

Estrategias de sostenibilidad desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial para el restaurante La Sazón de Meña de la ciudad de Floridablanca Santander ⁱ

Yessica Lorena Álvarez Landinez

Id. 000299690

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Bucaramanga

2020

Estrategias de sostenibilidad desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial para el restaurante La Sazón de Meña de la ciudad de Floridablanca Santander

Yessica Lorena Álvarez Landinez

Id. 000299690

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

Director del Proyecto

María del Coral Pérez Ordóñez

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Bucaramanga

2020

A mis padres, Ismenia y José

Quienes son mi motor para no decaer, quienes se llevan todo mi cariño y admiración, quienes me han enseñado a no decaer y siempre mirar hacia adelante, esas personas que por su gran esmero y dedicación me ofrecieron lo mejor de cada uno, enseñándome a conseguir mis metas sin sobrepasarme ni desmeritarme a los demás, esos seres que sin importar lo mal que estén, siempre me brindan su apoyo y mano incondicional.

Yessica Lorena Álvarez Landinez

Ante todo a Dios, el todo poderoso que me brinda su espíritu, un ser supremo que me acompaña y guía mi vida, un ser irracional que me da las fuerzas necesarias para levantarme en mis momentos débiles. A mis padres por darme la vida, su cariño y apoyo incondicional, mil gracias por sus cuidados y regalarme todo lo que tengo. A mis hermanas Paola y Mariajose, por su amistad y compañía, por convertirse en mis cómplices y entregarme palabras de aliento cuando lo he requerido. A la ingeniería María del Coral por su entrega, su tiempo y su dedicación a lo largo de este proyecto. A la Universidad Pontificia Bolivariana por su educación, excelencia ofrecida en el transcurso de mi formación académica y personal.

Yessica Lorena Álvarez Landinez

Tabla de Contenidos

v

Introducción	3
Capítulo 1 Generalidades de la Empresa	4
1.1. Historia del restaurante	4
1.2. Descripción general del restaurante	4
1.2.1. Tipo jurídico del restaurante.	5
1.2.2. Actividad Económica.....	5
1.2.3. Sector Económico.	6
1.2.4. Ubicación geográfica.	6
1.3. Portafolio.....	7
1.3.1. Desayunos.	7
1.3.2. Productos exhibidos en la vitrina.	7
1.3.3. Bebidas.....	8
Capítulo 2 Delimitación del Problema.....	9
2.1. Descripción del problema	11
Capítulo 3 Antecedentes	15
Capítulo 4 Justificación.....	23
Capítulo 5 Objetivos	27
5.1. Objetivo General.....	27
5.2. Objetivos Específicos.....	27
Capítulo 6 Marco Teórico	28
6.1. Sostenibilidad.....	28
6.2. Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	28

6.3. Objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia	29
6.4. Responsabilidad social empresarial	32
6.5. Stakeholders	32
6.6. Mapeo de grupo de interés	33
6.6.1. Identificación de los grupos de interés.....	34
6.6.2. Priorización	35
6.6.3. Selección de herramientas de diálogo y desarrollo del proceso.	36
6.7. Stakeholders y la RSE.....	37
6.8. Beneficios de la RSE	38
6.9. Temas claves en Responsabilidad Social Empresarial.	38
6.9.1. Ética, valores y principios de los negocios.	39
6.9.2. Derechos humanos, trabajo y empleo.	39
6.9.3. Gobernabilidad corporativa.	39
6.9.4. Impactos sobre el medio ambiente.....	39
6.9.5. Relaciones con proveedores.....	40
6.9.6. Filantropía e inversión social.....	40
6.9.7. Transparencia y rendición de cuentas.	40
6.10. Modelo de Gestión de RSE.....	41
6.11. Indicadores de Gestión.....	42
Capítulo 7 Marco Legal o Normativo	43
Capítulo 8 Metodología	44
8.1. Alcance de la investigación	44
8.2. Diseño de la investigación	44

8.3. Lugar o área de estudio	45
8.4. Población.....	45
8.4.1. Unidad de selección.	45
8.4.2. Unidad de análisis.	45
8.4.3. Unidad de observación.....	45
Capítulo 9 Grupo de interés del restaurante La Sazón de Meña.....	48
Capítulo 10 Diagnóstico de buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en el restaurante La Sazón de Meña	52
10.1. Contexto empresarial del restaurante.....	52
10.1.1. Descripción del sector gastronómico	52
10.1.2. Presiones del entorno.	55
10.2. Ámbito empresarial del restaurante	57
10.2.1. Análisis de la cadena de abastecimiento.....	60
10.2.2. Diagrama de procedimiento.....	61
10.3. Situación y prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en el restaurante	66
10.3.1. Identificación de las variables para la aplicación de la encuesta.....	66
10.3.2. Resultados diagnósticos por grupo de interés desde las tres hélices de sostenibilidad: social, económico y ambiental.....	85
10.4. Diagnóstico por grupo de interés	110
Capítulo 11 Mapas Estratégicos, Objetivos y Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial para cada grupo de interés en el restaurante La Sazón de Meña	114
11.1. Mapa Estratégico en cada Grupo de Interés	114
11.2. Objetivos y Estrategias	117

11.2.1. Objetivos, estrategias y actividades para la Dirección Empresarial	119
11.2.2. Objetivos, estrategias y actividades para los Proveedores.....	123
11.2.3. Objetivos, estrategias y actividades para los Colaboradores	125
11.2.4. Objetivos, estrategias y actividades para los Clientes	127
11.2.5. Objetivos, estrategias y actividades para la Comunidad.....	128
11.3. Presupuesto	129
11.3.1. Presupuesto “Dirección Empresarial”	130
11.3.2. Presupuesto “Proveedores”	134
11.3.3. Presupuesto “Colaboradores”	137
11.3.4. Presupuesto “Clientes”	141
11.3.5. Presupuesto “Comunidad”	143
11.3.6. Presupuesto Final Grupo de Interés	145
Capítulo 12 Sistema de indicadores para seguimiento y control	146
12.1. Sistemas de indicadores en los Grupos de Interés	146
12.1.1. Indicadores en la Dirección Empresarial	146
12.1.2. Indiciadores en los Proveedores.....	148
12.1.3. Indicadores en los Colaboradores	150
12.1.4. Indicadores en los Clientes	152
12.1.5. Indicadores en la Comunidad.....	153
12.2. Fichas de seguimiento para los indicadores.....	153
Capítulo 13 Conclusiones	156
Capítulo 14 Recomendaciones.....	159
Lista de Referencias	160

Anexo 1. Herramientas Diagnóstico GI (archivo en Excel)	168
Anexo 2. Variables Encuesta GI (archivo en Excel)	168
Anexo 3. Resultados Análisis GI (archivo en Excel)	168
Anexo 4. Mapa Estratégico GI (archivo en Excel).....	169
Anexo 5. Estrategias GI La Sazón de Meña (archivo en Excel).....	169
Anexo 6. Presupuesto Estrategias GI (archivo en Excel)	170

Lista de tablas x

Tabla 1. Datos generales del restaurante La Sazón de Meña.....	5
Tabla 2. Situación legal de La Sazón de Meña.....	5
Tabla 3. Enfoque y metas de la sostenibilidad según ISA.....	28
Tabla 4. Grupo de interés en las empresas.....	33
Tabla 5. Marco normativo para La Sazón de Meña.....	43
Tabla 6. Información estratégica propuesta para La Sazón de Meña.....	58
Tabla 7. Colaboradores de La Sazón de Meña.....	98
Tabla 8. Clientes frecuentes en La Sazón de Meña.....	103
Tabla 9. Negocio y nombre de la comunidad encuestada en La Sazón de Meña.....	107

Lista de Ilustraciones

xi

<i>Ilustración 1.</i> Ubicación geográfica La Sazón de Meña.....	6
<i>Ilustración 2.</i> Desayunos La Sazón de Meña.....	7
<i>Ilustración 3.</i> Productos en vitrina La Sazón de Meña.....	7
<i>Ilustración 4.</i> Almuerzo La Sazón de Meña.....	8
<i>Ilustración 5.</i> Bebidas en La Sazón de Meña.....	8
<i>Ilustración 6.</i> Objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia.....	31
<i>Ilustración 7.</i> Población y muestreo de los Stakeholders de La Sazón de Meña.....	47
<i>Ilustración 8.</i> Mapeo de Grupo de Interés.....	51
<i>Ilustración 9.</i> Diamante de Porter para La Sazón de Meña.....	56
<i>Ilustración 10.</i> Cadena de abastecimiento de La Sazón de Meña.....	60
<i>Ilustración 11.</i> Formato de proceso productivo de La Sazón de Meña.....	65
<i>Ilustración 12.</i> Identificación para las variables de la encuesta “Dirección Empresarial”.....	73
<i>Ilustración 13.</i> Identificación para las variables de la encuesta “Proveedor”.....	75
<i>Ilustración 14.</i> Identificación para las variables de la encuesta “Colaboradores”.....	80
<i>Ilustración 15.</i> Identificación para las variables de la encuesta “Cliente”.....	82
<i>Ilustración 16.</i> Identificación para las variables encuesta “Comunidad”.....	84
<i>Ilustración 17.</i> Diagnóstico “Dirección Empresarial”.....	111
<i>Ilustración 18.</i> Diagnóstico grupos de interés en La Sazón de Meña.....	112
<i>Ilustración 19.</i> Mapa Estratégico GI Dirección Empresarial.....	114
<i>Ilustración 20.</i> Mapa Estratégico GI Proveedores.....	115
<i>Ilustración 21.</i> Mapa Estratégico GI Colaboradores.....	116
<i>Ilustración 22.</i> Mapa Estratégico GI Clientes.....	116
<i>Ilustración 23.</i> Mapa Estratégico GI Comunidad.....	117
<i>Ilustración 24.</i> Ejemplo de esquema del Cuadro de Mando Integral.....	119

<i>Ilustración 25.</i> Objetivos, Estrategias y Actividades “Dirección Empresarial” Social	120
<i>Ilustración 26.</i> Objetivos, Estrategias y Act. “Dirección Empresarial” Económico	122
<i>Ilustración 27.</i> Objetivos, Estrategias y Act. “Dirección Empresarial” Ambiental.....	123
<i>Ilustración 28.</i> Objetivos, Estrategias y Actividades para los “Proveedores”	124
<i>Ilustración 29.</i> Objetivos, Estrategias y Actividades para los “Colaboradores”	127
<i>Ilustración 30.</i> Objetivos, Estrategias y Actividades para la “Clientes”	128
<i>Ilustración 31.</i> Objetivo, Estrategia y Actividad “Comunidad”	129
<i>Ilustración 32.</i> Presupuesto “Dirección Empresarial”	133
<i>Ilustración 33.</i> Presupuesto “Proveedores”	136
<i>Ilustración 34.</i> Presupuesto “Colaboradores”	140
<i>Ilustración 35.</i> Presupuesto “Clientes”	143
<i>Ilustración 36.</i> Presupuesto “Comunidad”	144
<i>Ilustración 37.</i> Presupuesto Fina GI	145
<i>Ilustración 38.</i> Sistema de Indicador Dirección Empresarial	148
<i>Ilustración 39.</i> Sistema de Indicador Proveedores	149
<i>Ilustración 40.</i> Sistema de Indicador Colaboradores.....	151
<i>Ilustración 41.</i> Sistema de Indicador Clientes	152
<i>Ilustración 42.</i> Sistema de Indicador Comunidad.....	153
<i>Ilustración 43.</i> Ficha de seguimiento para La Sazón de Meña	155

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD DESDE LA PERSPECTIVA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA EL RESTAURANTE LA SAZÓN DE MEÑA DE LA CIUDAD DE FLORIDABLANCA SANTANDER.

AUTOR(ES): Yessica Lorena Álvarez Landínez

PROGRAMA: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): María Del Coral Pérez Ordóñez

RESUMEN

Este proyecto de grado tiene como propósito el establecimiento de estrategias de sostenibilidad desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial para el restaurante La Sazón de Meña de la ciudad de Floridablanca Santander; lo cual se llevó a cabo con la identificación de sus Stakeholders por medio de un mapeo a sus grupos de interés, el diagnóstico de la situación actual del restaurante, teniendo en cuenta la descripción del sector, presiones del entorno, análisis de su cadena de abastecimiento, a través de una guía de entrevista, elaborada con base en los criterios del GRI, Pacto Global y la ISO 26000 por Yepes, Ospina & Sánchez, determinando la situación actual de RSE en el restaurante; con los resultados obtenidos se proponen estrategias de sostenibilidad con el diseño de un cuadro de mando integrado como sistema de indicadores de gestión, control y seguimiento de ellas.

PALABRAS CLAVE:

Grupos de interés, Responsabilidad Social Empresarial, Sostenibilidad, Estrategias.

Vº Bº DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: SUSTAINABILITY STRATEGIES FROM THE PERSPECTIVE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY FOR THE RESTAURANT LA SAZÓN DE MEÑA OF THE CITY OF FLORIDABLANCA SANTANDER.

AUTHOR(S): Yessica Lorena Álvarez Landínez

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: María Del Coral Pérez Ordóñez

ABSTRACT

The purpose of this degree project is to establish sustainability strategies from the perspective of Corporate Social Responsibility for the "La Sazón de Meña" restaurant in the city of Floridablanca Santander; which was carried out with the identification of its Stakeholders by means of a mapping to its stakeholders, the diagnosis of the current situation of the restaurant, taking into account the description of the sector, environmental pressures, analysis of its supply chain, through an interview guide, prepared based on the criteria of the GRI, Global Compact and ISO 26000 by Yepes, Ospina & Sánchez, determining the current CSR situation in the restaurant; With the results obtained, sustainability strategies are proposed with the design of an integrated scorecard as a system of management, control and monitoring indicators.

KEYWORDS:

Stakeholders, Corporate Social Responsibility, Sustainability, Strategy

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

El restaurante La Sazón de Meña, inicialmente fue un almacén de ropa, los dueños al ver que la actividad comercial solo daba productividad por temporadas, deciden cambiar su rumbo por otro que fuera más sostenible y demandara más, decidiendo en el año 2012 la liquidación del almacén, generando con ello cierta cantidad de dinero que es invertido en la compra de un calentador y utensilios requeridos para la venta de empanadas, pasado un mes, incluyen ofrecer desayunos y almuerzos, idea que genera un aumento en clientes y limita la capacidad del establecimiento para atender a más, en lo cual, deciden ubicarse en un punto más amplio, encontrando uno en la calle 6 con carrera 11 en el municipio de Floridablanca.

Desde ese entonces se han enfocado en que el negocio se sostenga y no decaiga como el anterior, brindado su servicio todos los días y con horarios amplios, viendo la necesidad de perfeccionarlo y administrarlo de una manera que todas las partes ganen, contribuyendo con su círculo productivo y satisfaciendo a sus clientes.

Dicha necesidad es el propósito del proyecto, enfocándose en la generación de estrategias que guíen al restaurante al emprendimiento responsable, el acercamiento con sus grupos de interés y el ofrecimiento a sus clientes a servicios con calidad, sujetos en la triple hélice de sostenibilidad (social, económico y ambiental) y desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial, entregándose un sistema integrado, balanceado y estratégico, que permitirá la identificación de los progresos, provisionando la dirección futura del proyecto al convertirse la visión en acción.

Generalidades de la Empresa**1.1.Historia del restaurante**

En el año 2008, la señora Ismenia Landinez tenía un negocio de ropa, con prendas para dama, caballero y niños ubicado en la calle 6 #10-58 en Floridablanca, actividad que realizó por 6 años. Pero no veía avance, las ventas cada vez eran menores, a tal punto que cerró el establecimiento y sobrevivía con almuerzos encargados de sus compañeros de plaza, quienes atendían negocios comerciales y no tenían la facilidad de regresar a sus casas ni el tiempo suficiente para preparar sus almuerzos. Fue así como vio la oportunidad de cambiar la actividad del negocio y empezar con la venta de empanadas y almuerzos junto con su hija mayor quien registró el restaurante en la Cámara de Comercio (Landinez, 2019)

En el 2013, fue en el año que se empezó a formalizar, pero el local se hizo pequeño y decidieron expandirse, encontrando en el mismo Municipio de Floridablanca en la calle 6 #11-22 (apenas a media cuadra) un local desocupado, en este se le sumaron clientes potenciales como fueron los conductores de la empresa Flotax.

En el 2014 se registraron en la Cámara de Comercio como “La Sazón de Meña”, y desde ese año han permanecido en ese sitio, ofreciendo desayunos, meriendas, onces y almuerzos, destacando su sazón y fidelizando clientes, en especial aquellos que le compran por mayor, entre otros que visitan constantemente el negocio y realizan comentarios positivos de estar satisfechos con el servicio. (Landinez, 2019)

1.2.Descripción general del restaurante

El restaurante La Sazón de Meña está ubicado en Floridablanca centro por la calle 6 #11-22, identificada con el número de matrícula 05-290944-01 del 2014/03/28 con Nit 1095824770-

6. Su actividad principal es el 5611 expendio a la mesa de comidas preparadas. Está microempresa se dedica a brindar servicio de alimentos y bebidas.

En la Tabla 1 se muestra datos como nombre de la empresa, nombre del empresario, razón social, actividad comercial, sector económico, antigüedad y número de empleados.

Tabla 1
Datos generales del restaurante La Sazón de Meña

Nombre de la empresa	La Sazón de Meña
Nombre del empresario	Diana Paola Álvarez Landinez
Razón social de la empresa	Brindar servicio de alimentos y bebidas
Actividad de la empresa	5611 expendio a la mesa de comidas preparadas
Sector económico	Terciario de industria: comercio
Antigüedad	Creada en el año 2013, constituida legalmente en el año 2014.
Número de empleados	Tres personas

La Tabla 1 se encuentra los datos generales de constitución en La Sazón de Meña Autoría propia

1.2.1. Tipo jurídico del restaurante.

La empresa está constituida como Persona Natural. La siguiente tabla se suministra la información diligenciada por el Registro Único Empresarial. (RUES, 2019)

Tabla 2.
Situación legal de La Sazón de Meña.

Nombre	Álvarez Landinez Diana Paola
Cedula de Ciudadanía:	1095824770
NIT:	1095824770-6
Fecha de renovación:	Febrero 04 del 2019
Grupo NIIF:	Grupo III. Microempresas
Matricula:	05-290944-01 del 2014/03/28
Email:	Payema269@gmail.com

La Tabla 2 muestra los datos legales y jurídicos en el restaurante La Sazón de Meña Autoría Propia

1.2.2. Actividad Económica.

Su actividad económica según El Código Industrial Internacional Uniforme, es la “Sección I. Alojamiento y servicios de comida”, allí se encuentra las divisiones 55 a 56, donde el restaurante La Sazón de Meña está registrada en la división “56 de Actividades de servicios de comidas y bebidas” con subdivisión “5611 Expendio a la mesa de comidas preparadas”

1.2.3. Sector Económico.

Se encuentra en el sector terciario de industria, ya que su actividad económica se enfocó en la prestación de servicios (comercio), en ellas se encuentra destacadas restaurantes, bares y hoteles. Según informe de Carrizo y Nannig (2009) la descripción específica de este sector, es la que incluye la venta de comidas y bebidas preparadas en restaurantes, esto es, establecimientos con variedad de diferentes comidas en su menú, que prestan un servicio completo de camareros para clientes sentados a la mesa. Estos establecimientos también pueden realizar ventas de productos para el consumo fuera del local. La principal característica de esta actividad económica es la gran heterogeneidad en cuanto a la producción de bienes y servicios. (Carrizo, 2009)

1.2.4. Ubicación geográfica.

El restaurante La Sazón de Meña está ubicado en Floridablanca centro por la calle 6 #11-

22

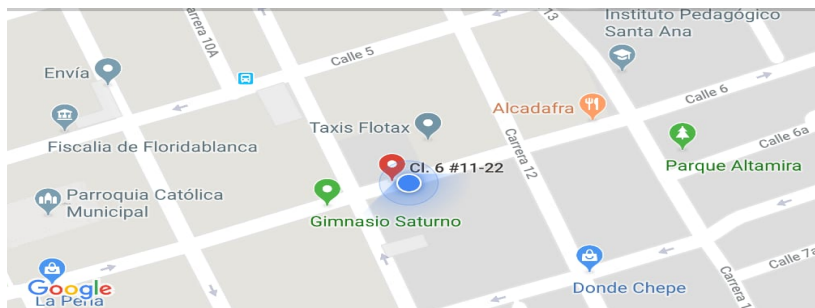


Ilustración 1. Ubicación geográfica La Sazón de Meña.
Fuente: Google Maps.

1.3.Portafolio

7

El restaurante tiene un menú variado en desayunos, productos en vitrina (empanadas, papas, arepas), almuerzo y bebidas.

1.3.1. Desayunos.

En la ilustración 2 se expone la carta principal que ofrece La Sazón de Meña como desayuno.

Caldo de huevo
Caldo de Costilla
Huevos al gusto (pericos, batidos, revueltos)
Carne Asada se puede acompañar con (arroz, arepa, yuca o papa a la francesa)
Pechuga Asada se puede acompañar con (arroz, arepa, yuca o papa a la francesa)
Lomo de cerdo se puede acompañar con (arroz, arepa, yuca o papa a la francesa)
Papa con chorizo

Ilustración 2. Desayunos La Sazón de Meña.
Autoría propia

1.3.2. Productos exhibidos en la vitrina.

En la ilustración 3 se aprecia los productos ofrecidos y expuestos en vitrina como lo son empanadas, papas rellenas y arepas.

Empanada mixta (arroz, carne y huevo)
Empanada de pollo queso
Empanada de sola carne
Empanada ranchera (pollo, queso y salchicha)
Papa rellena (arroz, carne y huevo)
Arepa rellena (pollo)
Arepa rellena (huevos pericos)
Arepa de huevo

Ilustración 3. Productos en vitrina La Sazón de Meña.
Autoría propia

1.3.3. Almuerzos

8

Para el almuerzo manejan dos tipos: el corriente y el especial, en el corriente ofrecen minis y normales, acompañados de un principio (verdura, harina/grano) y una proteína como se ve en la ilustración 4, y especiales acompañados principalmente con ensalada, patacón o papa a la francesa, yuca y arroz.

Corrientes	
Producto	Producto
Pernil sudado	Pernil frito
Pechuga asada	Carne asada
Carne sudada	Lomo de cerdo
Especiales	
Producto	Producto
Bandeja paisa	Arroz con pollo
Chatas	Costillitas de cerdo con salsa BBQ
Sobrebarriga	Espaguetis con pollo
Pechuga en salsa de champiñones	Mojarra frita
Cazuela de mariscos	Mute
Bocachico (frito y sudado)	Sancocho de gallina
Trucha	Sancocho de costilla
Bagre sudado	Arroz atollado
Lasaña	Cabro sudado

Ilustración 4. Almuerzo La Sazón de Meña
Autoría propia

1.3.3. Bebidas.

Las bebidas ofrecidas en La Sazón de Meña se ilustran a continuación:

Café con leche
Chocolate
Avena casera
Juegos naturales (mora, fresa, banana, maracuyá, guanábana)
Naranjada
Salpicón
Gaseosas

Ilustración 5. Bebidas en La Sazón de Meña.
Autoría propia

Delimitación del Problema

La empresa es hoy el principal actor del desarrollo, por lo que ya es un imperativo impostergable que todos los empresarios, sin excepción alguna, trabajen por crear conciencia, prácticas de acción social, políticas responsables, y una cultura de responsabilidades compartidas (ANGEL, 1996). Hoy por hoy las empresas son conscientes que tienen un compromiso con la sociedad y el medio ambiente, de ser precavidas y no generar daños con su actividad comercial y propender por mejorar la calidad de vida de las personas. Es así como, en las últimas décadas, el concepto de responsabilidad social empresarial y el enfoque de los grupos de interés: accionistas, empleados, proveedores, clientes, comunidad, gobierno y entidades reguladoras; han ido ganando relevancia en la agenda empresarial, lo que ha derivado diversos modelos de gestión que incluyen la comunicación de estrategias, programas y acciones de sostenibilidad de las empresas, como un esfuerzo de diálogo, transparencia y rendición de cuentas hacia sus Stakeholders o grupo de interés, siendo estos tomados en cuenta para las decisiones de la empresa que puedan afectarles, y por ello, esta teoría ha tenido tanta aceptación como uno de los fundamentos de la gestión y aplicación como empresa socialmente responsable. (Díaz & Bolívar, 2014)

Este modelo no es solo cumplir normas y leyes, no significa que es una práctica en esencia filantrópica cortoplacista, es realmente una decisión empresarial que se define como los compromisos que la compañía asume voluntariamente y que cumple al realizar su objetivo comercial, son actividades a ejecutar de manera coherente para que los procesos de la empresa impacten de manera positiva a la sociedad, que fortalezcan los valores, principios y que apliquen para dicha comunidad. Mandigal, y Benavidez (2014) lo definen como la visión extraordinaria

para ser proactivos en el entendimiento de las necesidades de una sociedad y sus integrantes¹⁰, estableciendo así acciones contundentes para lograr satisfacer tales necesidades. (Madrigal, Rendón, & Benavides, 2014)

No obstante, distinguir entre la gestión y el involucramiento de los grupos de interés es clave para su correcta ejecución, pues, de acuerdo con diferentes autores, el primer término se refiere sólo a la administración de las expectativas de los grupos de interés por parte de la empresa, mientras que el involucramiento implica un compromiso mutuo para resolver los temas que surjan por la relación entre la empresa y sus Stakeholders. Así entendido, el involucramiento de los grupos de interés en las operaciones de la empresa implica un constante diálogo, como lo recomienda el Global Reporting Initiative (GRI) con la elaboración de informes de sostenibilidad bajo las metodologías y estándares, permitiendo a las empresas presentar periódicamente sus resultados y avances en cuanto a su desempeño sustentable, a través de indicadores económicos, sociales y ambientales. (Reyes, 2017)

Aunque muchos de estos y otros estándares e iniciativas hacen referencia a la participación de los grupos de interés en todo el proceso de implementación y gestión de la RSE, poco se explica del procedimiento o cómo debe llevarse a la práctica este enfoque, aun así, cada vez son más las empresas que han mejorado en la participación con sus grupos de interés, teniendo diálogo e involucramiento continuo en todo el proceso. Sin duda, como lo expone Reyes (2017) para poder asegurar esta participación se necesita tener un mapeo de los grupos de interés y de sus expectativas las cuales pueden ir cambiando en el tiempo, y establecer los canales adecuados para dialogar, solicitar información y recibir retroalimentación de aquellos considerados como prioritarios. (Reyes, 2017)

2.1.Descripción del problema

11

El campo de la Responsabilidad Social Empresarial ha impactado a todos los sectores como inspiración para hacer una contribución positiva en las sociedades, en particular, estas discusiones se han presentado en la industria restaurantera; exponiendo la necesidad de hoy en día de incorporar la RSE en los negocios de comida, catalogando tres vertientes alineadas a estas: ética, altruista y estratégica, expresando que “La teoría básica es respetar, valorar y no dañar el mercado, el lugar de trabajo, la comunidad o el medio ambiente. Y aunque sólo una de estas tres vertientes (la estratégica), está diseñada para generar beneficios, los estudios muestran que todas ellas respaldan a los restaurantes mediante la creación de un ambiente de trabajo positivo, la publicidad deseable y una reputación favorable” (Ballarín, 2017).

Ahora, para lograr implementar dichas metas, los negocios deben tener en cuenta su plan financiero, es decir, esas actividades que serán benéficas para sus utilidades, a través del reciclaje, el ahorro energético, el consumo del agua, el manejo de los aceites y desperdicios.

Las estrategias que impliquen acciones éticas, como pagar a los trabajadores un salario justo o comprar la materia prima en plaza de mercado local, a pesar de que cueste más que pasar por un proveedor nacional.

Y las estrategias altruistas, que incluyen donar bienes, servicios o dinero sin compensar la diferencia de está pagando a los empleados menos o cobrando más a los clientes. Seleccionando los consumidores el establecimiento de acuerdo, no solamente a la calidad del alimento, sino también según su percepción de rol del restaurante en acciones socialmente responsables. (Ballarín, 2017)

Adicionalmente a esto Coderch (2016), fundadora y directora del portal “Te Lo Sirvo Verde”, en un espacio dirigido a los profesionales de la restauración que apuestan por modelos

de gestión respetuosos con el planeta y la sociedad, ha querido comunicar en su blog sobre la situación de la restauración sostenible, en uno de estos temas, relatan la importancia de que los restaurantes avancen hacia la sostenibilidad, conociendo las repercusiones ambientales y sociales de su actividad y siendo capaces de diseñar estrategias para reducirlas y producir un cambio positivo en su entorno, repercutiendo con los restaurantes cuya actividad genera un impacto negativo al planeta y no hacen nada para remediarlo, causando un perjuicio para la sociedad actual y la del futuro.

