucesivamente unas de otras. La figura 5. Pirámide de Carroll, permite observar cada una de ellas, además de una breve descripción.

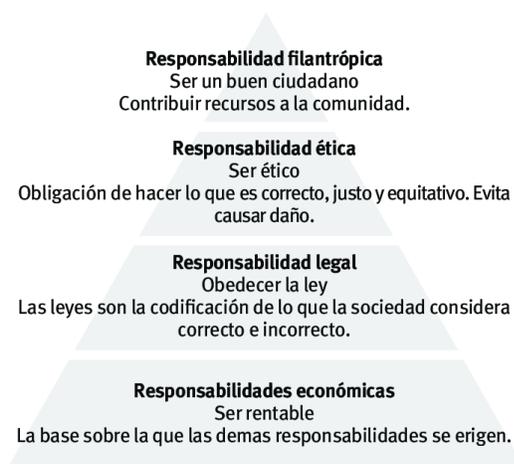


Figura 5. Pirámide de Carroll
Fuente: Carroll (1999)

En primer término se halla la dimensión económica, en ella se reflejan las utilidades como incentivo y recompensa a la eficiencia y eficacia en los procesos organizacionales y productivos de la organización; después se encuentra la dimensión legal, donde la empresa debe estar sujeta al marco jurídico establecido para así, alcanzar objetivos económicos satisfaciendo las expectativas de la sociedad; en tercer lugar está la dimensión ética, en la cual es primordial por parte de la empresa actuar éticamente en todas las acciones empresariales que se presenten; y finalmente viene

la dimensión discrecional o filantrópica, relativa a las expectativas de la sociedad de que las empresas se impliquen voluntariamente en roles (o actividades) que satisfagan los intereses sociales.

En el informe presentado por Forética (2008) sobre la evolución de la RS de las empresas de España, se realizó un análisis donde como complemento a las dimensiones planteadas por Carroll, se propone la clasificación en tres niveles de actuación de las empresas y serán expuestos a continuación en la Figura 6. La RS y niveles de prioridad.



Figura 6. La RS y niveles de prioridad.

Fuente: Forética (2008)

Según el análisis presentado, existen tres niveles básicos de valoración de la empresa en materia de Responsabilidad Social:

Un primer nivel denominado obligatorio, donde los aspectos relacionados con el mismo configuran una exigencia básica e ineludible por parte de la empresa. Es importante mencionar que cualquier ruptura en esta base de la pirámide tiene un fuerte impacto en la reputación de la empresa.

Las cuestiones exigibles frente a la empresa las abarca el segundo nivel y, por último, el tercer nivel conformado por las actuaciones vinculadas a acciones sociales consideradas buenas prácticas empresariales y denominadas deseable.

El **Desarrollo Sostenible**, definido en el informe *nuestro futuro común* de la World Commission on Environment and Development (1987) como “La capacidad de la humanidad de garantizar que se cumpla con las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”, es otro de los modelos de RSC. De igual forma Linnanen (2002) y Kaptein (2002) consideran la sostenibilidad corporativa como el objetivo final y la responsabilidad social corporativa como pasantía intermediaria donde las empresas intentan equilibrar el trípode de sostenibilidad representado en la Figura 7. Modelo de sostenibilidad corporativa y sus dimensiones.

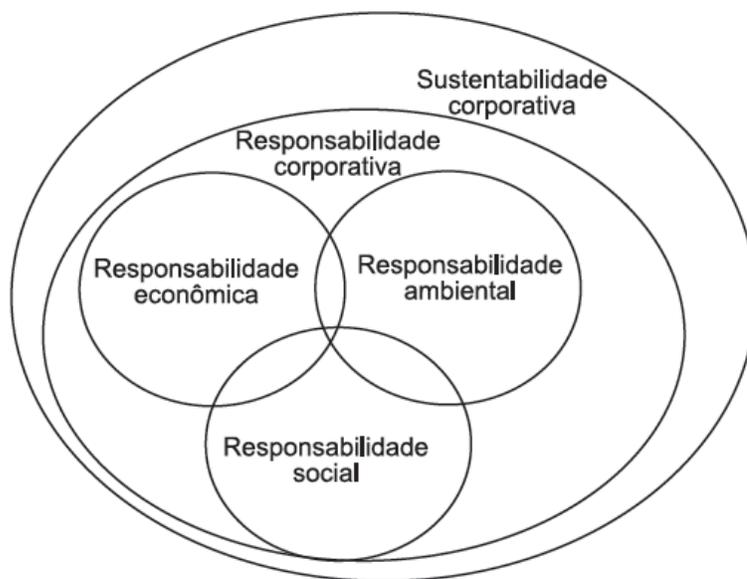


Figura 7. Modelo de sostenibilidad corporativa y sus dimensiones.
Fuente: Zamcopé (2009)

Continuando con el planteamiento de los desarrollos académicos se estudia el **Modelo de Asociaciones Corporativas** desarrollado por Brown (1997), quien propone distinguir dos tipos de

asociaciones percibidas por los consumidores respecto a la empresa. Las *Corporate Ability Associations* (CAa), quienes hacen referencia a la producción y entrega de bienes y servicios, cuyo carácter predominante es técnico y económico. Además de las *Corporate Social Responsibility Associations* (CSRa), denominadas como el reflejo del estatus y las actividades de una compañía respecto a sus obligaciones sociales percibidas.

Si bien éstos modelos coinciden prácticamente en su totalidad, en señalar que la RSE es un constructo multidimensional, difieren entre ellos de forma importante, tanto en el número de dimensiones consideradas como en los propios factores que lo componen, dando como resultado que las aplicaciones desarrolladas en el ámbito profesional resulten variopintas (Alvarado y Waleska, 2008, p.37).

6.2 Teorías de la RSC

Una vez señalados los planteamientos fundamentales que tratan las dimensiones, se procederá con dar a conocer las **Teorías de RSC** propuestas, las cuales son agrupadas por Garriga (2004) en cuatro grandes categorías, para de esta manera facilitar el entendimiento del amplio y complejo marco teórico que abarca la RSC, además de la clasificación de actividades realizadas por las empresas en este aspecto.

La primera son las **Teorías Instrumentales**, donde se entiende la RSC como una herramienta para alcanzar ventaja competitiva y objetivos económicos, es decir permite reunir objetivos que producen beneficios a largo plazo.

La segunda categoría reúne las **Teorías Políticas**, quienes pretenden utilizar el poder de la empresa en función del desarrollo responsable y sostenible, sujeto a la “ecuación de poder social” que establece que las responsabilidades sociales de los empresarios derivan del poder social que

tienen y la “ley de hierro de la responsabilidad” donde se enuncia, que quien no ejerza su poder social con responsabilidad, lo perderá.

Las **Teorías integradoras** se centra en la integración de las demandas sociales de los grupos de interés. Finalmente, las **Teorías éticas** fundamentada en principios que expresan lo que se debe y no hacer desde el punto de vista ético.

De igual forma, tratando de explicar que los compromisos empresariales no solo están ligados a satisfacer las necesidades de los accionistas sino también las de grupos de interés que puedan afectar o ser afectados por la empresa y sin los cuales la empresa dejaría de existir, Freeman (2010) presenta la **Teoría de los grupos de interés**. Se presenta la Figura 8. Diagrama de la teoría de los grupos de interés.

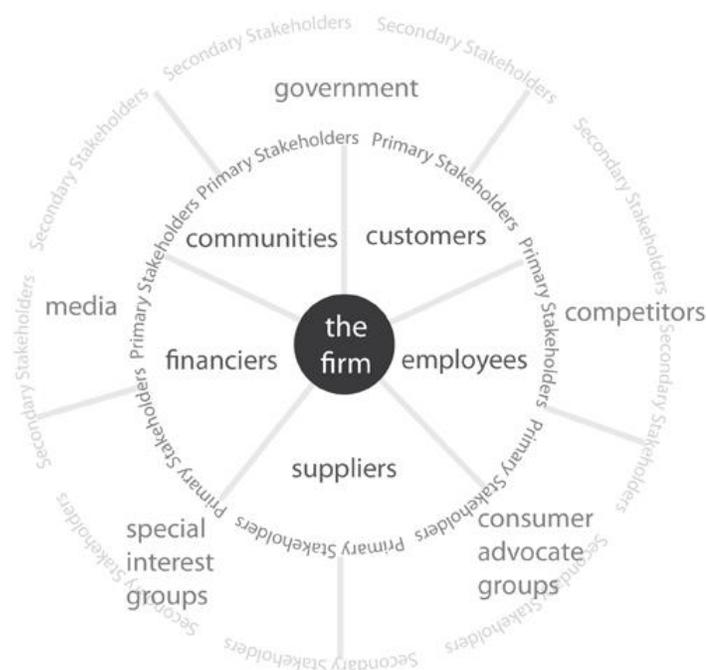


Figura 8. Diagrama de la teoría de los grupos de interés.

Fuente: R. Edward Freeman, Jeffery Harrison y Andrew Wicks (2007)

Gonzales (2007) afirma, que “la teoría de los grupos de interés es hoy en día una de las más utilizadas para tratar de desarrollar propuestas teóricas-prácticas plausibles y reales de la RSC”, así mismo, hace alusión a las razones de interés principales por dicha teoría. Entre estas razones se encuentra el nuevo paradigma empresarial que presenta, siendo la empresa entendida desde la pluralidad de agentes y pacientes, quienes son los que afectan y son afectados por la organización. Igualmente, se evidencia que los grupos de interés no sólo poseen intereses económicos sino también de otro tipo, saliéndose estos de la perspectiva del contrato del contrato jurídico o social, y que pueden ser atendidos desde lo moral. Por consiguiente, la teoría permite vislumbrar, la existencia de una RSC, entendida en sentido ético.

En definitiva, es posible asegurar que aquella organización que le da mayor importancia a atender efectivamente los intereses de los grupos de interés, obtiene mejores resultados económicos que aquella que no lo hace. Sin embargo, las empresas no deben utilizar la RSC como un medio para aumentar su prestigio o reputación a nivel mediático (Chirinos y Fernández, 2013).

6.3 Conceptos de RSC

Entonces es ahí cuando surge la pregunta “**¿Qué es ser socialmente responsable?**”. Ser socialmente responsable va más allá de definir y comunicar políticas de RS, para Roser (2005) es:

Llevar a la práctica del día a día de la empresa la escucha activa y de diálogo con los grupos de interés con los que la organización interactúa, aprovechando las sinergias derivadas de la transición “de la rivalidad a la complicidad” y por otra parte fomentar un desarrollo y evolución más igualitaria, justa, solidaria y equitativa integrando las preocupaciones medioambientales y sociales, en sus decisiones y operaciones comerciales y en las relaciones con sus agentes vitales.

Teniendo en cuenta lo anterior y en relación con la teoría de los grupos de interés, se considera que una empresa es socialmente responsable cuando sus decisiones y acciones satisfacen intereses de diferentes grupos.

Por otro lado, como lo ha dicho Strandberg (2010), se observa que es necesaria la aplicación de instrumentos o **Herramientas** que permitan una correcta **Gestión de la RSC**, ya que éstas no solo desempeñan un papel primordial para la puesta en marcha de criterios de sostenibilidad, sino también establecen niveles mínimos de desempeño, ayudan a la gestión de la calidad y estimulan las mejores prácticas corporativas.

Además de las herramientas, guías y directrices para la aplicación práctica de la RSC, se recurre a la aplicación de **Buenas prácticas en RSC**, las cuales son entendidas como aquellas iniciativas que propongan formas de actuación innovadoras, sostenibles, pertinentes y eficaces para crear valor a la empresa y algunos de sus grupos de interés, y que son susceptibles de ser transferidas a otros contextos (Club de excelencia en sostenibilidad, s.f.).

Así mismo, La nota económica (2018) sostiene que estas prácticas estimulan la productividad de la compañía, ya que se mejoran el clima laboral y la comunicación interna. Por consiguiente, las empresas colombianas no han sido ajenas a este compromiso. Así lo indica un informe de gestión de la Corporación Fenalco Solidario, el cual destaca que en el año 2017 las compañías incrementaron, en promedio, un 50% sus inversiones en proyectos de RSE con respecto al 2016 (Corporación Fenalco solidario Colombia, 2017).

Según lo mencionado anteriormente, es posible inferir que las características del trabajo y de la organización afectan el nivel de satisfacción de los empleados y en consecuencia el rendimiento de los mismos. Además, debido al escrutinio público al que se ven sometidas cada vez más las empresas por el deterioro del orden social y comportamientos poco éticos (Carroll,

2001), se han venido explorando diferentes relaciones entre las prácticas de responsabilidad social y los resultados de éstas, tanto para las organizaciones como para el entorno y la sociedad. El **Corporate social performance** o **Desempeño Social Corporativo (DSC)** refleja el involucramiento de una organización con prácticas de responsabilidad social, lo cual puede suscitar actitudes positivas en los empleados que laboran en esta organización, debido a que perciben que su organización es sensible a los asuntos sociales (Páez, 2010).

Según Carroll y Buchholtz (2006), “es un enfoque que se refiere a conferirle importancia a los resultados de la compañía con relación a la responsabilidad social”.

Es así como los resultados de dichas prácticas de responsabilidad social, orientadas como una estrategia ligada a la mejora de la **Imagen corporativa (IC)**, se convierten en herramientas de innovación y ventajas competitivas, mostrando que son una inversión y no un gasto para la compañía.

La imagen corporativa es entendida como “La percepción de la empresa que se deriva de la suma de informaciones, impresiones, expectativas, creencias y sentimientos que un individuo acumula sobre la organización”. (Pérez, 2011) La misión, la filosofía de la empresa, la visión, los valores personales y la ética son considerados los pilares fundamentales de la RSC que la relacionan con la IC, sin ellos no se puede gestionar y mantener una sostenibilidad en la gestión (García, et al., 2014).

Por último, la existencia de un **Código ético** supone un claro intento de incorporar a la práctica diaria de la empresa un conjunto de principios y valores de sólidos fundamentos morales y éticos que son recogidos en una declaración a respetar por todos en la organización (Godos, Fernández y Cabeza, 2011).

Capítulo 7

Marco normativo

7.1 Normativa internacional

La normatividad relacionada con la responsabilidad social corporativa tiene sus inicios con el pacto mundial lanzado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en el año 2000, dicho pacto promueve prácticas enfocadas en los posibles impactos sociales y ambientales. El pacto mundial es aplicable en todos los sectores y no tiene un enfoque especificado, por lo que más de 5.300 empresas en más de 130 países lo han aplicado (Strandberg, 2010).

Sin embargo, el pacto mundial ha sido criticado por enfocarse únicamente en los grupos de interés externos, sin incluir los que se encuentran dentro de la empresa como los empleados y accionistas (Strandberg, 2010).

Como resultado del pacto mundial se establecen 10 principios básicos basados en declaraciones y convenciones mundiales, los principios están divididos en cuatro áreas principales, derechos humanos, ámbito laboral, medioambiente y anticorrupción, como se muestra en la Figura 9. Principios Pacto Mundial.

Posteriormente, el 18 de Julio de 2001 es publicado por la Unión Europea (UE) el Libro Verde que considera la esencia voluntarista de la RSC y evalúa cada una de sus dimensiones, tanto interna (gestión del talento humano, la seguridad y salud en el trabajo, adaptación al cambio, etc.) como externa (integración de la compañía con las comunidades locales, relación con socios, comerciantes, proveedores y consumidores, respeto por los derechos humanos, etc.). Con el único propósito de extender recomendaciones a las empresas en aras de conseguir un medioambiente más limpio y mejorar la sociedad (Acevedo, Zárate, y Garzón, 2013).

Área	Principio
Derechos humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia. 2. Deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos
Ámbito laboral	<ol style="list-style-type: none"> 3. Deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva. 4. Deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción. 5. Deben apoyar la erradicación del trabajo infantil. 6. Deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
Medioambiente	<ol style="list-style-type: none"> 7. Deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medioambiente. 8. Deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental. 9. Deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente.
Anticorrupción	<ol style="list-style-type: none"> 10. Deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Figura 9. Principios Pacto Mundial.

Fuente: Strandberg (2010)

Por otro lado, la Global Reporting Initiative (GRI) tiene como objetivo impulsar el uso los reportes de sostenibilidad como una herramienta para llevar a cabo los procesos de planificación, medición, evaluación y comunicación de acuerdo con los estándares GRI, los cuales representan las mejores prácticas a nivel global que permiten informar públicamente los impactos económicos, ambientales y sociales de una organización (Global Reporting Initiative, 2019).

Los estándares de la GRI hacen referencia a cuatro principios respecto al contenido de los informes, los cuales son materialidad, participación de los grupos de interés, contexto de sostenibilidad y exhaustividad, haciendo especial énfasis en la materialidad. A demás, los estándares permiten establecer indicadores específicos categorizados en económicos, ambientales y sociales (Strandberg, 2010).

De igual forma, se establecen la serie de normas AA1000 fue creada por el Instituto AccountAbility, las normas contienen un paquete de estándares que buscan el mejoramiento del componente de sostenibilidad a través de la evaluación, la correcta explicación y el robustecimiento de la claridad y credibilidad de los informes que presenta la unidad económica (Acevedo et al., 2013).

La serie de normas AA1000 es ampliamente utilizada para identificar y entender los resultados arrojados por el desarrollo de la actividad misional de la empresa, centrando la atención en la percepción que tienen los grupos de interés para reflexionar y tomar decisiones al respecto (Acevedo et al., 2013).

En el año 1997 la organización *Social Accountability International* (SAI) crea la norma SA8000, la cual es una norma certificable enfocada en las condiciones de trabajo, es por esto que se encuentra orientada hacia los impactos sociales que puede generar la empresa, y se ocupa principalmente de temas como el trabajo forzoso y obligatorio, el trabajo infantil, la seguridad y salud en el trabajo, la discriminación, etc., a pesar de que es una de las pocas normas certificables, solo certifica a nivel de instalaciones y no de toda la empresa (Strandberg, 2010).

Publicada en el 2010 por la *International Standard Organization* (ISO), la norma ISO 26000 guía a las compañías en la construcción del desarrollo sostenible y en la adopción de un comportamiento socialmente responsable.

Está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en los sectores público como privado, en los países desarrollados y en desarrollo, así como en las economías en transición. La norma les ayudará en su esfuerzo por operar de la manera socialmente responsable que la sociedad exige cada vez más (ISO, 2019).

7.2 Normativa nacional

Desde la índole local la Guía Técnica Colombiana (GTC) 180 de responsabilidad social corporativa, es el resultado de un proceso de normalización desarrollado por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), la GTC 180 es una herramienta que busca establecer, implementar, mantener, evidenciar y mejorar de forma continua un enfoque de responsabilidad social en la gestión, aplicable a cualquier tipo de empresa (Acevedo et al., 2013).

Capítulo 8

Diseño metodológico

8.1 Alcance de la investigación

Se desarrolló una investigación con un alcance transversal-concluyente en la empresa productora de calzado Stylos Cupido, donde se efectúa la caracterización de los grupos de interés para posteriormente dar inicio con el desarrollo del modelo de gestión. En éste, se ejecutó un diagnóstico del estado actual de la empresa frente a temas de RSC, se plantearon estrategias de sostenibilidad desde la perspectiva de la RSC y se diseñó un cuadro de mando integral que contiene dichas estrategias, y que permitió evaluar el impacto de las mismas mediante indicadores financieros y no financieros, de manera que se garantizara su efectividad y cumplimiento.

Todo esto, con el fin de enriquecer la imagen corporativa de la organización alcanzando niveles de competitividad que hagan posible la creación de valor sostenible para todos sus grupos de interés.

8.2 Diseño de la investigación

Con el propósito de presentar una información precisa, amplia y profunda se dispuso a desarrollar una investigación aplicada bajo un diseño no experimental, transversal-concluyente.

Adicionalmente, se observó que la investigación tiene un enfoque cualitativo, debido a que consiste en explorar y describir, para luego generar perspectivas teóricas (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014).

Sin embargo, al realizar un proceso de recolección de datos que se fundamenta en la medición el cual es llevado a cabo siguiendo procedimientos estandarizados, la investigación toma

un enfoque cuantitativo, además de que los datos obtenidos en la recolección son representados mediante números y deben ser analizados utilizando métodos estadísticos (Hernández et al., 2014).

8.3 Descripción metodológica

Inicialmente, fue necesario realizar una caracterización detallada de los grupos de interés de la compañía, para el cual se hizo uso de la metodología de la definición de los grupos de interés propuesta por Cámara Valencia (2008), en la que se establecen tres pasos a seguir de manera sistemática, en los que se incluye la identificación de los grupos de interés y de los canales de influencia entre la empresa y los mismos, concluyendo con el establecimiento de los canales de comunicación entre las dos partes.

La realización de dicho proceso fue de gran importancia para el desarrollo del presente trabajo, debido a que en este se estableció la población objeto de estudio, la cual está compuesta por cada uno de los diferentes grupos de interés potenciales de la empresa, para posteriormente a través de la priorización de los grupos de interés, clasificarlos y establecer los requerimientos de cada uno de ellos.

Teniendo claro los grupos de interés de la compañía con sus respectivas necesidades y expectativas, fue necesario conocer la percepción de cada uno de ellos para la aplicación de las prácticas de RSC por parte de la empresa, a través de diferentes instrumentos de recolección de datos e información, los cuales fueron diseñados de acuerdo al tamaño muestra.

Una vez conocida la percepción los grupos de interés de la compañía, se procedió a realizar el diagnóstico de la empresa a través de la guía diseñada por los autores, mediante la cual se aclara la situación actual de la organización frente a la RSC.

Ya analizada la información y los datos recolectados anteriormente, fue posible definir los objetivos, es decir, las estrategias desde la perspectiva de la RSC para cada uno de los grupos de

interés y sus requerimientos particulares, siendo esta información almacenada en los diferentes planes de acción que resultaron dependiendo del número de estrategias propuestas.

Para finalizar, se elaboró un cuadro de mando integral, que, siendo una herramienta de seguimiento y control, le permitirá a la empresa medir los resultados y analizar su cumplimiento con respecto a la RSC a través de indicadores.

La empresa obtendrá como beneficio el conocimiento de los rendimientos de los recursos empleados en las diferentes acciones y la información de restricciones y dificultades que pudieran haber hecho ineficiente determinadas actividades. Lo anterior permitirá conformar una base para la elaboración de los nuevos planes de acción a futuro (Yepes, et. al, s.f., pág. 39).

8.4 Identificación población estudio

La población objeto de estudio del presente trabajo incluyó a los potenciales grupos de interés que pueden influir o ser influenciados por el funcionamiento de la empresa Stylos Kupido, dichos grupos de interés pueden ser internos como por ejemplo los trabajadores y accionistas, de igual forma pueden ser externos como lo son la sociedad, los proveedores, los clientes y las diferentes entidades gubernamentales que regulan el funcionamiento de la compañía. A continuación, en la Figura 10. Población Grupos de Interés, se muestra el número de integrantes que hacen parte de cada uno de los grupos de interés potenciales con los que cuenta la empresa estudio.

	Grupos de interés	Cantidad	Fuente
Internos	Empleados	25	(Ortega y Vega, 2019)
	Accionistas (Propietarios)	2	(Ortega y Vega, 2019)
Externos	Clientes	78	(Ortega y Vega, 2019)
	Proveedores	19	(Ortega y Vega, 2019)
	Comunidad	212.821	(Prada, 2019)
	Entes gubernamentales	4	(Ortega y Vega, 2019)

Figura 10. Población grupos de interés

Fuente: Autores.

8.5 Cálculo de la muestra

En el cálculo de la muestra, se encontró que cada grupo de interés los cuales son la población a estudiar, presenta características disímiles. Por lo tanto, se realizó un muestro diferente que se adaptara a la naturaleza de cada uno de los grupos de interés, donde algunos se estimaron por muestreo probabilístico y otros por censo debido al volumen de la población.

Para realizar el muestreo probabilístico se utilizó la siguiente ecuación:

$$n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{(e^2 \times (N - 1)) + (Z^2 \times q \times p)}$$

Donde Z es el nivel de confianza, e hace referencia al error de estimación aceptado, N es el tamaño de la población, p es el porcentaje de la población que tiene el atributo deseado y q es el porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado.

A los cuales, previo al cálculo de la muestra de cada grupo de interés se les dieron valores, un nivel de confianza (Z) del 90%, un error de estimación (e) aceptable del 10% y finalmente unos valores del porcentaje de la población que posee el atributo deseado (p) y la que no lo posee (q) del 50% para cada una, obteniendo como resultado las cantidades consignadas en la Figura 11. Cálculo de la muestra.

En el caso de los entes gubernamentales se define la muestra mediante el tipo de muestreo intencional o de conveniencia, dado que la información con la cual se dará respuesta a las variables planteadas se encuentra compilada en documentos que permiten la verificación clara y directa de la misma.

	Grupos de Interés	Descripción	Población	Tipo de muestreo	Muestra
Internos	Empleados	El número total de empleados se dividen en el área administrativa que cuenta con 4 puestos entre los que encontramos el gerente general, auxiliar administrativo, auxiliar operativo y auxiliar logístico. En el área operativa se encuentran 21 personas que desempeñan los cargos de: operario de corte, operario de armado, operario de costura, operario de terminado, operario de montado y operario de apoyo.	25	Censo	25
	Accionistas (Propietarios)	Los accionistas se conforman por sus dos propietarios, la señora Griselda Ortega Camacho y el señor Saúl Antonio Vega Serrano.	2	Censo	2
Externos	Clientes	Los clientes son los mayoristas de calzado y almacenes de cadena que se encuentran localizados a nivel nacional.	78	Probabilístico	36
	Proveedores	Los proveedores son peleterías, cacharrerías, productores de suelas de calzado y empresas que ofrecen servicio de logística y transporte a nivel regional y nacional.	19	Censo	19
	Comunidad	La comunidad la conforma las personas que residen en Bucaramanga, Santander.	212.821	Probabilístico	168
	Entes gubernamentales	Los entes gubernamentales están conformados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), Cámara de Comercio de Bucaramanga (CCB) y Ministerio de Trabajo.	4	Conveniencia	1

Figura 11. Cálculo de la muestra

Fuente: Autores.

8.6 Diseño de instrumentos

Para realizar la recolección de la información se elaboró en Excel la herramienta de diagnóstico estructurada que es presentada en Apéndice A. Herramienta para la medición de acciones de RSC en las pymes, donde se compila información de los grupos de interés identificados entre los que están los empleados, los clientes, los proveedores, la comunidad y los entes gubernamentales, permitiendo conocer la perspectiva que tienen los mismos y la empresa en cuanto a acciones de RSC desarrolladas dentro de la organización.

Ver apéndice A. Herramienta para la medición de acciones de RSC en las pymes. Inicio. Hojas empresa y grupo de interés.

Además, para el grupo de interés propietario, se diseñó un instrumento de tipo estructurado independiente, el cual permite determinar cómo se encuentra la empresa frente a la inclusión de criterios de RSC en sus procesos de administración estratégica.

Ver apéndice A. Herramienta para la medición de acciones de RSC en las pymes. Hoja Direccionamiento estratégico.

Para evaluar la frecuencia de la ejecución de las acciones de RSC desde las perspectivas analizadas por medio de la herramienta, se diseñaron una serie de preguntas que pueden ser dicotómicas, es decir que se deben responder con “Si” o “No”, o preguntas politómicas que se miden con una escala de cero (0) a cuatro (4) como la presentada en la Figura 12. Escala para la medición de acciones de RSC, correspondiendo el puntaje más bajo a que nunca se evidencia aplicación de las acciones y por el contrario el puntaje más alto a que siempre son ejecutadas.

0	1	2	3	4
NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE
No hay evidencia de algún tipo de acción al respecto, indicando un nivel nulo de compromiso con la RSC.	Hay poca evidencia de acciones que está siendo ejecutada, indicando la falta de compromiso con la RSC.	Esporádicamente hay evidencia de acciones que están siendo ejecutadas, indicando un nivel de compromiso parcial con la RSC, debido a que la empresa no se involucra totalmente.	Continuamente hay evidencia de acciones que están siendo ejecutadas, indicando un mayor nivel de compromiso con la RSC, sin embargo hay oportunidades de mejora.	Se realizan acciones al respecto, indicando un alto nivel de compromiso con la RSC y se evidencia la mejora continua.

Figura 12. Escala para la medición de acciones de RSC.

Fuente: Autores.

El proceso de evaluación inicia con la aplicación de la herramienta de diagnóstico al total de la muestra de cada uno de los grupos de interés, donde cada integrante evalúa según la escala de frecuencia cada acción analizada dentro de las variables definidas para estos. Luego de esto, se compilan el total de respuestas permitiendo conocer el número total de encuestados agrupados en cada rango de la escala.

El siguiente paso para cada una de los aspectos estudiados, es realizar la suma-producto entre la puntuación definida en la escala y el número total de encuestados agrupados en cada rango de la escala, dividiendo luego este resultado en el número total de la muestra de cada grupo de interés para obtener la puntuación promedio de las respuestas obtenidas entre cero y cuatro.

Luego, para cada grupo de interés se toman las puntuaciones promedio obtenidas en cada aspecto y se promedian nuevamente, pero esta vez teniendo en cuenta el número de aspectos que fueron analizados en cada variable permitiendo así conocer el valor promedio de la puntuación obtenida en cada una de ellas, para que sea posible realizar un análisis comparativo de las mismas desde las perspectivas estudiadas.

A partir de eso, se procede con el cálculo la puntuación general de cada uno de los grupos de interés, lo cual se realiza promediando los resultados obtenidos por variable con respecto al número de variables que se plantearon para cada uno de ellos, lo que facilita el análisis general de las acciones de RSC que son ejecutadas por la empresa frente a cada uno de los grupos de interés, desde cada una de las perspectivas.

Finalmente, se toman los valores finales de cada uno de los grupos de interés desde ambas perspectivas y se promedian arrojando como resultado el estado general actual de la empresa frente a la frecuencia de ejecución de acciones de RSC.

Ver apéndice A. Herramienta para la medición de acciones de RSC en las pymes. Hoja Comparativo.

8.7 Definición de variables por grupo de interés

Las necesidades de información son particulares para cada uno de los grupos de interés, es por esto que se definen y describen diferentes variables acordes a cada una de éstas haciendo posible evaluar la aplicación de buenas prácticas por parte de la empresa con cada uno de estos

grupos de interés desde la perspectiva de ambas partes y la evaluación de aspectos de RSC asociados al direccionamiento estratégico.

8.7.1 Accionistas (Propietarios).

Con la finalidad de establecer el nivel de compromiso con la RSC desde el direccionamiento estratégico se les define a los propietarios quienes son los responsables de la gestión de este proceso administrativo, variables relacionadas a los principales componentes de las etapas de éste (formulación estratégica, implementación estratégica y evaluación estratégica), como se puede observar en la Figura 13. Definición de variables para propietarios.

Las variables permiten identificar la inclusión de aspectos de RSC en la declaración de la misión y visión empresarial, la definición de objetivos a largo plazo que también involucren dichos aspectos y el establecimiento de estrategias que faciliten alcanzar dichos objetivos. Por otro lado, se busca constatar la implementación de las estrategias generadas, para finalmente corroborar la existencia de un sistema control adecuado para la medición y evaluación del desempeño de las estrategias.

Propietarios		
Variables	Indicador	Unidad de medida
Declaración de la misión y visión.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación del conocimiento y compromiso con la de la RSC. 2. Inclusión de aspectos de RSC en los elementos de la formulación estratégica. 3. Alineamiento de la misión con los objetivos estratégicos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de conocimiento de la RSC. 2. Elementos de la formulación estratégica alineados con la RSC. 3. Objetivos estratégicos alineados con la misión.
Ejecución de auditorías interna y externa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de variables clave de las fuerzas externas. 2. Identificación de metodología para el análisis de la competencia. 3. Implementación de metodología para el análisis de factores externos e internos. 4. Identificación de variables clave de las fuerzas internas. 5. Relación entre la estrategia y la cultura organizacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variables claves identificadas. 2. Metodología para realizar el análisis de la competencia identificada 3. Metodología implementada para realizar el análisis de factores internos y externos. 4. Variables clave identificadas. 5. Evidencia de definición de objetivos estratégicos donde se involucre la cultura organizacional.

Variables	Indicador	Unidad de medida
Establecimiento de objetivos y estrategias.	<ol style="list-style-type: none"> Definición de objetivos a largo plazo involucrando la RSC. Generación de estrategias alternativas que involucren la RSC. Identificación de metodologías para el establecimiento de objetivos y estrategias. 	<ol style="list-style-type: none"> Número de objetivos establecidos. Estrategias de RSC generadas. Metodologías utilizadas.
Implementación de las estrategias.	<ol style="list-style-type: none"> Elección de estrategias particulares. Definición de objetivos a largo anuales para el alcance de las estrategias que involucren la RSC. Establecimiento de políticas. Designación de responsable para SG-RSC. Asignación de recursos. Designación de presupuesto para acciones de RSC. Implementación de estrategias donde se involucre la RSC. 	<ol style="list-style-type: none"> Número de estrategias seleccionadas. Objetivos anuales definidos en pro del alcance de los objetivos de largo plazo. Políticas establecidas. Responsable designado. Recursos asignados. Presupuesto establecido. Número de estrategia de RSC implementadas.
Medición y evaluación del desempeño de las estrategias.	<ol style="list-style-type: none"> Revisión de factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales. Identificación de indicadores para la medición de la RSC. Implementación de un sistema de control de indicadores. Elaboración de informes de RSC. Aplicación de acciones correctivas. 	<ol style="list-style-type: none"> Estrategias formuladas a partir de la revisión de los factores externos e internos. Indicadores planteados para la medición de la RSC. Sistema para la medición de indicadores implementado. Informes elaborados puntualmente. Acciones correctivas aplicadas.

Figura 13. Definición de variables para propietarios.

Fuente: Autores

Con la evaluación de las variables se podría demostrar que la empresa no tiene como único objetivo enriquecer a sus propietarios, sino que están dispuestas a mostrarle a los grupos de interés una gestión transparente de sus negocios y del posible impacto que pueden tener sus acciones frente al bienestar de los mismos.

8.7.2 Empleados.

Para los empleados, se establecen en la Figura 14. Definición de variables para empleados, variables relacionadas a: los procesos de incorporación de talento humano en la organización entre

los que se encuentran reclutamiento, selección y contratación; la gestión justa y equitativa de las retribuciones, identificando los métodos y los factores influyentes; el desarrollo y aprendizaje organizacional; el bienestar y seguridad laboral, siendo esta una de las variables con mayor impacto en la RSC, como también el aspecto ambiental.

Empleados		
Variables	Indicador	Unidad de medida
Reclutamiento, selección y contratación de personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectividad en los medios de reclutamiento. 2. Identificación de criterios transparentes e imparciales de selección y contratación de personal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Medios de reclutamiento. 2. Igualdad en los criterios establecidos en el proceso de selección y contratación de personal acorde a lo requerido por el empleador.
Políticas de remuneración laboral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de métodos de remuneración laboral. 2. Factores influyentes en la asignación salarial. 3. Remuneración salarial justa y equitativa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modalidades de pago ofrecidas al empleado. 2. Equidad en la asignación salarial. 3. Salarios establecidos dentro de los parámetros legales.
Capacitación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de programas de formación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitaciones laborales.
Bienestar social y laboral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar instalaciones adecuadas para el empleado. 2. Evaluación de factores productivos. 3. Identificación de beneficios e incentivos laborales. 4. Sensibilización laboral. 5. Identificación del tipo de liderazgo organizacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de espacios pertinentes para la realización del trabajo. 2. Materiales, máquinas y herramientas de calidad. 3. Beneficios e incentivos que maneja la empresa con sus empleados. 4. Grado de sensibilización. 5. Tipo de liderazgo organizacional.
Seguridad y salud en el trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criterios y políticas de seguridad y salud en el trabajo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo
Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de comunicación efectiva. 2. Identificación de canales de comunicación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metodología usada para la comunicación efectiva. 2. Canales de comunicación existentes.
Aspecto ambiental	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento de buenas prácticas laborales para el cuidado del medio ambiente. 2. Identificación de políticas desarrolladas para el cuidado del medio ambiente. 3. Disposición de residuos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación de las buenas prácticas laborales. 2. Políticas de RSC medioambientales implantadas en la empresa. 3. Metodología de disposición de residuos.

Figura 14. Definición de variables para empleados.

Fuente: Autores

8.7.3 Clientes.

En cuanto a los clientes, se definen variables de acuerdo a la mezcla de mercadeo basadas en las 4p (precio, producto, publicidad y promoción, plaza), las cuales se centran en evaluar de una forma integral la satisfacción del mismo, por otra parte, evalúa las posibilidades de pagos, la efectividad de la comunicación con el cliente y también el impacto en el aspecto ambiental. Éstas, se encuentran expuestas en la Figura 15. Definición de variables para clientes.

Clientes		
Variables	Indicador	Unidad de medida
Atención al cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de las necesidades y expectativas del cliente. 2. Calidad de la atención al cliente. 3. Evaluación del sistema de atención PQRS. 4. Evaluación del servicio postventa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidades y expectativas identificadas. 2. Número de quejas relacionadas con mala atención al cliente. 3. Eficiencia del sistema PQRS. 4. Eficiencia del servicio postventa.
Precio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Percepción del cliente. 2. Método de estipulación de precios. 3. Variación de precios según información del cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asequibilidad de precios. 2. Metodología utilizada para la definición de precios. 3. Diversificación de precios dependiendo del cliente.
Producto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diferenciación del producto. 2. Satisfacción del cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Características diferenciadoras del producto. 2. Nivel de satisfacción.
Publicidad y promoción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectividad y transparencia en la publicidad. 2. Identificación de medios de publicidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel de efectividad. 2. Medios de publicidad.
Plaza	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción del cliente. 2. Identificación de medios de distribución. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel de satisfacción. 2. Medios de distribución.
Facilidades de pago	<ol style="list-style-type: none"> 1. Medios de pago asequibles. 2. Políticas de créditos adecuadas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modalidades de pago. 2. Políticas de créditos.
Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de medios de comunicación. 2. Transparencia y veracidad de la información. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de medios de comunicación en uso. 2. Número de discordancias con los mismos generados por la información transmitida.
Aspecto ambiental	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información sobre aspectos ambientales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de conocimiento y compromiso de cuidados con el medio ambiente.

Figura 15. Definición de variables para clientes.