Si un restaurante está preocupado por la sostenibilidad, lo primero que debe hacer es conocer bien el impacto ambiental y social de su negocio, situándose en preguntas como: ¿qué tipo de proveedores está favoreciendo con su política de compras?, ¿qué insumo sirve?, ¿cuántos residuos orgánicos e inorgánicos genera?, ¿qué repercusión social tiene?, ¿de qué forma incide en hábitos de consumo saludables y sostenibles?, siendo las respuestas de estas preguntas los factores claves para el surgimiento de acciones de sostenibilidad adaptada a el tipo de negocio, a sus recursos (económicos y laborales) y también a sus clientes. (Domínguez, 2016)

Una vez implantada la estrategia se deben cuantificar y comunicar los resultados a los clientes, empleados y sociedad, esta fase es muy importante porque por un lado permite que los clientes conozcan sus esfuerzos y además porque actúa como un motor de sensibilización social, pero, ¿realmente es tan grande el impacto ambiental de un restaurante? La respuesta es sí, la producción de alimentos es el causante de un cuarto de las emisiones de CO₂ que se emite a la atmósfera. Los restaurantes no participan directamente de la producción, pero consumen gran parte de estos alimentos. Por otro lado, los restaurantes están entre las superficies comerciales que más consumen energía de nuestra sociedad. Hay muchos equipos anticuados y malas praxis que demandan mucha energía. (Domínguez, 2016)

Por último, hay que tener en cuenta también que en los restaurantes se produce mucho despilfarro alimentario y se generan muchos residuos inorgánicos, en especial cuando estos no son separados correctamente, siendo residuos que van directamente a vertedero porque no se pueden tratar. (Domínguez, 2016)

A pesar de que el restaurante La Sazón de Meña lleva en el mercado más de 5 años de actividad y sienta que este tipo de acciones y formas de gestionar el negocio le son ajenas, ya sea por la falta de información, tiempo, desinterés en el contenido, percibiendo el tema algo complejo de lidiar, especialmente porque siente limitación y miedo a fracasar por el bajo nivel de escolaridad cursado, o porque crea que el capacitarse en este tipo de conceptos y la adquisición de nuevas herramientas le va a generar un costo innecesario, pues, a lo largo de su vida como comerciante, ha logrado mantenerse y ser independiente sin tantos lineamientos y reglamentarias, administrando negocios como el de papelería y ropa, las cuales son caracterizadas por no requerir de intervención en su producción, catalogándose sencillas y rápidas en ver ingresos de ellas, siendo estas conocidas como el tipo de venta business to business (B2B) es decir, de negocio a negocio o en este caso en particular, de un distribuidor a un comercio minorista, encargándose solo de llevarlo a un cliente final; en cambio, el del restaurante si requiere control desde el ingresos de recursos, hasta su consumidor final, supervisando que su abastecimiento de materia prima sea de calidad, en el manejo que se haga con los recursos para la preparación de platos, el aseo e higiene que se tenga en el área de cocina, adquiriendo un modelo de venta business to consumer (B2C) o negocio a consumidor final, pretendiendo por lo tanto un compromiso más amplio, debido a que, no se encarga de promocionar productos ya reconocidos en sí, si no en la tarea de fidelizar sus clientes con sazón, calidad y calidez, es por eso que La Sazón de Meña, sintió el llamado de mejorar su actividad

comercial y comenzar a ejecutar estrategias que estén persuadidos con responsabilidad social y 14 permitan ser sostenible en el mercado, adquiriendo consciencia del compromiso tan grande que tiene el sector restaurante y lo influyente que puede ser para el bienestar de una sociedad, pretendiendo así, involucrarse en lo social, económico y ambiental que el entorno le ofrece para fortalecer su relación con sus grupos de interés: su propietaria, accionistas, cocineros y meseros, su proveedor de pollo, proveedor de lomo y carnes, proveedor de lácteos, proveedor de huevos, proveedor de pasta, proveedor de frutas y verduras, proveedor de plásticos y desechables y quienes le proveen los servicios, sus clientes minoristas y cliente final, su arrendador, sus competidores locales y las entidades reguladoras, en la que su objetivo es aplicar estrategias que contribuyan en el bien común, en el gana y gana equitativo, en las buenas prácticas sociales, en la búsqueda continua de retroalimentarse, queriendo actuar de manera activa en función de sus metas, integrando así su misión, visión y valores con responsabilidad social empresarial, encontrarse preparados frente a posibles riesgos o eventualidades. Concluyendo con la pregunta

¿Qué estrategias se deben plantear desde la Responsabilidad Social Empresarial para que el restaurante La Sazón de Meña sea sostenible?

Antecedentes

El equipo de proyecto Tricalar (2007), en su estudio “Guía básica de estrategias de sostenibilidad para redes inalámbricas” exponen la importancia de la sostenibilidad no solo en la permanencia de la red en una comunidad sino en el mantenimiento de sus beneficios. Esta debe ser tomada en cuenta durante todas las fases del proyecto, no solamente al finalizar la implementación de la red, y se deben considerar cada una de las dimensiones de la sostenibilidad: social, político, organizativa, tecnológica y financiera. Aspectos como la participación comunitaria, identificación de grupos y sus necesidades dentro de la comunidad, vinculación de la comunidad en la toma de decisiones y en actividades de operación/mantenimiento de la red, oferta de empleo digno, entre otras, pueden incidir en gran medida en diferentes dimensiones de la sostenibilidad de su proyecto. (Equipo del proyecto Tricalcar, 2007)

Finalizando en que se debe hacer seguimiento de la sostenibilidad en todas las etapas del proyecto, de manera que sea posible plantear nuevas estrategias y actividades; en este sentido, plantearon el concepto de Bricolaje, que consiste en hacer pequeños ajustes aprovechando los recursos que están a la mano, existiendo varios factores que incidirán en diferentes dimensiones de la sostenibilidad; siendo necesario, entonces, que se identifiquen los más relevantes de acuerdo con el contexto del proyecto y se establezcan acciones concretas para lograr la sostenibilidad de su proyecto. (Equipo del proyecto Tricalcar, 2007)

El “Restaurante la Cadiera” presentó su primer informe anual de sostenibilidad, con objeto de aportar información relevante a sus grupos de interés sobre la gestión llevada a cabo en todas las actividades desarrolladas por la empresa en el año 2010. Siendo conscientes de la

importancia que tiene la trasmisión de información relevante a los grupos de interés de forma periódica, estando al alcance de todos en varios soportes y apostando por primera vez a un compromiso con la transparencia hacia la sociedad en general. Desde El Restaurante la Cadiera se está sensibilizando con las políticas de Responsabilidad Social Empresarial, habiendo incorporado aspectos sociales y ambientales a los aspectos económicos habituales, de forma equilibrada, en la que relata que este tipo de adopción de gestión responsable y sostenible es todo un desafío en la cultura empresarial, especialmente en pequeñas empresas, perteneciente a un sector y ubicada en un territorio, donde este tipo de prácticas empresariales son todavía muy desconocidas. (Restaurante la Cadiera, 2010)

Exponiendo en el informe que a pesar de la situación de crisis económica que se situaron, no solo han sido capaces de mantener la actividad y el empleo durante el 2010, sino que han mejorado las condiciones salariales del personal. Concluyendo apostar a una filosofía innovadora en el sector de la gastronomía, aplicando pequeñas dosis de creatividad, talento y compromiso, pero sobre todo preservando sus valores y cultura más tradicionales, aportando un valor añadido al negocio que viene siendo referencia en la comarca de la Jacetana. (Restaurante la Cadiera, 2010)

La investigación por Díaz y Bolívar (2014) fue un modelo de un sistema de gestión que permitiera mejorar la calidad en una organización, desde la perspectiva de la responsabilidad social. El método utilizado fue el interpretativo analítico, bajo un enfoque mixto y con un corte propositivo. La muestra fue estratificada con 178 elementos (entre empresas y personas naturales). Las técnicas de investigación utilizadas fueron: la observación participante; encuestas y entrevistas a trabajadores, directivos y clientes. El resultado obtenido fue la creación de un modelo de sistema de gestión y de responsabilidad social, basado en la teoría de los Stakeholders

y fundamentado en la teoría del bien común. Aparte de su utilidad específica, el modelo diseñado se puede replicar en otras organizaciones con características similares, adecuándose a sus contextos. (Díaz & Bolívar, 2014)

Pilar (2014), realizó un estudio de algunos de los programas más relevantes en materia de RSE que se están llevando a cabo en Colombia (Asocolflores, Colombina S.A, Alquería, Federación Nacional de Cafeteros, Bavaria) identificando las oportunidades de éxito y supervivencia en cuanto a sostenibilidad y crecimiento independiente de las comunidades una vez se retira la ayuda externa. (Pilar, 2014)

Belén (2015) en su informe “Análisis de estrategias de sostenibilidad en la cadena de suministro de las pymes ecuatorianas aplicación al sector de restaurantes y de servicio móvil de comidas en la provincia de Pichincha-Ecuador, ciudad de Quito” expresan que las cadenas de suministro en los alimentos constituyen sistemas complejos, ya que involucran diversos miembros a lo largo de las distintas etapas que la integran. Los enfoques social, económico y ambiental de la sostenibilidad en las cadenas de suministro de los alimentos, contribuye a un actuar más responsable con el medio ambiente, comunidad y Stakeholders relacionados. Además, el desarrollo de las operaciones de modo que se aprovechen los recursos eficientemente, la población tenga acceso a alimentos saludables, se impulsen las condiciones de competencia de los proveedores pequeños, se brinde un adecuado ambiente de trabajo a los empleados, y se propicie el desarrollo de la sociedad en sí. La sostenibilidad es una meta que les compete a todas las naciones independientemente de su tamaño; y de igual manera para las empresas, sean grandes, medianas o pequeñas, ellas tienen la responsabilidad de incluir este tipo de prácticas en sus operaciones. (Belén, 2015)

Las PYMES en el Ecuador son un sector importante para la economía del país, y el sector de los restaurantes constituye la tercera actividad más relevante en la Provincia de Pichincha, constituyendo también la actividad más relevante dentro del sector del Turismo en la ciudad de Quito, que es uno de los lugares más visitados a nivel nacional. El sector del Centro Histórico en Quito, lugar donde se fundamenta el estudio presentado, es el que recibe mayor cantidad de turistas. En vista de ello, se ha desarrollado un análisis del área de los restaurantes, abordando diversas características, como el número de establecimientos por tamaño de empresa, la concentración en las distintas provincias del país, su nivel de producción, número de trabajadores por género, entre otras. Con la finalidad de hacer frente a los distintos requerimientos que el enfoque de la sostenibilidad pretende cubrir, a través de la cadena de suministro de los restaurantes; se ha considerado necesario realizar una previa evaluación de la situación inicial, mediante una encuesta aplicada, que permita identificar aquellas actividades que están siendo cumplidas en mayor o menor medida en cuanto al enfoque sostenible. Posteriormente, realizar una revisión de la literatura, con el objetivo de proponer acciones de mejora fundamentadas en el conocimiento científico, y en aquellas prácticas aceptadas y reconocidas, por el entorno en donde operan. Así los restaurantes podrán contar con una guía de procedimientos básicos, a ser empleados para la mejora continua, agregar valor a sus cadenas de suministro, y como una ventaja competitiva para sus negocios. (Belén, 2015)

Los resultados obtenidos del presente estudio contemplan, la identificación de actividades con enfoque sostenible en los restaurantes, que tienen prioridad en su implementación desde diversos puntos de análisis como son el bajo desempeño, la perspectiva de los expertos, percepción de los clientes y según el tipo de restaurante. Finalmente, se propone un modelo de

cadena de suministro sostenible para los restaurantes, como una guía para la integración de este tipo de prácticas en sus operaciones y modelos de negocios. (Belén, 2015)

Rossana, Armanza & Solórzano (2017) en su informe “Estudio de Factibilidad para la Creación de un Restaurante Sostenible en el Cantón General Villamil Playas” comunican la preocupación latente a nivel mundial que el desperdicio inmensurable de alimentos provocado principalmente por un ineficiente proceso en la cosecha y en la preparación de los alimentos; es por ello que esta investigación tuvo como objetivo principal estudiar la factibilidad de la creación de un restaurante sostenible en la Ciudad Villamil Playas, la cual permitirá a los profesionales de la gastronomía contar con una guía que les ayude a incursionar en proyectos que no sólo sean rentables sino también generen un aporte social, turístico y ambiental para el desarrollo local y regional. La metodología usada se basó en un estudio descriptivo y exploratorio que permitió conocer la aceptación del negocio en esta localidad, así como también el uso de investigaciones previas de diversos autores relacionadas al tema. (Ricarte, Armanza, & Solórzano, 2017)

La propuesta incluye los mecanismos que podrían ser implementados en este tipo de proyecto tales como: la creación de un huerto orgánico destinado a la siembra y cosecha de productos libres de pesticidas, la implementación de paneles solares que ayuden al ahorro energético, un plan de ahorro y consumo necesario de agua y la responsabilidad de manejar un adecuado proceso de reciclaje; esto ayudará a incentivar a la sociedad a ser responsable con el uso de recursos y rescatar los hábitos de una alimentación sana. Adicionalmente la propuesta también proyecta datos económicos como la inversión necesaria para el proyecto, ingresos, egresos, punto de equilibrio, indicadores de evaluación financiera (VAN y TIR) así como el período de recuperación del capital; cálculos que garantizan la sustentabilidad del negocio en el largo plazo

debido al uso de recursos renovables lo cual ayuda principalmente en la reducción de los costos de producción. (Ricarte, Armanza, & Solórzano, 2017)

Graciano (2017), realizó un estudio en Wok, una cadena colombiana de restaurantes sostenibles de comida asiática, el documento tiene como fin último, proponer una elección ante los dos puntos de vista propuestos para el crecimiento de Wok. Una pugna entre la decisión de seguir creciendo con la actual estrategia de crecimiento de penetración de mercado basada en la sostenibilidad, o crecer con una estrategia de desarrollo de mercados que no esté sujeta a una política de aprovisionamiento artesanal sino solo al mejor postor. La última opción es una alternativa distante de los principios y valores éticos de Wok, la cual originará graves riesgos a su existencia como, por ejemplo: la reducción de las ventas y la rentabilidad ocasionadas por el alejamiento de los clientes ante el impacto perjudicial en la calidad de la comida, y la pérdida de una larga identidad relacionada a la sostenibilidad. Abandonar la política de aprovisionamiento artesanal es destruir la identidad que Wok ha logrado en más de 18 años de exitoso crecimiento sostenible en el largo plazo. Se trata, en el fondo, de una nueva decisión estratégica que afectará, más que al valor de activos, al valor de mercado; un valor que se debe a la reputación hasta el 90% (Ramos, 2016). Elegir otra política de aprovisionamiento es una decisión que empeorará el riesgo de supervivencia de la marca. (Graciano, 2017)

Los resultados del análisis de las cinco fuerzas de la industria gastronómica colombiana muestran que su grado de interactividad es neutro, ello significa que la aplicación del presente plan estratégico, puede lograr que Wok obtenga utilidades moderadas en una industria en crecimiento. Respecto al análisis del perfil competitivo, en la industria en general, Crepes & Waffles es el líder del sector y Wok un retador; mientras que, en su grupo estratégico, Wok es el líder (Chesher, 2015). Las ventajas competitivas sostenibles de Wok son: el alineamiento de una

visión comercial a sus valores y principios éticos; una estrategia de sostenibilidad que se aplica transversalmente, y en particular uno de sus instrumentos: su política de aprovisionamiento artesanal que le ha permitido desarrollar un proceso de gestión de compras que le proporciona ahorro en costos e ingredientes obtenidos en procesos sostenibles, los cuales le sirven para ofrecer una comida con altos estándares de salubridad y calidad; además, Wok también tiene la capacidad de desarrollar alianzas estratégicas y organizar ecosistemas de proveedores artesanales. (Graciano, 2017)

Todas estas ventajas sirven a una estrategia competitiva de enfoque en el mejor valor (diferenciación enfocada), con la sostenibilidad como factor clave de distinción en la industria gastronómica colombiana. Sobre la visión hay que señalar que esta propuesta se basa en un concepto holístico del negocio, centrado en la sostenibilidad y el respeto a los Stakeholders. Proponen una misión enfocada en el desarrollo de los empleados y una práctica concreta de la sostenibilidad en todos los procesos. Respecto a los objetivos estratégicos, pretendieron: obtener rentabilidad y eficiencias en el desempeño general; fortalecer la estrategia competitiva de diferenciación enfocada basada en la sostenibilidad; fortalecer a Wok como líder de comida asiática de calidad, saludable y de origen sostenible; y mantener la reputación de “campeón de la sostenibilidad”. Finalmente, elaboraron los planes funcionales que incluyen objetivos, acciones y presupuestos para las áreas de: marketing, orientado al lanzamiento de nuevos productos y la implementación de un plan de inversiones para aumentar las ventas; operaciones, dirigido a lograr la eficiencia y sostenibilidad en los procesos a fin de optimizar la calidad de la comida; administración de personas, orientado a retener y desarrollar el talento de Wok (usando el método de design thinking para estimular la creatividad e innovación), y al fortalecimiento de la cultura organizacional; y responsabilidad social empresarial (RSE), enfocado en el

reconocimiento de la reputación como marca sostenible, y en la promoción de iniciativas de sostenibilidad para beneficio de Wok y de sus Stakeholders. (Graciano, 2017)

Peña (2018), investigó que estrategias son implementadas para gestionar la responsabilidad social empresarial en Colombia, Latinoamérica y España, mediante la revisión de la producción científica, principalmente, y en las bases de datos de Global Reporting Initiative (GRI), publicados durante el 2013 al 2017. Los resultados mostraron que los instrumentos generados a nivel internacional contribuyen a la implementación y al logro de una Responsabilidad Social Empresarial (RSE); estos incluyen principios, directrices, normas, modelos de gestión y guías, de aplicación voluntaria. La suma de estas tiene como fin los tres aspectos principales de la RSE: partes interesadas, medio ambiente y la empresa como impulsora de la economía con un desarrollo sostenible. España, a nivel internacional, es partícipe de primera dimensión en el desarrollo de la RSE, basado en tres pilares esenciales: Empresas que sobresalen en sostenibilidad, ámbito institucional e infraestructura de soporte a la RSE, y sectores económicos expuestos a riesgos y oportunidades. En Latinoamérica muchas de las empresas se encuentran en la etapa de desarrollo en la implementación de la RSE, dando proyectos sin un alcance definido. La problemática en la implementación de la RSE dada en Colombia, se caracteriza porque es más utilizada como obtención de beneficios de imagen. Por otro lado, España ocupa el segundo lugar en la calidad de los reportes de sostenibilidad. En Latinoamérica son 15 los países de que envían reportes de sostenibilidad a GRI, de estos los que tienen un número mayor de empresas son: Brasil, Colombia, México, Argentina, Chile y Perú. (Peña, 2018)

Justificación

El sector restauranero representa importante nicho de oportunidad, pues en él se pueden implementar modelos eficientes que impulsen el desarrollo de la sostenibilidad, concretando el significado de esta última palabra como las acciones que hace la sociedad referente al cuidado y mejoramiento del medio ambiente, así como la reducción del impacto social que generan ciertas actividades y la incorporación de productos ecológicos, en este sentido, los establecimientos necesitan una propuesta con un enfoque sostenible para reducir efectos como la contaminación del agua, debido a la combinación que presenta con aceites, grasas y químicos empleados para la limpieza, el desperdicio de alimentos y el excesivo uso de desechables. (López Acosta, 2015)

En Colombia este concepto ha venido evolucionando, mostrando interés en involucrar estrategias que aporten a la calidad y crecimiento del país, en la revista Dinero fue publicado en el 2018 los resultados del ranking de Inversión Social Privada que reveló Arteaga & Asociados y Semana Sostenible, la participación de 66 empresas grandes de Colombia catalogadas por cumplir con dimensiones sostenibles como: la vinculación de la inversión social con el modelo de negocio de la compañía, los esfuerzos en términos de planeación, evaluación y reporte de la inversión, el interés de las organizaciones por fomentar alianzas con instituciones públicas y privados en sus proyectos de inversión social y las acciones de la empresa enfocadas en poblaciones vulnerables. (Dinero, 2018)

Si se observa las estadísticas de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en el 2018 se crearon 1.384 nuevos negocios en el Área Metropolitana de Bucaramanga, los cuales el 94.6% son establecimientos entre el rango de hasta los 10 millones de pesos en activos, estas nuevas compañías aportaron nuevo capital con un valor de 12.341 millones de pesos y dentro de estas

resaltan 10 restaurantes con capital superior a los 100 millones de pesos, los negocios con activos superiores a los 10 millones de pesos que fueron creados en Bucaramanga (excluyendo Floridablanca, Girón y Piedecuesta), más del 50% se establecieron en los barrios de Cabecera, Centro, El Prado y la Aurora, en general y según su rango el 94.6% de negocios en el área están con activos de 0 a 10 millones de pesos, 4.2% de 11 a 50 millones de pesos, 0.5% de 52 a 100 millones de pesos y 0.7% superior a 100 millones de pesos, adicionalmente, el 99.0% de los establecimientos son micro y el 80% de ellas se constituyeron después del 2011, el 0.8% son pequeñas y el 16.2% de sus registros están entre 2000 a 2010, y el 0.2% son medianas con el 3.8% de ellas creadas entre 1996 a 2000. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2019)

Ahora, la clasificación que manejan del sector Restaurantes en el Área Metropolitana de Bucaramanga registran las de mayores ventas en el año 2018 con categoría como “Comida rápida” que son las que ofrecen un menú corto y de rápida preparación, donde el cliente lleva su pedido a la mesa y tiene precios asequibles, su variación porcentual anual entre 2017 y 2018 fue del 9.5% y con ventas de 54 mil millones, le siguen la de “Casual” siendo también de comida rápida pero de mayor calidad, sus precios equivalen un costo más elevado que en restaurantes de comida rápida convencional con variación de 7.0% y sus ventas son de 29 mil millones, las de categoría “De lujo” en la que hay un Chef reconocido a cargo de la cocina, los precios son más altos que en restaurante promedio y las porciones son atractivas visualmente, decreciendo el 2.3% y sus ventas fueron de 15 mil millones, y finalmente las de “Restaurante Bar” en la que la comida tiene un precio moderado en un ambiente informal, adicionalmente ofrecen menú de cocteles, vinos y licores su variación es de 10.5% y sus ventas fue de 6 mil millones. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2019)

En cuanto a cancelación de restaurantes, la Cámara de Comercio comunica que, aunque la tasa de supervivencia de los que se crearon en el año 2009 (hace 10 años) es de 18.1%, la calculada para las inversiones más altas es de 33.3% es decir, de cada tres negocios que se crean uno sobrevive. Las cifras permiten concluir que la actividad de comidas ha venido renovándose constantemente en los últimos años, generando un crecimiento en la oferta y aumentando el consumo de comidas fuera del hogar, una muestra de ello es que el 80% de las empresas existentes en este renglón, han surgido después del año 2011. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2019)

Por ende, es necesario para el restaurante La Sazón de Meña, aprovechar la alta demanda que este sector económico le ofrece, realizando acciones que vincule lo económico, ambiental y social con la aplicación de actividades que involucren a su grupo de interés, en este caso saber que estrategias realizar para que la categoría de “Propiedad” que en ella se encuentra la propietaria y accionistas obtengan utilidad del negocio y se cumpla con su totalidad el pago de impuesto, la categoría “Personal” con su grupo interno como cocineras y meseros, expresen sentido de pertenencia, tengan un contrato estable y un salario justo con el esfuerzo en su área de trabajo, la categoría de “Proveedores” dividida en ella con su: proveedor de pollo, el proveedor de lomo y carnes, proveedor de pasta, proveedor de frutas y verduras, proveedor de bebidas, proveedor de plásticos/desechables y el proveedor de servicios, le abastezcan con la mejor calidad, transparencia y cumplimiento con los pedidos realizados, la categoría de “Clientes” con su grupo de clientes minoristas y clientes finales, obtengan productos que hayan sido previamente tratados con las respectivas normas de higiene antes de ser consumidos, la categoría de “Administración pública” con su grupo de administración local como es el arrendador, obtengan el pago estipulado mensualmente sin retrasos o inconvenientes, la categoría de

“Competidores” sean trabajadas de manera legal, influyendo en la participación y unión de gremios, la categoría de “Gobierno y entidades reguladoras” como lo son la Cámara de Comercio, la Alcaldía Municipal, el Ministerio de Salud y la Superintendencia de Industria y Comercio entre otros, reciban información transparente y respuesta inmediata con los respectivos documentos, libros o actas que respalden cualquier habitualidad presentada, logrando que el estudio sea la iniciativa para que el restaurante La Sazón de Meña rompa con el miedo de no comprender ni adaptarse en el uso y manejo de documentos como evidencias de un sistema de indicadores de gestión para el control y seguimiento de estrategias que involucren criterios de medio ambiente, bienes y servicios, impacto económico, prácticas laborales, derechos humanos y comunidad.

Objetivos**5.1.Objetivo General**

Establecer estrategias de sostenibilidad desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial para el restaurante La Sazón de Meña de la ciudad de Floridablanca, Santander

5.2.Objetivos Específicos.

- Identificar los Stakeholders involucrados en el restaurante La Sazón de Meña por medio de un mapeo a sus grupos de interés.
- Diagnosticar las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial actual del restaurante y la percepción de sus grupos de interés.
- Plantear estrategias de Responsabilidad Social Empresarial para cada grupo de interés basados en la triple hélice de la sostenibilidad: social, económico y ambiental.
- Diseñar un sistema de indicadores de gestión para el control y seguimiento de las estrategias de sostenibilidad planteadas.

Marco Teórico

6.1. Sostenibilidad

Interconexión Eléctrica S.A. (ISA) entiende la sostenibilidad como un enfoque de negocios que le permite a la empresa de manera responsable, transparente y ética gestionar las oportunidades, impactos y riesgos económicos, medioambientales y sociales. Con el fin de crear valor para sus grupos de interés, mantener su ventaja competitiva y contribuir al desarrollo de las sociedades donde tiene presencia. (ISA)

En la tabla 3 se representa los tres enfoques que tiene la sostenibilidad y las seis metas principales que en ellas aplica.

Tabla 3
Enfoque y metas de la sostenibilidad según ISA

ENFOQUE	
Social: Grupo de interés	
Ambiental: Gestión de impactos y riesgos	
Económico: Agregación de valor	
METAS DE SOSTENIBILIDAD	
Relaciones con el Estado	Desarrollo Regional
Ética y Derechos Humanos	Talento
Ecoeficiencia	Abastecimiento Responsable

La Tabla 3 muestra el enfoque y metas de sostenibilidad según ISA
Autoría propia

6.2. Objetivos de Desarrollo Sostenible

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible es un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, teniendo como objeto el fortalece la paz universal dentro de

un concepto más amplio de la libertad, apostando principalmente en la erradicación de la pobreza en todas sus formas y dimensiones, incluida la pobreza extrema, incluso la extrema. (Pérez Ordoñez, 2019)

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y las 169 metas demuestran la magnitud de esta ambiciosa nueva Agenda universal, con ellos se pretende hacer realidad los derechos humanos de todas las personas y alcanzar la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas. (Pérez Ordoñez, 2019)

6.3. Objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como Objetivos Mundiales, son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad. Estos 17 Objetivos se basan en los logros de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, aunque incluyen nuevas esferas como el cambio climático, la desigualdad económica, la innovación, el consumo sostenible y la paz y la justicia, entre otras prioridades. Los Objetivos están interrelacionados, con frecuencia la clave del éxito de uno involucrará las cuestiones más frecuentemente vinculadas con otro. (PNUD Colombia)

En el 2018 en Colombia, estas metas fue liderado por el expresidente de la República, Juan Manuel Santos Calderón, en la Casa de Nariño, con la presencia de Miroslav Lajčák, presidente de la Asamblea General de las Naciones Unidas, en apoyo al liderazgo del país en el planteamiento de los ODS en el mundo. (Portal Web DNP, 2018).

En la ilustración 6, se visualiza los Objetivos de Desarrollo Sostenible como se han venido aplicando en Colombia y lo que se espera lograr en cada uno de ellos para el año 2030.