Fuente: Autores

8.7.4 Proveedores.

La selección de proveedores debe responder a criterios de compra responsable, tanto éticos como sociales y ambientales dando prioridad a aquellos proveedores que promuevan el comercio justo, el cuidado del medio ambiente y el respeto por los derechos humano. Las variables definidas para los proveedores en la Figura 16. Definición de variables para proveedores, miden el impacto que la empresa puede tener en los proveedores, es decir, los pagos a tiempo, licitar de manera justa y equitativa, además de promover el dialogo, que deben ser siempre prioridad como compromiso y como parte de las políticas de RSE.

Proveedores		
Variables	Indicador	Unidad de medida
Selección de proveedores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación del medio de convocatoria de proveedores. 2. Aspectos a tener en cuenta para la selección de proveedores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Medio de convocatoria de proveedores. 2. Factor diferenciador para la selección de proveedores.
Cumplimiento de pagos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de acuerdos de pago. 2. Transparencia en compromisos de los acuerdos de pago. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas de pago. 2. Nivel de cumplimiento en compromisos de los acuerdos.
Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de medios de comunicación. 2. Transparencia y veracidad de la información. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de medios de comunicación en uso. 2. Número de discordancias con los mismos generados por la información transmitida.
Aspecto ambiental	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso ambiental por parte de los proveedores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de conocimiento y compromiso de cuidados con el medio ambiente.

Figura 16. Definición de variables para proveedores.

Fuente: Autores

8.7.5 Comunidad.

La comunidad es uno de los grupos de interés donde las acciones de RSE son más trascendentes, ya que cuenta con un número superior de interesados que se ven impactados por la implementación o no de dichas acciones. Es por esto, que en la Figura 17. Definición de variables para la comunidad, se establecen variables asociadas al desarrollo de programas sociales, a la generación de empleo y al impacto que generan las actividades productivas en el medio ambiente.

Comunidad		
Variables	Indicador	Unidad de medida
Programas sociales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promoción de programas sociales. 2. Establecimiento de proyectos de inversión. 3. Identificación de las necesidades de la sociedad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cantidad de programas sociales promovidos por la empresa. 2. Existencia de inversiones realizadas en la comunidad. 3. Número de necesidades identificadas.
Generación de empleo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación de mano de obra local. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de trabajadores de la región contratados legalmente.
Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de medios de comunicación. 2. Transparencia y veracidad de la información. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de medios de comunicación en uso. 2. Número de discordancias con los mismos generados por la información transmitida.
Aspecto ambiental	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de acciones. 2. Identificación de mecanismos de prevención y minimización de impactos. 3. Ejecución de programas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de acciones a favor del cuidado del medio ambiente. 2. Mecanismos de prevención y minimización de impactos. 3. Número de programas ejecutados.

Figura 17. Definición de variables para la comunidad.

Fuente: Autores

8.7.6 Entes gubernamentales.

Por último, en la Figura 18. Identificación de Variables para los entes gubernamentales, se definen variables de cumplimiento, actualización y veracidad, necesarias para corroborar la operatividad de la empresa dentro de los procedimientos y parámetros legales establecidos por las entidades gubernamentales correspondientes.

Entes gubernamentales		
Variables	Indicador	Unidad de medida
Cumplimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento de los requerimientos legales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evidencia del cumplimiento de los requerimientos legales
Actualización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualización de la información y requerimientos legales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evidencia de la actualización de la información y requerimientos legales.
Veracidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transparencia en la información y en el cumplimiento de requerimientos legales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Veracidad de la información.

Figura 18. Identificación de Variables para los entes gubernamentales.

Fuente: Autores

Capítulo 9

Caracterización de los grupos de interés

La caracterización de los grupos de interés de la empresa se realiza a través del proceso de identificación y priorización propuesto en el cuaderno de trabajo de RSE para PYME de la Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de Valencia (2008), el cual permitirá establecer los canales de comunicación que se ajustan a cada uno de ellos y sus expectativas.

9.1 Identificación de los grupos de interés

Para realizar de manera adecuada la identificación de los grupos de interés de la empresa, fue necesario tener en cuenta las personas o grupos que influyen de manera directa el desempeño de la misma, de igual manera fue pertinente incluir a las personas o grupos que pueden verse afectados por las operaciones de la empresa y por último se incluyeron aquellos con los que la empresa tiene responsabilidades legales, financieras u operativas. En la Figura 19. Grupos de Interés, se muestran los grupos de interés identificados para la empresa Stylos Cupido.

Categoría	Grupo de interés	Descripción
Propiedad	Propietarios	Son las personas que tienen derecho de propiedad sobre los bienes muebles e inmuebles de la empresa.
Personal	Empleados directos	Persona que por un salario o sueldo desempeña los trabajos dentro de las instalaciones de la empresa.
Personal	Empleados indirectos	Persona que por un salario o sueldo desempeña los trabajos fuera de las instalaciones de la empresa.
Proveedores	Proveedores de materia prima e insumos	Persona o empresa que provee o abastece de todos los insumos y materias primas necesarias para la empresa-
Proveedores	Servicio de logística	Empresa que provee los servicios de logística necesarios para que los productos de la empresa lleguen a sus clientes.
Clientes	Minoristas	Empresas dedicadas al comercio de los productos al por menor.
Sociedad	Comunidad	Conjunto de personas que conviven en la misma región o nación en la que se encuentra presente la empresa.
Administración pública	Entes gubernamentales	Instituciones estatales cuya administración está a cargo del gobierno de turno.

Figura 19. Grupos de Interés.

Fuente: Autores.

9.2 Identificación de canales de influencia e impacto

Para llevar a cabo la identificación de los canales de influencia e impacto entre la empresa y los grupos de interés, fue necesario realizar un análisis previo de las expectativas y necesidades de cada grupo de interés frente a la empresa y viceversa, con el cual fue posible identificar los temas de interés de ambas partes, como lo plantea la Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de Valencia (2008) en su cuaderno de trabajo para PYME.

Adicionalmente, se hizo uso de la matriz Poder/Interés, la cual es una herramienta que permitió clasificar a los grupos de interés de acuerdo con el poder que poseen y al grado en que potencialmente demuestran interés por las estrategias de la empresa.

Esta matriz los clasifica en cuatro grupos, el grupo A contiene los que solo requieren de esfuerzo y supervisión mínimos, el grupo B incluye aquellos a los que se les debe mantener informados puesto que ellos pueden influenciar a otros grupos de interés, en el grupo C se encuentran aquellos que son poderosos pero no demuestran gran interés por las estrategias de la empresa, sin embargo se les debe mantener satisfechos, y finalmente aquellos grupos de interés que son poderosos y están interesados en las estrategias de la empresa se encuentran en el grupo D, en la Figura 20. Matriz Poder/Interés, se encuentra la clasificación de los grupos de interés identificados anteriormente.

		Interés	
		Bajo	Alto
Poder	Bajo	<p>A Mínimo esfuerzo</p> <ul style="list-style-type: none"> • COMUNIDAD 	<p>B Mantenerlos informados</p> <ul style="list-style-type: none"> • EMPLEADOS DIRECTOS • ENTES GUBERNAMENTALES
	Alto	<p>C Mantenerlos satisfechos</p> <ul style="list-style-type: none"> • EMPLEADOS INDIRECTOS • PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA E INSUMOS • SERVICIO DE LOGÍSTICA • CLIENTES MINORISTAS 	<p>D Agentes clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • PROPIETARIOS

Figura 20. Matriz Poder/Interés

Fuente: Autores

Una vez finalizada la identificación de los canales de influencia e impacto se obtuvo la Figura 21. Mapa de Diálogo, en la cual se muestran los grupos de interés de la empresa identificados previamente junto con los temas de interés de cada uno de ellos y el requerimiento de relación obtenido de la matriz Poder/Interés.

9.3 Establecimiento de canales de comunicación

Por último, aplicando la metodología que propone la Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de Valencia en su cuaderno de trabajo para PYME, se definieron los canales que serán utilizados para que se dé la comunicación entre la empresa y cada uno de sus grupos de interés, así como se establecieron quienes son los responsables del diálogo con cada grupo de interés, el método a utilizar y el interlocutor de cada grupo, añadiendo estos últimos como resultado final a la Figura 21. Mapa de Diálogo.

Categoría	Grupo de interés	Descripción	Temas de interés		Requerimiento de relación	Responsable de la empresa	Método de relación	Interlocutor del grupo de interés
			Para la empresa	Para el grupo de interés				
Propiedad	Propietarios	Son las personas que tienen derecho de propiedad sobre los bienes muebles e inmuebles de la empresa.	Realizar una correcta gestión de los recursos de la empresa, generando confianza a través de un margen de actuación eficaz.	Obtener las utilidades esperadas al final de cada periodo, garantizando buenos índices de rentabilidad para la empresa.	Agentes clave	Gerente general, auxiliar administrativo	Dialogo directo personalmente, telefónicamente y por medio de mensajería instantánea	Gerente
Personal	Empleados directos	Persona que por un salario o sueldo desempeña los trabajos dentro de las instalaciones de la empresa.	Obtener el mejor desempeño de parte de los mismos para lograr satisfacer las necesidades de los clientes de la empresa.	Cumplimiento de la normatividad legal laboral, de manera que se garantice una remuneración adecuada, así como el tener un espacio de trabajo adecuado y seguro.	Mantener informados	Gerente general, auxiliar administrativo, auxiliar operativo, auxiliar logístico	Dialogo directo personalmente, telefónicamente y por medio de mensajería instantánea	Auxiliar administrativo
Personal	Empleados indirectos	Persona que por un salario o sueldo desempeña los trabajos fuera de las instalaciones de la empresa.	Obtener el mejor desempeño de parte de los mismos para lograr satisfacer las necesidades de los clientes de la empresa.	Cumplimiento de la normatividad legal laboral, de manera que se garantice una remuneración adecuada.	Mantenerlos satisfechos	Gerente general, auxiliar administrativo, auxiliar operativo, auxiliar logístico	Dialogo directo personalmente, telefónicamente y por medio de mensajería instantánea	Auxiliar administrativo

Categoría	Grupo de interés	Descripción	Temas de interés		Requerimiento de relación	Responsable de la empresa	Método de relación	Interlocutor del grupo de interés
			Para la empresa	Para el grupo de interés				
Proveedores	Proveedores de materia prima e insumos	Persona o empresa que provee o abastece de todos los insumos y materias primas necesarias para la empresa-	Conseguir materias primas e insumos de calidad y con precios bajos, así mismo que se asegure el abastecimiento oportuno para la empresa.	Cumplimiento de las políticas de pago pactadas y generación de relaciones comerciales a largo plazo.	Mantenerlos satisfechos	Gerente general, auxiliar administrativo , auxiliar logístico	Dialogo directo personalmente, telefónicamente y por medio de mensajería instantánea.	Asesor comercial
Proveedores	Servicio de logística	Empresa que provee los servicios de logística necesarios para que los productos de la empresa lleguen a sus clientes.	Lograr que los productos lleguen a los clientes en los tiempos de entrega pactados y en las mejores condiciones.	Cumplimiento de las políticas de pago pactadas y generación de relaciones comerciales a largo plazo.	Mantenerlos satisfechos	Auxiliar administrativo	Teléfono	Asesor comercial
Clientes	Minoristas	Empresas dedicadas al comercio de los productos al por menor.	Que se tenga buena imagen de la empresa y de sus productos, así como el cumplimiento de las políticas de pago pactadas.	Obtener productos de calidad y a buen precio, que satisfagan las necesidades de sus clientes en los tiempos de entrega establecidos.	Mantenerlos satisfechos	Gerente general, auxiliar administrativo	Dialogo directo personalmente, telefónicamente y por medio de mensajería instantánea	Administrador punto de venta

Categoría	Grupo de interés	Descripción	Temas de interés		Requerimiento de relación	Responsable de la empresa	Método de relación	Interlocutor del grupo de interés
			Para la empresa	Para el grupo de interés				
Sociedad	Comunidad	Conjunto de personas que conviven en una misma región o nación.	Tener buenas relaciones con la comunidad de manera que se dé una buena aceptación de la empresa en el entorno social.	Que la empresa aporte al desarrollo social y económico de la región a través de la generación de empleo, así mismo la mínima emisión de agentes contaminantes (ruido, residuos).	Mínimo esfuerzo	Gerente general	Diálogo directo personalmente, métodos de divulgación de información masiva.	Líderes comunales
Administración pública	Entes gubernamentales	Instituciones estatales cuya administración está a cargo del gobierno de turno.	Realizar un trabajo colaborativo que permita el crecimiento de la empresa a nivel nacional e internacional.	Cumplimiento de la normatividad tributaria y legal nacional.	Mantenerlos informados	Gerente general, auxiliar administrativo	Dialogo directo personalmente a través de auditorías realizadas a la empresa por los entes gubernamentales como la DIAN y el Ministerio de Trabajo.	Designado por el ente

Figura 21. Mapa de Diálogo.

Fuente: Autores

Capítulo 10

Diagnóstico de RSC en la empresa Stylos Kupido

En esta etapa dividida en tres secciones, la empresa conoce realmente como se encuentra frente a criterios generales de RSC, al aplicar la guía diseñada por el Doctor Gustavo Yepes donde se determina el nivel de madurez de la misma según las convenciones internacionales de RSC.

La primera sección nombrada contexto empresarial abarca el ámbito externo de la organización, en esta se realiza una descripción de cómo se encuentra el sector al cual pertenece, así como también de las presiones que genera el mismo a la empresa. Lo relacionado con el ámbito empresarial, es decir, la información sobre el estado interno de la organización, además del análisis de la cadena de suministro, se encuentran plasmada en la segunda sección del capítulo.

Como tercera y última sección, se presentan los resultados del análisis comparativo de las perspectivas que tiene la empresa y sus grupos de interés respecto a la aplicación de acciones de RSC por parte de la misma.

10.1 Contexto empresarial

10.1.1 Descripción del sector.

10.1.1.1 *Organizaciones líderes en el sector.*

En un año de altibajos en la política y la economía, el 2018 fue de recuperación para el sector empresarial colombiano, buena parte del crecimiento en utilidades y ventas se explica por el alza en los precios internacionales de productos básicos, en especial el petróleo.

Los resultados del *ranking de* las 1.000 empresas más grandes del país 2018, publicados por la revista Semana con datos de la Superintendencia de Sociedades y otras entidades reportaron:

Aumento en sus ingresos del 11,5 por ciento, y de casi 50 por ciento en sus utilidades. En términos generales, 80 por ciento de las 1.000 más grandes del país reportó utilidades, y 78 por ciento de ellas registró aumentos en las ventas. Además, 60 por ciento incrementó sus utilidades netas, aunque el restante 40 por ciento las disminuyó (Revista Semana, 2019).

Además, revela que las compañías más grandes siguen concentradas en las tres principales regiones: Bogotá, Antioquia y el occidente. Allí se encuentran alrededor del 78 por ciento de las empresas. Otras zonas del país como la Costa, Santanderes y el Eje tienen una participación mucho menor, confirmando la disparidad en los resultados, que aún las señales sobre mejoras en la economía colombiana son débiles (Revista Semana, 2019).

La Figura 22. *Ranking* de las 1.000 empresas más grandes del país, permite observar que solo 4 de las 1.000 empresas del listado pertenecen a la industria del cuero y calzado, siendo éstas las más representativas a nivel nacional y consideradas líderes en el sector.

POSICIÓN 2018	EMPRESA	INGRESOS OP. 2018 (EN MM\$)	VAR %	UTILIDAD OP. 2018 (EN MM\$)	VAR %	UTILIDAD NETA FINAL 2018 (EN MM\$)	VAR %	PATRIMONIO 2018 (EN MM\$)	VAR %	REGIÓN	SECTOR
332	NALSANI (TOTTO)	467.652	-4,1	34.520	-41,2	5.041	-85,0	91.744	5,8	BOGOTÁ	INDUSTRIA CUERO Y CALZADO
351	CUEROS VELEZ	446.819	15,8	38.252	18,1	9.789	30,0	109.101	8,2	ANTIOQUÍA	INDUSTRIA CUERO Y CALZADO
384	MANISOL	411.974	9,3	26.407	-26,2	11.258	-29,5	119.459	1,4	EJE	INDUSTRIA CUERO Y CALZADO
939	CROYDON COLOMBIA	146.507	16,7	4.864	-1,9	1.386	35,6	29.159	5,0	BOGOTÁ	INDUSTRIA CUERO Y CALZADO

Figura 22. *Ranking* de las 1.000 empresas más grandes del país
Fuente: Revista Semana (2019)

Con el fin de conocer otras de las compañías que generan un impacto significativo en la economía del país, la revista Dinero expone un listado de las más importantes, clasificando cada una de ellas dentro de la industria y el sector al que pertenecen, como se muestra en la Figura 23. Las mejores empresas de calzado en Colombia.

En 2018, Cueros Vélez y Manisol, continuaron liderando el *ranking* del sector calzado, mientras que el tercer lugar correspondió a Croydon Colombia, seguido de Calzado Kondor.

RÁNKING	EMPRESA	VENTAS (\$ MILLONES)	VAR. (%)	ACTIVOS (\$ MILLONES)	UTILIDAD NETA (\$ MILLONES)	EBITDA (\$ MILLONES)	UTILIDAD NETA / PATRIMONIO (%)
1	Cueros Vélez	446.819	15,8	384.006	9.789	n,d,	9
2	Manisól	411.974	9,3	241.692	11.258	n,d,	9,4
3	Croydon Colombia	146.507	16,7	86.356	1.386	n,d,	4,8
4	Calzado Kondor	49.972	8,3	24.673	2.129	4.893	50,5
5	Quinlop	45.699	-0,3	38.349	3.003	5.807	14,3
6	Mussi Zapatos	35.329	0,9	26.786	740	2.138	11,9
7	Baena Mora y Cia	26.887	-20,2	18.488	566	2.205	31,9
8	Evacol	25.022	13	32.966	862	2.906	4,7
9	Manufacturas AF	23.734	-14,8	17.704	135	1.305	2

Figura 23. Las mejores empresas de calzado en Colombia

Fuente: Revista Dinero (2019)

Por otra parte, el informe del sector calzado y marroquinería de marzo 2019 presenta las principales organizaciones importadoras y exportadoras de calzado y marroquinería en el año 2018, donde se muestra como líderes Adidas Colombia Ltda y C. I Diseño y Moda Internacional S.A.S respectivamente.

NIT	Razón Social Exportador	Valor FOB dólares	NIT	Razón Social Importador	Valor CIF dólares
1	805011316 C. I Diseño Y Moda Internacional S.A.S En R	\$ 8,196,044	1	805011074 Adidas Colombia Limitada	\$ 83,458,960
2	800087297 Spectrum Brands Corp S.A.S.	\$ 4,911,074	2	800020706 Nalsani S A S	\$ 53,404,099
3	901132114 Grupo Modaplass S.A.S.	\$ 2,991,266	3	805003626 Stf Group S A	\$ 52,407,429
4	830120857 Inpieles Sas	\$ 2,081,484	4	890801339 Compania Manufacturera Manisol S A	\$ 32,437,096
5	800120681 Croydon Colombia S A	\$ 1,836,169	5	830003583 Athletic Sport Inc Ltda	\$ 28,649,188
6	800219222 Manufacturas Rical Ltda	\$ 1,651,572	6	900197265 Payless Shoesource Pss De Colombia S.A.S.	\$ 20,851,227
7	900291294 Industrias Saga De Colombia S.A.S	\$ 1,387,652	7	900868271 Decathlon Colombia Sas	\$ 20,253,154
8	890801339 Compañía Manufacturera Manisol S A	\$ 1,317,759	8	805014351 Plasticaucho Colombia S A	\$ 17,905,146
9	800092777 Grupo Nova S.A.	\$ 1,140,024	9	800191700 Cueros Velez S A S	\$ 16,059,890
10	860009034 Stanton S A S	\$ 1,119,967	10	890926803 Estudio De Moda S.A.S.	\$ 15,855,009
11	890913861 Uniformes Industriales Ropa Y Calzado Quir	\$ 1,071,452	11	900158685 Century Sports S A S	\$ 15,678,160
12	860069040 Industria De Calzado Jovical S A	\$ 1,022,506	12	900262186 Inversiones Via Tropical S.A.S.	\$ 14,065,352
13	900330105 Quintero Leather S.A.S	\$ 923,994	13	900469230 Bigfoot Colombia S.A.S	\$ 13,906,096
14	800204486 Dotakondor S.A.S.	\$ 922,881	14	900142335 Acqua Marketing Colombia S.A.S	\$ 12,009,904
15	830028860 L V Colombia Sas	\$ 851,398	15	900872769 Skechers Colombia Sas	\$ 11,040,911
16	860079291 Gabriel Fonseca Y Cia. S. En C.	\$ 828,615	16	830018350 Promos Ltda	\$ 10,527,828
17	900823537 Creaciones Vespa Sas	\$ 823,491	17	800120681 Croydon Colombia S A	\$ 9,199,956
18	900436389 Safety 2011 S.A.S.	\$ 812,493	18	805004875 Calzatodo S A	\$ 8,181,881
19	800242987 D' Lapel S A	\$ 787,617	19	860520243 Comercializadora Baldini S.A Baldini	\$ 7,814,457
20	800078522 Fabrica De Calzado Romulo S.A.S.	\$ 740,425	20	900184576 Auscol S A	\$ 7,156,708

Figura 24. Principales empresas exportadoras e importadoras de calzado y marroquinería 2018

Fuente: INEXMODA (2019)

10.1.1.2 Contribución al PIB.

El informe presentado por el Observatorio de Competitividad de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, expone el comportamiento que ha presentado el PIB del departamento de Santander en los últimos 12 años, como también permite evidenciar la variación porcentual correspondiente al periodo 2016-2017, donde el sector agropecuario fue quien tuvo mayor

incremento con 6,3% y en contraste, industria y construcción, sectores significativos en la economía nacional, decrecieron 6% y 6,8%, respectivamente (citado en Vanguardia liberal, 2018).

ACTIVIDADES	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Variación % 2016-2017
<1> Servicios	10.251	11.046	11.482	12.032	12.309	12.824	13.450	13.687	14.289	15.134	15.887	16.108	16.752	4,0
<2> Industria	6.341	6.898	7.474	7.423	6.676	6.798	6.425	6.293	6.250	6.658	6.298	6.511	6.123	-6,0
<3> Construcción	1.480	1.543	1.884	2.316	2.330	2.912	3.300	3.667	3.875	4.709	4.744	4.793	4.466	-6,8
<4> Agropecuario	2.866	2.809	2.786	3.062	2.855	3.042	3.023	3.022	3.121	3.272	3.515	3.702	3.933	6,3
<5> Comercio	1.989	2.124	2.303	2.402	2.402	2.505	2.599	2.665	2.781	2.899	3.102	3.191	3.248	1,8
<6> Minas	648	689	857	1.207	1.535	1.591	1.790	1.855	1.968	2.249	2.234	2.033	2.047	0,7
<7> Transporte	980	1.068	1.098	1.109	1.105	1.161	1.305	1.391	1.488	1.659	1.653	1.628	1.705	4,7
Subtotal Valor Agregado	24.556	26.177	27.884	29.551	29.212	30.833	31.891	32.579	33.773	36.582	37.432	37.967	38.275	0,8
Derechos e impuestos	1.698	1.826	2.251	2.338	2.246	2.624	2.957	3.115	3.196	3.575	3.641	3.673	3.844	4,6
PIB TOTAL DEPARTAMENTAL	17.953	18.714	19.269	20.064	21.668	23.085	24.631	26.407	27.865	27.687	29.459	30.767	31.563	2,6

Figura 25. Variación del PIB de Santander

Fuente: Cámara de comercio de Bucaramanga (2018)

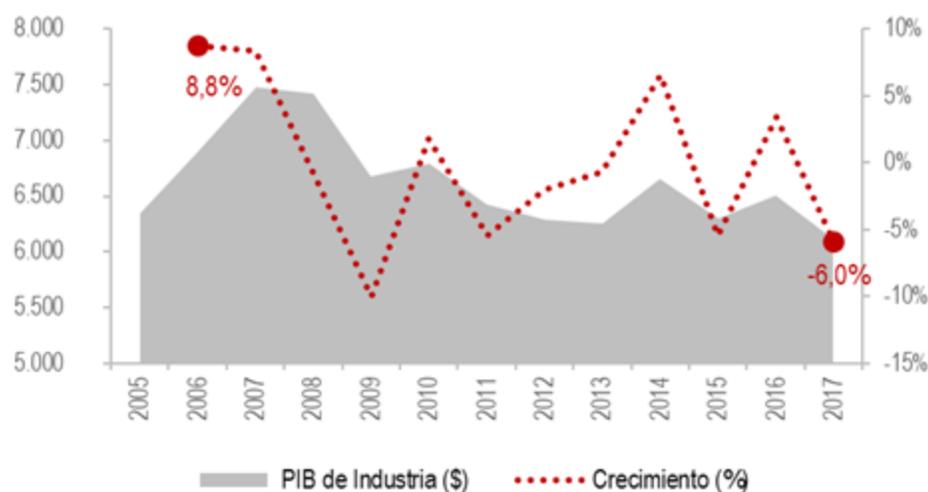


Figura 26. PIB de industria

Fuente: Cámara de comercio de Bucaramanga (2018)

Además, detalla los porcentajes de participación de cada uno de los sectores productivos de Santander en el PIB departamental del año 2017, ilustrados en la Figura 27. PIB por sectores 2017.

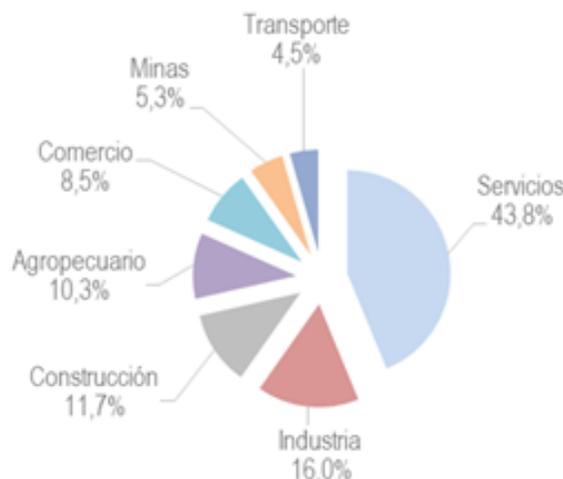


Figura 27. PIB por sectores 2017

Fuente: Cámara de comercio de Bucaramanga (2018)

El comercio y la industria recuperaron su dinámica y crecieron por encima del 4% en el 2018, renglones que habían sido golpeados en periodos anteriores por una disminución en el consumo de los hogares y una menor actividad manufacturera en casi todas las líneas (Cámara de comercio de Bucaramanga, 2019).



Figura 28. Participación de cada sector en el total del PIB de Santander

Fuente: Cámara de comercio de Bucaramanga (2019)

En 2018 el sector textil, confecciones, calzado y marroquinería tuvo una participación en el PIB industrial de 10.2%, mientras que en 2017 la participación era del 10.4%. Los niveles de importaciones, son el principal limitante frente a los productores nacionales. De acuerdo con la encuesta de la Andi, “los principales problemas de la industria en 2018 fueron la falta de demanda, la tasa de cambio y el costo de la materia prima” (INEXMODA, 2019).

Para el tercer trimestre del 2019 el DANE (2019) reveló, que el Producto Interno Bruto en su serie original crece 3,3% respecto al mismo periodo de 2018, siendo el comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida con un crecimiento del 5,9% las actividades económicas que más contribuyen a esta dinámica. Mientras las que menos se aceleraron fueron las industrias manufactureras (0,6%), la construcción (0,6%) y la explotación de minas y canteras (1,2%).

10.1.1.3 Generación de empleo.

Según cifras presentadas por el presidente del ACICAM, Luis Gustavo Flórez Enciso, de enero a junio del 2019 el sector calzado tuvo una caída en el empleo, éste presentó resultados negativos en esta industria con una reducción del 8,9% (citado en Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, 2019).

“Este es un tema que preocupa bastante. Es evidente que hay un impacto de todas las variables económicas del país, pero también juega un papel importante el contrabando. Estamos hablando de 10.000 empleos que en general hemos perdido del año pasado a acá”, afirmó Flórez (citado en Revista Dinero, 2019).

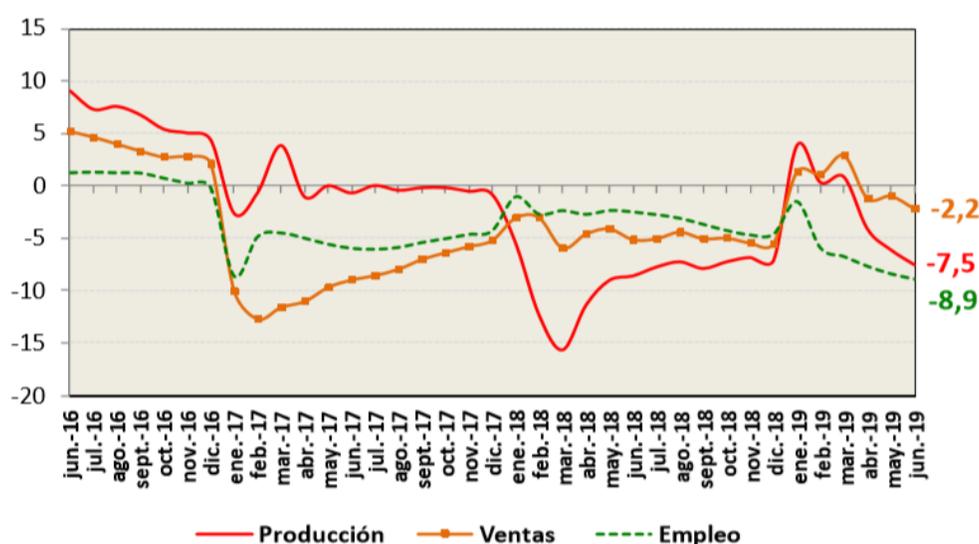


Figura 29. Variación % de Producción, Ventas y Empleo de la industria de Calzado

Fuente: Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (2019)

10.1.1.4 Impactos significativos.

De acuerdo con el análisis de la categoría que incluye zapatos para niños menores de 14 años y bebés por parte de la firma Euromonitor (2019), “este negocio moverá a 2023 \$803.000 millones en el Colombia y su crecimiento será del 18,1%, mientras que las unidades comercializadas incrementarán en 8% y llegarán a los 17,7 millones en cinco años”.

Además, de acuerdo con Jorge Andrés Zuluaga gerente general de Plasticaucho Colombia, el segmento infantil representa el 14% del valor total del mercado de este mercado en el país, moviendo en 2018 \$4,83 billones de pesos, donde Plasticaucho la compañía número uno de calzado infantil del país lidera con el 6,3% de este total de participación (citado en Cifuentes, 2019).

Ahora bien, revisando el negocio del calzado infantil a nivel de Suramérica, Brasil fue el que más unidades vendió en el año 2018 en este nicho con 155 millones, seguido de México con 90,3 millones, Argentina con 43,5 millones, Colombia con 16,4 millones y Chile, en quinta posición, con 11,8 millones (Cifuentes, 2019).

10.1.1.5 La conformación de las empresas (pequeña, mediana o grande).

Bucaramanga sigue fortaleciendo el sector empresarial, especialmente en el segmento micropymes. Durante el 2018, de las 13.980 empresas nuevas creadas en Santander, el 99,7% eran micro empresas, 0,29% pequeñas y el 0,01% medianas. No hubo registro de grandes compañías en el departamento (Vanguardia liberal, 2019).

Para lo corrido del año 2019 hasta el mes de abril, la Figura 30. Participación % por tamaño de empresa, ilustra que la generación de empresas en Santander ha venido teniendo el mismo comportamiento de crecimiento desproporcional por parte de las micro en comparación con los

otros tamaños de empresas, esta vez con un 94.7% de participación del total de las compañías inscritas.

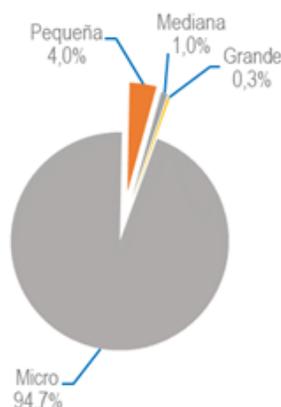


Figura 30. Participación % por tamaño de empresa
Fuente: Cámara de comercio de Bucaramanga (2019)

En general para ese mismo periodo de tiempo, se revelan excelentes resultados en términos de nuevos negocios matriculados en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, ya que presenta un total 82.047 empresas registradas, donde 10.638 de ellas, pertenecen a las industrias manufactureras como lo muestra la Figura 31. Clasificación por tamaño de las empresas inscritas en Santander hasta abril 2019.

Actividad Económica	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	Total
Comercio	38	180	866	34.649	35.733
Industrias manufactureras	37	81	403	10.117	10.638
Alojamiento y servicios de comida	1	21	86	8.439	8.547
Actividades profesionales, científicas y técnicas	6	39	324	4.305	4.674
Construcción	40	148	500	3.655	4.343
Otras actividades de servicios	1	8	11	3.662	3.682
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	5	34	121	2.337	2.497
Transporte y almacenamiento	15	33	161	2.137	2.346
Información y comunicaciones	3	9	61	1.628	1.701
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	20	66	172	1.247	1.505
Actividades financieras y de seguros	14	31	94	1.189	1.328
Actividades de atención de la salud humana y asistencia social	11	41	155	1.075	1.282
Actividades artísticas, entretenimiento y recreación	3	8	21	1.228	1.260
Actividades inmobiliarias	22	71	213	839	1.145
Educación	2	2	31	697	732
Distribución de agua y actividades de saneamiento ambiental	4	7	23	275	309
Explotación de minas y canteras	4	8	30	157	199
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	7	5	14	54	80
Administración pública y defensa			1	36	37
Actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores				9	9
Total	233	792	3.287	77.735	82.047

Figura 31. Clasificación por tamaño de las empresas inscritas en Santander hasta abril 2019
Fuente: Cámara de comercio de Bucaramanga (2019)

10.1.2 Presiones del entorno.

10.1.2.1 Fuentes de Financiamiento.

El calzado es un fuerte sector de la economía colombiana que aporta desarrollo, empleo, crecimiento y bienestar social. Es por esto, que es importante considerar los métodos de financiamiento por la que optan las pymes de este sector, ya que más del 90% de las mismas no logran llegar a los 7 años de existencia, precisamente por sus malas organizaciones financieras (Carbonell, 2017).

Según la directora de La Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, ACOPI:

Debido al aumento en las solicitudes de crédito por parte de las pymes se ha notado un mayor interés del sector bancario por aumentar el portafolio de servicios para las pequeñas y medianas empresas, no solo con líneas de crédito tradicionales, sino con otras herramientas que permiten la financiación (citado en Revista Portafolio, 2016).

También, Asobancaria señala que, han venido surgiendo estas herramientas financieras dadas las necesidades de cubrir con el menor riesgo posible la demanda de liquidez y financiamiento para inversión y, a su vez, disminuir el costo de endeudamiento. Además, señala que aún hay desconocimiento de los empresarios sobre los tipos de financiación, razón por la cual siguen siendo poco utilizadas (citado en Revista Portafolio, 2016).

Por otra parte, no está siendo tomada en cuenta la capacidad económica con la que debe contar las Pymes para adquirir dichas herramientas de financiación propuestas, viéndose esto reflejado en la Figura 32. Solicitudes de créditos con el sistema financiero, donde, por el contrario, las solicitudes de créditos con el sistema financiero han venido disminuyendo significativamente.

En el sector industrial, el porcentaje de Pymes que solicitaron crédito al sistema financiero se redujo hacia el 20% en el segundo semestre de 2018. Ello se explica por disminuciones en las solicitudes de crédito tanto de las pequeñas (18% en 2018-II vs. 40% en 2017-II) como de las medianas empresas (27% vs. 51%) (Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2019).

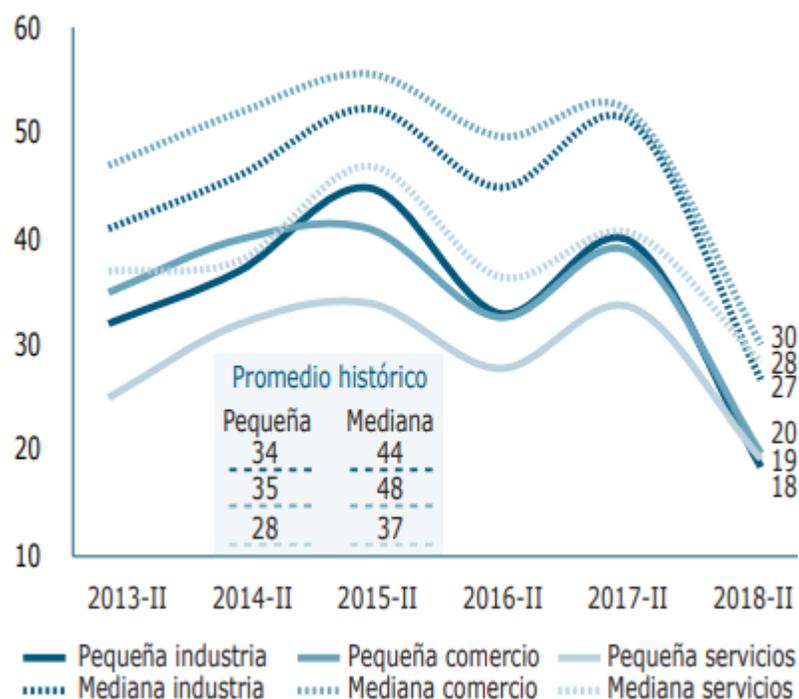


Figura 32. Solicitudes de créditos con el sistema financiero
Fuente: Asociación Nacional de Instituciones Financieras (2019)

Revisando las líneas de crédito que son ofrecidas a las pymes como lo son el micro crédito, se encontró que cuentan con la tasa de interés más alta del mercado con un 55,1% para el año 2017 (Carbonell, 2017), inclusive superando las manejadas en los créditos de consumo, lo que trajo como consecuencia la reducción de la satisfacción frente a éstas en un 63% en 2018-II para los sectores de industria.