ODS 1: Fin de la pobreza	ODS 2: Hambre cero	ODS 3: Salud y Bienestar	ODS 4 Educación de calidad
<p>La pobreza multidimensional tiene en cuenta el acceso a las necesidades más básicas de las familias como servicios públicos, vivienda, salud o educación. Con esta medición el gobierno arrancó en 30.4% de la población en pobreza, en total se logró sacar de la pobreza medida por Índice de pobreza multidimensional (IPM) a 5.1 millones de colombianos. Se espera que esta tendencia continúe de tal forma que a 2030 se tenga un nivel de pobreza multidimensional del 8.4%. (Portal Web DNP, 2018)</p>	<p>En 2009 la tasa estaba en 9.2 muertes por cada 100.000 niños y niñas menores de 5 años, en el 2018 la meta es reducirla a 6.5, evitando la muerte de cerca de 80 niños y niñas al año. En el marco de la Política "De Cero a Siempre" esta ha sido una prioridad, la inversión en la primera infancia en todas las dimensiones del bienestar, fundamentalmente la nutrición como motor del desarrollo, beneficiando a 1.2 millones de niños menores de cinco años. (Portal Web DNP, 2018)</p>	<p>La meta trazadora es la mortalidad materna, que es un indicador que se mide en muertes por cada 100.000 nacidos vivos. En esta materia hay avances concretos a través de programas como "Prácticas clave que salvan vida" y la implementación e integración al Sivigila del Sistema de Vigilancia de la Mortalidad Materna. En 2009 la cifra estaba en 67 muertes por 100.000 nacidos vivos y en el 2018 se espera cerrar en 51 y a finales del 2030 disminuir a 32. (Portal Web DNP, 2018)</p>	<p>La meta es ampliar el número de jóvenes con formación técnica, tecnológica y universitaria. En 2009 estaba en 35.7% y este año se cerrará en 57%, logrando formar a 3.3 millones de jóvenes al año. Un ejemplo de esto es el programa "Ser Pilo Paga", que beneficia a más de 40 mil jóvenes colombianos. Para 2030 se espera ampliar la cobertura en educación superior al 80%. (Portal Web DNP, 2018)</p>
ODS 5 Igualdad de genero	ODS 6 Agua limpia y saneamiento	ODS 7 Energía asequible y no contaminante	ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico
<p>La meta es el cierre de la brecha de mujeres en cargos directivos del Estado Colombiano; este año el 44.5% de los cargos de mayor nivel decisorio en el Gobierno están en manos de mujeres. Esto muestra un gran avance ya que en 2009 estos cargos eran ocupados en un 37.6% por las mujeres. Para 2030 se espera que la cifra alcance el 50%. Se pasó también del puesto 53 al puesto 39 en el informe del Foro Económico Mundial sobre lo que llamamos brecha de género. (Portal Web DNP, 2018)</p>	<p>El acceso a métodos de abastecimiento de agua adecuados es un tema que impacta de manera directa el bienestar y salud de todos los colombianos. Los esfuerzos en este frente buscan llevar al país a la cobertura total en 2030, actualmente está en 92.9%. En los últimos siete años se ha logrado que 6.3 millones de colombianos tengan acceso a agua potable por primera vez y 7 millones a alcantarillado. (Portal Web DNP, 2018)</p>	<p>Entre 2014 y septiembre de 2017, 110.289 nuevos usuarios se han beneficiado del servicio de energía eléctrica; sin embargo, en 2009 el porcentaje de la población del país que tuvo acceso a energía eléctrica fue de 94.9%. La meta del Gobierno es lograr una cobertura del 100% y la entidad encargada de liderar este proceso es el Ministerio de Minas y Energía. (Portal Web DNP, 2018)</p>	<p>El gran reto es aumentar la tasa de formalidad laboral que hoy se encuentra en 52.0% y a 2030 se espera que alcance el 60%. Antes la preocupación era crear empleo, pero en este nuevo marco del Desarrollo Sostenible ese empleo que se cree debe ser en su mayoría formal. En eso se ha avanzado de manera importante en este gobierno. Como resultado de la reducción de los costos en contratación de mano de obra formal introducidos en la reforma tributaria de 2012, de los 3.7 millones de empleos nuevos que se han creado, la mayoría han sido formales.</p>

ODS 9: Industria, innovación e infraestructura	ODS 10: Reducción de las desigualdades	ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles.	ODS 12: Producción y consumo responsable
<p>Promover el acceso universal a internet en los hogares es el termómetro para medir el despliegue de infraestructura de las TICS, tan importante para la innovación y el desarrollo del país. En 2009, solo el 15% de los hogares contaban con acceso a internet. En 2018 se espera que la mitad de los hogares colombianos cuenten con este servicio y para 2030 se buscará lograr una cobertura total con altos estándares de calidad. (Portal Web DNP, 2018)</p>	<p>En 2009 el coeficiente GINI (indicador que permite medir la desigualdad del ingreso en una sociedad, especialmente a través del ingreso per cápita familiar) estaba en 0.557; en 2018 se espera cerrar en 0.520 y para 2030 la meta es llevar este coeficiente a 0,480. (Portal Web DNP, 2018)</p>	<p>En 2009 el déficit cuantitativo de vivienda fue de 9.1%, la meta es que en 2030 baje a 2.7%. Este Gobierno inició la construcción de 1.5 millones viviendas, de las cuales 799.000 (53%) son viviendas de interés social rurales y urbanas, de ahí que en 2018 se espera que esta tasa se ubique en 5.5%. (Portal Web DNP, 2018)</p>	<p>La tasa de reciclaje y nueva utilización de residuos sólidos es un tema que requiere amplios esfuerzos de los gobiernos locales y de todos los ciudadanos. En 2012 cuando se hicieron las primeras mediciones se tenía una tasa de 7.2%, este año se cerrará en 10% y se espera que para el 2030 el país llegue a 17.9%. Teniendo en cuenta este Objetivo se expidió la Política Nacional para la Gestión de Residuos Sólidos de manera integral en el marco de la economía circular, que permitirá alcanzar la meta a 2030. (Portal Web DNP, 2018)</p>
ODS 13: Acción por el clima	ODS 14: Vida submarina	ODS 15: Vida de ecosistemas terrestre	ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas
<p>La reducción de emisiones totales de Gases Efecto Invernadero (GEI) respecto al escenario inicial es un indicador que se incorporó tras la adopción del Acuerdo de París en 2015. Y el compromiso es avanzar en al menos un 20% de aquí al 2030. (Portal Web DNP, 2018)</p>	<p>El número de hectáreas de áreas marinas protegidas es un indicador que ayudará a consolidar los esfuerzos en la conservación de la extensa biodiversidad y de los servicios ecosistémicos de las zonas marinas, costeras e insulares que son la principal fuente de desarrollo y bienestar en las regiones Pacífico y Caribe. (Portal Web DNP, 2018)</p>	<p>Al finalizar este año se tendrán más de 25.9 millones de hectáreas de áreas protegidas, lo que equivale a una extensión como la de Ecuador. Entre 2010 y 2018 se incrementó en 12.2 millones de hectáreas la protección en Colombia, pasando de 13.6 a 25.9 millones. Para 2030 se espera superar los 30.6 millones de hectáreas como zonas protegidas en el país. (Portal Web DNP, 2018)</p>	<p>El indicador de esta meta es la tasa de homicidios medidos por cada 100.000 habitantes. En 2009 la tasa se ubicaba en 35.2, y en los últimos dos años se han obtenido las tasas más bajas en cuatro décadas y se espera llevar este número a 16.4 en 2030. El logro de esta meta será liderado por el Ministerio de Defensa. (Portal Web DNP, 2018)</p>
<p>ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos Aumentar el apoyo internacional para realizar actividades de creación de capacidad eficaces y específicas en los países en desarrollo a fin de respaldar los planes nacionales de implementación de todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible, mejorar la cooperación regional e internacional Norte-Sur, Sur-Sur y triangular en materia de ciencia, tecnología e innovación y el acceso a estas, aumentar el apoyo internacional para realizar actividades de creación de capacidad eficaces y específicas en los países en desarrollo a fin de respaldar los planes nacionales de implementación de todos los ODS. (DNP, s.f.)</p>			

Ilustración 6. Objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia

Fuente: (Portal Web DNP, 2018)

6.4. Responsabilidad social empresarial

32

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se define como los comportamientos de negocio basados en valores éticos y principios de transparencia que incluyen una estrategia de mejoramiento continuo en la relación entre la empresa y sus partes, relación que incluye clientes, proveedores, socios, consumidores, medio ambiente, comunidades, el gobierno y la sociedad en general. Corresponde a una estrategia de negocios enfocada a incrementar la rentabilidad, competitividad y la sostenibilidad, sirviendo como parte de un nuevo modelo de desarrollo sostenible. El concepto de RSE puede incorporar derechos humanos, medidas de anticorrupción, el medio ambiente, condiciones laborales y actividades dentro de comunidades por medio de alianzas con organizaciones de sociedad civil. (CVNE, 2006)

6.5. Stakeholders

Stakeholders es un término en inglés utilizado por primera vez por Freeman (1984), para referirse a “quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa”. Según Freeman estos grupos de individuos u organizaciones deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios. Las empresas con su actividad, generan impacto, directo o indirecto que afecta a sus grupos de interés, a los cuales es necesario identificar y analizar, minimizando el impacto negativo y optimizando el impacto positivo. Aquellas empresas que quieren integrar en su gestión la responsabilidad social empresarial, deben identificar sus grupos de interés, definir sobre cuales dirigirán sus esfuerzos y considerarlos a la hora de establecer la estrategia global de la empresa (Sanchez & Povedano, 2013)

En la siguiente tabla se encuentra los Stakeholders y el interés en cada una de ellas para las empresas.

Tabla 4
Grupo de interés en las empresas

Grupos de interés	Intereses en la empresa
Accionistas	Información y transparencia Maximización del valor de la acción y el dividendo
Entidades financieras	Solvencia Liquidez
Administraciones públicas	Impuestos (sobre el beneficio, IVA) Cumplimiento con la legislación Calidad
Cliente	Cumplimiento de garantías Información y transparencia Atención y servicio pos-venta Sentido de pertenencia. Fuente de trabajo estable Salario adecuado al esfuerzo
Empleados	Promoción y crecimiento profesional Libertad de asociación y derechos de negociación Información y transparencia Igualdad de trato Seguridad y salud laboral
Entidades proveedoras/distribuidora	Condiciones justas en los contratos Colaboración Racionalización del consumo de recursos
Ambiente	Reducción de residuos, emisiones y vertidos Utilización de energías limpias Responsabilidad por los daños que se hubieran producido.
Comunidades locales	Creación de empleo Integración y desarrollo regional
Empresas competidoras	Competencia leal Políticas de sector o gremio

La Tabla 4 se encuentra los Stakeholders y el tema de interés para las empresas
 Fuente: Xunta de Galicia, Grupos de Interés, disponible en http://rse.xunta.es/index.php?option=com_content&view=article&id=19&Itemid=18&lang=es (Julio, 2013).

6.6. Mapeo de grupo de interés

La organización tiene definidos a sus grupos de interés, así como el vínculo e impacto que existe con cada uno de ellos. De esta manera se pueden realizar esfuerzos o programas con

objetivos específicos con ellos, pero ¿Cuál es la mejor forma de hacerlo? La respuesta es a través de un mapeo, siendo necesario identificar a los actores claves, priorizarlos y seleccionar herramientas de diálogo y desarrollo del proceso. (Trujillo, s.f)

6.6.1. Identificación de los grupos de interés.

El primer paso en el establecimiento de un modelo de gestión con los grupos de interés que debe seguir toda organización que desee desarrollar un proceso de este tipo es la identificación de quienes pueden ser encuadrados dentro de esta categoría. En este estado inicial, así como en todo el proceso posterior, conviene involucrar a los distintos departamentos de la organización; desde la alta dirección hasta administración. Es preciso tener en cuenta que este paso debe afrontarse como un proceso abierto, donde la naturaleza cambiante del entorno hará que aparezcan o desaparezcan agentes del ámbito que la organización debe contemplar como esfera de influencia, y donde están integrados los que debe considerar sus Stakeholders. Por eso será preciso realizar análisis dinámicos de este listado (al menos una vez al año) para garantizar que la organización obtiene una perspectiva actualizada del panorama de grupos de interés que desea incluir en el modelo. (Trujillo, s.f)

Algunos elementos de ayuda a la hora de identificar los grupos de interés de una organización incluyen las siguientes perspectivas:

- Por cercanía: grupos que interactúan de manera cercana con la organización incluyendo a los Stakeholders internos.
- Por influencia: grupos de interés que influyen (o pueden hacerlo) en el desarrollo de la actividad de la organización.
- Por responsabilidad: aquellos con los que se tienen obligaciones legales.

- Por dependencia: grupos que dependen de la actividad de la organización

6.6.2. Priorización

El modelo asume que toda organización cuenta con recursos limitados (generalmente escasos), por lo que es preciso seleccionar o priorizar aquellos grupos más relevantes para la organización. Esto permite asignar estos recursos limitados de manera que puedan generar el mayor impacto posible, tanto en la organización como en el grupo de interés al que se va a dirigir. Como paso previo a la priorización conviene realizar un ejercicio de agrupación de los Stakeholders de interés, que permita unificar aquellos que la organización considere asimilados (similares características o expectativas) y facilite la posterior priorización. Los criterios son ponderables, intercambiables, adaptables y muchas veces únicos para cada organización o incluso para cada momento. No obstante, a modo de aproximación una propuesta de criterios en los que basar la decisión de priorizar podría contener los siguientes:

- Nivel o capacidad de influencia o dependencia (actual y futura).
- Expectativas y nivel de interés en el compromiso, así como su voluntad en la participación.
- Tipología de la relación preexistente con el grupo de interés.
- Conocimiento de la organización y relación con el objetivo último del proceso de diálogo.
- Tipo de grupo de interés (público, interno, social, corporativo...).
- Dimensión geográfica del proceso.
- Contexto social.

6.6.3. Selección de herramientas de diálogo y desarrollo del proceso.

La siguiente etapa en el proceso consiste en establecer para cada grupo de interés una metodología que, teniendo en cuenta el nivel de prioridad, sirva para detectar e identificar sus expectativas. De acuerdo con este modelo, los grupos de interés menos relevantes serán gestionados de manera generalmente unidireccional, para ir incrementando el nivel de bidireccionalidad en la comunicación en los más relevantes. (Trujillo, s.f) En función del tipo de comunicación se pueden distinguir tres niveles de compromiso:

- Herramientas unidireccionales. Aplicables generalmente a aquellos grupos de interés menos relevantes para la organización o con menor capacidad de compromiso. Se trata generalmente, bien del control de la información que emite el grupo de interés (a través de medios públicos) o del establecimiento de cauces informativos hacia el grupo de interés (boletines o comunicación corporativa)
- Herramientas bidireccionales. En este caso se trata de herramientas mucho más complejas que las anteriores ya que contemplan la posibilidad de un intercambio informativo. Se busca trabajar junto a los grupos de interés para conocer e integrar sus expectativas en el desarrollo de la actividad de la organización (de manera limitada). Varían en un rango desde la información activa a las consultas (encuestas, paneles, etc.). Con frecuencia son las más indicadas aun para los niveles más críticos de los grupos de interés, aunque es preciso gestionar sus riesgos y oportunidades de manera correcta para garantizar el máximo nivel de éxito. (Trujillo, s.f)

- Herramientas integradoras. Se trata de herramientas en el nivel superior de desarrollo del modelo de gestión de los grupos de interés, que consisten en la integración de los Stakeholders en los procesos de toma de decisiones de la compañía. Incluyen procesos de asesoramiento y participación directa en relación a algún aspecto de la actividad de la organización, o incluso en la delegación de algún tipo de actividad. Son estructuras realmente complejas, aptas únicamente para aquellas organizaciones con una sólida madurez en RSE y diálogo con los grupos de interés, y que identifican a sus Stakeholders como un elemento realmente esencial en su modelo de negocio. (Trujillo, s.f)

Las fases posteriores del proceso incluirían la realización de las actividades previstas, el control periódico de los indicadores y objetivos establecidos para los distintos procesos de relación. El análisis y comunicación de las metas alcanzadas y de las posibles desviaciones y la puesta en marcha de una revisión del conjunto del modelo permitirán un ajuste de las necesidades y recursos disponibles, redundando finalmente en la mejor consecución de los objetivos. (Trujillo, s.f)

6.7. Stakeholders y la RSE

Si bien considerar áreas, niveles y principios de responsabilidad social empresarial es un paso esencial para conceptualizar, y posteriormente ser aplicado dichos conceptos en la gestión diaria de una sociedad cotizada, sería inviable esta acción si no consideramos los objetos sobre los cuales dicha responsabilidad es o no es aplicada. Aquí entra por lo tanto el concepto de Stakeholders, siendo una empresa una organización que, mediante la creación de relaciones humanas y la realización de ciertas actividades, comercializa un bien para obtener un lucro, esto conlleva que la empresa realiza actividades dirigidas por personas, por medio de personas, y para

personas, en la que las funciones claves que un directivo empresarial debe realizar son: el área técnica, el área estratégica y el área humana. (Moreno, s.f)

6.8. Beneficios de la RSE

Según CIMD (2018), Invertir en acciones que beneficien a las comunidades y al entorno de la organización trae los siguientes beneficios para las organizaciones:

- Genera confianza de los consumidores en un campo quizás no ha sido explorado por ellos.
- Muestra el interés que tienen las organizaciones por las preocupaciones de la sociedad, creando programas que ayuden a mejorarla.
- Fomenta la protección medioambiental, orientando parte de sus procesos a estos esfuerzos.
- Las empresas socialmente responsables reciben una disminución en impuestos.
- Aporta a la articulación de beneficios, costes y derechos empresariales, al mismo tiempo que en lo ético, social y económico.
- Añade valor al producto o marca, ayudando a diferenciarse de la competencia.
- Potencia el crecimiento de la empresa.
- Refuerza la imagen de marca y la reputación corporativa de la empresa entre sus públicos objetivos.
- Aumenta las posibilidades de retener a empleados valiosos.
- Desarrolla oportunidades sociales de negocio. (CIMD, 2018)

6.9. Temas claves en Responsabilidad Social Empresarial.

La RSE abarca varias áreas de gestión de la empresa. Abajo se presenta un resumen de los temas que la empresa que aspire a ser socialmente responsable deberá considerar según temas

de importancia indicada por Business for Social Responsibility (BSR), Prince of Wales Business Leaders Forum (PWBLF) y el World Business Council For Sustainable Development (WBCSD). (CEPAL, 2004)

6.9.1. Ética, valores y principios de los negocios.

El espectro de la ética empresarial se ha expandido no sólo para incluir la manera cómo una empresa trata a sus empleados o cumple con la ley, sino también la naturaleza y la calidad de las relaciones del negocio con sus accionistas. Los valores éticos deben comunicar los compromisos de una empresa y reflejar la forma cómo establece sus relaciones con los públicos interesados, entre esos valores éticos se destacan la honestidad, la integridad, el respeto, la transparencia y la apertura. (CEPAL, 2004)

6.9.2. Derechos humanos, trabajo y empleo.

El respeto por libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva, la eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio, la abolición efectiva del trabajo infantil, y la eliminación de cualquier discriminación con respecto al empleo. (CEPAL, 2004)

6.9.3. Gobernabilidad corporativa.

Se refiere al sistema de reglas y prácticas que dirigen y controlan las empresas, su estructura de gobernabilidad definen la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes actores relacionados con las empresas, permitiendo la transparencia, la justicia, y la rendición de cuentas que son un pre-requisito para la integridad y la credibilidad de los mercados. (CEPAL, 2004)

6.9.4. Impactos sobre el medio ambiente.

La administración del impacto ambiental directo de las empresas se ha enfocado, tradicionalmente, a la administración del uso de los recursos naturales, el control de la contaminación, el manejo de los desechos, y la gestión del ciclo de vida de los productos. (CEPAL, 2004)

6.9.5. Relaciones con proveedores.

La RSE motiva a las empresas a descubrir de qué manera sus negocios generan efectos sobre todo el ciclo de producto o cadena de valor, desde el proveedor de materia prima hasta el consumidor final. (CEPAL, 2004)

6.9.6. Filantropía e inversión social.

La RSE motiva a las compañías a descubrir formas innovadoras de vincularse solidariamente con las comunidades, tales como la adquisición directa de materiales y servicios disponibles en el medio, el subcontrato laboral y otras prácticas similares que coadyuven al bienestar económico y social de las comunidades vecinas. Asimismo, se sugiere sustituir las donaciones en dinero por aportes en especie o en servicios, apoyo a proyectos específicos y vinculación de los empleados mediante trabajo voluntario a los procesos de la comunidad. (CEPAL, 2004)

6.9.7. Transparencia y rendición de cuentas.

Los sistemas a través de los cuales se gobierna la empresa deberán dar seguimiento a las acciones tendientes a alcanzar las metas en materia de RSE y medir y reportar sus efectos. Parte de la responsabilidad de rendir cuentas consiste en proporcionar los medios adecuados para que la gran mayoría de los públicos interesados en la empresa puedan verificar, tanto externa como internamente, los resultados reportados. (CEPAL, 2004)

Implementar en las organizaciones Modelos de Gestión de la RSE, le permitirán conocer cómo se encuentra la empresa con respecto a la Responsabilidad Social Empresarial y las acciones que se deben diseñar y desarrollar para incorporar este término, de igual forma se convierte en una herramienta útil para las organizaciones y la generación de beneficios sociales, económicos y ambientales y a su vez, en el mejoramiento continuo de su desempeño empresarial.

Yepes, Ramírez y Peralta realizaron un artículo denominado “MODELO DE GESTIÓN DE RSE PARA EMPRESAS” donde explican la relevancia de su aplicación para todo tipo de negocio y los pasos para incorporar el modelo de gestión en las empresas.

El primer paso es el análisis del diagnóstico, la situación actual de la empresa frente a la RSE, la identificación de los grupos de interés, la receptividad y/o resistencia para la aplicación de políticas de RSE, esto con el fin de conocer realmente cómo se encuentra a nivel interno y externo con respecto a la RSE, realizando una planificación adecuada de las estrategias de RSE. (Yepes, Ramírez, & Peralta, MODELO DE GESTIÓN DE RSE PARA EMPRESAS)

El segundo paso es el diseño de acciones, en el cual le permitirá al grupo de estudio, diseñar las nuevas acciones o reorientar las existentes para el logro de un mejor cumplimiento de las políticas de RSE y establecer el plan de acción detallado para cada uno de los diferentes campos de la RSE en la empresa. (Yepes, Ramírez, & Peralta, MODELO DE GESTIÓN DE RSE PARA EMPRESAS)

El tercer paso ya es la implementación de todas las acciones diseñadas en el punto anterior que tendrán como soporte, la ejecución de políticas socialmente responsables para ir posicionando la RSE en la compañía. Además, se replanteará la plataforma estratégica, táctica y operativa ya que las nuevas acciones a ejecutar, exigen un reestructuramiento de la misma.

Y el cuarto paso es la evaluación y seguimiento, donde la empresa mide los resultados⁴² y analiza su cumplimiento con respecto a la RSE a través de un Cuadro de Mando que arroja las actividades e indicadores que le permitirán a la empresa determinar su cumplimiento o incumplimiento en cada acción realizada, todo con el beneficio de conocer los rendimientos de los recursos empleados en las diferentes acciones y la información de restricciones y dificultades que hicieron ineficiente determinadas actividades. (Yepes, Ramírez, & Peralta, MODELO DE GESTIÓN DE RSE PARA EMPRESAS)

6.11. Indicadores de Gestión

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. (REALIABILITYWEB)

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta. (REALIABILITYWEB).

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna (REALIABILITYWEB).

Marco Legal o Normativo

La siguiente tabla se relaciona algunos trámites exigidos, la correspondiente fecha emitida, así como las leyes y decretos que aprueban la creación de este tipo de proyectos.

Tabla 5
Marco normativo para La Sazón de Meña.

Ley, Norma, Decreto o Resolución	Fecha	Descripción
Decreto 1879	de 2008	Matrícula mercantil vigente: La solicitud de la matrícula se debe hacer en la cámara de comercio que corresponda según la ubicación del establecimiento, diligenciando el formulario Registro Único Empresarial- RUES
Ley 9	de 1979	Concepto Sanitario: protección del medio ambiente, suministro de agua, y salud ocupacional, así como algunos específicos como el título V denominado Alimentos, en el que se establecen las normas específicas a las que están sujetos los establecimientos industriales y comerciales en los que se realicen actividades que se relacionan con alimentos.
Resolución 2674	de 2013	Esta norma alude específicamente en el capítulo VIII a las condiciones sanitarias que deben cumplir los restaurantes y establecimientos gastronómicos.
Ley 1480	de 2011	Derechos del consumidor: acceder a bienes y servicios de calidad, recibir información veraz y suficiente de la comercialización, indicación pública de los precios, entre otros.
Resolución 1302	de 2019	Capítulo I: Estándares mínimos para empresas, empleadores y contratantes con diez o menos trabajadores, clasificadas con riesgos I, II y III. Aplicación a los siete estándares para implementar la SG-SST.

En la Tabla 5 muestra el marco normativo en el restaurante La Sazón de Meña
Autoría propia

Metodología**8.1. Alcance de la investigación**

Tiene enfoque no experimental con investigación transeccional descriptivo (Hernández, Fernandez, Baptista, & María, 2014) en la que su objetivo es identificar los Stakeholders o grupos de interés del restaurante, analizando su sector, presiones del entorno y su cadena de abastecimiento, describiendo la situación actual del restaurante frente a la Responsabilidad Social Empresarial, para establecer estrategias, actividades y metas persuadidas con sostenibilidad a sus grupo de interés, con el fin último de diseñar un sistema de indicadores de gestión, control y seguimiento de ellas.

8.2. Diseño de la investigación

La metodología establecida en la investigación va enfocada a la aplicación de un “Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial para Empresas” construido por Gustavo Yepes, Alexandra Ospina y Luis Sánchez, docentes de la Facultad de Administración de Empresas en la Universidad Externado de Colombia. Iniciando con la identificación de sus Stakeholders por medio de un mapeo a sus grupos de interés, seguido se conoce mediante el análisis del diagnóstico la situación actual del restaurante, teniendo en cuenta la descripción del sector restaurantero, presiones del entorno, análisis de su cadena de abastecimiento y por medio de una guía de entrevista, elaborada con base en los criterios del GRI, Pacto Global y la ISO 26000 por Yepes, Ospina & Sánchez, se determina la situación de RSE en el restaurante; luego de esos resultados se proponen estrategias de sostenibilidad con el diseño de un sistema con indicadores oportunos para el control y seguimientos de objetivos, actividades y metas con criterios correspondientes a ser un restaurante socialmente responsable.

8.3. Lugar o área de estudio

45

La investigación será realizada en el restaurante La Sazón de Meña ubicada en el casco antiguo de Floridablanca, Santander.

8.4. Población

8.4.1. Unidad de selección.

La unidad de selección corresponde al restaurante La Sazón de Meña y sus grupos de interés

8.4.2. Unidad de análisis.

Como unidad de análisis son los grupos de interés del restaurante

8.4.3. Unidad de observación.

La unidad de observación se encuentra sus grupos de interés: propietaria, accionistas, personal interno, proveedores de: pollo, lomo y carnes, lácteos, huevos, pasta, frutas y verduras, plásticos y desechables y la de servicios, sus clientes minoristas y cliente final, su arrendador, sus competidores locales, las entidades reguladoras y la comunidad en general.

En la **ilustración 7**, se clasifica para cada grupo de interés cual es la población, tipo de muestreo, fórmula para calcular la muestra y el tamaño muestral.

POBLACIÓN Y MUESTREO				
GRUPO DE INTERÉS	POBLACIÓN	TIPO DE MUESTREO	FORMULA PARA CALCULO DE LA MUESTRA	TAMAÑO MUESTRAL (n)
Gerencia	Pequeña: lo conforma 3 (tres) la propietaria, la gerente y el supervisor	Censo: población pequeña, se analiza a todos los elementos de ella.	Por ser censo, es posible contar por completo con todos los individuos que lo componen.	n: 3 (tres) <ul style="list-style-type: none">• Titular• Administrativa• Supervisor

POBLACIÓN Y MUESTREO				
GRUPO DE INTERÉS	POBLACIÓN	TIPO DE MUESTREO	FORMULA PARA CALCULO DE LA MUESTRA	TAMAÑO MUESTRAL (n)
Colaboradores	Pequeña: lo conforma tres trabajadores internos, quien son 3 (tres) cocineras	Censo: población pequeña, se analiza a todos los elementos de ella.	Por ser censo, es posible contar por completo con todos los individuos que lo componen.	n: 3 (tres) <ul style="list-style-type: none"> • Cocinera 1 • Cocinera 2 • Cocinera 3
Proveedores	Finito: lo conforma aquellas sociedades o persona natural que permiten que el restaurante obtenga sus productos o servicios con el fin de suplir las necesidades de sus comensales. Su categoría general es de 10 (diez) proveedores, donde de ellas se desglosan en grupos y subgrupos.	No probabilístico por criterio: se toman las empresas pequeñas o de personas naturales por ser más accesibles a la información y disposición a colaborar dando la misma.	El restaurante cuenta con cuatro comerciantes registrados en la Cámara de Comercio como personas naturales.	n: 4 (cuatro) <ul style="list-style-type: none"> • Prov. Pollo • Prov. Carnes • Prov. Frutas • Prov. Plásticos
Clientes	Finito: lo conforman sus clientes minoristas y clientes finales. En general se estima un total de 40 personas que visitan el restaurante.	Censo: población pequeña, se analiza a todos los elementos de ella	Por ser censo, es posible contar por completo con todos los individuos que lo componen.	n: 40 (cuarenta)
Comunidad	Calle 6 entre la carrera 8 hasta la carrera 12: se encuentran 28 negocios comerciales habitados en esas tres cuadras subiendo del parque principal por la calle 6 del centro de Floridablanca.	No probabilístico por criterio: se toman aquellos compañeros de plaza que han tenido contacto directo con el restaurante, ya sea por ser consumidores o conocerlo desde su apertura.	Se le realiza la encuesta a 10 (diez) compañeros de plaza que son clientes y conocen el restaurante desde su apertura.	n: 10 (diez) <ul style="list-style-type: none"> • Perfumes • Villanova Bike • Centro Agropecuario • Muebles HM • Celulares CLARO • S&G • Calzado D'lois • Jema • Calzado Martha • Tienda Don Rey

POBLACIÓN Y MUESTREO				
GRUPO DE INTERÉS	POBLACIÓN	TIPO DE MUESTREO	FORMULA PARA CALCULO DE LA MUESTRA	TAMAÑO MUESTRAL (n)
Gobierno y Entidades Regulatoras	Instituciones creadas por el Estado para controlar sectores o industrias que ofrecen servicios básicos para los ciudadanos			

No se incluye en el proyecto debido al cumplimiento con los mandatos de rigor del restaurante frente a lo que solicita cada una de estas entidades.