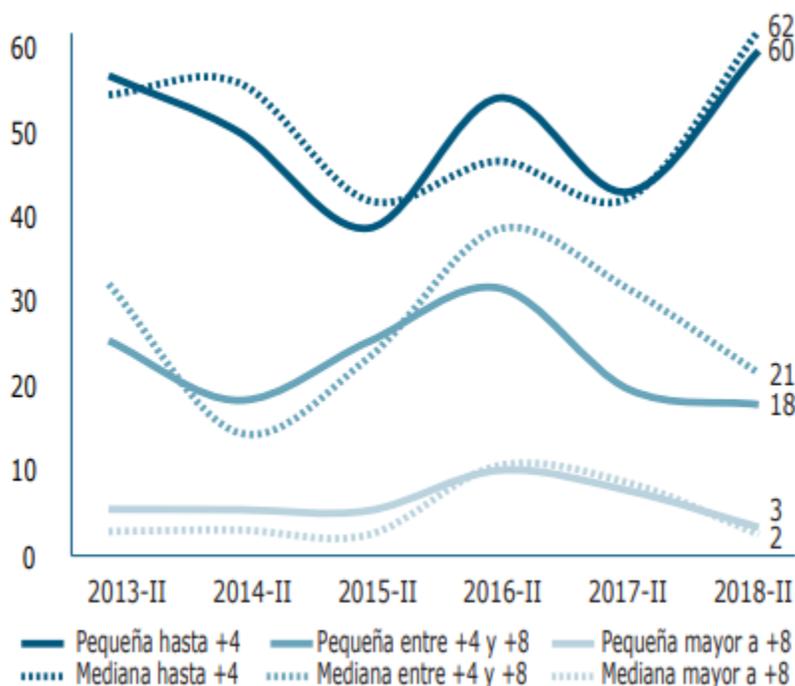


Figura 33. Sector industria: evolución % de rangos de tasa de interés de los créditos

Fuente: Asociación Nacional de Instituciones Financieras (2019)

Es por esto y por otros motivos como, el exceso documentación, los procesos dispendiosos y el asumir que la solicitud será negada, que es casi imposible para una pyme adquirir créditos directamente con entidades financieras, por el contrario, estas recurren a fuentes alternativas de financiamiento o no accede a ningún otro medio para satisfacer sus requerimientos de financiación (Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2019, p.32).

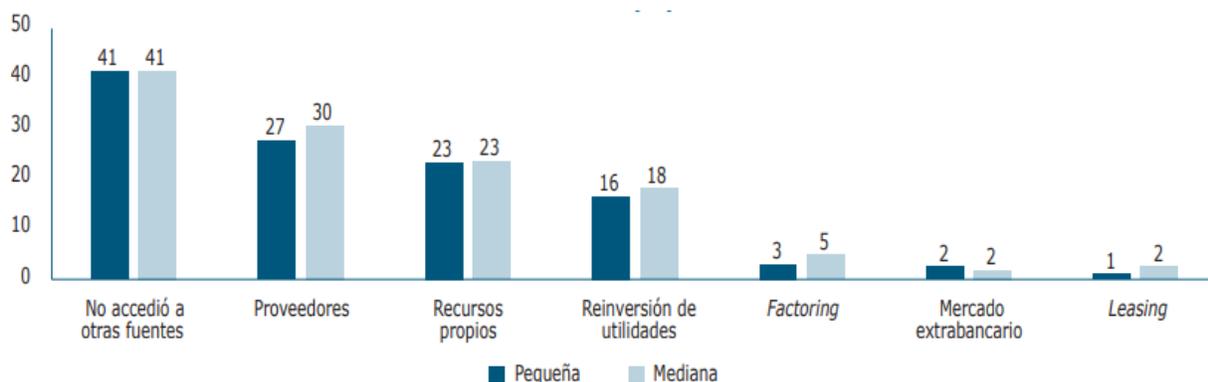


Figura 34. Otras fuentes para satisfacer los requerimientos de financiación

Fuente: Asociación Nacional de Instituciones Financieras (2019)

Para finalizar, Carbonell (2017) afirma que las pymes del sector no se encuentran en la capacidad de adquirir los servicios ofrecidos por el sector financiero, ya que estos incrementan el

nivel de endeudamiento de las empresas, lo que conlleva a una insuficiencia para solventar la deuda adquirida y posteriormente a la liquidación de la organización. También agrega que, si las pymes del sector de calzado tuvieran acceso al mercado de capitales y educación financiera, se haría un mejor uso de las herramientas que ofrece el sector financiero.

10.1.2.2 *Etiquetas.*

El Ministerio de Industria y Turismo Colombiano mediante la Resolución 933 de 21 de abril de 2008, expide el reglamento técnico sobre etiquetado de calzado y algunos artículos de marroquinería. El objetivo principal este reglamento publicado en el Diario Oficial 46974 del 28 de abril de 2008, es el de “establecer los requisitos mínimos de etiquetado del calzado y algunos artículos de marroquinería, destinados a la comercialización en el país, y está orientado a prevenir prácticas que puedan inducir a error al consumidor” (Superintendencia de Industria y Comercio, 2008).

10.1.2.3 *Nuevas Preferencias de los Consumidores.*

Dentro de la investigación de tendencias realizada por la Directora de la Red Conceptos de Moda de ACICAM Ángela Useche, se encuentra, que lo que predominará en el sector calzado durante la temporada primavera-verano 2020, será lo denominado “ligero”.

En este concepto, los colores iridiscentes metalizados predominarán, ya que se encuentran estrechamente asociados al estilo futurista-tecnológico, y los colores neón, que se relacionan con la diversión y lo deportivo. En cuanto a los materiales, señaló que los metalizados se impondrán en los charoles, mientras que los afelpados, gamuzas y carnazas serán neón, aunque para los menos arriesgados se mantiene la opción de materiales y colores clásicos empleados en productos con formas retro (citado en Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, 2019).

En cuanto a las suelas, se imponen diferentes materiales, varios de ellos, materiales reciclados resultado de la reutilización del plástico y algunos otros de procedencia vegetal, como lo son los cauchos naturales. Además, siendo acordes a la tendencia, también se utilizarán suelas elaboradas completamente en silicona, que permitan resaltar la apariencia ligera y urbana del calzado del 2020.

Respecto a las tendencias en el segmento infantil, Andrea Olmos, psicóloga experta en moda, dijo: “Hoy en día vemos como las tendencias de las pasarelas son traídas a edades de niños y bebés, y lo mismo sucede con el calzado”, destacando que los zapatos ‘blucher’, tenis, mocasines o sandalias con tacón tipo plataforma para niña, también se están trayendo al mercado local y están siendo utilizados (citado en Cámara de comercio de Bogotá, 2019).

Hay que resaltar que este calzado usa tecnología apropiada para el desarrollo de los niños y bebés. Estos traen un refuerzo en la parte del talón que hace que sea adecuado para estas edades. Incluso hay unos que no traen cordones sino velcro para un uso más fácil que se adapte a la rutina de los niños, dijo Olmos (citado en Cámara de comercio de Bogotá, 2019).

10.1.2.4 Normas Técnicas.

En Colombia el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC) es el encargado de fomentar la normalización y gestión de la calidad de todos los sectores productivos incluyendo el calzado, y la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) quien determina la obligación del cumplimiento de dichas normas. Se presentan en la Tabla 1. Las Normas Técnicas Colombianas (NTC) pertenecientes al sector calzado.

Norma Técnica	Descripción
NTC 416	Segunda actualización PROPIEDADES DEL CAUCHO. Método de ensayo para determinar la resistencia a la abrasión (máquina de abrasión para calzado).
NTC 1082	Primera actualización CAUCHO. Suelas y tacones de caucho.
NTC 1638	FACTORES HUMANOS. Medidas de los zapatos sistema modopoint. Graduación de la longitud.
NTC 1639	FACTORES HUMANOS. Medidas de los zapatos sistema modopoint. Características fundamentales.
NTC 1640	FACTORES HUMANOS. Medidas de los zapatos sistema modopoint. Método de rotulado.
NTC 1981	Segunda actualización TEXTILES. Hilos para la industria del calzado.
NTC 2038	Segunda actualización INDUSTRIA DEL CUERO. Calzado de cuero.
NTC 2719	MANUFACTURAS DE CUERO. Determinación de la flexibilidad en zapatillas de carrera.
NTC 4185	BOTAS TENIS PARA USO DEPORTIVO.

Tabla 1. Las Normas Técnicas Colombianas (NTC) pertenecientes al sector calzado

Fuente: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá (2005)

10.2 **Ámbito empresarial**

10.2.1 Información de la empresa.

10.2.1.1 *Actividad productiva.*

Según la codificación de la actividad económica CIIU, la Cámara de Comercio de Bucaramanga certifica:

- Actividad principal: 1521 Fabricación de calzado de cuero y piel, con cualquier tipo de suela.
- Actividad secundaria: 4643 Comercio al por mayor de calzado.
- Otra actividad: 4772 Comercio al por menor de todo tipo de calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero en establecimientos especializados.

10.2.1.2 *Principales productos y servicios.*

Como se muestra en la Figura 35. Productos principales, la empresa Stylos Cupido enfoca su aparato productivo al diseño, fabricación y venta al por mayor y al detal de calzado infantil a nivel departamental y nacional.



Figura 35. Productos principales
Fuente: (Ortega y Vega, 2019).

10.2.1.3 Estructura organizacional.

Como representación gráfica de la estructura jerárquica de la organización, se propone de acuerdo al tamaño y a las actividades que desempeña un organigrama micro-administrativo integral, dado que este tipo de organigrama relacionan la jerarquía entre las áreas funcionales, así como también las dependencias de cada una de ellas, además, la autoridad y responsabilidad se transmite a través de un sólo jefe por cada función en especial.

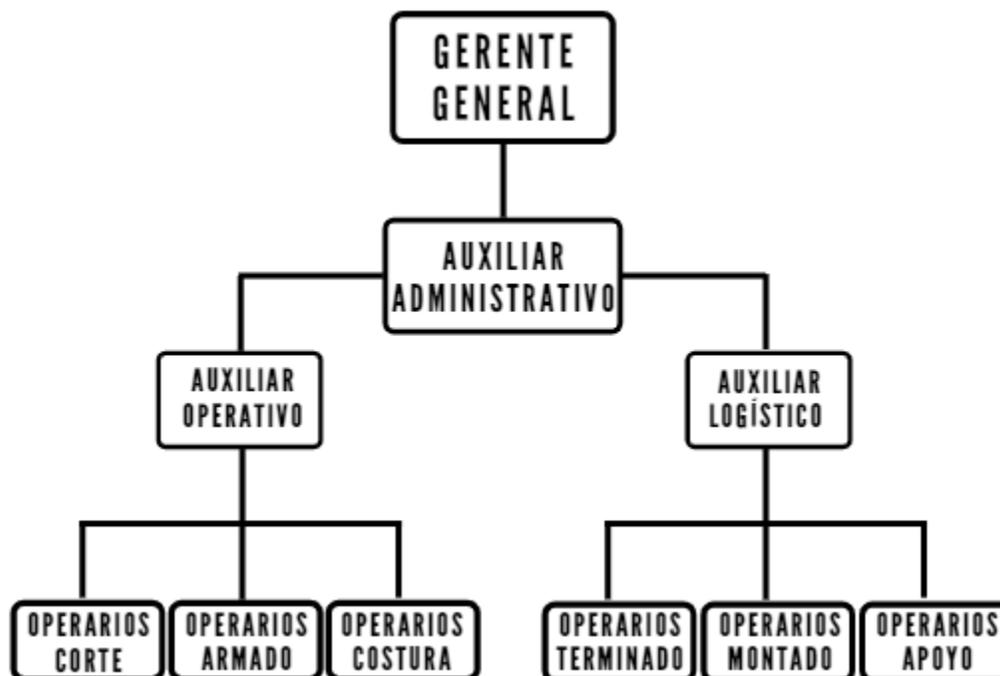


Figura 36. Organigrama Stylos Cupido
Fuente: Autores

Por lo tanto, se observa en la Figura 36. Organigrama Stylos Cupido, que en el primer nivel se encuentra la gerencia general, conformada por los propietarios de la empresa encargados de coordinar y supervisar el área financiera y administrativa. El auxiliar administrativo en segundo nivel se encarga de apoyar las actividades de gestión humana, gestión financiera, ventas y atención al cliente. En el tercer nivel se puede observar el auxiliar operativo quien se encarga del control y la gestión del proceso productivo; y el auxiliar logístico, persona responsable de la distribución de los productos de la empresa. Así mismo, se encuentran en el cuarto nivel los operarios quienes desarrollan las actividades manufactureras del proceso productivo de la organización.

10.2.1.4 *Direccionamiento estratégico*

La información de direccionamiento estratégico de la organización Stylos Cupido presentada a continuación, fue proporcionada por los señores propietarios Saúl Antonio Vega Serrano y Griselda Ortega Camacho (2019).

Misión.

Somos una empresa dedicada al diseño, producción y distribución de todo tipo de calzado infantil, con el propósito de ofrecer en el mercado innovación en diseños, calidad en nuestros productos, y garantizando una mano de obra calificada, teniendo siempre presente la satisfacción de nuestros clientes.

Nuestra producción y método de trabajo es en línea, donde todos trabajamos en equipo con sentido de pertenencia y amor por lo que se hace, lo cual se ve reflejado en un producto de calidad.

Visión.

En el 2022 continuar siendo una empresa con un buen posicionamiento a nivel nacional y a su vez aumentar el reconocimiento a nivel internacional, a través del desarrollo e implementación de nuevas tecnologías en el proceso productivo, además de contar con el personal capacitado para garantizar la calidad en el producto y el cumplimiento en los tiempos de entrega que nos caracterizan.

Objetivos estratégicos.

Para el año 2019 la empresa se ha planteado los siguientes objetivos estratégicos:

- Obtener un total de \$1.350'000.000 en ventas netas.
- Aumentar un 10% el número de nuevos clientes.
- Reducir un 5% la cantidad de salidas no conformes en el área productiva.
- Alcanzar el 80% de implementación del SG-SST.

Principios y valores.

Los principios y valores corporativos de la empresa Stylos Cupido son aquellos que la hacen ser diferente del resto, debido a que generan una ventaja competitiva, estos marcan el comportamiento los trabajadores y con el paso del tiempo se espera que sean transmitidos entre

ellos de manera que sean afianzados en cada uno de los integrantes del capital humano de trabajo de la empresa.

Dicho esto, los principios y valores de la empresa se enfocan en proveer a sus clientes productos con altos estándares de calidad y diseños innovadores que se adapten a las nuevas tendencias de la moda infantil, cumpliendo en los plazos de entrega pactados, todo esto debido al trabajo en equipo y la sinergia existente entre los colaboradores de las distintas áreas productivas de la empresa.

10.2.1.5 *Situación inicial de las áreas funcionales.*

Al aplicar la herramienta de diagnóstico que permite conocer el estado de las áreas internas de la organización, se obtuvo el resultado presentado en la Figura 37. Diagnóstico interno Stylos Kupido, y se presenta su respectivo análisis en la Figura 38. Análisis del diagnóstico de las áreas funcionales.

Dicha herramienta fue diseñada por las estudiantes Diana Marcela Castillo Rodríguez y Leidy Johanna Suárez Ramírez, dirigidas por María del Coral Pérez Ordóñez en el marco del proyecto Diseño de una metodología para la creación y fortalecimiento empresarial en Bucaramanga y su Área metropolitana realizado por Mónica Avendaño Díaz, Nelson Enrique Moreno Gómez y María del Coral Pérez Ordóñez (2015) en la Universidad Pontificia Bolivariana.

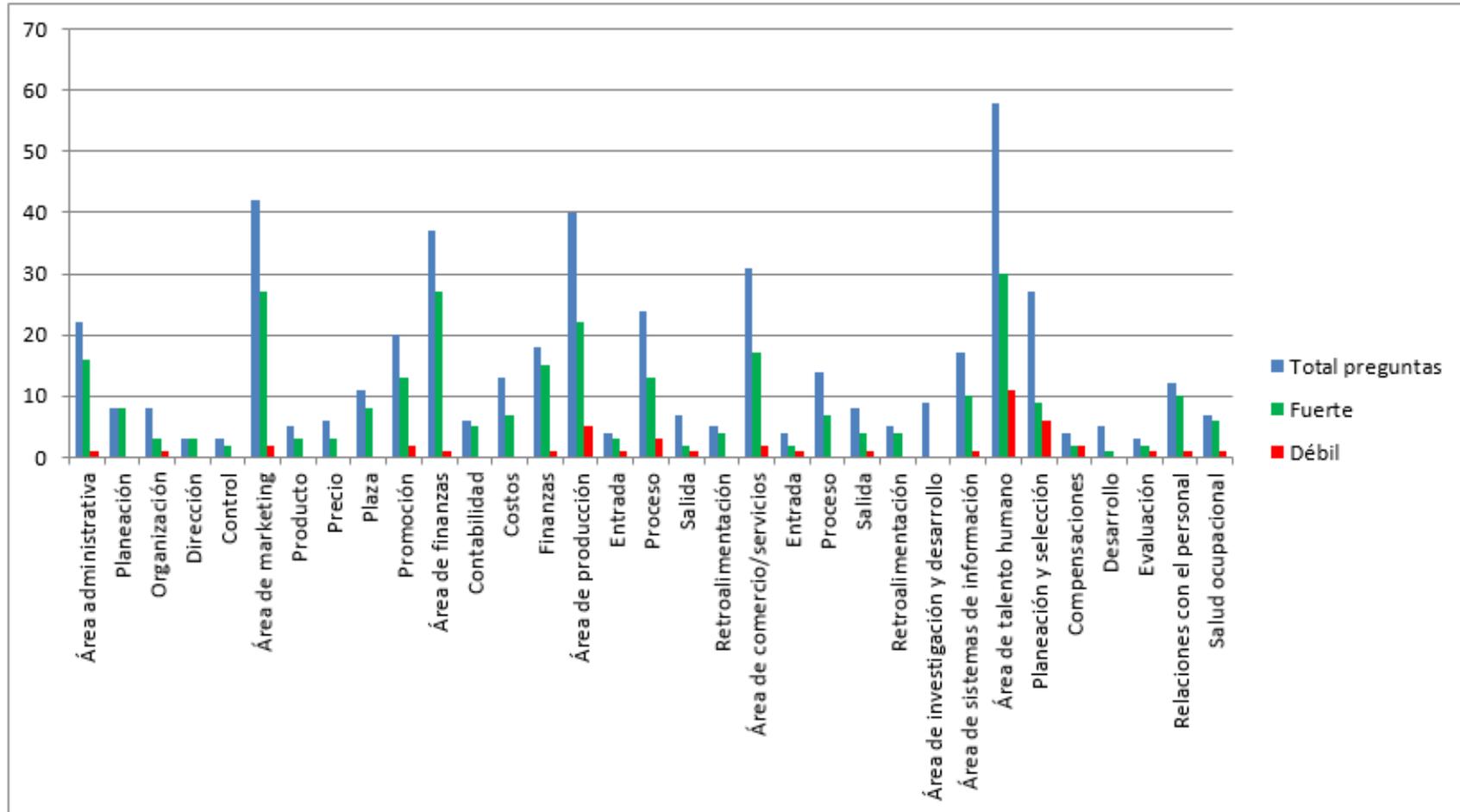


Figura 37. Diagnostico interno Stylos Kupido
Fuente: Avendaño , Pérez, & Moreno (2015)

Áreas funcionales	Análisis del diagnóstico
Área administrativa	Representan una fortaleza para la empresa, ya que cuentan con sistemas ofimáticos que permiten la gestión correcta y ágil de la información en dichas áreas, adicionalmente cuentan con la presencia personal calificado que desempeña actividades relevantes en las mismas.
Área de marketing	Se ve fortalecido por el impacto que tiene el desarrollo de productos innovadores y de calidad, a un precio competitivo.
Área de finanzas	Representan una fortaleza para la empresa, ya que cuentan con sistemas ofimáticos que permiten la gestión correcta y ágil de la información en dichas áreas, adicionalmente cuentan con la presencia personal calificado que desempeña actividades relevantes en las mismas.
Área de producción	La empresa no ha establecido ningún tipo modelo para planeación y control de la producción, además de presentar deficiencia en la organización estratégica de las áreas donde se realizan los procesos manufactureros, dificultando así el traslado y almacenamiento de los productos en proceso y terminados.
Área de comercio/servicios	La empresa realiza evaluaciones para elegir el proveedor más adecuado, pero no cuenta con personal especializado en el área de comercialización y prestación de servicios a proveedores, en cuanto a entradas. En cuanto procesos, la empresa tiene definido sus procesos internos, pero no cuenta con un manual de procesos formal. Realiza procedimientos y técnicas para garantizar la calidad del servicio presado al cliente. La empresa cuenta con el espacio y las herramientas para el almacenamiento y control de inventarios. No distribuye sus productos.
Área de investigación y desarrollo	La empresa no cuenta con un área de I+D.
Área de sistemas de información	La empresa cuenta con equipos de cómputo adecuados y sistemas de información los cuales son utilizados para la toma de decisiones en algunas áreas funcionales, éstos sistemas de información son de fácil manejo y son mejorados constantemente. No cuenta con equipos de cómputo en todas las áreas funcionales, por lo tanto, no todos los trabajadores contribuyen con entradas a los sistemas de información. Por otra parte, la empresa desconoce totalmente los sistemas de información que maneja la competencia.
Área de talento humano	Deficiencias en el proceso de selección y contratación de personal, como también en lo relacionado con el desarrollo o crecimiento profesional de los empleados, ya que la empresa no implementa programas de capacitación o de educación externa que posibilite el crecimiento dentro de la organización.

Figura 38. Análisis del diagnóstico de las áreas funcionales.

Fuente: Autores

10.2.2 Análisis de la cadena de suministro.

En la empresa es posible evidenciar cuatro procesos como lo son: procesos gerenciales, procesos operativos, procesos de apoyo y procesos de análisis y mejora, como se muestra en la Figura 39. Mapa de procesos Stylos Cupido. En esta sección se hará énfasis en las actividades que conforman el proceso de manufactura, dentro de estas encontramos diseño, modelado, corte, armado, entre otros.

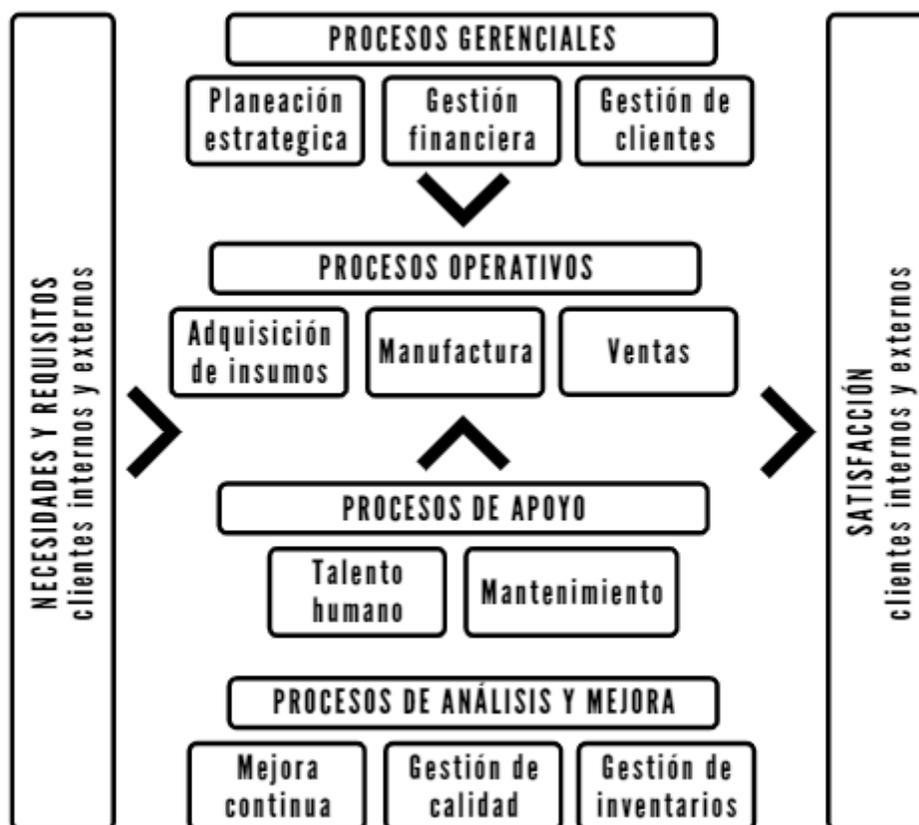


Figura 39. Mapa de procesos Stylos Cupido

Fuente: Autores

Para realizar una descripción detallada de la suma de procesos y actividades del subproceso de manufactura que permiten obtener los productos ofrecidos por la empresa, se deben definir las actividades mutuamente relacionadas que interactúan entre sí para la transformación elementos de entrada previamente establecidos en productos con altos estándares de calidad, que pueden estar dirigidos a un cliente interno o externo, como se muestra en la Figura 40. Caracterización del proceso de producción.

	Código CPO-001	Versión 01	Fecha 03 Dic 2019
	Nombre del proceso		Producción.
	Responsable del proceso		Gerencia.
	Elaboró		Carlos F. Santos S. y Saúl S. Vega O.
Inicia	Diseño de zapatos para la nueva colección.		
Termina	Almacenamiento de producto terminado.		
Objetivo	Elaborar calzado de todo tipo con altos estándares de calidad para niños y niñas, transformando materia prima debidamente seleccionada, con la ayuda de maquinaria, la cual es operada por personal debidamente capacitado y calificado.		
Información de entradas	Datos históricos del comportamiento de la demanda, materia prima disponible en el mercado, maquinaria y mano de obra disponible, especificaciones del tipo de calzado a producir, tendencias de moda, espacio disponible para almacenamiento.	Documentos	
		Información de pedidos, registros de control de materia prima (suela), registro de control de producto terminado.	
Insumos	Telas, cuero sintético, suela, pegantes, odena, tachuelas, forro, espuma, cordones, hilo, apliques, horma, maquinaria, mano de obra, etiquetas, locaciones, cajas de cartón.		
Proveedores	Proceso de adquisición de insumos, distribuidores de telas y cueros sintéticos, distribuidores de pegantes, peleterías, contratación de proceso tercerizado (bordado).		
Información de salidas	Informe de producción y almacenamiento de producto terminado.	Documentos	
		Informes de producción.	
Producto	Sandalias, baletas, zapato deportivo, botines, mafaldas y calzado tipo colegial.		
Clientes	Proceso de comercialización, gerencia.		
Recurso humano	Participación de operarios internos y externos de la organización, personal directivo y administrativo.		
Equipo y materiales	Equipo de cómputo, máquina plana, máquina de posta, tijeras, goma, remachadora, terminadora, estufa de gas, pegadora, pinzas, martillo, troqueladora.		

Figura 40. Caracterización del subproceso de manufactura

Fuente: Autores

Finalmente, con el fin de mostrar de manera clara la relación con la proveeduría, distribución y clientes externos e internos de la empresa y sus principales interacciones, se diseñó la Figura 41. Diagrama DIPP (diagrama, insumo, proceso, producto).

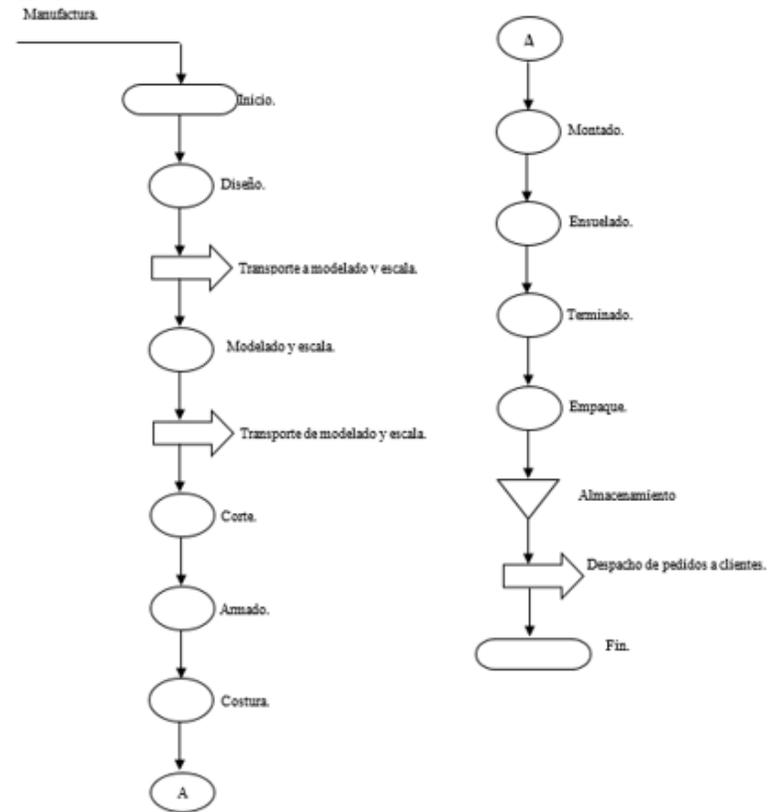
	CÓDIGO DPO-001	VERSIÓN 01	FECHA 03 Dic 2019
	NOMBRE DEL PROCESO: Producción		
	RESPONSABLE DEL PROCESO: Personal directivo de la organización.		
PARTICIPANTES:		Personal directivo y administrativo, grupos de staff para proceso de producción y operarios internos y externos a la organización.	
OBJETIVO:		Elaborar calzado de todo tipo con altos estándares de calidad para niños y niñas, transformando materia prima debidamente seleccionada, con la ayuda de maquinaria, la cual es operada por personal debidamente capacitado y calificado.	
PROVEEDOR	ENTRADAS	FLUJO DEL PROCESO Y ACTIVIDADES	SALIDA
Proceso de adquisición de insumos. Distribuidores de telas y cueros sintéticos. Peleterías. Bordado.	Telas. Cuero sintético. Suela. Pegantes. Odena. Tachuelas. Forro. Espuma. Cordones. Hilo. Aplicues. Horma. Maquinaria. Mano de obra. Etiquetas. Locaciones. Cajas de cartón.		Sandalias. Baletas. Zapato deportivo. Botines. Mafaldas. Calzado tipo colegial.
RECURSOS			DOCUMENTOS E INF.
HUMANOS	FISICOS		Entrando
Directivos. Administrativos. Operarios.	Equipo de cómputo. Máquina plana. Máquina de posta. Tijeras. Goma. Remachadora Terminadora.		Información de pedidos. Registros de control de materia prima (suela). Registro de control de producto terminado.
Estufa de gas. Pegadora. Pinzas. Martillo. Troqueladora.			Saliendo
			Informes de producción.

Figura 41. Diagrama DIPP (diagrama, insumo, proceso, producto)

Fuente: Autores

10.3 Análisis de las perspectivas de RSC

10.3.1 Análisis de la RSC desde el direccionamiento estratégico (Propietarios).

Aunque en las Pymes frecuentemente coinciden propiedad y gerencia en una misma persona o familia como en el caso de Stylos Cupido, ello no las absuelve de un comportamiento socialmente responsable. Es por esto, que se evalúan a través de los Propietarios la relación que existe entre el direccionamiento estratégico y RSC, es decir, corroborar la inclusión de los aspectos de RSC que determinan las relaciones de los grupos de interés y el funcionamiento de la empresa, en los principales componentes de las etapas de la administración estratégica.

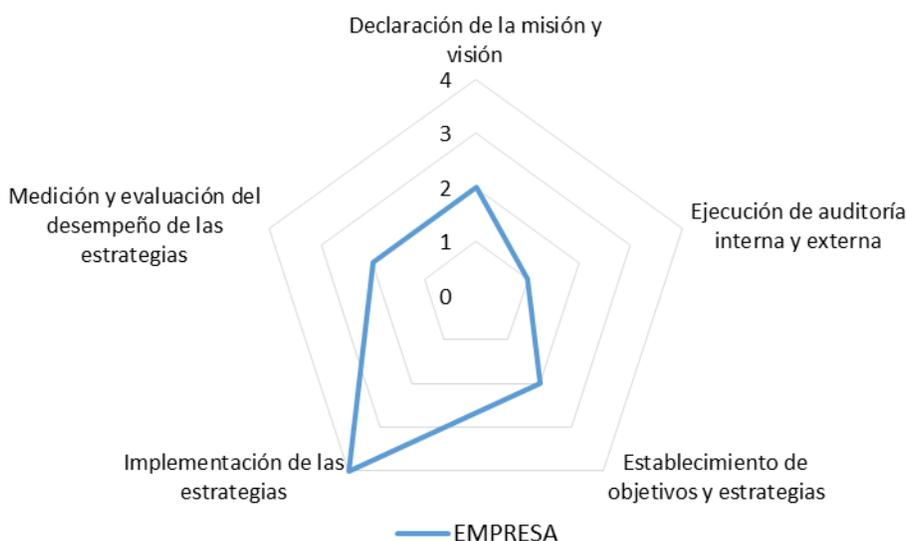


Figura 42. Situación actual de la RSC en el direccionamiento estratégico de la empresa

Fuente: Autores

En la Figura 42. Situación actual de la RSC en el direccionamiento estratégico de la empresa, se evidencia que todas las variables relacionadas con los procesos de la administración estratégica presentan un comportamiento deficiente excepto la de *implementación de estrategias*. El comportamiento diferente de esta variable se debe a que involucra la definición de objetivos anuales, principios y recursos que ya han sido previamente establecidos por la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Analizando la variable *declaración de la misión y la visión*, se encuentra que en la misión empresarial no es posible realizar la identificación de aspectos que son relevantes y deberían estar incluidos en la misma como lo son los clientes, la zona geográfica donde compete y el compromiso con el crecimiento y la solidez financiera. Además, se evidencia que la empresa carece de conocimiento en cuanto a temas de RSC.

En la *ejecución de auditoría interna y externa*, la empresa no realiza el análisis de las fuerzas externas clave que permiten recabar datos relevantes sobre la competencia e información respecto de las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas. Por otro lado, no implementan el proceso sistemático y ético de inteligencia competitiva para recabar y analizar información sobre las actividades y tendencias empresariales generales de la competencia, como tampoco hacen uso de la matriz de evaluación de factores externos (EFE), la matriz de evaluación de factores internos (EFI) y la matriz de perfil competitivo (MPC).

Finalmente se analizan las variables *Establecimiento de objetivos y estrategias y Medición y evaluación de desempeño de las estrategias*. En la primera mencionada, no se establecen objetivos estratégicos incluyendo aspectos de RSC en los mismos, por consiguiente, no se definen estrategias ni metas para el alcance de los estos, tampoco se establecen estrategias de integración vertical las cuales permitirían a la empresa establecer control sobre sus distribuidores, proveedores y/o competidores, ni defensivas como los recortes de gastos.

Igual es el caso para *evaluación de desempeño de las estrategias*, en la que no se utilizan criterios como la ventaja competitiva ni la viabilidad para evaluar las estrategias, así como tampoco se establecen indicadores ni se hace uso de un sistema de control y medición para los mismos, lo

que arroja un resultado desfavorable donde se ve afectado significativamente el nivel de compromiso de la organización con la RSC.

Ver apéndice A. Herramienta para la medición de acciones de RSC en las pymes. Hoja Direccionamiento estratégico.

10.3.2 Análisis comparativo de las perspectivas de RSC por grupo de interés.

En el siguiente apartado se presentan los resultados del análisis comparativo de la perspectiva de la empresa y cada uno de los grupos de interés en cuanto a la frecuencia de la ejecución de acciones de RSC.

Al transponerse la gráfica de los resultados de la frecuencia de la ejecución de acciones de RSC en las variables planteadas para cada grupo de interés con la gráfica que contiene las mismas variables evaluadas desde la perspectiva de la empresa, es posible llevar a cabo un análisis detallado del comportamiento del total variables identificando las que presentan un mayor número de oportunidades de mejora y las que presentan diferencias entre ambas perspectivas.

Ver apéndice A. Herramienta para la medición de acciones de RSC en las pymes. Hoja Comparativo.

10.3.2.1 Empleados.

Los colaboradores o trabajadores de la empresa son considerados como uno de los grupos de interés con mayor importancia para la organización, ya que son ellos los encargados de ejecutar todas las actividades que integran sus procesos administrativos y operativos, y sin estos no sería posible la generación de valor a través de la cadena de suministro. Es por esto, que las organizaciones buscan mejorar su gestión interna al tener al capital humano más feliz y motivado en sus puestos de trabajo; y, por lo tanto, más comprometidos con los objetivos y cultura de la empresa.

Sin embargo, al analizar la Figura 43. Comparación de las perspectivas para las variables de los empleados, donde se definen las variables para evaluar la aplicación de acciones de RSC en este grupo de interés, se puede apreciar que las variables *Políticas de Remuneración Laboral* y *Capacitación* presentan diferencias entre las perspectivas de ambas partes.

La primera mencionada exhibe la inconformidad existente por parte de los trabajadores debido a que actualmente se dan condiciones salariales no conformes a la ley laboral, además de carencia de programas de beneficios e incentivos, mientras que la variable capacitación se comporta de manera opuesta, ya que la empresa es la que considera que carece de iniciativa para llevar a cabo capacitaciones en temas de RSC y derechos humanos.

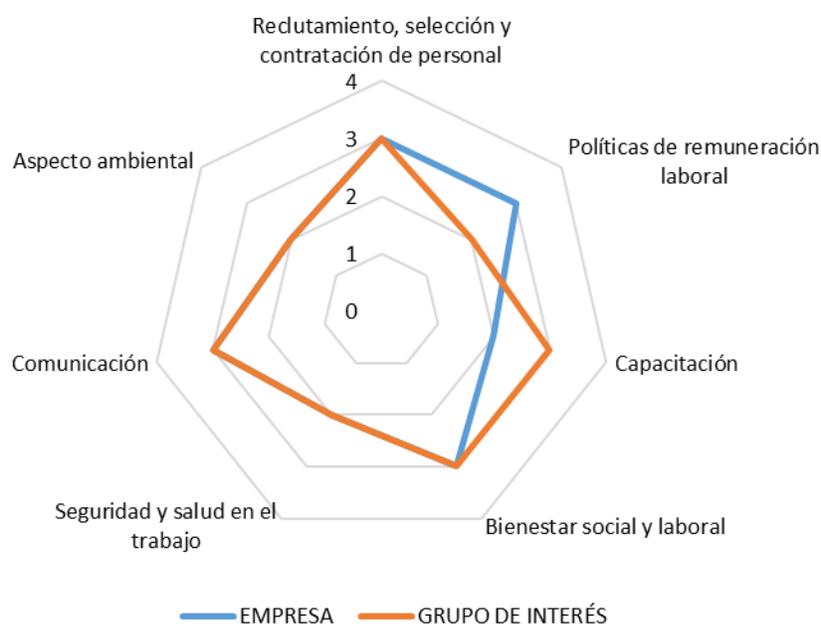


Figura 43. Comparación de las perspectivas para las variables de los empleados.
Fuente: Autores

El *aspecto ambiental* y el *SG-SST*, son las variables que coinciden con la menor puntuación, es decir, en las que muy pocas veces se ejecutan acciones de RSC y en las que evidencia que no se involucran totalmente a los empleados en las prácticas que efectúan. En el aspecto ambiental sobresalen falencias relacionadas a la identificación de los residuos generados,

la disposición final de estos y el impacto que generan en el medio ambiente.