Ilustración 7. Población y muestreo de los Stakeholders de La Sazón de Meña
Autoría propia

Grupo de interés del restaurante La Sazón de Meña

Para identificar los Stakeholders del restaurante se realizó un mapeo hacia sus grupos de interés, agrupándolos en categorías internas como: Gerencia y Personal. Y en categorías externas como: Proveedores, Clientes, Administración pública, Competidores, Entidades reguladoras y Comunidad.

Sus grupos en lo interno son: Titular, Administrador, Supervisor y Colaboradores. Y sus grupos externos son: Proveedores de las proteínas, Proveedores de lácteos y derivados, Proveedor de huevos, Proveedores de víveres y especias, Proveedor de pasta, Proveedores de frutas y verduras, Proveedores de bebidas, Proveedor de plásticos y desechables, Proveedores de servicios, los Clientes, Competidores locales, la Alcaldía Municipal, Ministerio, Cámara de Comercio, Superintendencia de Industria y Comercio, Minsalud y su Comunidad.

Luego se analizó sus respectivos subgrupos con sus definiciones y los temas de interés para los Stakeholders como para el restaurante, situándose en común la productividad, liquidez, el reconocimiento, los precios, el cumplimiento, bienestar, los pagos entre otros temas prioritarios para ambos. Para mayor visualización ver *Anexo 1 Herramientas Diagnóstico GI: hoja 1 Mapeo de los Stakeholders*.

En la ilustración 8 se encuentra detallado el mapeo mencionado en los párrafos anteriores.

Categoría de Stakeholder		Grupos	Subgrupo	Descripción/Características	Tema de interés	
					Para el Grupo de interés	Para el Restaurante
I N T E R N O	Gerencia	Titular	Paola Álvarez	Persona natural y titular del restaurante	Rentabilidad Productividad Liquidez	Liquidez Productividad Fidelización
		Administrador a y Supervisor	Ismenia Landinez José Álvarez	Controla, administran y llevan seguimiento legislativo en el restaurante	Recursos Productividad	Liquidez Atención al cliente Productividad
	Personal	Colaboradores	Cocineras Meseros	Trabajadores contratados de manera informal, sin prestaciones de ley con horario laboral de 7 a.m. a 3 p.m.	Salario Bienestar Jornadas laborales justas Seguridad y salud en el trabajo	Salario Calidad Presentación personal Seguridad y salud en el trabajo Rendimiento
E X T E R N O	Proveedores	Proveedor de pollo	Pimpollo S. A	Persona jurídica constituyente de una sociedad anónima con objeto comercial de producir, distribuir y comercializar carnes de pollo y productos derivados	Pagos Volumen de pedidos	Oportunidad Calidad Precios Descuentos Variedad
		Proveedores de pescado y carnes	Plaza de Mercado Central de Floridablanca: Sección Carnes Puesto F024 Jorge Báez y Sección Carnes Puesto F036 Agustín Cuevas Prada.	Persona natural encargados de comercializar pollo, carnes y pescados	Pagos Volumen de pedidos	Oportunidad Calidad Precios Descuentos Variedad
		Proveedores de lácteos	Freskaleche Lechesan	Empresas encargadas de la producción, desarrollo y comercialización de productos lácteos y procesados	Pagos Volumen de pedidos	Oportunidad Calidad Precios Descuentos Variedad
		Proveedor de huevos	Huevos Kikes	Empresa con un modelo de producción integrado desde la producción del alimento de las aves hasta la obtención del huevo	Pagos Volumen de pedidos	Oportunidad Calidad Precios Descuentos Variedad
		Proveedores de víveres y especias	Supermercado San Agustín Supermercado Los Andes	Establecimientos que comercializan variedad de productos de diversas macas, precios y estilos	Pagos Volumen de pedidos	Oportunidad Calidad Precios Descuentos Variedad

E X T E R N O	Proveedores	Proveedor de pasta	Indubaez	Empresa dedicada a la producción y comercialización de pasta a base de harina de trigo para elaboración de empanadas.	Pagos Volumen de pedidos	Oportunidad Calidad Precios Descuentos Variedad
		Proveedores de frutas y verduras	Fruvers La Gran Canasta Campesina Plaza de Mercado Central de Floridablanca: Frutas y Verduras G.G. Puesto 07	Establecimientos encargados de comercializar verduras, frutas y víveres	Pagos Volumen de pedidos	Oportunidad Calidad Precios Descuentos Variedad
		Proveedores de bebidas	Postobón Coca-Cola	Empresas que produce y comercializan bebidas	Pagos Volumen de pedidos	Oportunidad Calidad Precios Descuentos Variedad
		Proveedor de plásticos y desechables	Plaza de Mercado Central de Floridablanca: Fagaplast Fanny Medina P10-06	Local que comercializa productos de plásticos, papel, cartón, aluminio y desechable	Pagos Volumen de pedidos	Oportunidad Calidad Precios Descuentos Variedad
		Proveedor de servicios	Acueducto metropolitano de Bucaramanga S.A. E.S.P MetroGas Electrificadora de Santander Claro	Establecimientos que se encargan de suministrar los servicios públicos	Consumo Pago	Estabilidad Constancia Calidad Frecuencia Pago
	Clientes	Minoristas	Cafeterías pequeñas	Negocios que se dirigen únicamente al consumidor final. Es decir, representa el último eslabón de la cadena de distribución	Precio Calidad Descuentos Variedad	Reconocimiento Satisfacción del servicio Pagos Volumen de pedidos
		Clientes finales	Obreros Personas de la iglesia Eventos especiales (piñatas, fiestas)	Consumidores finales que visitan y compran en el restaurante	Rapidez en el servicio Servicio Infraestructura Orden Limpieza Precio Calidad Descuentos Variedad	Satisfacción del cliente Frecuencia Pagos Volumen de pedidos
	Administración pública	Administración local	Arrendador	Persona natural dueña del local	Pago Constancia en el lugar Estabilidad en el contrato	Descuento Pago Permanencia Oportunidad en las reparaciones en las locativas inherentes al buen funcionamiento

E X T E R N O	Competidores	Competidores locales	Antojitos Alcadas Filokiler Santanero Max arepas	Negocios que cuentan con el mismo objeto comercial del restaurante	Cientes Reconocimiento Precios Variedad Descuentos	Cientes Reconocimiento Precios Variedad Descuentos Estrategia de publicidad
	Gobierno y entidades reguladoras	Alcaldía Municipal	Alcaldía de Floridablanca	El Municipio de Floridablanca como entidad se desarrolla conforme a los principios de dignidad, responsabilidad, transparencia, eficiencia, equidad y solidaridad, con el fin de promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y atender a las	Cumplimiento Responsabilidad Transparencia Principios Eficiencia	Evidencias de documentos Cumplimiento Responsabilidad Transparencia Principios Eficiencia
		Ministerio	Ministerio de Trabajo	Generar empleos de calidad, con derechos a la protección social, construir acuerdos con el propósito de lograr una paz laboral duradera, capacitar y formar el talento humano y convertir el trabajo como eje del desarrollo humano	Evidencias de documentos Generación de empleos Protección social Paz laboral Capacitación Desarrollo humano Normatividad	Evidencias de documentos Generación de empleos Protección social Paz laboral Capacitación Desarrollo humano Normatividad
		Cámara de Comercio	Cámara de Comercio de Bucaramanga	Trabaja por el desarrollo socioeconómico de la región mediante el fortalecimiento de la competitividad empresarial, regional y la prestación eficiente de los servicios delegados por el estado	Competitividad empresarial Renovación de matrícula mercantil Tamaño de la empresa Actividad de la empresa Participación a eventos	Capacitación Reconocimiento Invitación a eventos Certificaciones
		Superintendencia de Industria y Comercio	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Es un ministerio de la República de Colombia encargado de apoyar la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, así como la gestión turística de las diferentes regiones	Cumplimiento con los estándares Surgimiento de leyes Adaptación a las normas	Apoyo Respaldo Cumplimiento Normatividad
		Minsalud	Secretaría de Salud	Garantiza el acceso a los servicios de promoción y recuperación de la salud como componente del bienestar, la seguridad y el desarrollo integral de la población del departamento	salud Bienestar Seguridad Desarrollo integral Buenas prácticas de manufactura	Apoyo Respaldo Cumplimiento Buenas prácticas
	Comunidad	Comunidad en general	Centro de Floridablanca Compañeros de plaza Vecinos Comerciante	Compañeros de plaza que han tenido contacto directo con el restaurante, ya sea por ser consumidores o conocerlo desde su apertura.	Oportunidad Seguridad Desarrollo integral Apoyo Bienestar	Seguridad Desarrollo integral

Ilustración 8. Mapeo de Grupo de Interés
Autoría propia

Capítulo 10

Diagnóstico de buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en el restaurante

La Sazón de Meña

En este capítulo se realiza el diagnóstico del restaurante, como se encuentra a nivel interno, externo y las buenas prácticas realizadas con respecto a la Responsabilidad Social Empresarial. Se tomará como soporte el Modelo de Gestión de la RSE de Gustavo Yepes, Alexandra Ospina y Luis Sánchez, con una explicación muy específica etapa por etapa (Diagnóstico, Ámbito empresarial, Situación y buenas practicas) para ser estudiado en la Sazón de Meña de una manera fácil y práctica.

10.1. Contexto empresarial del restaurante

Todas las organizaciones se enfrentan a un entorno tanto interno como externo, es por esto que para conocer las condiciones del restaurante primero se debe definir el ámbito en el que se desempeña.

10.1.1. Descripción del sector gastronómico

Para comprender mejor y describir como se encuentra el sector gastronómico en el que se sitúa el restaurante La Sazón de Meña, es necesario visualizar el entorno que lo rodea, siendo importante estudiar desde lo más general de Colombia hasta llegar a lo particular, dicho esto, se inicia con investigar la interacción que maneja actualmente la culinaria en el país.

Rafael Mauricio Mendoza Estévez, presidente en Santander de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres), gremio que representa los intereses de los restaurantes de Colombia, afirma que el incremento se generó gracias a las personas que salen del país y regresan con nuevas propuestas aprendidas en el extranjero, “La gente sale de Colombia y ven el movimiento culinario en el mundo, ellos estudian y

empiezan a traer propuestas de diferentes culturas al país, entonces traen ofertas de comida mexicana, italiana o griega”. Las personas que regresan al país empiezan a ver que es buen negocio y una manera de salir adelante. Esto ha generado un incremento en el ámbito turístico, ya que al momento de seleccionar un lugar al cual viajar, los visitantes miran su diversidad gastronómica. (Acosta, 2018)

En Bucaramanga, el sector gastronómico se ha reinventado en los últimos 15 años, esto se debe a las condiciones de movilidad urbana que maneja la ciudad y a una demanda más exigente por parte de los consumidores, quienes no solo buscan conseguir alimentos, sino que les ofrezcan experiencia en su servicio, calidad de comida, locación, diseño, comodidad, entre otros factores que influyen.

Al crecimiento de restaurantes en la ciudad se suma el de empresas que capacitan en gastronomía. “Ha sido tan grande el crecimiento que actualmente existen varias escuelas de cocina, como lo son Asip Escuela De Cocina, Colombia College, Sena, Comfenalco, Cajasan y UNAB, que fue el primer recinto en Colombia certificado para ofrecer la carrera de Gastronomía y Alta Cocina. Ese es un indicador del gran crecimiento y lo que ha logrado Bucaramanga en los últimos 10 años”, comenta el Presidente de Acodrés - capítulo Santander. (García, 2018)

“Hoy en día se puede decir que en cada hogar hay alguien que sabe de cocina o que está estudiando para ser chef, pero las cadenas internacionales fueron las que iniciaron el boom gastronómico en la ciudad, con ellas aparece el estilo de restaurante único, y es así como empieza a enriquecerse la gastronomía no solo del Departamento, sino de Colombia”. (García, 2018)

A las afueras de Floridablanca, el servicio gastronómico son los restaurantes que ~~se~~⁵⁴ encuentra por los centros comerciales de Cañaveral, La Florida, Parque Caracolí, quienes ven limitaciones y ausencia de oportunidad el restringirse por los horarios que se están manejando por ser un sector comercial, realizando la petición de extender los horarios para los negocios y que estos tengan el respaldo necesario, a lo que responde el Gobierno Municipal, La Secretaria del Interior Municipal y la Policía hacer estricto cumplimiento, vigilancia y control de lo solicitado. Sin embargo, la ampliación de los horarios se cumplirá de manera transitoria, es decir, desde el 11 de abril hasta el 31 de diciembre de 2019. Transcurrido este periodo, la Administración Municipal hará un diagnóstico para evaluar si se extiende por un nuevo periodo o queda como venía funcionando que era hasta las 2:00 a.m. (Vanguardia, 2019)

El último fin de semana de cada mes, los bares, café conciertos, licoreras, estanquillos, distribuidoras de licores, restaurantes, discotecas y tabernas de Floridablanca, según decreto municipal, expedido el pasado 11 de abril de 2019, tendrán autorización de funcionar hasta las 4:00 a.m. (Vanguardia, 2019)

Para que se haga efectivo el permiso y no se altere la tranquilidad de la ciudadanía, las autoridades locales estarán vigilantes de que los establecimientos comerciales beneficiados con esta determinación, sin excepción alguna, cumplan con las normas sanitarias y con los sistemas de insonorización para impedir que el ruido trascienda hacia el exterior. (Vanguardia, 2019)

Adicionalmente, les quedará prohibido ocupar balcones, antejardines, y terrazas. De lo contrario, serán objeto de sanciones a las que haya lugar que, en su mayoría, son cierres temporales, tal y como está establecido en el Código Nacional de Policía. (Vanguardia, 2019)

Ya en el centro de Floridablanca donde se sitúa La Sazón de Meña, se encuentran restaurantes similares a este, en la que su fuerte son comidas caseras y rápidas, sin embargo, cuenta con grandes competidores, quienes por su antigüedad son reconocidos, entre ellos está Antojitos, Alcadafra, Santanero, aun así, siguen divergiendo en el tipo de carta que ofrece, estos son más gourmet y a la carta.

10.1.2. Presiones del entorno.

Para este punto se realiza el estudio con el modelo de diamante de Porter, que es un esquema gráfico en el cual se relacionan los indicadores a nivel micro que influyen directamente en el restaurante y que si se interpreta y actúa de manera adecuada sirve como referente para generar ventajas competitivas a un corto plazo.

En la Ilustración 9 se visualiza el modelo mencionado en el párrafo anterior con sus 6 (seis) componentes: Condiciones de los factores, Condiciones de la demanda, Estrategia y rivalidad, Industrias de soporte relacionado, El Gobierno y el Azar. Para mayor visualización ver *Anexo 1 Herramientas Diagnóstico GI: hoja 2 Diamante de Porter.*

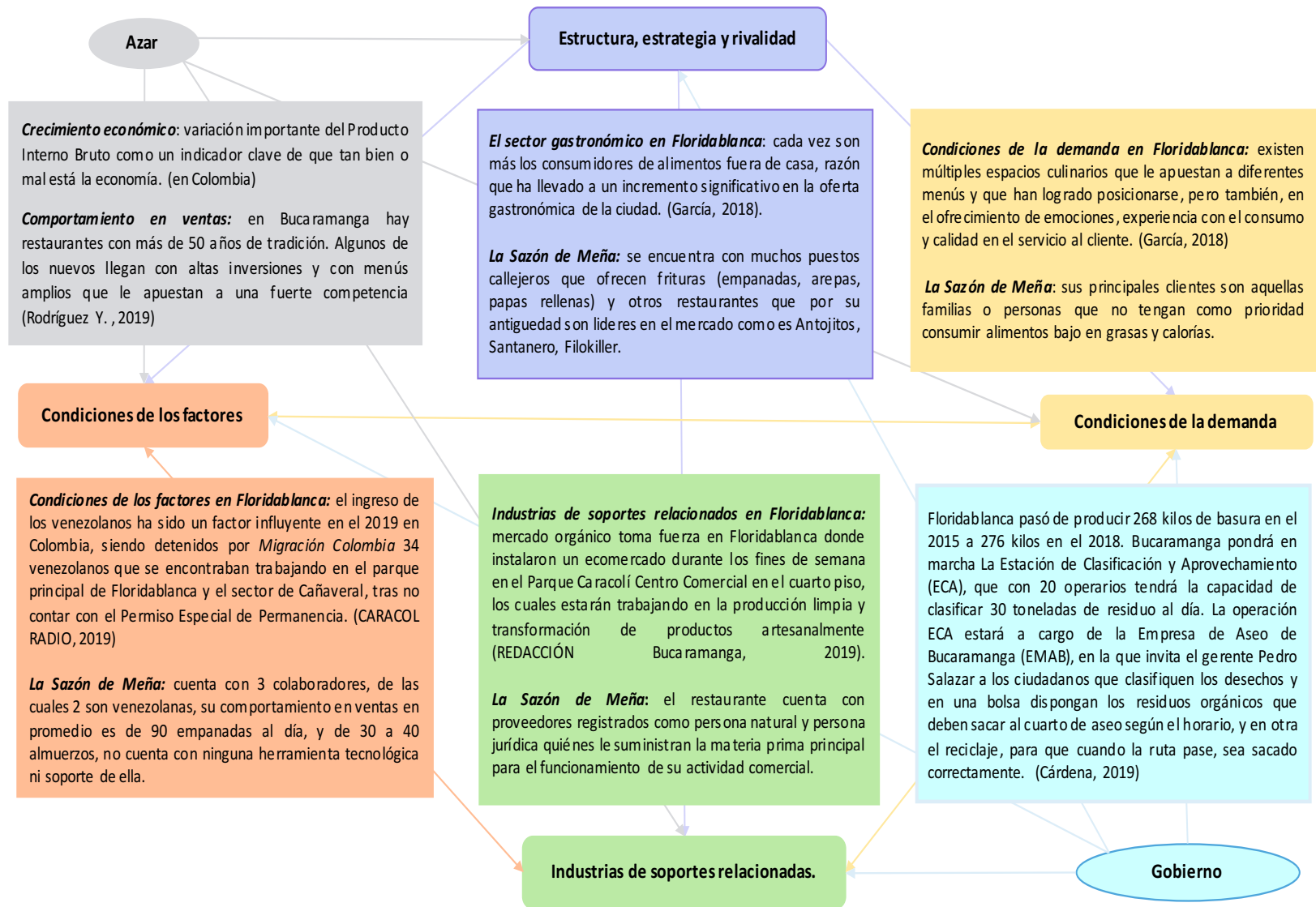


Ilustración 9. Diamante de Porter para La Sazón de Meña
 Autoría propia

10.2. Ámbito empresarial del restaurante

57

El restaurante no cuenta con un plan estratégico, no ve prioritario el tener una misión, visión, principios y valores establecidos en ella, no cuenta con ninguna red social, página web, ni interacción vía virtual.

Aspecto negativo para los negocios del siglo XXI, quienes por estrategia deben adaptarse a lo que exija la demanda si quiere sostener su actividad comercial en el tiempo. Por ende, se le estableció una misión, visión, principios y valores como bases iniciales necesarias para el seguimiento y desarrollo con sus partes interesadas.

En la tabla 6 se encuentra lo expuesto en el párrafo anterior con su respectivo título, descripción, las preguntas diseñadas y realizadas a la administradora del restaurante con su respuesta, y la propuesta ya final.

Información estratégica propuesta para La Sazón de Meña.

	Descripción	Preguntas	Propuesta
Misión	La Misión describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa. (Valda, 2013).	<p>¿Qué somos? Somos un restaurante</p> <p>¿Qué buscan? Brindar alimentos no solo ricos, sino que además aporten a la calidad de vida del cliente</p> <p>¿Qué hacen? Satisfacer sus gustos de manera rápida</p> <p>¿Dónde lo hacen? En el municipio de Floridablanca, Santander</p> <p>¿Por qué lo hacen? Para contribuir con el bienestar de nuestros colaboradores y buscando siempre el mejoramiento continuo</p> <p>¿Para quién trabajan? Trabajamos para la comunidad en general</p>	Somos un restaurante en el municipio de Floridablanca que brinda alimentos deliciosos al paladar y que además aportan a la calidad de vida del cliente, satisfaciendo sus gustos de manera rápida, contribuyendo con el bienestar de nuestros colaboradores y buscando siempre el mejoramiento continuo.
Visión	Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad	<p>¿Objetivos propuestos? Satisfacer a nuestros clientes con la mejor calidad y servicio. Minimizar el impacto que el restaurante genera al medio ambiente</p> <p>¿Metas y sueños? Ser en el 2022 un restaurante reconocido en el municipio de Floridablanca.</p>	En el 2022 seremos reconocidos en Floridablanca como los líderes en la satisfacción de nuestros clientes en el servicio de alimentos y siendo amigables con el medio ambiente.
Principios	Descripción	Preguntas	Propuesta

	<p>Para gestionar de manera socialmente responsable se debe combinar beneficios y principios empresariales que mejoran las relaciones con los grupos afectados por la actividad empresarial, en conjuntos de políticas transversales y buenas prácticas verificables, tanto internas como externas, alineadas a los valores. (Begoña, 2015)</p>	<p>¿Qué aspectos estarían dispuesto el restaurante a reforzar?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser transparentes y realizar buenas prácticas desde el abastecimiento hasta el servicio final. • La manera de autoevaluar para mejorar. • Lo relacionado con el bienestar del personal interno como el trato ético con el prójimo. 	<p>Transparencia: facilitar toda información que pueda ser relevante para cualquiera de los grupos de interés.</p> <p>Comportamiento ético: la equidad, honestidad y la integridad por encima del bien particular</p> <p>Respeto de los Derechos Humanos: actuando siempre en no discriminar e igualdad de condiciones.</p> <p>Autoevaluación: mecanismos y criterios para evaluar conjuntamente los resultados e informes que se van generando al trascurso de la actividad y poder actuar sobre ellas.</p>
<p>Valores</p>	<p>Deben impregnar cada una de las piezas que componen el restaurante, construyendo un proceso de enseñanza y aprendizaje para mejorar su calidad de vida.</p>	<p>¿Por cuales valores se apunta el restaurante?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Compromiso • Puntualidad • Honestidad • Calidad • Trabajo en equipo 	<p>Respeto: se reconoce los derechos de los empleados que contribuyen con la organización y las opiniones de nuestros clientes.</p> <p>Compromiso: trabajamos detalladamente para lograr resultados de éxito y con ello lograr que el cliente este satisfecho con los resultados del producto final.</p> <p>Puntualidad: cumplimos con los compromisos y obligaciones en el tiempo acordado, valorando y respetando el tiempo de los demás.</p> <p>Honestidad: obramos con transparencia, cumpliendo con las responsabilidades asignadas mostrando una buena conducta dentro y fuera del restaurante.</p>

En la Tabla 6 muestra la información estratégica propuesta para el restaurante La Sazón de Meña. Autoría propia

10.2.1. Análisis de la cadena de abastecimiento.

La cadena de abastecimiento que maneja el restaurante es la siguiente: en recursos se encuentra la materia prima, la cual es abastecida por proveedores registrados como persona natural y jurídica, suministrando productos como: harina, frutas, verduras, proteínas, especias, granos y recurso de insumos como: agua, luz, gas, internet y telefonía.

En la producción, cuenta con maquinaria como: neveras, licuadoras, microondas, estufas y calentadores, al igual que herramientas y utensilios como son las ollas, escurridores, platos, cubiertos, vasos, potes, jarras, entre otros.

En la distribución, no cuenta con domiciliario personal, sin embargo, acuden a la empresa de mensajería “A Todo Momento”.

Y en consumo cuenta con clientes minoristas como: cafeterías, eventos, fiestas y clientes finales como son los obreros, turistas, taxistas, familias, entre otros. En la ilustración 10 se presenta de una manera gráfica la cadena de abastecimiento que presenta La Sazón de Meña.

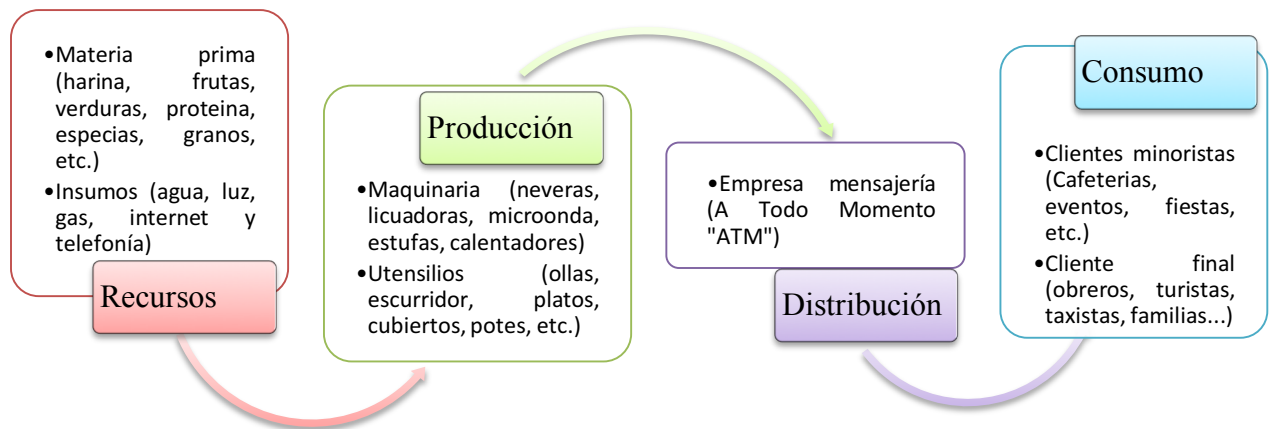


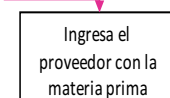
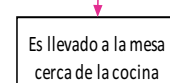
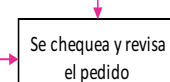
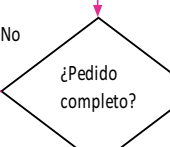
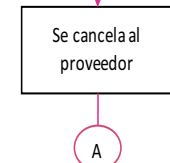



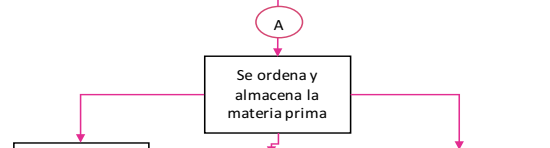
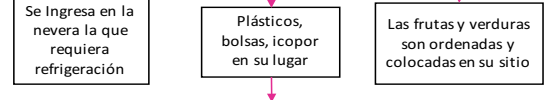
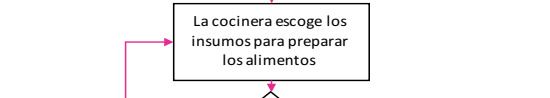
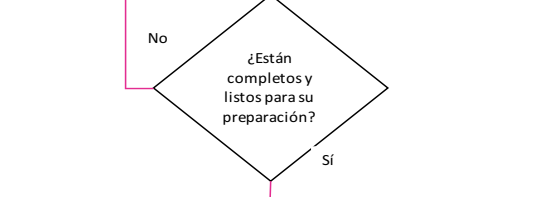
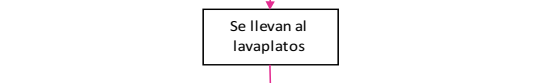
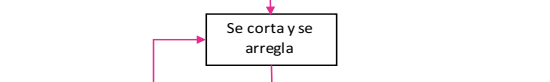
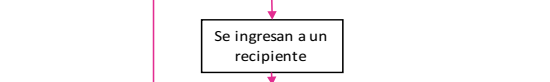
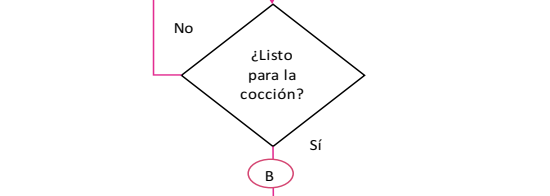
Ilustración 10. Cadena de abastecimiento de La Sazón de Meña
Autoría propia


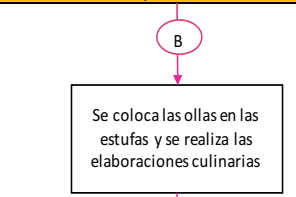
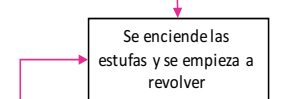
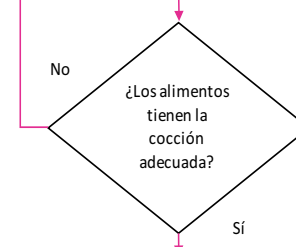
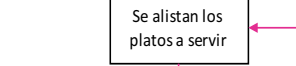
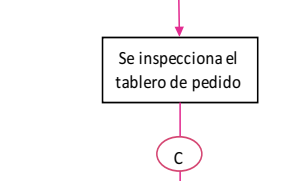
10.2.2. Diagrama de procedimiento

En este punto se le realizó un diagrama de procedimientos al restaurante La Sazón de Meña para interpretar la secuencia cronológica de las distintas operaciones que componen el proceso productivo en ella, desde que ingresa el proveedor con la materia prima hasta la elaboración y entrega de un platillo a un cliente final, con el fin de que este sea una herramienta de insumo para la identificación de peligros encontradas en el flujo y proponer estrategias con relación a medidas de intervención como eliminación, sustitución, controles de ingeniería, controles administrativos, señalización o la adquisición de elementos de protección personal necesario para el registro y control de seguridad y salud en el trabajo.