En cuanto SST, no fue posible identificar los integrantes del sistema de gestión, no todos los trabajadores de la empresa son afiliados a la administradora de riesgos laborales y tampoco se les realizan exámenes médicos ocupacionales, lo indica un compromiso parcial por parte de la empresa con la RSC y que continúa presentando importantes oportunidades de mejora en estos aspectos.

Ver apéndice A. Herramienta para la medición de acciones de RSC en las pymes. Hoja Comparativo. Empleados.

10.3.2.2 Clientes.

Al evaluar desde la perspectiva de la empresa y del grupo de interés Clientes la aplicación de acciones de RSC en cada una de las variables definidas para este último, se obtuvo el resultado que se muestra en la Figura 44. Comparación de las perspectivas para las variables de los clientes.

Ambas perspectivas asignan una puntuación positiva a las variables *comunicación, facilidades de pago, plaza, publicidad y promoción, y producto*, ya que la empresa presenta evidencia de acciones socialmente responsables que están siendo ejecutadas en dichos aspectos que indican la existencia de compromiso con la RSC por parte de la misma, sin embargo, hay oportunidades de mejora, y los clientes lo perciben de igual forma.



Figura 44. Comparación de las perspectivas para las variables de los clientes.
Fuente: Autores

Cuando se analizó la variable de *precio* se percibió una diferencia entre las puntuaciones dadas por la empresa y por el grupo de interés, los puntajes obtenidos indican que la empresa se compromete a realizar acciones enfocadas en la RSC, a pesar de eso hay oportunidades de mejora, debido a que los clientes consideran que no es adecuada la modalidad que utiliza la empresa para asignar los descuentos que ofrece, es decir, la empresa solo ofrece descuentos según la cantidad o la frecuencia de compra de sus clientes, mas no por el comportamiento de pago o la antigüedad que tienen los mismos.

Por otro lado, la variable que corresponde a la *atención al cliente* obtuvo un puntaje de ambas partes, que indica que hay poca evidencia de que la empresa ejecuta acciones teniendo como enfoque la RSC al momento de brindar atención a dicho grupo de interés, lo cual se da ya que la empresa no tiene implementado un sistema de *Customer Relationship Management (CRM)* para gestionar las relaciones con sus clientes, así como tampoco hace uso de un sistema de peticiones,

quejas, reclamos y sugerencias (PQRS) que permitiría en este tipo de empresas realizar un seguimiento de las inconformidades presentadas por los mismos.

Por último, la variable relacionada con el *aspecto ambiental* fue la que obtuvo el menor puntaje a nivel desde ambos puntos de vista, lo que se debe a que ambas partes coinciden en que la empresa no tiene en cuenta el realizar acciones para informar a sus clientes sobre el impacto ambiental que genera el consumo de sus productos y la correcta disposición final de los mismos, adicionalmente la empresa no se preocupa por llevar a cabo buenas prácticas para mitigar los impactos generados por la producción, venta y distribución de sus productos, lo que traduce en que la empresa no tiene un mínimo nivel de compromiso con la RSC en este aspecto.

Ver apéndice A. Herramienta para la medición de acciones de RSC en las pymes. Hoja Comparativo. Clientes.

10.3.2.3 Proveedores.

Una vez se evalúa desde ambas perspectivas la aplicación de acciones de RSC por parte de la empresa con respecto al grupo de interés de Proveedores, se obtiene el resultado que se muestra en la Figura 45. Comparación de las perspectivas para las variables de los proveedores, en el que se muestran las variables estudiadas y los resultados obtenidos.

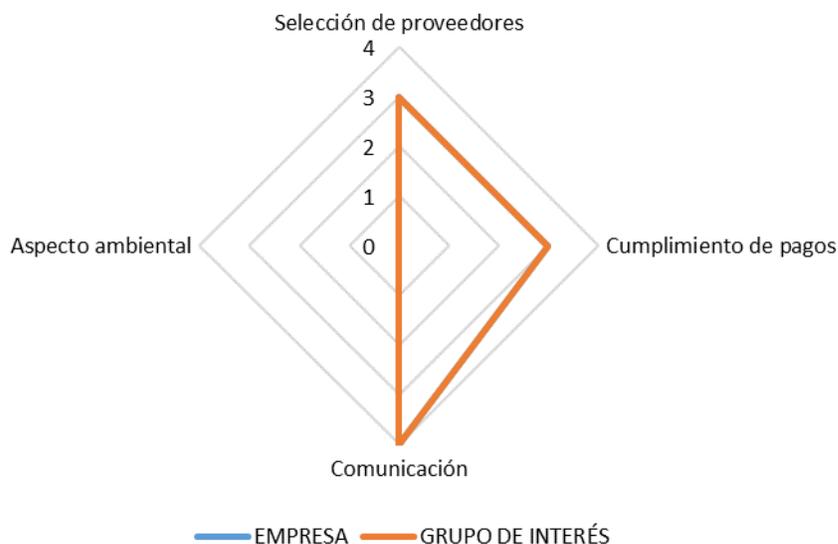


Figura 45. Comparación de las perspectivas para las variables de los proveedores.
Fuente: Autores

Al analizar la gráfica detalladamente fue posible deducir que, en las variables de *selección de proveedores*, *cumplimiento de pagos* y *comunicación*, no se presenta un comportamiento divergente entre las perspectivas y además obtuvieron un puntaje positivo en la calificación.

En la variable *comunicación*, se debe a que ambas partes consideran que los medios de comunicación establecidos por la empresa son idóneos y se garantiza la veracidad de la información que se transmite. En *cumplimiento de pagos* ambas partes consideran que la empresa cumple lo establecido en los acuerdos de pago pactados, garantizando el pago del monto total dentro de los plazos de pago establecidos por los proveedores.

Mientras que, en *selección de proveedores*, a pesar de que las perspectivas coinciden en una buena calificación, se presentan en el proceso de selección y contratación casos en los que la empresa no tiene en cuenta temas como el respeto de los derechos humanos, el compromiso con la RSC o las condiciones que estos ofrecen a sus empleados.

Finalmente, al analizar la variable correspondiente al aspecto ambiental tanto la empresa como las personas que integran el grupo de interés estudiado concuerdan en que no hay evidencia de algún tipo de acción al respecto, es decir, la empresa no da preferencia a la adquisición de

productos que ofrecen los proveedores que demuestran un compromiso con el medio ambiente, tampoco se preocupa de que los mismos hagan uso de productos ahorradores de energía, biodegradables o de que tengan establecido un procedimiento para la gestión y disposición final de sus residuos.

Ver apéndice A. Herramienta para la medición de acciones de RSC en las pymes. Hoja Comparativo. Proveedores.

10.3.2.4 Comunidad.

En la Figura 46. Comparación de las perspectivas para las variables de la comunidad, se evidencia el comportamiento de las variables analizadas para este grupo de interés y posible apreciar que al igual que la mayoría de las pymes la empresa Stylos Kupido se limita a la *generación de empleo* local siendo justificada como la contribución más significativa a la mejora de la sociedad y descuidando las acciones que debería ser ejecutadas desde otros aspectos como lo son el *aspecto ambiental, los programas sociales y la comunicación*.

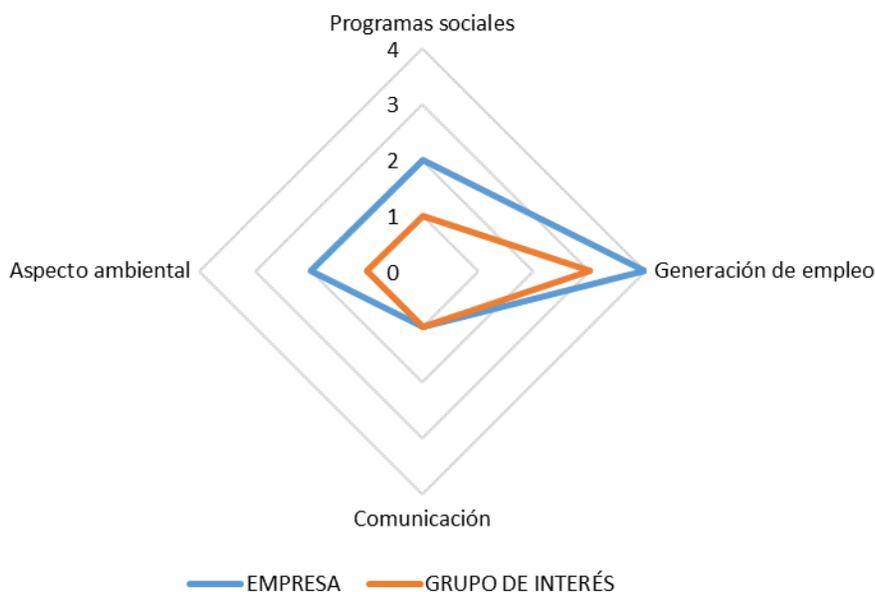


Figura 46. Comparación de las perspectivas para las variables de la comunidad.

Fuente: Autores

En la variable *programas sociales*, se encuentra que la empresa no se preocupa por hacer un diagnóstico de las necesidades que pueda presentar la comunidad aledaña a la misma, siendo uno de los factores que influyen en la carencia de proyectos de inversión social enfocados en temas de salud y la educación.

Al analizar el *aspecto ambiental* se evidencia la carencia de programas enfocados en la preservación de los recursos naturales, el cuidado ambiental y minimización de impactos en mismo, además, de la ausencia de controles para mitigar el impacto de los altos decibeles emitidos por maquinaria como la máquina de guarnecer, la troqueladora, la terminadora, entre otras. Tampoco existen controles para los olores emanados por pegantes y agentes químicos.

En cuanto a *comunicación* no hay evidencia de algún tipo de reporte o informe sobre el impacto de las actividades de la empresa presentado a la comunidad.

Ver apéndice A. Herramienta para la medición de acciones de RSC en las pymes. Hoja Comparativo. Comunidad.

10.3.2.5 Entes gubernamentales.

El grupo de interés que está conformado por los entes gubernamentales presenta resultados similares entre las perspectivas de la empresa y de los mismos como se observa en la Figura 47. Comparación de las perspectivas para las variables de los entes gubernamentales.

Esta similitud se debe a que, al analizar los puntajes obtenidos para las variables definidas estos no presentaban diferencias significativas entre sí como es el caso de la variable *veracidad*, donde al realizar la lista de chequeo de los documentos pertinentes a la misma fue posible corroborar que se realizan acciones dentro del marco de la RSC, indicando un alto nivel de compromiso por parte de la empresa.

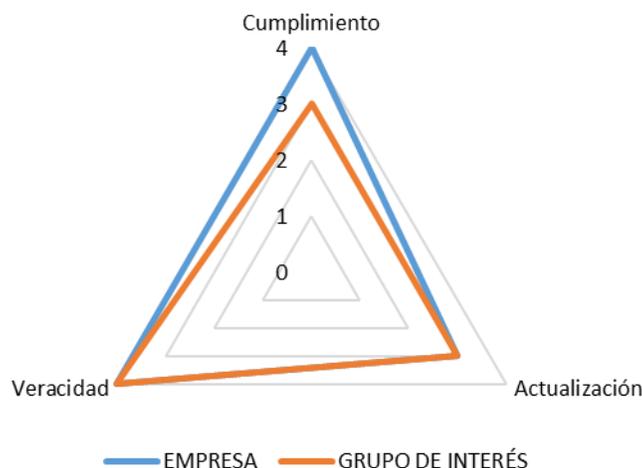


Figura 47. Comparación de las perspectivas para las variables de los entes gubernamentales.
Fuente: Autores

La variable *actualización*, presenta igualdad en los resultados obtenidos, sin embargo, dicha variable obtuvo un menor puntaje en comparación con la mencionada anteriormente, lo que se debe a que la empresa no realiza continuamente la actualización de la información en los aspectos referentes al domicilio y actividad comercial requeridos en el RUT y Registro Mercantil documentos expedidos por la Cámara de Comercio de Bucaramanga (CCB), puesto que no ha habido algún cambio en los mismos.

Por último, es posible observar que la variable *cumplimiento*, que hace referencia a que si la empresa realiza los trámites necesarios dentro de los plazos establecidos por los entes es la única que presenta un nivel de divergencia entre los resultados obtenidos, dicha divergencia es ocasionada debido a que la empresa considera que se encuentra comprometida con cumplir los plazos establecidos para realizar dichos trámites, pero a pesar de eso, al chequear los documentos pertinentes se encontraron evidencias de que la empresa no realiza los pagos correspondientes al Impuesto de Valor Agregado (IVA) ante el Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

Ver apéndice A. Herramienta para la medición de acciones de RSC en las pymes. Hoja Comparativo. Entes gubernamentales.

10.3.3 Análisis global comparativo de las perspectivas de RSC.

Con el propósito de conocer el estado general actual de la empresa en materia de RSC, se compilan las puntuaciones finales obtenidas desde ambas perspectivas para cada grupo de interés en una figura comparativa donde se evidencian las diferencias entre estas, además de los grupos de interés que presentan un mayor número de oportunidades de mejora.

Para Stylos Kupido, se presenta como resultado general la gráfica que se observa en la Figura 48. Comparación de las perspectivas empresa-grupos de interés, donde es posible inferir que la empresa tiene un comportamiento aceptable frente a la evaluación de la frecuencia de ejecución de acciones de RSC observada desde la perspectiva de la misma y de sus grupos de interés.

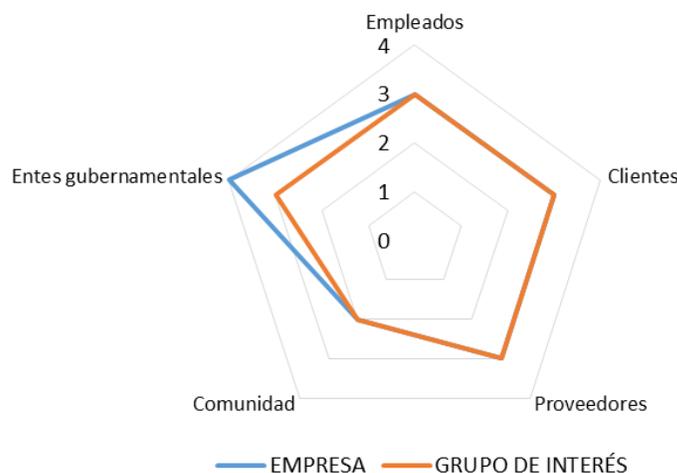


Figura 48. Comparación de las perspectivas empresa-grupos de interés.
Fuente: Autores

Considerando que las puntuaciones obtenidas desde ambas perspectivas para los empleados, cliente y proveedores coinciden en el puntaje que refleja la frecuente ejecución de acciones de RSC, se percibe la existencia de un mayor nivel de compromiso por parte de la empresa con estos grupos de interés pese a que continúan presentándose aspectos en los cuales se debe trabajar.

Respecto a los entes gubernamentales, se aprecia que es el único grupo de interés que presenta discrepancia entre la perspectiva de la empresa y la del mismo, es decir, la empresa considera que cumple a cabalidad con los lineamientos o requerimientos impuestos por los entes gubernamentales, mientras que en algunos de los documentos que soportan esta información no hay evidencia de lo mismo, como se explica en el análisis de las variables de este grupo de interés.

Mientras que, en la comunidad, fue posible determinar que la empresa presenta un comportamiento desfavorable frente a los aspectos de RSC evaluados, dado que ésta como la misma comunidad asignan la menor puntuación considerando que muy pocas veces se realizan acciones socialmente responsables y aceptando la falta de compromiso con la RSC.

Ver apéndice A. Herramienta para la medición de acciones de RSC en las pymes. Hoja Comparativo. Comparativo general.

Capítulo 11

Plan de acción de RSC

Una vez conocida la perspectiva de los grupos de interés y de la empresa en cuanto a aspectos de RSC se procede con el establecimiento del plan de acción detallado a cinco (5) años en el que se presentan seccionadas por grupos de interés, estrategias sostenibles y equilibradas que son formuladas con base a las oportunidades de mejora identificadas y direccionadas a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible adoptados por los países miembros del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, los cuales son de gran importancia debido a que, al enfocarse en su logro, la empresa logrará equilibrar la sostenibilidad medio ambiental, económica y social en su interior, iniciando de esta manera la puesta en marcha un sistema de gestión de RSC que permite adoptar buenas prácticas empresariales.

La matriz propuesta para el plan de acción de RSC de cada grupo de interés está conformada por siete ítems que son descritos a continuación y presenta el esquema que se observa en la Figura 49. Matriz plan de acción de RSC.

- Grupo de interés: Se puntualiza en el grupo de interés al cual se le define el plan de acción.
- Objetivo de Desarrollo Sostenible: Medidas definidas por los países miembros del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar el bienestar global de las personas.
- Objetivo: Se plantea lo que se espera alcanzar.
- Estrategia: Conjunto de acciones enfocadas en el alcance del objetivo definido.
- Descripción: Explicación de en qué consiste la estrategia a desarrollar.
- Indicador: Dato que sirve para conocer o valorar el nivel de aplicación de las estrategias.

- Recursos: Medios necesarios para efectuar la estrategia propuesta.
- Responsable: Personal idóneo encargado del adecuado desarrollo de la estrategia.

Grupo de interés						
Objetivo de desarrollo sostenible	Objetivo	Estrategia	Descripción	Indicador	Recursos	Responsable

Figura 49. Matriz plan de acción de RSC.

Fuente: Autores

Ver apéndice B. Plan de acción de RSC.

11.1 Plan de acción por grupo de interés

11.1.1 Accionistas (propietarios).

El plan de acción diseñado para el grupo de interés accionistas que se muestra en el Apéndice B. Plan de acción de RSC, incluye los objetivos y estrategias que fueron planteados teniendo como enfoque alcanzar la sostenibilidad, apoyándose principalmente en el ODS de trabajo decente y crecimiento económico, así como en el de industria, innovación e infraestructuras, y las falencias identificadas previamente.

Ver apéndice B. Plan de acción de RSC. Hoja Accionistas (propietarios).

11.1.2 Empleados.

El plan de acción diseñado para el grupo de interés empleados que se muestra en el Apéndice B. Plan de acción de RSC, incluye los objetivos y estrategias que fueron planteados teniendo como enfoque alcanzar la sostenibilidad, apoyándose únicamente en el ODS de trabajo decente y crecimiento económico y las falencias identificadas previamente.

Ver apéndice B. Plan de acción de RSC. Hoja Empleados.