La Ilustración 11 se visualiza lo planteado anteriormente, con el área involucrada, descripción de la actividad, responsable, puntos de control, duración del proceso y la hora. Para mayor visualización ver *Anexo 1 Herramientas Diagnóstico GI: hoja 3 Diagrama de Procesos*.

		FORMATO DEL PROCESO PRODUCTIVO				
		PROCESO: Recepción de materia prima y preparación de platillos	Fecha de inicio:			
		PROCEDIMIENTO: Platillo preparado y listo para su consumo	Fecha de finalización:			
Área involucrada	N°	Descripción de la Actividad	Responsable	Puntos de Control	Duración del proceso	Hora
Área de venta	1		Supervisor	Abrir el restaurante y aseo en el área de venta	60 min	5:50 - 6:50 a.m.
	2		Proveedor	Registro de llegada	1 min	7:00 - 7:01 a.m.
	3		Proveedor	Ingresar el pedido	2 min	7:02 - 7:04 a.m.
	4		Administradora o Supervisor	Inspeccionar la calidad de la materia prima	10 min	7:05 - 7:15 a.m.
	5		Administradora o Supervisor	Chequear la factura del pedido	4 min	7:16 - 7:20 a.m.
	6		Administradora o Supervisor	Pagar el total del pedido	2 min	7:21 - 7:23 a.m.

		FORMATO DEL PROCESO PRODUCTIVO				
		PROCESO: Recepción de materia prima y preparación de platillos	Fecha de inicio:			
		PROCEDIMIENTO: Platillo preparado y listo para su consumo	Fecha de finalización:			
Área involucrada	N°	Descripción de la Actividad	Responsable	Puntos de Control	Duración del proceso	Hora
Área de almacenamiento y lavado	7		Cocinera	Ingresar la materia prima a la cocina	8 min	7:24 - 7:32 a.m.
	8		Cocinera	Ordenar la materia prima en su lugar	28 min	7:32 - 8:00 a.m.
	9		Cocinera	Elegir la materia prima que es necesitada para el menú del día	21 min	8:01 - 8:22 a.m.
	10		Cocinera	Informar la ausencia de algún alimento	3 min	8:22 - 8:25 a.m.
	11		Cocinera	Lavar los alimentos	14 min	8:26 - 8:40 a.m.
	12		Cocinera	Porcionar los alimentos	14 min	8:41 - 8:55 a.m.
	13		Cocinera	Colocar los alimentos	4 min	8:56 - 9:00 a.m.
14		Cocinera	Verificar la calidad de los alimentos	5 min	9:01 - 9:06 a.m.	

		FORMATO DEL PROCESO PRODUCTIVO				
		PROCESO: Recepción de materia prima y preparación de platillos	Fecha de inicio:			
		PROCEDIMIENTO: Platillo preparado y listo para su consumo	Fecha de finalización:			
Área involucrada	N°	Descripción de la Actividad	Responsable	Puntos de Control	Duración del proceso	Hora
Área de preparación	15		Cocinera	Destinar las herramientas propias para el desarrollo del menú del día	15 min	9:07 - 9:22 a.m.
	16		Cocinera	Precaver el encendido y acercamiento en las estufas	10 min	9:23 - 9:33 a.m.
	17		Cocinera	Controlar la cocción de los alimentos	36 min	9:34 - 10:10 a.m.
	18		Cocinera	Adecuar el área de trabajo	20 min	10:11 - 10:21 a.m.
	19		Cocinera	Trasladar al tablero de pedido	2 min	10:26 - 10:28 a.m.


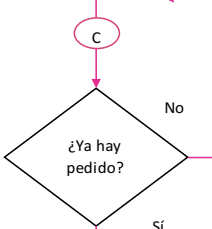
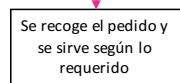
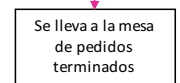
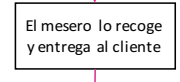

		FORMATO DEL PROCESO PRODUCTIVO				
		PROCESO: Recepción de materia prima y preparación de platillos	Fecha de inicio:			
		PROCEDIMIENTO: Platillo preparado y listo para su consumo	Fecha de finalización:			
Área involucrada	N°	Descripción de la Actividad	Responsable	Puntos de Control	Duración del proceso	Hora
Área de emplatado	20		Cocinera	Verificar la hora de entrega del pedido	2 min	10:29 - 10:31 a.m.
	21		Cocinera	Servir el pedido	9 min	10:32 - 10:40 a.m.
	22		Cocinera	Trasladar la orden a la mesa de pedidos terminados	14 min	10:41 - 10:55 a.m.
	23		Mesero	Inspeccionar la mesa de pedidos y llevarlo a el área de ventas	4 min	10:56 - 11:00 a.m.
						
Elaborado por:			Aprobado por:			
Cargo:			Cargo:			
Firma:			Firma:			

Ilustración 11. Formato de proceso productivo de La Sazón de Meña
Autoría propia

10.3. Situación y prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en el restaurante 66

Para la aplicación de la herramienta de la Responsabilidad Social Empresarial en La Sazón de Meña fue necesario analizar cómo el restaurante se encuentra actualmente frente a los criterios internacionales de RSE. En la que se tiene de guía dos encuestas, la primera es la tomada de “Modelo de Gestión de RSE para empresas”, basada en los criterios del GRI, Pacto Global y la ISO 26000, y la otra es la diseñada por Muñoz & Osorio (2014) egresadas de la Universidad Pontificia Bolivariana.

10.3.1. Identificación de las variables para la aplicación de la encuesta.

La selección de las variables escogidas, se hizo alineados a los requerimientos observados con el diagnóstico del restaurante, quedando ámbitos como el social, económico y ambiental que el restaurante debe contemplar y que fueron encontrados en las dos encuestas mencionadas en el ítem 10.3. y de los cuales se tiene mayor visualización de las variables en cada uno de los grupos de interés en el *Anexo 2 Variables Encuesta GI: hoja 1 Variables Dir. Empresarial, hoja 2 Variables Proveedores, hoja 3 Variables Colaboradores, hoja 4 Variables Clientes y hoja 5 Variables Comunidad.*

La Ilustración 12 se presenta un cuadro con la lista de variables definidas para el desarrollo de la encuesta, el ámbito son los conceptos de RSE según el libro “Modelo de Gestión General de RSE para Empresas” de Yepes y Peralta, las variables fueron referenciadas y diseñadas con la tesis “Diseño e implementación de estrategias de sostenibilidad desde la perspectiva de la RSE para el hotel Campestre La Ribera del Fonce, San Gil” de Muñoz & Osorio (2014) egresadas de la Universidad Pontificia Bolivariana, su indicador evaluó como fueron descritas las variables y la unidad de medida son las opciones de respuesta en la encuesta.

Dirección Empresarial			
Ámbito	Variable	Indicador	Unidad de medida
Gobierno Corporativo	Concepto de la RSE	Conocimiento RSE	SÍ/NO
		Descripción	Describir qué conoce
	Beneficio de la RSE	Estrategia	SI / NO
		Descripción	Describir por qué
	Requisitos legales	a) Matrícula mercantil vigente b) Certificado Sayo y Acinpro c) Concepto sanitario d) Inscripción RUT e) Inscripción RIT f) Certificado de manipulación de alimentos g) Seguridad y Salud en el Trabajo h) Otras normas	Sí o No lo cumplen
	Mecanismos para comunicar errores	a) Comunicación verbal b) Redes sociales c) Medio escrito d) Página web e) Otra. ¿Cuál?	Sí o No lo utiliza
Estrategia	Lineamientos estratégico	a) Misión b) Visión c) Principios d) Valores e) Objetivos f) Ninguno g) Otra. ¿Cuál?	Sí o No lo tiene
	Política de Stakeholders	La tiene Sí	Describir cuáles
		No	Describir por qué
	Política sostenible	La tiene Sí	Describir cuáles
		No	Describir por qué
	Estructura y Operación	Supervisión y control directa	a) Inventarios b) Calidad de llegada y salida de la materia prima c) Área de almacenamiento y lavado d) Área de preparación e) Área de emplatado f) Área de venta g) Otra. ¿Cuál?
Mecanismo para el desempeño		a) Medio escrito b) Programas en computadores c) Softwares pagados o página web pagado d) Programas virtuales y gratuitas e) Ninguno	Sí o No lo tiene

Dirección Empresarial			
Ámbito	Variable	Indicador	Unidad de medida
Estructura y Operación		f) Otra. ¿Cuál?	
	Comunicación	a) Buzón de sugerencias b) Encuestas de satisfacción c) Comunicación directa d) No lo hace e) Otra. ¿Cuál?	Sí o No lo utiliza
	Información con los Stakeholders	Frecuencia	a) Quincenal b) Mensual c) Trimestral d) Semestral e) Ninguno f) Otra. ¿Cuál?
Desempeño ambiental	Concepto de medio ambiente	Sinónimo	a) Ecología b) Naturaleza y sociedad c) Sociedad, Naturaleza y ciudad d) Ciudad y naturaleza e) Ecología, Sociedad y Ciudad f) Naturaleza g) No tiene conocimiento
	Priorización de Problemas ambientales en el municipio	a) Contaminación del aire b) Contaminación del agua c) Contaminación del suelo d) Pérdida de flora y fauna e) Tenencia irresponsable de mascota f) No existen problemas ambientales	Priorización de dos
	Principal problema ambiental en el país	Juicio personal	a) Sector público b) Sector privado c) La población d) Todos por igual
	Situación ambiental en Floridablanca	Perspectiva	a) Mejorando b) Mantenido c) Empeorado d) No sé
	Calificación de la contribución del municipio a la protección del medio ambiente	Escala de calificación	a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala e) Muy mala
	Aspectos perjudiciales en el ambiente	a) Uso indebido de servilletas b) Uso indebido de energía eléctrica c) Uso indebido de desechable d) Desperdicio de agua e) Productos de limpieza no ecológicos	Sí o No lo considera

Dirección Empresarial				
Ámbito	Variable	Indicador	Unidad de medida	
Desempeño ambiental		f) Contaminación en el aire g) Desperdicio de comida h) Ninguna i) No tiene conocimiento j) Otra. ¿Cuál?		
	Residuos generados	a) Biodegradables b) Reciclaje c) Inertes d) Ordinarios o comunes e) Ninguna f) No tiene conocimiento g) Otra. ¿Cuál?	Sí o No lo genera	
	Beneficio con el entorno	Identificación	a) Utilización de insumos ecológicos b) Racionamiento de agua c) Disminución en uso de desechables d) Reciclaje e) Racionamiento de energía eléctrica f) Otra. ¿Cuál?	
	Disposición final de desechos	Quando se trata de residuos sólidos		a) Bolsas plásticas por colores b) Cualquier bolsa plástica c) Potes plásticos por colores d) Cualquier pote plástico e) Ninguno f) No tiene conocimiento g) Otra. ¿Cuál?
		Quando se trata de residuos de alimentos		a) Bolsas plásticas por colores b) Cualquier bolsa plástica c) Potes plásticos por colores d) Cualquier pote plástico e) Ninguno f) No tiene conocimiento g) Otra. ¿Cuál?
		Quando se trata de residuos líquidos		a) Potes plásticos b) Sifones c) Lava platos d) Trampa de arena para aguas residuales e) Ninguno f) No tiene conocimiento g) Otra. ¿Cuál?
	Desempeño Laboral	Relaciones interpersonales laboral	Influencia en el rendimiento	a) Mejore b) Sea ameno c) Empeore d) Sea igual e) Otra. ¿Cuál?
Clima laboral		Se encuentra satisfecho: Sí	Describir por qué	

Dirección Empresarial			
Ámbito	Variable	Indicador	Unidad de medida
Desempeño Laboral		No	Describir por qué
	Desempeño en el trabajo	Estilo de dirección y liderazgo	a) Autocrático b) Burocrático c) Participativo d) Leseferista e) Otra. ¿Cuál?
	Condiciones de trabajo	Identificación legalmente exigidas	a) Salarios b) Jornada laborales c) Pago horas extras d) Vacaciones e) Seguridad social f) Pensión g) Incapacidades por enfermedades h) Licencias remuneradas i) Otra. ¿Cuál?
	Normativas de SST	Vigencia y aplicación	a) Asignación encargada del diseño y control del SG SST b) Afiliación alguna ARL c) Capacitación en SST d) Plan Anual de trabajo e) Evaluaciones médicas ocupacionales f) Identificación de peligros g) Medidas de prevención h) Ninguna i) Otra. ¿Cuál?
Derechos humanos	Reclutar personal	Medios de reclutar	a) Solicitud pública b) Contacto directo c) Solicitud web d) Otra. ¿Cuál?
	Selección personal	Criterios	a) Buen trato b) Conocimientos culinarios c) Edad d) Carisma e) Presentación personal f) Amistad g) Responsabilidad y puntualidad h) Otra. ¿Cuál?
	Contrato laboral	Modalidad de contrato	a) Medio escrito b) Verbal c) Contrato laboral d) Ninguno e) Otra. ¿Cuál?
	Beneficios económicos	a) Prima de navidad b) Prima de vacaciones c) Subsidio de salud d) Subsidio de alimentación e) Subsidio de transporte f) No realiza g) Otra. ¿Cuál?	Sí o No lo ofrece

Dirección Empresarial			
Ámbito	Variable	Indicador	Unidad de medida
Derechos humanos	Programa profesional	a) Capacitación b) Educación c) Ninguno d) Otra. ¿Cuál?	Sí o No lo ofrece
	Programa motivacional	Motivación	a) Reconocimiento público b) Fiesta en fin de años c) Celebración de cumpleaños d) Anchetas navideñas e) Permisos especiales para realizar estudios f) No realiza g) Otra. ¿Cuál?
	Programa de incentivos	Incentivos	a) Días libres b) Comisiones c) Ascenso d) No realiza e) Otra. ¿Cuál?
	Competencia	Comparación de salarios	a) Alto b) Medio c) Bajo
	Pago	Modalidad	a) Cheque b) Efectivo c) Consignación
	Salario	Factores influyentes	a) Requisitos intelectuales b) Nivel de dificultad c) Experiencia d) Responsabilidad e) Tiempo laboral f) Otra. ¿Cuál?
	Jornada laboral	Flexibilidad	a) Asuntos familiares b) Aspectos académicos c) Salud d) Calamidad doméstica e) Otra. ¿Cuál?
Desempeño social "comunidad"	Aspecto en general		
	Necesidades del entorno	Identificación	a) Encuesta b) Investigaciones c) Entrevistas con líderes de la comunidad d) Observación directa e) Ninguna f) Otra. ¿Cuál?
	Sector privado como apoyo a la comunidad	Consideración del área que requiere mayor colaboración	a) Educación b) Alimentación c) Salud d) Cultura e) Seguridad f) Trabajo g) Infraestructura h) Deporte i) Ninguna j) Otra. ¿Cuál?

Dirección Empresarial				
Ámbito	Variable	Indicador	Unidad de medida	
Desempeño social "comunidad"	Relaciones personales con la comunidad	Escala de calificación	a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala	
	Aspecto en el restaurante			
	Información a la comunidad	Medios de comunicación acerca del desarrollo de las operaciones	a) Prensa b) Radio c) Canal de TV d) Página web e) Volantes f) Rede sociales g) No conoce h) Ninguna i) Otra. ¿Cuál?	
	Generación de empleo	Emplea a los habitantes de la comunidad	Sí	Describir quiénes
		No		Describir por qué
	Necesidades del entorno	Inversiones	a) Apoyo al trabajo b) Apoyo al alimento c) Apoyo a la cultura d) Apoyo al deporte e) Apoyo a la diversión f) No ha invertido	
Actividades	Áreas a invertir	a) Educación y juventud b) Bienestar social c) Patrocinar eventos culturales d) Inclusión social e) Ninguna		
Desempeño social "productos y servicios"	Proveedor			
	Selección proveedores	Factores influyentes	a) Precios asequibles b) Calidad de productos c) Productos ecológicos d) Trayectoria del proveedor e) Amistad f) Flexibilidad de pagos g) Reputación h) Variedad de productos i) Ninguna j) Otra. ¿Cuál?	
	Relación con el proveedor	Propicia	a) Responsable con los pagos b) Siendo respetuoso c) Comunicación asertiva d) Ninguna e) Otra. ¿Cuál?	
	Cliente			
Visita de cliente	Frecuencia	a) Diariamente b) Varias veces a la semana c) Una vez a la semana d) Varias veces al mes e) Alguna vez a lo largo del año f) Es la primera vez		

Dirección Empresarial			
Ámbito	Variable	Indicador	Unidad de medida
Desempeño social "productos y servicios"	Producto requerido	Identificación del producto más comprado	a) Cuando se trata de "desayuno" b) Cuando se trata de "almuerzo" c) Cuando se trata de "empanadas, arepas y papas rellenas"
		Identificación del día de compra	a) Entre semana b) Fin de semana
	Percepción del servicio	Escala de calificación	a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo
		Calidad del producto	a) La variedad en el menú b) El relleno de los fritos (empanadas, arepas y papas) c) La porción en los desayunos d) La porción en los almuerzos e) La sazón en la comida f) La temperatura servida en la comida g) La bebida es servida fría h) La cantidad de bebida
			Servicio

Ilustración 12. Identificación para las variables de la encuesta "Dirección Empresarial"
Fuente: basadas en las listas de variables por el "Modelo de Gestión de RSE para empresas", y la diseñada por Muñoz & Osorio (2014) egresadas de la Universidad Pontificia Bolivariana.

En la Ilustración 13 se presenta un cuadro con la lista de variables diseñadas para la encuesta de los Proveedores, el criterio corresponde a las tres hélices de sostenibilidad, las variables fueron referenciadas y diseñadas con la tesis "Diseño e implementación de estrategias de sostenibilidad desde la perspectiva de la RSE para el hotel Campestre La Ribera del Fonce, San Gil" de Muñoz & Osorio (2014) egresadas de la Universidad Pontificia Bolivariana, su indicador evalúo como fueron descritas las variables y la unidad de medida son las opciones de respuesta en la encuesta.

Proveedor			
Criterio	Variable	Indicador	Unidad de medida
SOCIAL	Concepto de la RSE	Conocimiento RSE	SÍ/NO
		Descripción	Describir qué conoce
	Proceso de elección	Convocatoria	a) Solicitud pública b) Contacto directo c) Iniciativa propia d) Solicitud web e) Otra. ¿Cuál?
	Factores influyentes en la selección	a) Precios asequibles b) Calidad de productos c) Productos ecológicos d) Trayectoria del proveedor e) Amistad f) Flexibilidad de pagos g) Reputación h) Otra. ¿Cuál?	Sí o No son influyentes
	Relación con el proveedor	Fidelización	a) Bonos de descuentos b) Entrega oportuna c) Precios asequibles d) Capacitaciones e) Servicio postventa f) Variedad de productos
	Tiempos de entrega	Cumplimiento	a) 90% a 100% de las veces b) 70% a 89% de las veces c) 50% a 69% de las veces d) 0% a 49% de las veces
	Normativas de SST	Vigencia y aplicación	a) Asignación encargada del diseño y control del SG SST b) Afiliación alguna ARL c) Capacitación en SST d) Plan Anual de trabajo e) Evaluaciones médicas ocupacionales f) Identificación de peligros g) Medidas de prevención h) Ninguna i) Otra. ¿Cuál?
ECONÓMICO	Pago	Puntualidad	SI / NO
		Descripción	Describir por qué
	Política de pago	Formas de pago	a) Pagos anticipados b) Consignación anticipados c) Pagos después de entregado el producto d) Consignación después de entregado el producto e) Pago directo f) Consignación directo g) Otra. ¿Cuál?

Proveedor			
Criterio	Variable	Indicador	Unidad de medida
	Cumplimiento	Percepción con escala de calificación	a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo
AMBIENTAL	Concepto de medio ambiente	Sinónimo	a) Ecología b) Naturaleza y sociedad c) Sociedad, Naturaleza y ciudad d) Ciudad y naturaleza e) Ecología, Sociedad y Ciudad f) Naturaleza g) No tiene conocimiento
	Priorización de Problemas ambientales en el municipio	a) Contaminación del aire b) Contaminación del agua c) Contaminación del suelo d) Perdida de flora y fauna e) Tenencia irresponsable de mascota f) No existen problemas ambientales	Priorización de dos
	Principal problema ambiental en el país	Juicio personal	a) Sector público b) Sector privado c) La población d) Todos por igual
	Situación ambiental en Floridablanca	Perspectiva	a) Mejorando b) Mantenido c) Empeorado d) No sé
	Calificación de la contribución del municipio a la protección del medio ambiente	Escala de calificación	a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala e) Muy mala
	Aspectos perjudiciales en el ambiente	a) Uso indebido de servilletas b) Uso indebido de energía eléctrica c) Uso indebido de desechable d) Desperdicio de agua e) Productos de limpieza no ecológicos f) Contaminación en el aire g) Desperdicio de comida h) Ninguna i) No tiene conocimiento j) Otra. ¿Cuál?	Sí o No lo considera

Ilustración 13. Identificación para las variables de la encuesta “Proveedor”

Fuente: basadas en las listas de variables por el “Modelo de Gestión de RSE para empresas”, y la diseñada por Muñoz & Osorio (2014) egresadas de la Universidad Pontificia Bolivariana.

En la Ilustración 14 se presenta un cuadro con la lista de variables diseñadas para la encuesta de los Colaboradores, el criterio corresponde a las tres hélices de sostenibilidad, las variables fueron referenciadas y diseñadas con la tesis “Diseño e implementación de estrategias de sostenibilidad desde la perspectiva de la RSE para el hotel Campestre La Ribera del Fonce, San Gil” de Muñoz & Osorio (2014) egresadas de la Universidad Pontificia Bolivariana, su indicador evalúo como fueron descritas las variables y la unidad de medida son las opciones de respuesta en la encuesta.

Colaboradores			
Ámbito	Variable	Indicador	Unidad de medida
SOCIAL	Concepto de la RSE	Conocimiento RSE	SÍ/NO
		Descripción	Describir qué conoce
	Oportunidad laboral	Medio de información	a) Recomendación b) Contacto directo c) Iniciativa propia d) Solicitud web e) Otra. ¿Cuál?
	Selección personal	Criterios	a) Buen trato b) Conocimiento culinarios c) Edad d) Carisma e) Presentación personal f) Amistad g) Responsabilidad y puntualidad h) Otra. ¿Cuál?
	Salario	Factores influyentes	a) Requisitos intelectuales b) Nivel de dificultad c) Experiencia d) Habilidades exigidas e) Responsabilidad f) Tiempo laboral g) Otra. ¿Cuál?
	Lineamientos estratégicos	Socialización	a) Sí b) No c) No sabe
	Jornada laboral	Flexibilidad	a) Asuntos familiares b) Aspectos académicos c) Salud d) Calamidad doméstica e) Otra. ¿Cuál?

Colaboradores			
Ámbito	Variable	Indicador	Unidad de medida
SOCIAL	Normativas de SST	Vigencia y aplicación	a) Asignación encargada del diseño y control del SG SST b) Afiliación alguna ARL c) Capacitación en SST d) Plan Anual de trabajo e) Evaluaciones médicas ocupacionales f) Identificación de peligros g) Medidas de prevención h) Ninguna i) Otra. ¿Cuál?
	Aporte en el trabajo	A favor del crecimiento	a) Participa b) Sugerencias en la toma de decisiones c) No siente que sea su trabajo d) Otra. ¿Cuál?
	Dirigirse al trabajo	Sentimiento generado	a) Agradecido(a) b) Motivado(a) c) Cansado(a) d) Aburrido(a) e) Estresado(a)
	Asignación extra	Asimilación	a) No lo hace b) Lo hace pero con mala disposición c) Ayuda aportando con lo que sabe d) No le han asignado nada aparte e) Otra. ¿Cuál?
	Fuera del trabajo	Reacción	a) Habla orgullosamente b) Critica c) Solo escucha d) Lo defiende e) Otra. ¿Cuál?
	Lugar de trabajo	Referencias	a) Lo recomienda b) Lo critica c) No lo recomienda d) Habla mal e) Otra. ¿Cuál?
	Satisfacción	Escala de calificación	a) Alto b) Medio c) Bajo
	Comunicación	Método o herramienta	a) Buzón de sugerencias b) Encuestas de satisfacción c) Comunicación directa d) Otra. ¿Cuál?
	Calidad de materiales	Escala de calificación	a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala

Colaboradores			
Ámbito	Variable	Indicador	Unidad de medida
SOCIAL	Instalaciones adecuadas	Escala de calificación	a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala
	Relaciones interpersonales	Aporte en el trabajo	a) Mejore b) Sea ameno c) Empeore d) Sea igual e) Otra. ¿Cuál?
	Clima laboral	Se encuentra satisfecho	
		Sí	Describir por qué
	No	Describir por qué	
	Desempeño en el trabajo	Estilo de dirección y liderazgo	a) Autocrático b) Burocrático c) Participativo d) Leseferista e) Otra. ¿Cuál?
ECONÓMICO	Pago	Modalidad	a) Cheque b) Efectivo c) Consignación
	Competencia	Comparación de salarios	a) Alto b) Medio c) Bajo
	Beneficios económicos	a) Prima de navidad b) Prima de vacaciones c) Subsidio de salud d) Subsidio de alimentación e) Subsidio de transporte f) Ninguna g) Otra. ¿Cuál?	Sí o No lo ofrece
	Programa profesional	a) Capacitación b) Educación c) Ninguno d) Otra. ¿Cuál?	Sí o No lo ofrece
	Programa motivacional	Motivación	a) Reconocimiento público b) Fiesta en fin de años c) Celebración de cumpleaños d) Anchetas navideñas e) Permisos para realizar estudios f) Ninguna g) Otra. ¿Cuál?

Colaboradores			
Ámbito	Variable	Indicador	Unidad de medida
ECONÓMICO	Programa de incentivos	Incentivos	a) Días libres b) Comisiones c) Ascenso d) Ninguno e) Otra. ¿Cuál?
AMBIENTAL	Concepto de medio ambiente	Sinónimo	a) Ecología b) Naturaleza y sociedad c) Sociedad, Naturaleza y ciudad d) Ciudad y naturaleza e) Ecología, Sociedad y Ciudad f) Naturaleza g) No tiene conocimiento
	Priorización de Problemas ambientales en el municipio	a) Contaminación del aire b) Contaminación del agua c) Contaminación del suelo d) Perdida de flora y fauna e) Tenencia irresponsable de mascota f) No existen problemas ambientales	Priorización de dos
	Principal problema ambiental en el país	Juicio personal	a) Sector público b) Sector privado c) La población d) Todos por igual
	Situación ambiental en Floridablanca	Perspectiva	a) Mejorando b) Mantenido c) Empeorado d) No sé
	Calificación de la contribución del municipio a la protección del medio ambiente	Escala de calificación	a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala e) Muy mala
	Aspectos perjudiciales en el ambiente	a) Uso indebido de servilletas b) Uso indebido de energía eléctrica c) Uso indebido de desechable d) Desperdicio de agua e) Productos de limpieza no ecológicos f) Contaminación en el aire g) Desperdicio de comida h) Ninguna i) No tiene conocimiento j) Otra. ¿Cuál?	Sí o No lo considera

Colaboradores			
Ámbito	Variable	Indicador	Unidad de medida
AMBIENTAL	Residuos generados	a) Biodegradables b) Reciclaje c) Inertes d) Ordinarios o comunes e) Ninguna f) No tiene conocimiento g) Otra. ¿Cuál? h)	Sí o No lo genera
	Beneficio con el entorno	Identificación	a) Utilización de insumos ecológicos b) Racionamiento de agua c) Disminución en uso de desechables d) Reciclaje e) Racionamiento de energía eléctrica
	Disposición final de desechos	Cuando se trata de residuos sólidos	a) Bolsas plásticas por colores b) Cualquier bolsa plástica c) Potes plásticos por colores d) Cualquier pote plástico e) Ninguno f) No tiene conocimiento g) Otra. ¿Cuál?
		Cuando se trata de residuos de alimentos	a) Bolsas plásticas por colores b) Cualquier bolsa plástica c) Potes plásticos por colores d) Cualquier pote plástico e) Ninguno f) No tiene conocimiento g) Otra. ¿Cuál?
		Cuando se trata de residuos líquidos	a) Potes plásticos b) Sifones c) Lava platos d) Trampa de arena para aguas residuales e) Ninguno f) No tiene conocimiento g) Otra. ¿Cuál?

Ilustración 14. Identificación para las variables de la encuesta “Colaboradores”

Fuente: basadas en las listas de variables por el “Modelo de Gestión de RSE para empresas”, y la diseñada por Muñoz & Osorio (2014) egresadas de la Universidad Pontificia Bolivariana.

En la Ilustración 15 se presenta un cuadro con la lista de variables diseñadas para la encuesta de los Clientes, el criterio corresponde a las tres hélices de sostenibilidad, las variables

fueron referenciadas y diseñadas con la tesis “Diseño e implementación de estrategias de sostenibilidad desde la perspectiva de la RSE para el hotel Campestre La Ribera del Fonce, San Gil” de Muñoz & Osorio (2014) egresadas de la Universidad Pontificia Bolivariana, su indicador evaluó como fueron descritas las variables y la unidad de medida son las opciones de respuesta en la encuesta.

Clientes			
Ámbito	Variable	Indicador	Índice de control
SOCIAL	Concepto de la RSE	Conocimiento RSE	SÍ/NO
		Descripción	Describir qué conoce
	Visita de cliente	Frecuencia	a) Diariamente b) Varía veces a la semana c) Una vez a la semana d) Varios veces al mes e) Alguna vez a lo largo del año f) Es la primera vez
			Identificación del producto más comprado
	Producto requerido	Identificación del día de compra	a) Entre semana b) Fin de semana
		Escala de calificación	a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo
	Percepción del servicio	Calidad del producto	a) La variedad en el menú b) El relleno de los fritos (empanadas, arepas y papas) c) La porción en los desayunos d) La porción en los almuerzos e) La sazón en la comida f) La temperatura servida en la comida g) La bebida es servida fría h) La cantidad de bebida
ECONÓMICO	Servicio	Escala de calificación	Del 1 al 5 siendo 1 el más bajo y 5 el más alto
AMBIENTAL	Concepto de medio ambiente	Sinónimo	a) Ecología b) Naturaleza y sociedad c) Sociedad, Naturaleza y ciudad d) Ciudad y naturaleza e) Ecología, Sociedad y Ciudad f) Naturaleza g) No tiene conocimiento
	Priorización de Problemas ambientales en el	a) Contaminación del aire b) Contaminación del agua c) Contaminación del suelo	Priorización de dos

Clientes			
Ámbito	Variable	Indicador	Índice de control
AMBIENTAL	municipio	d) Pérdida de flora y fauna e) Tenencia irresponsable de mascota f) No existen problemas ambientales	
	Principal problema ambiental en el país	Juicio personal	a) Sector público b) Sector privado c) La población d) Todos por igual
	Situación ambiental en Floridablanca	Perspectiva	a) Mejorando b) Mantenido c) Empeorado d) No sé
	Calificación de la contribución del municipio a la protección del medio ambiente	Escala de calificación	a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala e) Muy mala
	Aspectos perjudiciales en el ambiente	a) Uso indebido de servilletas b) Uso indebido de energía eléctrica c) Uso indebido de desechable d) Desperdicio de agua e) Productos de limpieza no ecológicos f) Contaminación en el aire g) Desperdicio de comida h) Ninguna i) No tiene conocimiento j) Otra. ¿Cuál?	Sí o No lo considera

Ilustración 15. Identificación para las variables de la encuesta “Cliente”

Fuente: basadas en las listas de variables por el “Modelo de Gestión de RSE para empresas”, y la diseñada por Muñoz & Osorio (2014) egresadas de la Universidad Pontificia Bolivariana.

En la Ilustración 16 se presenta un cuadro con la lista de variables diseñadas para la encuesta de los Comunidad, el criterio corresponde a las tres hélices de sostenibilidad, las variables fueron referenciadas y diseñadas con la tesis “Diseño e implementación de estrategias de sostenibilidad desde la perspectiva de la RSE para el hotel Campestre La Ribera del Fonce, San Gil” de Muñoz & Osorio (2014) egresadas de la Universidad Pontificia Bolivariana, su

indicador evalúo como fueron descritas las variables y la unidad de medida son las opciones de respuesta en la encuesta.

Comunidad			
Ámbito	Variable	Indicador	Índices de control
SOCIAL	Concepto de la RSE	Conocimiento RSE	SÍ/NO
		Descripción	Describir qué conoce
	Necesidades	Identificación	a) Encuesta b) Investigaciones c) Entrevistas con líderes de la comunidad d) Observación directa
	Sector privado	Colaboración	a) Educación b) Alimentación c) Salud d) Cultura e) Seguridad f) Trabajo g) Infraestructura h) Deporte
	Desarrollo de las operaciones	Desarrollo de las operaciones	a) Prensa b) Radio c) Canal de TV d) Página web e) Volantes f) Rede sociales g) No conoce h) Ninguna
	Relaciones personales con la comunidad	Escala de calificación	a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala
	Generación de empleo	Emplea a los habitantes de la comunidad	a) Sí b) No c) No sabe
ECONÓMICO	Necesidades del entorno	Inversiones	a) Apoyo al trabajo b) Apoyo al alimento c) Apoyo a la cultura d) Apoyo al deporte e) Apoyo a la diversión f) No ha invertido
	Actividades	Inversiones	a) Educación y juventud b) Bienestar social c) Patrocinar eventos culturales d) Inclusión social

Comunidad			
Ámbito	Variable	Indicador	Índices de control
AMBIENTAL	Concepto de medio ambiente	Sinónimo	a) Ecología b) Naturaleza y sociedad c) Sociedad, Naturaleza y ciudad d) Ciudad y naturaleza e) Ecología, Sociedad y Ciudad f) Naturaleza g) No tiene conocimiento
	Priorización de Problemas ambientales en el municipio	a) Contaminación del aire b) Contaminación del agua c) Contaminación del suelo d) Perdida de flora y fauna e) Tenencia irresponsable de mascota f) No existen problemas ambientales	Priorización de dos
	Principal problema ambiental en el país	Juicio personal	a) Sector público b) Sector privado c) La población d) Todos por igual
	Situación ambiental en Floridablanca	Perspectiva	a) Mejorando b) Mantenido c) Empeorado d) No sé
	Calificación de la contribución del municipio a la protección del medio ambiente	Escala de calificación	a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala e) Muy mala
	Aspectos perjudiciales en el ambiente	a) Uso indebido de servilletas b) Uso indebido de energía eléctrica c) Uso indebido de desechable d) Desperdicio de agua e) Productos de limpieza no ecológicos f) Contaminación en el aire g) Desperdicio de comida h) Ninguna i) No tiene conocimiento j) Otra. ¿Cuál?	Sí o No lo considera

Ilustración 16. Identificación para las variables encuesta “Comunidad”

Fuente: basadas en las listas de variables por el “Modelo de Gestión de RSE para empresas”, y la diseñada por Muñoz & Osorio (2014) egresadas de la Universidad Pontificia Bolivariana.

10.3.2. Resultados diagnósticos por grupo de interés desde las tres hélices de sostenibilidad: social, económico y ambiental.

En este ítem se presenta los resultados arrojados con la aplicación de la encuesta por cada grupo de interés en La Sazón de Meña.

10.3.2.1. Dirección Empresarial

Constituidos por tres personas, la titular del restaurante Diana Paola Álvarez, la Administradora Ismenia Landinez Garzón y el supervisor José Maximiliano Álvarez, quienes son los encargados del funcionamiento y desarrollo de la actividad comercial del restaurante.

Para este grupo se le realizó y aplicó una encuesta con 49 preguntas divididas en 8 (ocho) aspectos: Gobierno Corporativo, Estrategia, Estructura y Operación, Desempeño Ambiental, Desempeño Laboral, Desempeño de Derechos Humanos, Desempeño en la Comunidad, Desempeño de Productos y Servicios. Los cuáles serán mencionados sus resultados a continuación y visualizados con mayor detalle en el *Anexo 3 Resultados Análisis GI: hoja 1 Encuesta Dirección Empresarial, hoja 2 Respuesta Dirección Empresarial, y hoja 3 Gráficas Dirección Empresarial.*

Gobierno Corporativo: son los que determinan las relaciones entre todos los agentes que se encuentran involucrados con el funcionamiento de la empresa, en ellos repercute directamente la capacidad, el cambio y el éxito del establecimiento (Díaz, 2013).

Se aplicaron 4 (cuatro) preguntas sobre el conocimiento del término de RSE, aplicación de la RSE como estrategia, requisitos cumplidos en el desarrollo del trabajo y mecanismo que cuenta para comunicar los errores.

En la primera pregunta, el 66.7% conoce el término de Responsabilidad Social Empresarial, puntualizando ser un concepto que hasta hace poco empezó hacer latente en su vocabulario.

Con respecto a la segunda pregunta, el 100% consideran que la aplicación de la RSE es una estrategia que beneficia el restaurante.

En la tercera, se menciona nueve requisitos que son fundamentales su realización, cumpliendo con su Matricula Mercantil Vigente, Concepto Sanitario, Inscripción RUT y la opción de otras normas que son expedidas en el lugar de trabajo, pero no cuentan con el certificado Sayco y Acinpro, tampoco con el certificado de manipulación de alimentos, ni el de llevar seguimiento y control a la Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

En la cuarta pregunta, relacionada con los mecanismos que utilizan para comunicar los errores, fallas o inconvenientes presentados, responden el 100% hacerlo con comunicación verbal. Para mayor visualización de la encuesta y resultados ver.

Estrategia: Henry Mintzberg lo define como un plan, una serie de cursos de acción conscientemente pretendidos a manera de guía, con los cuales interviene o interactúan sobre una situación. (Mintzberg, s.f.).

Para este aspecto fueron realizados 3 (tres) preguntas que van de la 5 a la 7 referentes a: lineamientos estratégicos, política de identificación con los Stakeholders y política para evaluar los impactos sostenibles.

Los lineamientos estratégicos mencionados en la pregunta son: misión, visión, principios, valores, objetivos, siendo su respuesta el que no cuentan con ninguna de ellas.

En la sexta pregunta, relacionada con las políticas para la identificación de sus grupos de interés, responde el 100% que no cuentan con ninguna herramienta.

Y en la séptima pregunta con respecto a las políticas para la evaluación e identificación⁸⁷ de sus impactos económicos, sociales y ambientales responde el 100% no hacerlo.

Estructura y Operación: seguimiento del plan de operaciones, es decir, de cada fase por las que sus productos o servicios pasan antes de ser expuestos a sus clientes finales. (Nuño, 2017).

Para este aspecto se encuentran 4 (cuatro) preguntas que van del numeral 8 al 11 de: supervisión y control directa, mecanismo para el desempeño de las actividades, método de comunicación y la periodicidad en la información del desempeño sostenible en el restaurante.

En la octava, de los aspectos que tienen supervisión y control directo en el restaurante, la titular Paola Álvarez, es la que se encarga del área de ventas, en cambio la administradora Ismenia Landinez, cuenta con la supervisión y control directo total del restaurante, respondiendo encargarse de los inventarios, la calidad de llegada de la materia prima, el área de almacenamiento y lavado, área de emplatado y área de venta, y el supervisor José Álvarez está encargado solo de lo relacionado con el inventario y la calidad de llegada de la materia prima.

En cuanto a la nueve, sobre los mecanismos utilizados para recolectar, analizar y monitorear el desempeño de las actividades en el restaurante lo hacen por medio escrito, específicamente en un cuaderno donde es anotado solamente lo relacionado con las personas que sacan a crédito, y lo hacen sin fechas ni control relevantes.

En la pregunta de cada cuanto informa aspectos relaciones con el desempeño económico, ambiental y social a sus grupos de interés, el 100% responde la opción de ninguna.

Con relación a informar a su grupo de interés aspectos relacionados con su desempeño económico, ambiental y social no cuenta con ninguna periodicidad de ella, ni es realizado en el restaurante.

Desempeño Ambiental: combinación de procesos que permiten que una empresa reduzca sus impactos ambientales y aumente su eficiencia para conseguir mejoras tanto económicas como ambientales y operativas. (ISO 14001, 2018)

En este campo se realizaron 11 (once) preguntas que van de la 12 a la 20.3 referentes a: sinónimo de medio ambiente, priorización de problemas ambientales en el municipio, principal problema ambiental en el país, situación ambiental en Floridablanca, calificación de la contribución del municipio a la protección del medio ambiente, aspectos perjudiciales en el restaurante, residuos generados, beneficio con el entorno, disposición final de desechos cuando se trata de residuos sólidos, de residuos de alimentos, y residuos líquidos.

En la pregunta doce, responden el 66.7% que el medio ambiente es sinónimo de Naturaleza y Sociedad, el otro 33.3% con Ecología, Sociedad y Ciudad.

La priorización de los problemas ambientales que afectan a Floridablanca, el 50% considera que es debido a la contaminación del suelo, el 33.3% a la contaminación del aire y el 16.7% a la tenencia irresponsable de mascota.

Con respecto a la pregunta catorce, de juicio personal sobre quién es el principal responsable de los problemas ambientales en el país, con opciones como sector público, sector privado, la población y todos por igual, responde el 100% ser todos por igual.

Respecto a la situación medio ambiental en los últimos 5 años en Floridablanca, el 66.7% consideran haberse mantenido y el otro 33.3% empeorado.

En la pregunta dieciséis, de cómo evaluaría la contribución que hace el municipio a la protección o cuidado del medio ambiente en Floridablanca el 66.6% señala que es regular y el 33.3% que es mala.

De los aspectos que consideran que el desarrollo del trabajo perjudica al medio ambiente el 75% responden que es el uso indebido de desechable y el otro 25% que es el uso indebido de servilletas.

Con respecto a la pregunta diecinueve, de qué tipos de residuos se generan en el desempeño de su labor, el 100% responde que son los residuos biodegradables.

En la pregunta veinte, de cuál aspecto considera que beneficia a la conservación del medio ambiente, el 37.5% responde que es en la disminución en el uso de desechables, el 33.7% en el correcto reciclaje y el 25% que es siendo razonables con el agua.

La disposición final que le hacen a los residuos cuando se trata de servilletas, barrido, papel, cartón, envases tetrapack el 50% es desechado en cualquier bolsa plástica y el otro 50% en cualquier pote plástico.

La pregunta 20.2 de disposición final cuando se trata de residuos de alimentos, cascaras de huevo, de frutas y vegetales el 100% de los desechos son ingresados en cualquier pote plástico.

Y la pregunta 20.3 de la disposición final cuando se trata de residuos líquidos responde el 60% en lava platos y el 40% en potes plásticos. Ver Anexo 3 Resultados Análisis GI, hoja 3 Gráficas Dirección Empresarial.

Desempeño Laboral: configuración de principios de responsabilidad social, procesos de respuesta a los requerimientos sociales y políticas tangibles que reflejan las relaciones de la compañía con la sociedad. (Waddock, 2002).

Se hicieron 5 (cinco) preguntas que corresponden de la 21 a la 25 con relaciones interpersonales laborales, clima laboral, desempeño en el trabajo, condiciones de trabajo, y normativas de SST.

La pregunta veintiuno, sobre la influencia en el rendimiento que le generan las relaciones⁹⁹ interpersonales dentro del ambiente laboral el 66,7% fomenta a que su rendimiento sea ameno y el 33,3% ayuda a que mejore.

Con la pregunta veintidós, del clima laboral en el restaurante el 100% responde que se encuentran satisfechos, justificando el fortalecer aún más en ese aspecto.

En la pregunta veintitrés, de cómo cree que es el tipo de liderazgo que desempeña en su trabajo, cada uno señala desempeñar un tipo de liderazgo diferente, Ismenia Landinez es la que dirige al grupo, José Álvarez lo supervisa y Paola Álvarez participa en el restaurante.

En cuanto a las condiciones de trabajo exigidas legalmente con opciones como salarios, jornadas laborales pagos de horas extras, vacaciones, seguridad social, pensión, incapacidades por enfermedades y licencia remuneradas ellos realizan salarios, pago de horas extras y vacaciones.

En la pregunta veinticinco, de cuál de las normativas vigentes en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo expedidas en la Resolución 0312 del 2019, el 100% señala no cumplir con ninguna.

Desempeño Derechos Humanos: Conjunto de medidas que de manera sistemática realiza una empresa que actúe con prudencia, para cumplir con su responsabilidad de respetar los derechos humanos, atendiendo a sus circunstancias específicas por el sector de actividad, contexto operativo, dimensión y factores similares. (CONSEJERÍA DDHH)

En esta área se realizaron 11 (once) preguntas que van de la 26 a la 36 con relación a: reclutamiento del personal, selección del personal, contrato laboral, beneficios económicos, programas profesionales, de motivación, de incentivos, comparación del salario con respecto al

de la competencia, modalidad de pago, actores influyentes para establecer el salario,⁹¹ flexibilidad con las jornadas laborales.

Para la pregunta veintiséis, de cuál es la forma que el restaurante realiza para reclutar el personal manifestaron hacerlo por contacto directo.

En la pregunta veintisiete, de qué aspectos tuvo en cuenta para seleccionar el personal responde un 30% que es la responsabilidad y puntualidad, 30% la presentación personal, otro 30% conocimientos culinarios y el 10% restante el buen trato.

En la pregunta veintiocho, de bajo que modalidad contrata el restaurante, el 100% responde que es mediante el contrato de manera verbal.

Con respecto a la veintinueve, de cuales beneficios económicos ofrecen, el 100% señala que subsidian en alimentación.

En cuanto a la pregunta treinta, de programas profesionales ofrecidos responde el 100% que es la opción de ninguno.

Con la pregunta treinta y uno, de identifique cuales programas de motivación realizan, un 27.3% señalan que celebran cumpleaños, 27.3% con las anchetas navideñas, otro 27.3% permisos para realizar estudios y el restante que es el 18.2% con reconocimientos públicos.

En la pregunta treinta y dos, sobre programas de incentivos el 100% señala que no realizan

Con relación a la pregunta treinta y tres, del salario que ellos ofrecen versus el de la competencia, responde el 100% que es alto.

En la pregunta treinta y cuatro, relacionada a los factores influyentes para que el restaurante establezca el salario, el 50% lo basan en la responsabilidad y el otro 50% con el tiempo laborado.

Y en cuanto a que el restaurante es flexible con las jornadas laborales cuando se trata de asuntos familiares, aspectos académicos y salud con porcentaje de 27.3% y el restante que es 18.2% cuando se trata de calamidad doméstica.

Desempeño Comunidad: Compromiso que trae consigo la realización de actividades encaminadas a vincular todos los grupos de interés con el fin de beneficiar a los más vulnerables. (Antelo & Robaina, 2015)

Se aplicaron 7 (siete) preguntas que corresponden de la 37 a la 43 sobre: necesidades de su entorno, sector privado como apoyo a la comunidad, relaciones personales con la comunidad, información a la comunidad, generación de empleo, necesidades del entorno y estrategias o actividades.

En la pregunta treinta y siete, de cómo pueden ser identificadas las necesidades del entorno, el 66.7% cree que es por observación directa y el otro 33.3% por encuestas.

Con respecto a la pregunta treinta y ocho, de los aspectos que considera que la comunidad requiere mayor colaboración por parte del sector privado, responde el 37.5% que es en salud, otro 37.5% en alimentación, 12.5% en educación y el otro 12.5% en cultura.

En la treinta y nueve, sobre las relaciones personales con la comunidad el 66.7% dice que es buena y el 33.3% que es excelente.

En relación con la cuarenta, de qué medios de comunicación utiliza el restaurante para informar a la comunidad acerca del desarrollo de sus operaciones, el 100% responde que no cuentan con ninguna herramienta ni medio.

Con respecto a la cuarenta y uno, de si el restaurante genera empleo a los habitantes de la comunidad, el 100% responde que sí y justifica que es por medio de la oportunidad laboral que brinda sin restricción ni discriminación.

En la cuarenta y dos, de las inversiones que hayan realizado en las necesidades del entorno, el 50% es en apoyo al trabajo y el otro 50% en el apoyo al alimento.

En cuanto a las actividades o estrategias de inversión social realizado para el beneficio de su comunidad, el 100% señala no haber realizado ninguna.

Desempeño Productos y Servicios con los proveedores: La gestión de proveedores hoy en día, se ha convertido en una de las principales “herramientas competitivas”, para las empresas, pues en ese entorno global, donde la rentabilidad, la eficiencia operativa, la rotación (y/o duración) del inventario y el servicio al cliente se han convertido en objetivos de las empresas, ésta se convierte en un ejercicio fundamental y debe tener un enfoque sistémico en la logística integral de la empresa (Vélez & Branding, s.f).

En este aspecto se realizaron 2 (dos) preguntas de la 44 a 45 una de selección de los proveedores y la otra de la relación con ellos.

Con respecto a la cuarenta y cuatro, sobre qué aspectos considera el restaurante para seleccionar los proveedores, seleccionaron 5 aspectos con igualdad en porcentaje como son los precios asequibles, trayectoria del proveedor, flexibilidad de pagos, reputación del proveedor, variedad de producto y el otro 11.8% con la calidad de productos.

Y en la pregunta cuarenta y cinco, de la manera que propicia una buena relación con los proveedores, el 75% responde que es siendo respetuoso y el otro 25% con ser responsable en los pagos.

Desempeño Productos y Servicios con los clientes: la mejor forma de lograr una ventaja competitiva es crear relaciones con los clientes a través de una excelente calidad de servicio y/o producto, el cual supere sus expectativas y le genere un estado emocional positivo,

que se sientan parte de la marca y se conviertan en el canal de comunicación ante otros clientes⁹⁴
(Vélez & Branding, s.f).

En este campo se realizaron 4 (cuatro) preguntas que van de la 46 a la 49 relacionadas con la frecuencia de visita del cliente, producto requerido y el días que más acuden al restaurante, la percepción y la escala de calificación del servicio de 1 a 5.

Para la frecuencia al cliente más leal que visita al restaurante, señala el 100% que son clientes que van diariamente.

En la pregunta cuarenta y siete, de cuándo y cuál es el producto con el que más acuden al restaurante, señala el 100% de la Dirección Empresarial que es elegido el producto “desayuno” los fines de semana, el 100% que cuando se trata de almuerzo los clientes los visita más entre semana, y cuando se trata de empanadas, arepas y papas rellenas asistir sus clientes todos los días.

Para la pregunta cuarenta y ocho, sobre la percepción que tienen del servicio que brindan en cuanto a la calidad del producto con una escala de Excelente, Regular y Malo, responden como excelentes los rellenos de los fritos, la porción en los desayunos, en los almuerzos, la sazón en la comida, la bebida servida fría y la cantidad de bebida, entre excelente-bueno la variedad en el menú y la temperatura servida en la comida.

En la pregunta cuarenta y nueve, de calificar del 1 al 5, aspectos del restaurante respecto a la infraestructura y servicio en general, califican con 5 el horario, lugar, infraestructura del restaurante y la cantidad de mesas y sillas, entre 5-4 la atención recibida, buenos precios y disponibilidad de mesas, y como 1 promociones que realiza el restaurante.

10.3.2.2. Proveedores.

El restaurante cuenta con 10 (diez) proveedores, seis de ellos son empresas constituidas como sociedades, siendo el caso de Kikes, Indubáez, D1, Pimpollo, MetroGas y ESSA, quienes son empresas grandes, haciendo complicado el contactarlo y tener facilidad de acceso directo a la información solicitada para el análisis de datos en la encuesta, en la que son descartadas.

La encuesta está estructurada con un total de 15 (quince) preguntas y fue aplicada para los 4 proveedores, registrados como personas naturales por ser considerada la información brindada más directa y viable. Para mayor visualización y detalle de la encuestas y los resultados referirse al *Anexo 3 Resultados Análisis GI: hoja 4 Encuesta Proveedores, hoja 5 Respuesta Proveedores, y hoja 6 Gráficas Proveedores.*

Social: se les aplicaron 6 (seis) preguntas sobre: concepto de la RSE, proceso de elección, factores influyentes en la selección, relación con el proveedor, tiempos de entrega y normativas de Seguridad y Salud en el Trabajo.

En la pregunta uno, frente al conocimiento del término de Responsabilidad Social Empresarial el 75% no lo conoce y el 25% sí.

Con respecto a la dos, de la manera que se realiza la convocatoria para el proceso de la elección como proveedor, el 50% fue por contacto directo y el otro 50% por iniciativa propia.

En la pregunta tres, de los aspectos que considera que el restaurante tuvo en cuenta para seleccionarlo como proveedor, el 30% responde que fue por la calidad de productos, con un 20% cada uno opciones como precios asequibles, trayectoria del proveedor y flexibilidad de pagos y el restante 10% por la amistad.

Con relación de la pregunta cuatro, sobre la manera que propicia una buena relación con el restaurante, el 75% de los proveedores lo hace entregando oportunamente los pedidos y el otro 25% con precios asequibles.

En cuanto a la cinco, sobre el cumplimiento de los tiempos de entrega de sus productos con el restaurante, los proveedores señalan cumplir con los tiempos de entrega del producto en un 90% a 100% de las veces

Y en la pregunta seis, de las normativas vigentes en materia de Seguridad y Salud en el trabajo que los proveedores hayan percibidos que el restaurante realiza, señala el 100% la opción de ninguno.

Económico: se encuentran 3 (tres) preguntas que van de la 7 a la 9 sobre el pago, políticas de pago y el cumplimiento de pago.

En la siete, de si recibe el pago oportuno por parte del restaurante, el 100% respondieron que sí.

Para la pregunta ocho, sobre las políticas de pagos que existe entre el proveedor y el restaurante, el 50% señala que son pagos después de entregado el producto y el otro 50% con son pagos directos.

Con respecto a la pregunta nueve, de la percepción en el cumplimiento de pago del restaurante con el proveedor, el 100% responde que es buena.

Ambiental: en esta área fueron 6 (seis) preguntas que van de la 10 a la 15 de: sinónimo de medio ambiente, priorización de problemas ambientales en el municipio, principal problema ambiental en el país, situación ambiental en Floridablanca, calificación de la contribución del municipio a la protección del medio ambiente y aspectos perjudiciales.

En la pregunta diez, del concepto de medio ambiente, el 50% señala que este es sinónimo⁹⁷ de Sociedad, Naturaleza y Ciudad, el 25% de Ciudad y Naturaleza y el otro 25% de Naturaleza.

Para la pregunta once, de los problemas ambientales que más afecta a Floridablanca, el 37.5% dice que es la contaminación del aire, otro 37.5% que es la contaminación del suelo y el otro 25% que es la tenencia irresponsable de mascota.

La siguiente pregunta de juicio personal sobre la responsabilidad de los problemas en el país, el 100% consideran que son todos por igual

En cuanto a la pregunta trece, respecto a la situación medio ambiental en los últimos 5 años en Floridablanca, el 75% responde que ha empeorado y el 25% que se ha mantenido.

En la pregunta catorce, sobre la contribución que hace el municipio en la protección o cuidado del medio ambiente, el 100% de los proveedores responde que es buena.

Con respecto a la pregunta quince, de los aspectos que considera que el desarrollo de la actividad del restaurante perjudica al medio ambiente, el 57.1% que es con el uso indebido de desechables, 14.3% responde es el uso indebido de servilletas, 14.3% desperdicio de agua y el otro 14.3% con el desperdicio de comida.

10.3.2.3. Colaboradores.

El restaurante cuenta con 3 (tres) colaboradores con horario normalizado de 7 a.m. a 3 p.m., sin embargo, este suele estar en constante cambio, pues depende de la agilidad que le dan a la hora de culminar con los oficios en la cocina. Su contrato es de manera informal, es decir, sin prestaciones de ley. Para mayor visualización y detalle de la encuestas y los resultados referirse al *Anexo 3 Resultados Análisis GI: hoja 7 Encuesta Colaboradores, hoja 8 Respuesta Colaboradores, y hoja 9 Gráficas Colaboradores.*

En la tabla 7 se expone el cargo, nombre y antigüedad de las cocineras que se encuentran trabajando en el 2019.

Tabla 7
Colaboradores de La Sazón de Meña 2019.

Cargo	Nombre	Antigüedad
Jefe de Cocina	Esther Aguilar	11 meses
Cocinera auxiliar	Esther María de la Hoz Muñoz	24 meses
Cocinera supervisora	Doris	3 meses

La Tabla 7 muestra el cargo, nombre y antigüedad de los colaboradores Autoría propia

Social: se realizaron 19 (diez y nueve) preguntas distribuidas en: concepto de RSE, oportunidad laboral, selección de personal, salario, lineamientos estratégicos, jornada laboral, normativas de Seguridad y Salud en el Trabajo, aporte en el trabajo, sentimiento generado al dirigirse al trabajo, asignación extra a su labor, reacción fuera del trabajo, referencia del lugar de trabajo, satisfacción, comunicación, calidad de materiales, instalaciones adecuadas, relaciones interpersonales, clima laboral y desempeño en el trabajo.