11.1.3 Clientes.

El plan de acción diseñado para el grupo de interés clientes que se muestra en el Apéndice B. Plan de acción de RSC. Hoja Clientes, incluye los objetivos y estrategias que fueron planteados

teniendo como enfoque alcanzar la sostenibilidad, apoyándose en los ODS de industria, innovación e infraestructuras, producción y consumo responsables, y acción por el clima, además de apoyarse en las falencias identificadas previamente.

Ver apéndice B. Plan de acción de RSC. Hoja Clientes.

11.1.4 Proveedores.

El plan de acción diseñado para el grupo de interés proveedores que se muestra en el Apéndice B. Plan de acción de RSC. Hoja Proveedores., incluye los objetivos y estrategias que fueron planteados teniendo como enfoque alcanzar la sostenibilidad, apoyándose en los ODS de producción y consumo responsables, y trabajo decente y crecimiento económico, además de apoyarse en las falencias identificadas previamente.

Ver apéndice B. Plan de acción de RSC. Hoja Proveedores.

11.1.5 Comunidad.

El plan de acción diseñado para el grupo de interés comunidad que se muestra en el Apéndice B. Plan de acción de RSC. Hoja Comunidad, incluye los objetivos y estrategias que fueron planteados teniendo como enfoque alcanzar la sostenibilidad, apoyándose en los ODS de salud y bienestar, industria, innovación e infraestructuras, ciudades y comunidades sostenibles, y acción por el clima, además de apoyarse en las falencias identificadas previamente.

Ver apéndice B. Plan de acción de RSC. Hoja Comunidad.

11.1.6 Entes gubernamentales.

El plan de acción diseñado para el grupo de interés clientes que se muestra en el Apéndice B. Plan de acción de RSC. Hoja Entes gubernamentales, incluye los objetivos y estrategias que fueron planteados teniendo como enfoque alcanzar la sostenibilidad, apoyándose en los ODS de

trabajo decente y crecimiento económico, y acción por el clima, además de apoyarse en las falencias identificadas previamente.

Ver apéndice B. Plan de acción de RSC. Hoja Entes gubernamentales.

11.2 Presupuesto del plan de acción

Para llevar a cabo el plan de acción de RSC propuesto para la empresa Stylos Cupido, es necesario que la misma realice una inversión económica inicial para que de esta manera se asegure de que los objetivos serán alcanzados, para realizar el cálculo de dicha inversión fue necesario iniciar con el cálculo del presupuesto individual por grupo de interés para posteriormente realizar la suma e identificar el monto total de la inversión, los valores correspondientes se encuentran compilados en el apéndice C. Presupuesto plan de acción.

Además, cabe resaltar que estos valores pueden variar con el paso del tiempo debido a que en su mayoría las estrategias se enfocan en la puesta en marcha de programas sociales de diferente tipo para cada uno de los grupos de interés, lo que quiere decir que el costo de los mismos va a depender del número de participantes, de igual manera sucede con las políticas de beneficios económicos propuestas para los empleados y clientes, cuyo costo fluctuará dependiendo de la cantidad de beneficiarios.

Ver apéndice C. Presupuesto plan de acción.

Capítulo 12

Cuadro de mando de RSC

Para lograr que las personas en una organización actúen según la estrategia empresarial, ésta tiene que ser expresada como un conjunto integrado de objetivos medibles. El Cuadro de Mando de RSC como sistema de control de los objetivos, evalúa y mide mediante el uso de indicadores de distinta naturaleza (cuantitativos, cualitativos, eficiencia, variación y frecuencia) los resultados de la gestión de las diferentes acciones ejecutadas para el cumplimiento de las estrategias del SG-RSC.

El diseño del Cuadro de Mando de RSC se realiza tomando como referencia la herramienta propuesta en guía de RSC del Doctor Gustavo Yepes, que se basa en la técnica de evaluación y control de indicadores desarrollada en 1993 por los profesores de la *Harvard Business School* Robert Kaplan y David Norton quienes buscaban el equilibrio en las mediciones de los objetivos. Esta herramienta de control permitirá conformar una base para la elaboración de los nuevos planes de acción a futuro y está constituida por los elementos descritos a continuación:

- **Objetivo:** Se plantea la meta que se espera alcanzar.
- **Estrategia:** Conjunto de acciones enfocadas en el alcance del objetivo definido.
- **Descripción:** Explicación de en qué consiste la estrategia a desarrollar.
- **Responsable:** Personal idóneo encargado del adecuado desarrollo de la estrategia.
- **Recursos:** Medios necesarios para efectuar la estrategia propuesta.
- **Meta:** Valor que indica el cumplimiento del objetivo.
- **Indicador:** Dato que sirve para conocer o valorar el nivel de aplicación de las estrategias.

- **Fórmula:** Conjunto de operaciones matemáticas que mediante valores numéricos permite obtener resultados concretos.
- **Unidad de medida:** Unidad que estandariza la medición de cada indicador.
- **Resultado de fórmula:** Valor producto de realizar las operaciones matemáticas que componen la fórmula.
- **Frecuencia de medición:** Periodicidad con la que se debe realizar la medición del indicador.
- **Responsable de medición:** Persona o departamento encargado de realizar la medición del indicador.

12.1 Cuadro de mando de RSC para cada grupo de interés

En el apéndice D. Cuadro de mando de RSC, se presenta el sistema de control de indicadores de RSC para cada uno de los grupos de interés. A continuación se presenta la ruta para dirigirse a cada uno de ellos.

Ver apéndice D. Cuadro de mando de RSC. Hoja Propietarios.

Ver apéndice D. Cuadro de mando de RSC. Hoja Empleados.

Ver apéndice D. Cuadro de mando de RSC. Hoja Clientes.

Ver apéndice D. Cuadro de mando de RSC. Hoja Proveedores.

Ver apéndice D. Cuadro de mando de RSC. Hoja Comunidad.

Ver apéndice D. Cuadro de mando de RSC. Hoja Entes gubernamentales.

12.2 Diseño de fichas técnicas para los indicadores

Basándose en el modelo de medición de indicadores presentado por los estudiantes de la Universidad Pontificia Bolivariana Ismael José Bolaño Bracho y Diana Chinchilla Peña (2016), se diseñaron fichas técnicas como la que se muestra en la Figura 50. Ficha técnica para la medición de indicadores, mediante los cuales la empresa conocerá el nivel de cumplimiento de las diferentes

acciones planteadas para alcázar cada uno de los objetivos propuestos y permitirá la trazabilidad de las mismas.

		Formato		
		Código		
		Fecha		
FICHA TÉCNICA				
OBJETIVO DEL INDICADOR				
INDICADOR:				
FÓRMULA				
UNIDAD DE MEDIDA		FRECUENCIA		
META		RESPONSABLE		
Periodo	Fecha	Criterio	Criterio	% Cumplimiento
1				
2				
3				
4				
5				

Figura 50. Ficha técnica para la medición de indicadores

Fuente: Autores

Ver apéndice D. Cuadro de mando de RSC. Hojas Fichas técnicas.

Capítulo 13

Conclusiones

Para el desarrollo del modelo de gestión de RSC se realizó la identificación y caracterización de los grupos de interés de la empresa Stylos Cupido a través de un mapeo, entre los grupos de interés identificados se encuentran sus propietarios, sus empleados, sus clientes, sus proveedores, la comunidad y los entes gubernamentales, adicionalmente, el mapeo permitió clasificar los grupos de interés de la empresa de acuerdo con sus expectativas, el poder que poseen y el grado en que demuestran interés por las estrategias de la misma, finalmente, en el mapa de dialogo se establecieron los canales de comunicación a través de los cuales la empresa estará en contacto con cada uno de sus grupos de interés.

Dando inicio a la incorporación sistemática del modelo de gestión fue necesario el diseño e implementación de una herramienta de diagnóstico que permite determina el estado general actual de la empresa respecto a la frecuencia de ejecución de acciones de RSC en cada uno de sus grupos de interés además del nivel de compromiso de la empresa con la RSC desde el proceso de direccionamiento estratégico. El resultado final del diagnóstico determinó que la empresa se encuentra parcialmente comprometida con la RSC, debido a que hay evidencia que muestra que al interior de la misma se ejecutan acciones relacionadas con este aspecto, pero, sin embargo, continúan presentándose un número considerable de oportunidades de mejora por atender.

Luego de determinar la situación actual de la empresa y gracias a la evidencia compilada en la herramienta de medición de acciones de RSC que fue aplicada, fue posible establecer un plan de acción diseñado para ser llevado a cabo en un plazo máximo de 5 años dividido en 5 periodos de evaluación anuales, este plan asegura el compromiso de la empresa con respecto a la RSC,

además se encuentran descritas de manera detallada cada uno de los objetivos y las estrategias de sostenibilidad propuestos para la empresa, adicionalmente se identificaron los ODS a los cuales se encuentran direccionadas dichas estrategias, esto con el fin de orientar hacia la sostenibilidad las acciones de la empresa.

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan de acción, fue necesario diseñar un cuadro de mando de RSC que permitiera realizar el seguimiento del cumplimiento de los objetivos a través de una serie de indicadores, y que además haciendo uso de él la empresa puede realizar la trazabilidad durante el proceso de implementación del modelo de gestión propuesto.

Capítulo 14

Recomendaciones

A los propietarios de la empresa Stylos Cupido se les recomienda que realicen el proceso de implementación del modelo de gestión de RSC alcanzando todos los objetivos propuestos dentro del plazo establecido de 5 años, pues de ser así la empresa estaría más cerca de alcanzar la sostenibilidad y contribuir al alcance de los ODS.

Para lograr implementar el modelo de gestión a cabalidad es necesario que la empresa cuente con la participación del grupo de interés empleados, y es por esto que la empresa debe encaminarlos hacia el cumplimiento de sus objetivos específicos para que de esta manera contribuyan al logro del objetivo estratégico de la misma.

Así mismo, el grupo de interés proveedores es uno de los más influyentes para que la empresa lleve a cabo su actividad económica con normalidad, es por esto que se sugiere que la empresa centre sus esfuerzos en mejorar la relación que tiene con cada uno de ellos a través del cumplimiento de las políticas de negociación que se establecen.

A partir de los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico se recomienda que se enfoque en el aspecto ambiental de cada uno de sus grupos de interés, puesto que a nivel general esta variable fue la que obtuvo las peores puntuaciones y es uno de los factores que junto con la comunidad y la economía, son esenciales para lograr la sostenibilidad.

Lista de referencias

- Alvarado , A., & Walesska, M. (2008). Dimensionalidad de la RSC percibida y sus efectos sobre la imagen y reputacion: una aproximación desde el modelo de Carroll. *Estudios Gerenciales*, 37 - 59.
- Leal , A. (2019). Manufactura de calzado se recupera, pero sigue en terreno negativo. *Portafolio*.
- Aguilera , A., & Puerto, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento y gestión*, 19.
- Anchante , M. (2006). La comunicación como herramienta para la responsabilidad social en el marco de los conflictos. *Canalé*, 48-53.
- Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas. (2019). *¿Cómo va el sector?*
- Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas. (2019). *¿Como va el sector? Enero a Junio 2019*.
- Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas. (2019). *Lo "ligero" marca las tendencias de la temporada primavera-verano 2020*.
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras. (2019). *La gran encuesta pyme primer semestre 2019*.
- Avendaño , M., Pérez, M., & Moreno, N. (2015). *Diseño de una metodología para la creación y fortalecimiento empresarial en Bucaramanga y su Área metropolitana*. Bucaramanga, Santander.
- Barreto, L. (2013). *La responsabilidad social como nuevo modelo de gestión ética en las entidades del estado en Colombia*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

- Bigné, E., Chumpitaz, R., Andreu, L., & Swaen, V. (2005). *Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural*. Madrid: UCJC Business and Society Review (formerly Known As Universia Business Review).
- Bolaño, I., & Chinchilla, D. (2016). *Diseño e implementación de un plan de sostenibilidad desde la perspectiva de la RSE para la empresa inversiones CPT SAS*. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Michigan.
- Brown, T. J. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 68-84.
- Cámara de comercio de Bogotá. (2019). *Bogotá Fashion Week*. Obtenido de <https://www.bogotafashionweek.com.co/Prensa/2019/Junio-2019/Mercado-de-calzado-infantil-crecero-18.1-en-cinco-anos>
- Cámara de comercio de Bucaramanga. (2018). *Cámara directa*. Obtenido de <https://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/indicadores/pibxactividad.htm>
- Cámara de comercio de Bucaramanga. (2019). *Clasificación por tamaño de las empresas inscritas en Santander*. Bucaramanga.
- Cámara de comercio de Bucaramanga. (2019). *Producto Interno Bruto Santander 2018*. Bucaramanga.
- Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de Valencia. (2008). Cuadernos de trabajo de responsabilidad social empresarial para PYME. Valencia: Cámara Valencia.
- Carbonell, A. (2017). *Pymes del sector de comercio de calzado y su duración en el mercado*. Bogotá: Fundación univertaria de la cámara de comercio de Bogotá.

- Carroll. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate performance. The academy of management.
- Carroll, A. (1979). *Three dimensional - conceptual model of corporate performance* (Vol. 4). Georgia: The academy of management review.
- Carroll, A., & Buchholtz, A. (2006). *Business and society Ethics and stakeholders management*.
- Castillo, G. (2015). *La adaptación de la responsabilidad social empresarial de empresas multinacionales en México: Caso General Motors México*. Monterrey: Universidad del Valle.
- Chirinos, M., & Fernández, L. (2013). Responsabilidad empresarial o empresas socialmente responsables. *Razón y palabra*.
- Cifuentes , V. (2019). Mercado de calzado infantil crecerá 18,1% en cinco años. *Portafolio*.
- Club de excelencia en sostenibilidad. (s.f.). Catálogo de buenas practicas en responsabilidad social corporativa.
- Corporación Fenalco solidario Colombia. (2017). *Informe de gestión*.
- Cueto, C., & De la Cuesta, M. (2017). *La Administración Pública de la Responsabilidad Social Corporativa*. UNED; 3CIENCIAS.
- DANE. (2019). *Información III trimestre de 2019*.
- Deephouse , D. (2000). Media reputation as a strategic resource: an integration of mass vommunication and resource-based theories. *Journal of Management*, 1091–1112.
- Euromonitor. (2019). *Footwear in Colombia report*.
- Finanzas Personales. (3 de Marzo de 2013). *Cuando la responsabilidad social es más que un tema de moda*. Obtenido de <https://www.finanzaspersonales.co>

Forética. (2006). *Evolución de la responsabilidad social empresarial de las empresas en España*.

Madrid: Forética.

Forética. (2008). *Evolución de la Responsabilidad Social de las empresas en España* . Madrid:

Forética.

Freeman. (2007). *The society pages*. Obtenido de

<https://thesocietypages.org/graphicsociology/2015/02/12/stakeholder-theory-diagram/>

Freeman, E. (1984). *Stakeholder Theory of the Modern Corporation*.

Freeman, R. E. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art* . New York: Cambridge

University Press.

García, J., Palacios, B., & Espasandín, F. (2014). *Manual práctico de responsabilidad social corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.

García, Q. (18 de Febrero de 2016). *Mans Unides*. Obtenido de <http://www.mansunides.org>

Garriga, E. &. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 51 - 71.

Global Reporting Initiative. (9 de Septiembre de 2019). Obtenido de Global Reporting Initiative:

<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>

Godos, J., Fernández, R., & Cabeza, L. (2011). Propiedad y control en la puesta en práctica de la

RSC. *Universidad de León*, 11.

Gonzales, E. (2007). La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la

ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas. Revista de Filosofía y Teología*, 205 - 224.

- Guarín, G. (2017). *Evaluación del estado actual de aplicación de la responsabilidad social empresarial en las mipymes del sector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana*. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Guevara, L. (2017). Para ser más competitivas, 58% de las firmas tiene programas de RSE. *La República*.
- INEXMODA. (2019). *Informe del sector calzado y marroquinería*. sectorial.
- ISO. (10 de Septiembre de 2019). *iso.org*. Obtenido de https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf
- Kaptein, M. &. (2002). *The balanced company: A theory of corporate integrity*. Oxford: Oxford University Press.
- La nota economica. (2018). *6 empresas con buenas prácticas de responsabilidad social*. Obtenido de <http://lanotaeconomica.com.co/negocios/empresas-con-buenas-practicas-de-responsabilidad-social.html>
- Linnanen, L. &. (2002). Roadmapping CSR in Finnish companies. *Helsinki University of Technology*.
- Mababu, R. (2010). Actitudes de los Empresarios y Directivos hacia la Responsabilidad Social Corporativa. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.
- Núñez, G. (2003). *La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. (2019). *Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa*. Obtenido de <https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá. (2005). *El sector Calzado en Colombia*. Bogotá.

OIT. (9 de Agosto de 2019). *OIT*. Obtenido de <https://www.ilo.org>

Olando, A. (2014). *Estudio de responsabilidad social empresarial en Colombia, un compromiso de todos*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Organización de Naciones Unidas . (2020). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Obtenido de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-8-decent-work-and-economic-growth.html>

Páez, I. (2010). La influencia del desempeño social corporativo en la satisfacción laboral de los empleados: una revisión teórica desde una perspectiva multinivel.

Pérez, A. (2011). *Estudio de la imagen de responsabilidad social corporativa: formación e integración en el comportamiento del usuario de servicios financieros*. . Universidad de Cantabria.

Prada, S. (noviembre de 2019). Usuarios de la electrificadora de Santander en noviembre 2019. (S. Vega, Entrevistador)

Revista Dinero. (2019). ESPECIALES DINERO: 5000 EMPRESAS. *Revista Dinero*.

Revista Dinero. (2019). Feria del cuero y calzado dará un impulso al sector en el segundo semestre. *Dinero*.

Revista Portafolio. (2016). Aumentan opciones de crédito para las Pymes. *Portafolio*.

Revista Semana. (2019). Las 100 empresas más grandes de Colombia y las 900 siguientes . *Revista Semana*.

Roser , I. (2005). Guía de la responsabilidad social corporativa para las Pymes. Observatorio de RSC.

- Sepúlveda, J., Lizcano, T., Quintero, I., & Diaz, E. (2013). Perfil de responsabilidad social empresarial del sector de calzado de la ciudad de Bucaramanga. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 215.
- Strandberg, L. (2010). La medición y la comunicación de la RSE: indicadores y normas. *Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*.
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2008). *Reglamento técnico sobre etiquetado de calzado y algunos artículos de marroquinería*.
- Téllez, C., & Bernal, E. (2018). *La Responsabilidad Social Empresarial en el sector calzado: Estudio de caso en Bogotá, Colombia*. Cartagena: Universidad Libre.
- Vanguardia liberal. (2018). En 2017, PIB de Santander fue inferior al de 2016. *Vanguardia liberal*.
- Vanguardia liberal. (2019). Santander se destacó por creación de microempresas. *Vanguardia liberal*.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. New York.
- Yepes, G., Ramírez, M., & Peralta, M. (s.f.). *Modelo de gestión de RSE para empresas*.
- Zamcopé, F. C. (2009). Construção de um modelo para avaliação da sustentabilidade corporativa: um estudo de caso na indústria têxtil. 307.

Apéndice

Apéndice A. Archivo en Excel Herramienta para la medición de acciones de RSC en las pymes.

Apéndice B. Archivo en Excel Plan de acción de RSC.

Apéndice C. Archivo en Excel Presupuesto plan de acción.

Apéndice D. Archivo en Excel Cuadro de mando de RSC.