En la primera pregunta referente al conocimiento del término Responsabilidad Social Empresarial, el 100% responde que no.

Para la pregunta dos, de cómo se entera de la oportunidad de trabajar con el restaurante, el 66.7% responde que fue por recomendación y el otro 33.3% por iniciativa propia.

En el numeral tres, sobre los aspectos que considera que el restaurante tuvo en cuenta para seleccionarlas como cocineras, el 75% señala que fue por la responsabilidad y puntualidad y el otro 25% que fue por los conocimientos culinarios.

Con respecto a la pregunta cuatro, de los factores influyentes para establecer el salario⁹⁹, responden que es la experiencia, responsabilidad y tiempo laborados, todos ellos con un porcentaje individual para cada uno de 33.3%.

En la pregunta cinco, de si el restaurante ha socializados tener misión, visión y valores, el 66.7% de las cocineras dice que no y el otro 33.3% que no sabe.

En cuanto a la pregunta seis, de la flexibilidad del restaurante con las jornadas laborales, el 40% señala que es cuando se trata d asuntos familiares, otro 40% cuando se trata de salud y el restante que es de 20% cuando son asuntos académicos.

La pregunta siete, de cuales de las normativas vigentes en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo ha observado que aplica el restaurante, el 100% de las cocineras responden la opción de ninguno.

Con relación a la pregunta ocho, sobre el aporte que le hace a favor del crecimiento del restaurante, el 66.7% responde que no sienten que sea su trabajo y el otro 33.3% que hace sugerencias.

En la nueve, sobre el sentimiento generado cuando se dirige el trabajo, el 66.7% responde estar agradecido y el otro 33.3% motivado.

En la pregunta diez, de si se le es asignado un trabajo aparte de las labores cotidianas que de alguna forma beneficia al restaurante, el 100% de las cocineras responde que ayuda aportando con lo que sabe.

La pregunta once, relacionada a cómo reaccionan cuando se encuentran fuera del lugar de trabajo y escuchan hablar del restaurante, el 50% responde que se limita a escuchar, 25% que habla orgullosamente y el otro 25% que lo defiende.

La siguiente pregunta referente a cuando alguien pide referencias acerca del restaurante como lugar de trabajo, el 100% de las cocineras responde que lo recomienda.

En la trece, de la escala de calificación con el nivel de satisfacción laboral, el 66.7% responde que es media y el otro 33.3% que es alta.

Con respecto a la catorce, de cual método reconoce que el restaurante efectúa la comunicación, el 100% de las cocineras responde que es por comunicación directa.

En la pregunta quince, sobre la calidad de materiales, herramientas y utensilios para realizar la labor de trabajo, el 100% la califica buena.

En la pregunta dieciséis, con escala de calificación sobre como considera que son las instalaciones donde desarrolla su trabajo, el 100% de ellas responde que son buenas.

La pregunta diecisiete, del aporte que le da las relaciones interpersonales dentro del ambiente laboral, el 66.7% responde que ayuda a que su rendimiento se iguale y el otro 33.3% a que mejore.

Para la dieciocho, de si se encuentra satisfecho con el clima laboral del restaurante, el 100% de las cocineras señala que sí.

Y con respecto a la pregunta diecinueve, de cómo percibe que es el tipo de liderazgo donde desempeña el trabajo, el 66.7% responde que es participativo y el otro 33.3% que es burocrático.

Económico: se realizaron 6 (seis) preguntas que van de la 20 a la 25 divididas en: la modalidad de pago, competencia, beneficios económicos, programa profesional, programa motivacional y programas de incentivos.

En la pregunta veinte, sobre bajo qué modalidad de pago reciben el salario, el 100% de las cocineras señala que es en efectivo.

Para la pregunta veintiuno, de cómo considera que es el salario en relación a los que ofrece la competencia, el 66.7% lo considera medio y el 33.3% que es alto.

Con respecto a la veintidós, de cuales beneficios económicos le brinda el restaurante, el 100% de ellas responde que es en subsidio de alimentación.

En la pregunta veintitrés, de programas profesionales ofrecidos por el restaurante, el 100% responde la opción de ninguna.

Para la pregunta veinticuatro, de identificación de los programas de motivación realizados por el restaurante, el 40% responde que es con anchetas navideñas, otro 40% con permisos para estudios y un 20% que son las celebraciones de cumpleaños.

En cuanto a la pregunta veinticinco, de cuales programas de incentivos realiza el restaurante, el 100% de las cocineras señala que es dando días libres.

Ambiental: en este campo se le realizaron 11 (once) preguntas que corresponden de la 26 a la 33.4 relacionada a: sinónimo de medio ambiente, priorización de problemas ambientales en el municipio, principal problema ambiental en el país, situación ambiental en Floridablanca, calificación de la contribución a la protección del medio ambiente, aspectos perjudiciales en el ambiente, residuos generados, beneficios con el entorno, disposición final de desechos cuando se trata de residuos sólidos, de residuos de alimentos, y residuos líquidos.

En la pregunta veintiséis, de cuál es el sinónimo del concepto de medio ambiente, el 66.7% de las cocineras responde que es Naturaleza y el otro 33.3% que es Ecología, Sociedad y Ciudad.

Para la pregunta veintisiete, de priorización de los problemas ambientales que más afecta a Floridablanca, el 50% señala que es la contaminación del aire y el otro 50% que es la contaminación del suelo.

Con respecto a la pregunta veintiocho, de juicio personal sobre el principal responsable de los problemas ambientales en el país, el 100% de ellas responde que son todos por igual.

En la pregunta veintinueve, respecto a la situación medio ambiental en los últimos 5 años en Floridablanca, el 100% responde no saber del tema.

La pregunta treinta, de la contribución que hace el municipio a la protección o cuidado del medio ambiente en Floridablanca, el 100% de las cocineras señala que es regular.

En cuanto a la treinta y uno, de cuales aspectos considera que el desarrollo de la actividad del restaurante perjudica al medio ambiente, el 66.7% responde que ninguna y el otro 33.3% que no tiene conocimiento.

Para la pregunta treinta y dos, sobre el tipo de residuos que generan en el desempeño de su labor, el 66.7% responde que son residuos biodegradables y el otro 33.3% que son residuos inertes.

En la pregunta treinta y tres, de los aspectos que consideran que beneficia a la conservación del medio ambiente, el 60% responde que es con el racionamiento de agua y el otro 40% que es con el racionamiento de energía eléctrica.

La pregunta 33.2 de cuál es la disposición final de los desechos cuando se trata de servilletas, barrido, envases tetrapack, papel, cartón, el 75% de las cocineras dice que es en cualquier bolsa plástica y el otro 25% en cualquier pote plástico.

El numeral 33.3 de la disposición final de los desechos cuando se trata de residuos de alimentos, cascaras de huevo, de frutas y vegetales, el 100% de ellas responde que es en cualquier pote plástico.

En cuanto a la pregunta 33.4 de la disposición final de los desechos cuando se trata¹⁰³ de residuos líquidos, el 75% responde que son en potes plásticos y el otro 25% que es en lava platos.

10.3.2.4. Clientes.

El restaurante estima 40 clientes que acuden a su servicio al día, los cuales, en gran proporción frecuenta todos los días cuando se trata de desayunos, otro tanto, entre semana, cuando es por almuerzos y comprando de 35 a 50 almuerzos, siendo estos los que se les aplicó la encuesta. Para mayor visualización y detalle de la encuestas y los resultados referirse al *Anexo 3 Resultados Análisis GI: hoja 10 Encuesta Clientes, hoja 11 Respuesta Clientes, y hoja 12 Gráficas Clientes.*

En la tabla 8 se ilustra el género y el nombre de las personas que respondieron la encuesta.

Tabla 8
Clientes frecuentes en La Sazón de Meña 2019

N°	Genero	Nombre	N°	Genero	Nombre
1	M	Charles Bautista	21	M	Nelson Galvis Pico
2	F	Nendy Hernández R	22	M	Javier Fernando Bohórquez
3	M	Eliseo Vargas R	23	M	Diego Ortiz Almeyda
4	M	Giovanni Urquiso	24	M	Stiven Yesid Rueda
5	M	Josefue Sierra Pico	25	M	José Ignacio Jurado
6	M	Miguel Ángel Herrera V	26	M	Darwin Vera
7	M	Jorge Sánchez	27	M	Gerardo Pérez Gomes
8	F	Rosalbina Vecino	28	M	Hernán Darío Blanco C
9	F	Clara Stella Díaz V	29	F	Yanier Arias P
10	F	Gloria Irés Díaz Vecino	30	M	Bladimir Torres A

Nº	Genero	Nombre	Nº	Genero	Nombre
11	M	Luis Alberto Ortega	31	F	Leidy Araque H
12	M	Fredy Orejuela Suárez	32	M	Jahir Andrés Valdeleón
13	M	David Suarez F	33	M	Josué Rivera Rueda
14	M	Eduardo Aguirre G	34	M	Carlos Platas
15	M	Georgi Castillo L	35	F	Leidy Cala
16	F	Dalia Amador	36	F	Gabriela Meléndez
17	M	Jhonatan David Amador	37	F	Clara L. Jiménez
18	M	Yeiso Celis Rueda	38	F	Diana Sandoval Celis
19	F	Olga Rivera Jaimes	39	F	Karen Méndez Jaimes
20	F	Patricia Barbosa	40	F	Vianny Barón Jaimes

La Tabla 8 se encuentra los nombres de los 40 clientes que frecuentan el restaurante
Autoría propia

Social: se realizaron 4 (cuatro) preguntas referentes a: concepto de la RSE, visita de cliente, producto requerido y percepción del servicio.

En la pregunta uno, frente al conocimiento del término de Responsabilidad Social Empresarial, el 55% de los clientes no conocen el término y el 45% de ellos sí.

Para la pregunta dos, sobre la frecuencia de visita al restaurante, el 40% responden que es diariamente, el 30% que lo visitan varias veces a la semana, el 20% que lo frecuentan varias veces al mes y el 10% que es una vez a la semana

En cuanto a la pregunta tres, de conocer el producto con el cuál priorizan la elección del restaurante y es acudido por ello, se tiene opciones del producto como: cuando se trata de desayuno, cuando se trata de almuerzos, cuando se trata de frituras y opciones para la frecuencia de visita como: todos los días, entre semana y fin de semana. En la que la opción “cuando se trata de desayunos” el porcentaje más alto es de 54.6% y acuden a ella “todos los días”, en la

opción de “cuando se trata de almuerzo” con el porcentaje más alto de 45.9% es la de “entre semana”, y en la opción de “cuando se trata de empanadas, arepas, papas” con el porcentaje más alto de 40.9% su frecuencia de visita son los “fines de semana”.

Para la pregunta cuatro, sobre la percepción que tienen del servicio en cuanto a la calidad del producto con una escala de calificación de Excelente, Bueno, Regular y Malo, dando ocho aspectos generales: la primera de *variedad en el menú* y la segunda sobre el *relleno de los frito* su porcentaje de calificación fue el mismo, respondiendo el 52.5% de los clientes que es Bueno y el 47.5% que es Excelente, en la *porción en los desayunos* el 55% lo consideran Buena y el 45% Excelente, en la *porción en los almuerzos* y la *cantidad de bebida* el 62.5% de los clientes señala que es excelente y el 37.5% que es Buena para cada una de ellas, en la *sazón en la comida* el 57.5% dice que es Buena y el 42.5% que es Excelente y en la *temperatura servida en la comida* señalan el 50% que es Excelente y el otro 50% que es Buena.

Económico: en este campo se realiza una pregunta con el numeral 5 sobre el servicio.

En esta pregunta, el cliente califica de 1 al 5 (donde 1 es bajo y 5 es alto) aspecto del restaurante respecto a la infraestructura y servicio en general: el primer aspecto obtuvo su mayor puntaje de 70% en el 5, el *horario* también lo calificaron 5 con un 77.5%, el *lugar* obtuvo igualdad de puntaje en el 4 y 5 con 45%, el de *promociones* su puntaje más alto fue 1 con 32.5%, el de *buenos precios* lo tiene en la calificación 5 con el 60%, el de *infraestructura del restaurante* con un 45% en el numeral 5, la *disponibilidad de mesas* en el 5 con un 57.5% y la *cantidad de mesas y sillas* con un 60% fue calificado en el 5.

Ambiental: en este campo se le realizaron 6 (seis) preguntas que corresponden de la 6 a la 11 sobre: sinónimo de medio ambiente, priorización de problemas ambientales en el municipio, principal problema ambiental en el país, situación ambiental en Floridablanca,

calificación de la contribución del municipio a la protección del medio ambiente y aspectos perjudiciales en el ambiente. ¹⁰⁶

En la pregunta seis, sobre lo que entiende como sinónimo de medio ambiente, el 37.5% de los clientes responde que es Ecología, Sociedad y Ciudad, el 25% que es Sociedad, Naturaleza y Ciudad, 22.5% que es Naturaleza, 7.5% que es Ciudad y Naturaleza, 5% que es Ecología y 2.5% que es Naturaleza y Sociedad.

Para la pregunta siete, de priorización de los problemas ambientales que más afectan a Floridablanca, el 33.3% de los clientes dice que es la contaminación del aire, el 24% que es la contaminación del suelo, 20% que es la tenencia irresponsable de mascota, el 14.7% que es la pérdida de flora y fauna, 4% que es la contaminación del agua y el último 4% que no existen problemas ambientales.

En la pregunta ocho, de juicio personal sobre quién es el principal responsable de los problemas ambientales en el país, el 80% de los clientes responde que son todos por igual, el 10% que es la población, el 5% que el sector público y el otro 5% que es el sector privado.

La pregunta nueve, con respecto a la situación medio ambiental en los últimos 5 años en Floridablanca, el 40% de los clientes señala que ha empeorado, el 30% de los clientes que se ha mantenido, el 25% que no sabe del tema y el 5% que ha mejorado.

Con relación a la pregunta diez, de los aspectos que consideran que la actividad del restaurante perjudica al medio ambiente, el 36.8% que es en el uso indebido de desechables, el 19.1% que es el desperdicio de agua, el 10.3% que es en la contaminación en el aire, 7.4% uso indebido de servilletas y otro 7.4% en productos de limpieza no ecológicos, 5.9% que es el desperdicio de comida, y con 2.9% cada una con opciones como ninguna, no tiene conocimiento.

10.3.2.5. Comunidad.

Se le realizó la encuesta a 10 (diez) comerciantes, siendo estos negocios que conocen el restaurante desde el inicio de su actividad comercial en el centro de Floridablanca y que compran constantemente por su sazón. Para mayor visualización y detalle de la encuestas y los resultados referirse al *Anexo 3 Resultados Análisis GI: hoja 13 Encuesta Comunidad, hoja 14 Respuesta Comunidad, y hoja 15 Gráficas Comunidad.*

En la siguiente tabla se muestra el nombre del negocio y el nombre del comerciante.

Tabla 9

Negocio y nombre de la comunidad encuestada en La Sazón de Meña 2019

Nº	Negocio	Nombre
1	Perfumes	Yina Mayerly Lamos R
2	Villanova Bike	Maria Adalid Toro
3	Veterinaria Central Agropecuario	Marina Cecilia Celis
4	Muebles HM	Adriana Carolina Flore
5	Celulares CLARO	José Manual Cárdenas
6	Totto	Sandra Mireya Garzón
7	Calzado D'LOIS	Diana Marcela Patiño Corredor
8	Jema	María Lucia Blanco Moreno
9	Calzado Martha	Martha Cecilia Camacho Leal
10	Tienda Don Rey	Aura Romero

La Tabla 9 se encuentra los negocios encuestados con relación a la comunidad
Autoría propia

Social: en esta área se le realizaron 6 (seis) preguntas de: concepto de la RSE, identificación de las necesidades, sector privado, desarrollo de las operaciones, relaciones personales con la comunidad y generación de empleo.

En la pregunta uno, referente al conocimiento en el término de Responsabilidad Social Empresarial, el 70% que no lo conoce y el 30% que sí.

En la pregunta dos, de cómo cree que se puede identificar las necesidades de su entorno, el 50% de la comunidad responde que es por encuesta, el 30% que es por entrevistas con los líderes de la comunidad y el 20% por observación directa.

Para la pregunta tres, de aspectos que consideran que la comunidad requiere mayor colaboración por parte del sector privado, el 40.9% responde que es en salud, 22.7% que es en educación, 13.6% en seguridad, 9.1% en trabajo y 4.5% cada uno en aspectos como alimentación, cultura e infraestructura

En cuanto a la cuatro, de qué medios de comunicación utiliza el restaurante para informar a la comunidad acerca del desarrollo de sus operaciones, el 100% de los comerciantes responde que no conoce.

Para la pregunta cinco, sobre la relación que tiene con el restaurante, el 50% señala que es excelente y el otro 50% que es buena.

Y en la pregunta seis, de si el restaurante genera empleo a los habitantes de la comunidad, el 100% de los comerciantes responde que sí.

Económico: en este campo se hicieron 2 (dos) preguntas que van de la 7 a la 8 sobre: necesidades del entorno y actividades.

En la pregunta siete, de si el restaurante ha invertido en las necesidades del entorno, el 90% de los comerciantes responde que lo hacen con el apoyo al trabajo y el otro 10% responde que no ha invertido. Para la pregunta ocho, de actividades o estrategias de inversión social que haya realizado el restaurante para el beneficio de su comunidad, el 100% de los comerciantes responde que ninguna.

Ambiental: en este ámbito se le realizaron 6 (seis) preguntas que van de la 9 a la 14 sobre: sinónimo de medio ambiente, priorización de problemas ambientales en el municipio, principal problema ambiental en el país, situación ambiental en Floridablanca, calificación de la contribución del municipio a la protección del medio ambiente y aspectos perjudiciales en el ambiente.

En la pregunta nueve, de cuál es el sinónimo de medio ambiente, el 40% responde que es Naturaleza y Sociedad, 20% que es Ecología, Sociedad y Ciudad, otro 20% que es Sociedad, Naturaleza y Ciudad, 10% que es Ecología y el otro 10% que es Naturaleza.

Para la pregunta diez, de priorización de los problemas ambientales que más afectan a Floridablanca, el 50% responde que es la tenencia irresponsable de mascota, el 35% que es la contaminación del agua, y 5% cada uno problemas como contaminación del aire, contaminación del suelo, y pérdida de flora y fauna.

En cuanto a la pregunta once, de juicio personal sobre el principal responsable de los problemas ambientales en el país, el 60% de los comerciantes responde que son todos por igual y el otro 40% que es la población

En la pregunta doce, respecto a la situación medio ambiental en los últimos 5 años en Floridablanca, el 70% de los comerciantes dice que ha empeorado, el 20% que se ha mantenido y el 10% que no sabe del tema.

Para la pregunta trece, sobre la contribución que hace el municipio a la protección o cuidado del medio ambiente en Floridablanca, el 80% lo califica regular, 10% que es mala y otro 10% que es muy mala.

Con relación a la pregunta catorce, de aspectos que considera que el desarrollo del restaurante perjudica al medio ambiente, el 80% responde que es el uso indebido de desechable, 10% que es ninguna y el otro 10% que no tiene conocimiento.

10.4. Diagnóstico por grupo de interés

El diagnóstico de la Dirección Empresarial con los aspectos: Gobierno Corporativo, Estrategia, Estructura y Operación, Ambiental, Laboral, Derechos Humanos, Comunidad, Productos y Servicios en Proveedores, Productos y Servicios en los Clientes se resumen en la ilustración 17.

ASPECTO	DIRECCIÓN EMPRESARIAL
Gobierno corporativo	El término de Responsabilidad Social Empresarial es relativamente nuevo, sin embargo, consideran que su aplicación sería una estrategia que los beneficia. El restaurante está formalmente constituido en aspectos básicos como la Cámara de Comercio y RUT, no obstante, no tienen ni llevan seguimiento a un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, siendo fundamental el cumplimiento de esta normativa en cualquier negocio. Su herramienta para comunicar errores, fallas o inconvenientes es solo la comunicación verbal.
Estrategia	No cuenta con un direccionamiento estratégico, tampoco con políticas y herramientas que le ayuden a la evaluación e identificación de sus impactos económicos, sociales y ambientales, el cual le podría empezar a orientar y marcar un horizonte más claro para lograr una ventaja competitiva.
Estructura y Operación	Cada uno de ellos tienen delimitado sus funciones más no están documentadas, no tienen un manual de funciones donde cada uno tenga claramente establecidos y definidos sus asignaciones dentro del restaurante.
Ambiental	No son reciclados de manera adecuada los residuos que genera su trabajo, desechando todos los residuos en cualquier recipiente y bolsa plástica, generando bacterias, virus y enfermedades en el ambiente laboral.
Desempeño Laboral	Solo cumplen con condiciones legales básicas de trabajo como son los salarios, pago de horas extras y vacaciones, omitiendo actividades de esparcimiento y descansos ajustados que son críticos para el desenvolvimiento óptimo del personal.

ASPECTO	DIRECCIÓN EMPRESARIAL
Derechos Humanos	Su forma de reclutar es por recomendación o iniciativa propia del trabajador, lo cual conduce a remplazar vacantes sin que este cuente con requisitos culinarios mínimos, lo que hace que la falta de herramientas de selección de personal y manual de funciones se vuelva un conflicto de inasistencia sin justificación de las cocineras y falta de personal inesperadas.
Comunidad	Aporta solo regalando comida cuando alguien de la calle se acerca a pedir, abarcando una oportunidad beneficiosa en su crecimiento personal y de negocio que se vincule con fundaciones o instituciones que pueda donar alimentos de manera más formal y sea tomado como referente su restaurante para próximas actividades.
Productos y servicios en proveedores	Tiene buena interacción con los proveedores y su lema está más enfocado a la lealtad en ellos por ser los primeros en conocer cuando inició su actividad comercial, también en cumplir con los pagos establecidos entre ellos, sin embargo, tiene descuidado la parte de calidad de los productos, nuevas ofertas y la manera de buscar mejores ofertas.
Productos y servicios en clientes	La variedad en el menú es buena, igual que la porción servida a sus clientes en el desayuno, almuerzos y el relleno de las empanadas, papas rellenas y arepas. Se debe trabajar en la presentación formal de los alimentos como una carta de menú e instalar una zona para la caja donde los clientes se dirijan a pagar.

Ilustración 17. Diagnóstico “Dirección Empresarial”

Autoría propia

En la siguiente ilustración se expone un cuadro con el diagnóstico de los Proveedores, Colaboradores, Clientes y Comunidad del restaurante con los criterios Social, Económico y Ambiental.

	PROVEEDORES	COLABORADORES	CLIENTES	COMUNIDAD
SOCIAL	<p>El término de Responsabilidad Social Empresarial en sus proveedores no es muy conocido, siendo importante que ellos se informen e interactúen con el restaurante de una manera que favorezcan a todos.</p> <p>Comunican ser ellos mismos los que se acercaron a ofrecer sus productos y servicios, pues no tiene el restaurante los métodos virtuales y tecnológicas para este fin, caso similar con las herramientas que cuenta el restaurante para realizar pagos, pedidos entre otros medios de comunicación e información.</p>	<p>Ninguna de las cocineras conoce el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, no distinguen que el restaurante tenga lineamientos estratégicos documentados, pero si es usual que la administradora las aliente y comunique su deseo de vender todo lo preparado.</p>	<p>Son más los clientes que no conocen el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, por lo cual es indispensable que se empiece a ser más latente este término por parte del restaurante para que estos se unan, apoyen y actúen de manera responsable. En relación al servicio y productos que ofrece el restaurante, sus clientes se encuentran satisfecho con la porción que entregan en los desayunos, almuerzos y el relleno en las empanadas, papas y arepas, pero no ven tan satisfactorio el diseño locativo del restaurante.</p>	<p>Para el 70% de los comerciantes encuestados no es conocido el término de Responsabilidad Social Empresarial, abarcando otra parte interesada a socializar el concepto y que logren una comunicación más asertiva.</p>
ECONÓMICO	<p>El cumplimiento de pago con ellos es bueno, informan los proveedores que el modelo de pago es para algunos de ellos en efectivo y después de entregado el producto, y el restante es directo, es decir, producto que es pedido, es cancelado en efectivo y sin ser prolongado su pago, sin embargo, es recomendable que implemente nuevas metodologías de ser entregado el dinero, en ocasiones ninguna de las partes se encuentra con el tiempo ni la forma directa de acercarse para ser cancelado el producto.</p>	<p>A favor del crecimiento de ventas, las cocineras muestran tener un papel muy neutral, en la que solo se limitan a desenvolverse como lo hacen cotidianamente.</p>	<p>Cuentan con precios justos para sus clientes pero no fomentan promociones, por lo que es recomendable que ingrese a esa moda y promuevan combos, promociones como nuevas formas de atracción y fidelización de sus clientes actuales como potenciales que van adquiriendo de esto, aumentando sus ventas y reconocimiento en el mercado.</p>	<p>Indican que el restaurante apoya a la comunidad solo en aspectos básicos como en la generación de empleo, siendo relevante que logre efectuar mejor comunicación con ellos y realizar actividades que fomenten el crecimiento como sector comercial, influyendo este al reconocimiento en el mercado y por ende, en el crecimiento en ventas.</p>
AMBIENTAL	<p>Con respecto al municipio, sienten que ha empeorado los problemas ambientales en Floridablanca, especialmente en la actualidad que es muy común en la ciudad que se adquieran mascotas como miembros de la familia, sin ser muy responsables del cuidado que ellos requieren. No son muy consientes ni precavidos con el uso de los residuos que su actividad genera, mostrando gran parte de ellos no realizar ninguna actividad a favor del uso y reciclaje.</p> <p>La mayoría de los proveedores señalan que la actividad comercial del restaurante perjudica al medio ambiente con el uso indebido de desechables y plásticos, especialmente cuando no realizan actividades propias a su preservación y cuidado.</p>	<p>Concuerdan con la Dirección Empresarial en que su actividad comercial generan residuos biodegradables y que no cuentan con la socialización del manejo adecuado en los desperdicios, siendo punto clave a enfocar y más con negocios como los restaurantes que se está expuesto a infecciones e intoxicaciones.</p>	<p>Percibe al igual que los proveedores que los problemas ambientales en Floridablanca no es el adecuado y que le hace falta apropiarse más al restaurante en concientizar el uso indebido de desechables y plásticos.</p>	<p>También observa perjudicial la falta de herramientas y socialización con los métodos óptimos para reciclar y ayudar al medio ambiente.</p>

Ilustración 18. Diagnóstico grupos de interés en La Sazón de Meña
Autoría propia

En general, en el aspecto **Social**, gran porcentaje de sus grupos de interés señalan que¹¹³ conocen sobre el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, que el restaurante no cuentan con un direccionamiento estratégico formal, ni tampoco con las herramientas suficientes para la comunicación, información e interacción con ellos.

En lo **Económico**, sus grupos de interés señalan que el restaurante cuenta con modalidades de pago muy antiguas, siendo el caso de que solo efectúan pagos de manera presencial, también la falta de formalidad en sus contratos, la falta de equipos y programas que ayuden de manera sencilla al control y seguimientos de su actividad comercial.

Con respecto a lo **Ambiental**, concuerdan ellos que en los últimos 5 años en Floridablanca ha empeorado los problemas ambientales, especialmente por la tenencia irresponsable de mascotas, la contaminación del aire, la falta de concientización de todos por aportar con el cuidado del planeta y el mal uso que se hace en la disposición de los desechos, señalando que el restaurante podría abarcar este aspecto, empezando con actividades que favorezcan a la manera correcta de reciclaje, la reutilización de las bolsas plásticas y al no uso excesivo de desechables.

Mapas Estratégicos, Objetivos y Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial para cada grupo de interés en el restaurante La Sazón de Meña

En este capítulo se inicia con la presentación del mapa estratégico para cada grupo de interés, obteniendo de este elemento los objetivos, estrategias y actividades que se proponen en el proyecto en un período de plan de 5 años, en ellos se enfatizan los puntos débiles que arrojó la encuesta aplicada y que son mencionadas en el capítulo anterior.

11.1. Mapa Estratégico en cada Grupo de Interés

Se realizó un mapa de enlaces con los criterios de sostenibilidad para el logro de que el restaurante actué con responsabilidad social y de la mano con acciones para que su actividad comercial ayude al medio ambiente.

En la ilustración 19, se expone el mapa estratégico en la Dirección Empresarial, en ella se encuentra lo deseado en alcanzar en cada criterio de responsabilidad. Para mayor visualización ver *Anexo 4 Mapa Estratégico GI: hoja 1 Dir. Empresarial*

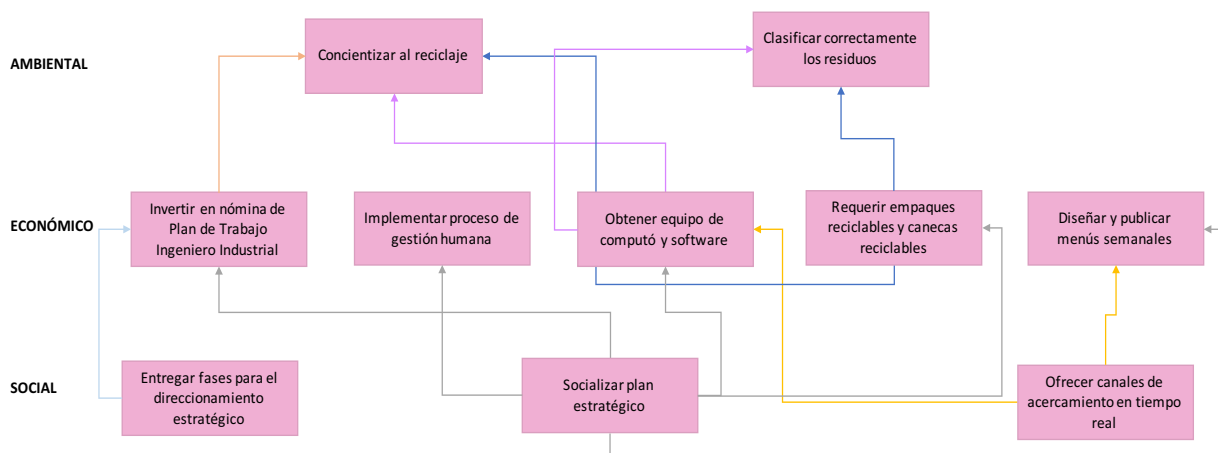


Ilustración 19. Mapa Estratégico GI Dirección Empresarial
 Autoría propia

En la siguiente ilustración se encuentra el mapa de enlace de los Proveedores, en el cual busca el envío de correos en el e-mail y WhatsApp con comunicados de eventos de interés, en especial los relacionados con el reciclaje y disposición final oportuno de los residuos. Para mayor visualización ver *Anexo 4 Mapa Estratégico GI: hoja 2 Proveedores*.

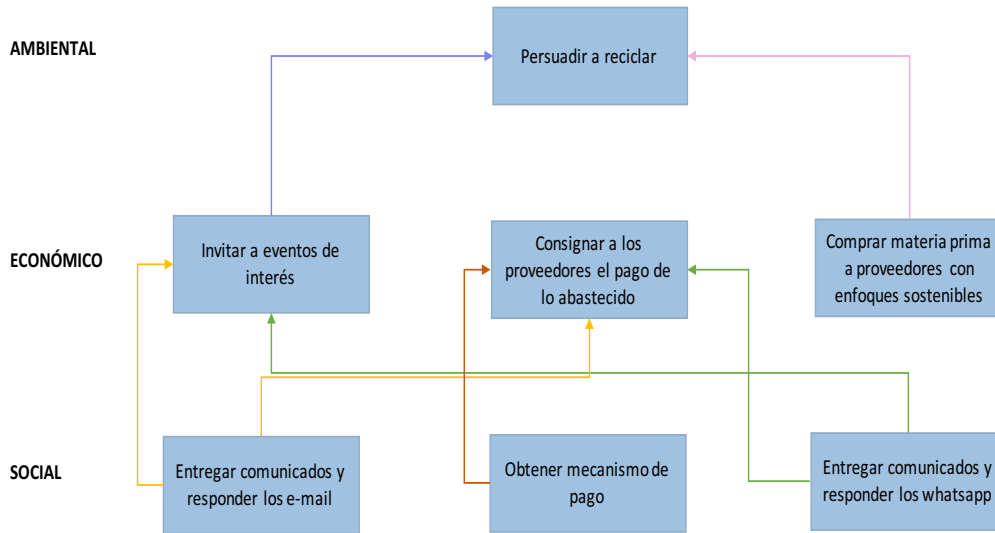


Ilustración 20. Mapa Estratégico GI Proveedores
 Autoría propia

En la ilustración 21 se presenta el mapa estratégico en los Colaboradores, requiriendo de comunicados informativos internos, sobre reuniones, capacitaciones programados en el transcurso del año, al igual que de información para que se empiece a utilizar adecuadamente los desperdicios y residuos que genera su labor en el restaurante, para mayor visualización ver *Anexo 4 Mapa Estratégico GI: hoja 3 Colaboradores*.

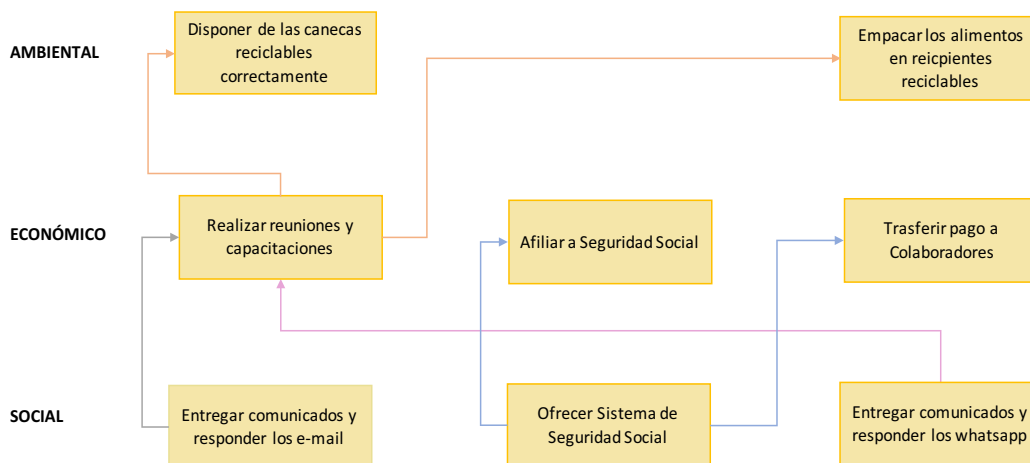


Ilustración 21. Mapa Estratégico GI Colaboradores
Autoría propia

En la siguiente ilustración se expone el mapa estratégico de los Clientes, pretendiendo en ella el reconocimiento en las redes sociales, crecimiento de seguidores, likes y calidad en las publicaciones realizadas en ese medio, motivando a los clientes a mejorar las prácticas llevadas con el medio ambiente. Para mayor visualización ver *Anexo 4 Mapa Estratégico GI: hoja 4 Clientes*.

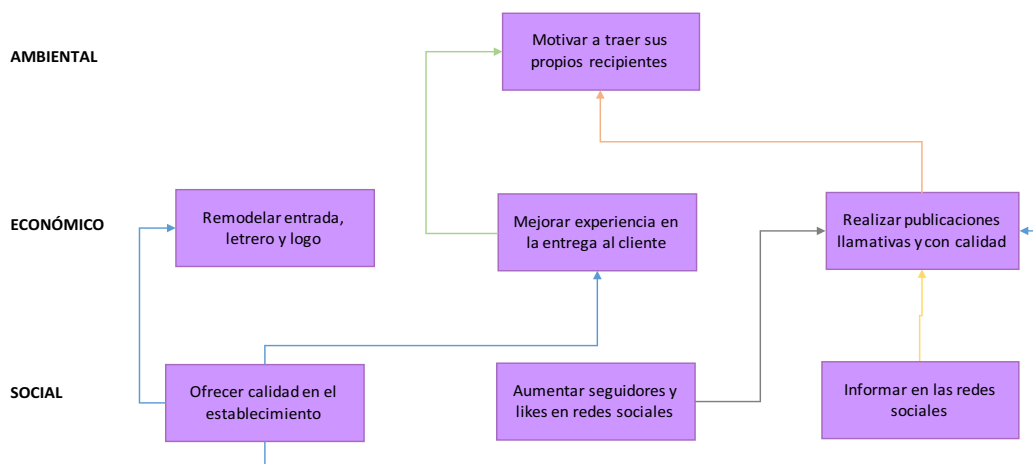


Ilustración 22. Mapa Estratégico GI Clientes
Autoría propia

En la ilustración 23 se presenta el mapa de enlace en la Comunidad, en este se buscó que aporte con las necesidades del entorno y realice publicaciones de calidad informativa sobre el manejo y disposición de los residuos que se lleva en el restaurante. Para mayor visualización ver *Anexo 5 Mapa Estratégico GI: hoja 4 Comunidad.*

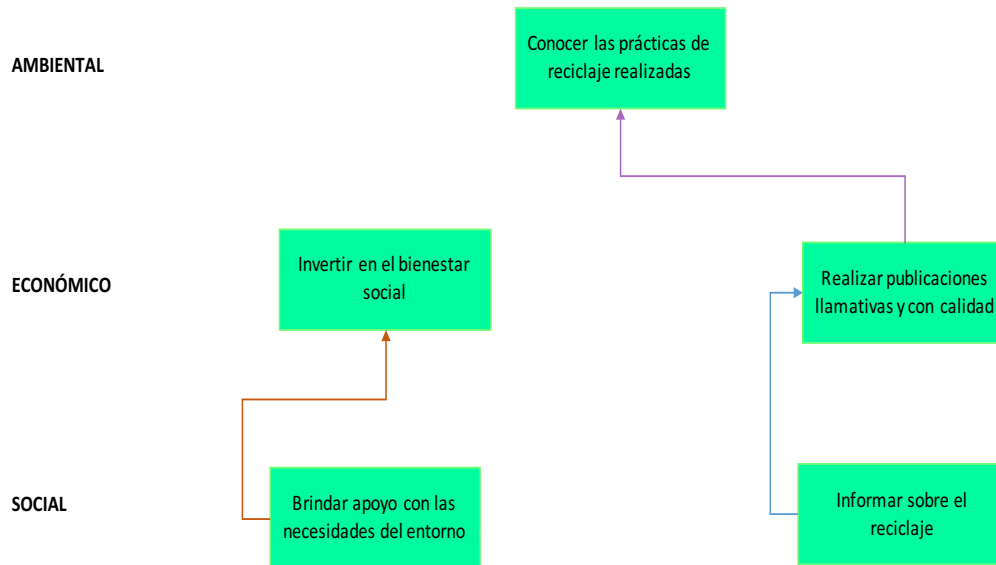


Ilustración 23. Mapa Estratégico GI Comunidad
Autoría propia

11.2. Objetivos y Estrategias

Para los objetivos y estrategias se utilizó el esquema del cuadro de mando integral propuesto por Kaplan y Norton como sistema integrado, balanceado y estratégico, que permitirá la identificación de los progresos, provisionando la dirección futura del proyecto al convertirse la visión en acción, por medio de una unidad coherente de indicadores agrupados, estableciendo los siguientes ítems:

- 1) **Criterio:** ámbito sostenible a trabajar
- 2) **Objetivo:** planteamiento del propósito que se busca alcanzar

- 3) **Estrategia:** indica la metodología a utilizar para el cumplimiento del objetivo 118
- 4) **Actividad:** acciones a llevar a cabo basadas en las estrategias para cumplir con el objetivo.
- 5) **Recurso:** medios necesarios para dar cumplimiento a las actividades
- 6) **Responsable:** personal idóneo para supervisar el cumplimiento de las actividades
- 7) **Meta:** tiempo requerido entre cada medición
- 8) **Unidad de Medida:** cantidad estandarizada en la que se da el resultado del indicador
- 9) **Período del plan:** plazo propuesto para el seguimiento del proyecto
- 10) **Fórmula:** expresión utilizada para medir el indicador
- 11) **Resultado de fórmula:** resultado que arroja la expresión utilizada
- 12) **Frecuencia de medición:** el periodo requerido para cumplir con la meta
- 13) **Fuente de información:** persona a quien se dirige para obtener la información
- 14) **Responsable de medición:** persona encargada de realizar la medición del indicador

En la ilustración 19 se visualiza a modo de ejemplo el esquema de cuadro de mando integral aplicado al restaurante La Sazón de Meña para el grupo de interés “Dirección Empresarial”, como fila se tiene los criterios de sostenibilidad social, económico y ambiental, se le asignó un número (en este caso comprende del 1 hasta 10) para identificar la cantidad de estrategias, actividades, metas, unidades de medidas, fórmulas y frecuencia de medición que requirió para el desarrollo de su objetivo, y que puede ser visualizados con mayor detalle para cada grupo de interés en el *Anexo 5 Estrategias GI La Sazón de Meña: hoja 1 Dirección Empresarial, hoja 3 Proveedores, hoja 5 Colaboradores, hoja 7 Clientes y hoja 9 Comunidad.*

DIRECCIÓN EMPRESARIAL															
	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACT.	RECURSO	RESPONSABLE	META	UNIDAD DE MEDIDA	PERÍODO DEL PLAN	FÓRMULA	RESULTADO DE FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE DE MEDICIÓN		
SOCIAL	(1)	(1)	(1)	Humano, físico, financiero, infraestructura	Dirección Empresarial	(1)	(1)	5 años	(1)	Porcentaje	(1)	Ing. Industrial	Ing. Industrial		
	(1)	(1)	(2)			(2)	(2)		(2)		(2)			(2)	Administrador
	(1)	(1)	(3)			(3)	(3)		(3)		(3)			(3)	
ECONÓMICO	(1)	(8)	(10)	Humano, físico, financiero, infraestructura	Dirección Empresarial	(10)	(10)	5 años	(10)	Porcentaje	(10)	Ing. Industrial	Ing. Industrial		
	(1)	(1)	(3)			(3)	(3)		(3)		(3)			(3)	Administrador
	(1)	(1)	(2)			(2)	(2)		(2)		(2)			(2)	Colaboradores
	(1)	(1)	(3)			(3)	(3)		(3)		(3)			(3)	
AMBIENTAL	(1)	(2)	(2)	Humano, físico	Dirección Empresarial	(2)	(2)	5 años	(2)	Porcentaje	(2)	Dirección Empresarial	Administrador		

Ilustración 24. Ejemplo de esquema del Cuadro de Mando Integral
 Autoría propia

11.2.1. Objetivos, estrategias y actividades para la Dirección Empresarial

En el criterio **Social** contiene tres objetivos: el primero es establecer el direccionamiento estratégico con la revisión de las 5 fases propuesta en el proyecto, estas son la misión, visión, objetivos, estrategias y cuadro de mando, como herramienta inicial para que el restaurante actúe con responsabilidad social.

El segundo objetivo es la socialización del plan estratégico mencionado en el párrafo anterior, involucrando para ello la vinculación de un nuevo cargo en el restaurante, quien será el encargado de realizar 2 talleres por año y llevar el seguimiento y control en la asistencia.

El tercer objetivo es la obtención de 4 canales de acercamiento en tiempo real con los grupos de interés, estos son el e-mail, WhatsApp, Instagram y Facebook, idealizando el estilo y temática que representa el restaurante.

En la ilustración 25 se presenta una tabla con los objetivos, estrategias, actividades, meta y unidad de medida resumidas anteriormente.

DIRECCIÓN EMPRESARIAL					
CRITERIO	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	UNIDAD DE MEDIDA
SOCIAL	Establecer el direccionamiento estratégico para el restaurante La Sazón de Meña desde la perspectiva de Responsabilidad Social Empresarial para lograr la sostenibilidad	Formular el direccionamiento estratégico desde la Responsabilidad Social Empresarial en el restaurante	Incluir las fases: misión, visión, objetivos y estrategias y cuadro de mando	5	Fases / año
	Socializar el plan estratégico en el restaurante	Comunicar al restaurante el plan estratégico y los beneficios que genera ser socialmente sostenible	Capacitar a través de talleres el impacto positivo que genera actuar con responsabilidad social	2	Talleres / año
			Llevar seguimiento y control de las personas que asistan a los talleres	6	Personas / taller
	Establecer canales que permitan un acercamiento en tiempo real a los grupos de interés	Incorporar herramientas virtuales que fomenten la interacción constante con sus grupos de interés	Crear perfiles en plataformas virtuales	4	Plataformas virtuales
			Idealizar el diseño e información que se quiere transmitir	4	Diseño de las plataformas virtuales
			Personalizarlo en las plataformas virtuales	4	Publicación de información

Ilustración 25. Objetivos, Estrategias y Actividades “Dirección Empresarial” Social
Autoría propia

En lo **Económico** se desarrollaron cuatro objetivos: el primero corresponde a la implementación de los procesos de gestión humana de acuerdo a las normas legales vigentes, como es el reclutamiento de personal, selección, retribución, motivación, seguridad y salud en el trabajo, entrenamiento y evaluación de desempeño, asignándole la meta a cada una de ellas.

El segundo es invertir en activos fijos que permitan optimizar los procesos del restaurante como en el mejoramiento de la imagen brindada, instalando un computador como mecanismo de control donde registren las ventas, cotizaciones, para ello es recomendable la instalación de software de facturación.

El tercero es el diseño y publicación de un menú semanal con las preparaciones ofertadas para sus clientes.

Y el cuarto son actividades para disminuir el consumo en el área de cocina cuando se están preparando los platillos, el restaurante paga normalmente \$350.000/mes en agua, \$820.000/mes en luz y \$780.000/mes en gas.

En la ilustración 26 se presenta una tabla con los objetivos, estrategias, actividades, meta y unidad de medida mencionadas anteriormente.

DIRECCIÓN EMPRESARIAL					
CRITERIO	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	UNIDAD DE MEDIDA
ECONÓMICO	Implementar los procesos de gestión humana de acuerdo a las normas legales vigentes	Reclutar candidatos al puesto	Dar a conocer las necesidades de personal con anuncios de empleo en la web, redes sociales o en el establecimiento.	5	Anuncios / año
		Realizar proceso de selección	Convocar y determinar qué aspirante se le hará un ofrecimiento real.	5	Proceso de selección
		Formalizar contratos	Diligenciar hoja de contrato laboral	100%	Colaboradores
		Retribuir pagos a los colaboradores derivados de sus actividades	Monto anual que incluye: prima, cesantías, vacaciones, salud y pensión	100%	Programa de compensación
		Realizar eventos que fomenten agradecimiento y motivación a sus colaboradores	Eventos para festejar el día de la mujer, día de la madre, y la navidad	3	Eventos / año
			Celebración de cumpleaños	100%	Colaboradores
		Aplicar el programa de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo	Realizar los 7 estándares del programa	1	Programa SG SST / año
			Seguimiento del programa de SG SST con los colaboradores	100%	Colaboradores

DIRECCIÓN EMPRESARIAL					
CRITERIO	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	UNIDAD DE MEDIDA
ECONÓMICO		Dar a los colaboradores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores	Búsqueda de vídeos informativos sobre la manipulación de alimentos, preparación, emplatado y servicio al cliente.	4	Videos / año
		Calificar el desempeño actual y anterior de un trabajador en relación con sus estándares.	Planeación de reuniones periódicas de evaluación y autoevaluación	100%	Colaboradores
	Invertir en activos fijos que permitan optimizar los procesos del restaurante, como en el mejoramiento de su imagen	Instalar un mecanismo de control donde se registre las ventas en forma de factura, permita varias formas de pago, obtener cotizaciones, generar informes y estadísticas.	Búsqueda y compra de equipo de cómputo	1	Equipo
			Instalarle el software	1	Software / año
			Paquete mensual del software	12	Documento / año
	Diseñar un menú en el que muestre a sus clientes las preparaciones del día.	Establecer un menú que permita hacer diferentes combinaciones para generar más variedad en los productos a ofrecer	Diseño del menú	54	Menú / año
			Publicación del menú	54	Menú / año
	Reducir el 5% en el consumo de los servicios.	Disminuir las operaciones que incurran en el uso innecesario de los recursos utilizados en el desarrollo de las preparaciones de los platos del menú.	Reducir consumos de energía en la cocina y área de venta	5%	Dinero
			Reducir consumo de gas en la cocina	5%	Dinero
			Reducir consumo de agua en la cocina	5%	Dinero

Ilustración 26. Objetivos, Estrategias y Act. “Dirección Empresarial” Económico
Autoría propia

En la siguiente ilustración se presenta una tabla con lo realizado en el criterio **Ambiental**, en el que su objetivo es la disminución en un 10% del impacto que la actividad genera en el medio ambiente y en la sociedad de interés con acciones como la compra de canecas reciclables

y la sustitución de los desechables por unos reciclables, el restaurante compra normalmente cada día intermedio \$70.000 en icopor, vasos y pitillos.

DIRECCIÓN EMPRESARIAL					
CRITERIO	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	UNIDAD DE MEDIDA
AMBIENTAL	Disminuir en un 10% el impacto que la actividad genera en el medio ambiente y en la sociedad de interés con la que se relaciona.	Generar conciencia de reciclaje y manejo de la disposición de residuos	Comprar las caneca de reciclaje gris, azul y verde.	10%	Dinero
		Eliminar empaques que no son amigables con el ambiente	Reducir la compra y uso de icopor, plásticos y pitillos en el restaurante	10%	Dinero

Ilustración 27. Objetivos, Estrategias y Act. “Dirección Empresarial” Ambiental Autoría propia

11.2.2. Objetivos, estrategias y actividades para los Proveedores.

En este grupo se diseñó un objetivo en lo Social, dos en lo económico y dos en lo ambiental que son los siguientes:

En lo **Social** es el envío de correos por medio de e-mail y WhatsApp notificando eventos de interés relacionados con el cuidado y las buenas prácticas ambientales, como los comunicados para aquellos proveedores que se le ha consignado en la cuenta bancaria por los productos ofrecidos, con una meta de 5 e-mail/año.

En lo **Económico** es de invertir el 5% de lo que se gasta en proteínas, lácteos, especias, pasta, frutas, verduras, gaseosas a la búsqueda y compra de proveedores que encaminen su negocio con responsabilidad social y así se fomente el crecimiento de estas, el restaurante gasta en proteína \$3.000.000/semana, en lácteos y huevos \$280.000/semana, víveres y especias

\$800.000/semana, pasta de empanadas \$180.000, frutas y verduras \$1.700.000/semana, gaseosas \$250.000/semana, siendo un total de \$6.210.000/semana.

En lo **Ambiental** se tiene el objetivo de generar conciencia de reciclaje y manejo adecuado de la disposición final de los residuos con el envío de 6 correos informativos/año.

En la ilustración 28 se presenta una tabla que adjunta las tres hélices de sostenibilidad en los proveedores y que fueron mencionadas anteriormente.

PROVEEDORES					
CRITERIO	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	UNIDAD DE MEDIDA
SOCIAL	Enviar correos de interés a los proveedores	Notificar por medio del e-mail y WhatsApp comunicados de eventos de interés y transacciones realizadas	Envío del comunicado en el e-mail	5	E-mail / año
			Respuesta en el e-mail	100%	Proveedores
			Envío del comunicado en el WhatsApp	5	WhatsApp / año
			Respuesta en el WhatsApp	100%	Proveedores
ECONÓMICO	Comprar el 5% de materia prima a los proveedores con enfoque sostenible	Relacionar al restaurante con proveedores con énfasis sostenibles	Proceso de selección de proveedores sostenibles	5%	Dinero
			Variedad de productos del proveedor	5%	Dinero
			Buenos precios del proveedor	5%	Dinero
	Implementar mecanismo que permita agilizar los pagos a los proveedores	Seleccionar medio para transferir pago a los proveedores	Abrir la cuenta en el banco de más conveniencia para las transacciones con los proveedores	1	Cuenta bancaria
AMBIENTAL	Generar conciencia de reciclaje y manejo de la disposición de residuos	Persuadir a los proveedores a reciclar y ayudar con el medio ambiente	Enviar correos informativos sobre las buenas prácticas ambientales empresariales	6	Correos / año

Ilustración 28. Objetivos, Estrategias y Actividades para los “Proveedores”
 Autoría propia

11.2.3. Objetivos, estrategias y actividades para los Colaboradores

Para los Colaboradores se tiene un objetivo por cada hélice de sostenibilidad que se resumen:

En lo **Social**, el mecanismo es el mismo que el propuesto de los Proveedores, cambiando que los comunicados a enviar en el e-mail y WhatsApp son para reuniones y capacitaciones que en el transcurso del tiempo se programen en el restaurante, la meta es 8 correos/año.

En lo **Económico** abarca en invertir en los procesos de gestión humana, constituyendo para este objetivo seis estrategias y de ellas se despliegan dieciséis actividades que se puede visualizar en la ilustración 29.

Para el criterio **Ambiental**, su objetivo es similar con el de los Proveedores pero en este caso se desea es persuadir internamente a los colaboradores sobre la disposición final que se le hacen a los residuos que generan su labor, etiquetando con avisos de señalización el uso de las canecas, al igual que la estrategia de reducir el uso de los desechables, por el cual el restaurante en el día empaca 10 almuerzos para llevar, estimando que se empieza a sustituir 3 desechables/día.

En la ilustración 29 se presenta un cuadro con los objetivos, estrategias, actividades, meta y unidad de medida de las tres hélices de sostenibilidad nombradas anteriormente.

COLABORADORES					
CRITERIO	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	UNIDAD DE MEDIDA
SOCIAL	Enviar correos de interés a los colaboradores	Notificar por medio del e-mail y WhatsApp comunicados de reuniones y capacitaciones	Envió del comunicado en el e-mail	8	E-mail / año
			Respuesta en el e-mail	100%	Colaboradores
			Envió del comunicado en el WhatsApp	8	WhatsApp / año
			Respuesta en el WhatsApp	100%	Colaboradores

COLABORADORES					
CRITERIO	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	UNIDAD DE MEDIDA
ECONÓMICO	Invertir en los procesos de gestión humana de acuerdo a las normas legales vigentes	Establecer acuerdo y aceptación en los términos y condiciones del contrato laboral	Lectura y firma del contrato laboral	4	Contratos / año
		Depositar el dinero de la retribución en el banco.	Trasferir el dinero en la cuenta bancaria para cada colaborador	100%	Colaboradores
		Mejorar los eventos y celebraciones realizadas a los colaboradores	Realizar y entregar cuestionario de satisfacción de eventos celebrados	100%	Colaboradores
			Analizar los resultados	100%	Cuestionarios
			Elegir los dos eventos más repetidos por los colaboradores	3	Eventos / año
		Implementar los 7 estándares del SG SST con empresas de 10 o menos colaboradores y clasificados en riesgos I, II,III expresados en la resolución 0312 de 2019	Asignar una persona que diseñe el Sistema de Gestión de SST	1	Documento asignación / año
			Afiliación al Sistema de Seguridad Social Integral	1	Documento afiliación / año
			Elaborar y ejecutar programa o actividades de capacitación en promoción y prevención (peligros/riesgos)	1	Plantilla de promoción y prevención / año
			Elaborar Plan Anual de Trabajo en el que se identifique: objetivos metas, responsabilidades, recursos y cronograma anual	1	Plantilla Plan Anual de Trabajo / año
			Realizar las evaluaciones médicas ocupacionales de acuerdo con la normatividad y los peligros/riesgos a los cuales se encuentre expuesto los colaboradores	1	Informe médico / año
			Realizar la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos	1	Plantilla valoración de riesgos / año
			Ejecutar las actividades de prevención y control frente a los peligros/riesgos identificados	1	Documento acciones ejecutadas / año

COLABORADORES					
CRITERIO	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	UNIDAD DE MEDIDA
ECONÓMICO		Realizar capacitaciones de: manipulación de alimentos, preparación, emplatado y servicio al cliente.	Envió de videos e informes en el WhatsApp y Facebook	4	Videos / año
			Formular preguntas relacionadas con el vídeo o informe	100%	Colaboradores
			Reconocer con obsequio la mejor respuesta	4	Obsequios / año
		Realizar reuniones periódicas de evaluación y autoevaluación	Cuestionario de autoevaluación	100%	Colaboradores
AMBIENTAL	Generar conciencia de reciclaje y manejo de la disposición de residuos a los colaboradores	Persuadir a los colaboradores a reciclar y ayudar con el medio ambiente	Etiquetas y avisos relacionadas con el uso de las canecas de reciclaje	3	Publicaciones / año
		Reducir el uso de desechables en la cocina	Empacar los alimentos en recipientes biodegradables	1080	Empacados / año

Ilustración 29. Objetivos, Estrategias y Actividades para los “Colaboradores”
Autoría propia

11.2.4. Objetivos, estrategias y actividades para los Clientes

Para los Clientes se realizó cuatro objetivos en total:

En lo **Social** es la penetración en el mercado con reconocimiento y publicidad en las cuentas de Facebook e Instagram, aumentando en el primer año 250 seguidores, 15 likes por cada publicación al día.

En lo **Económico** se tiene dos objetivos: el primero es de invertir en la remodelación e imagen del restaurante, estimando un costo de \$400.000 por pintar la entrada del restaurante, incluido la mano de obra y materiales, y \$250.000 por el letrero y logo; el segundo es el de

expandir el servicio y atracción de nuevos clientes, contratando un domiciliario de dos a tres horas al día.

Para lo **Ambiental** su objetivo es la motivación a los clientes a llevar su propio recipiente, obsequiando un toque dulce aquellas personas que lo realicen, al igual que elevar \$200 pesos por empaque.

En la ilustración 30 se presenta un cuadro con los objetivos, estrategias, actividades, metas y unidad de medida para los clientes.

CLIENTES					
CRITERIO	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	UNIDAD DE MEDIDA
SOCIAL	Penetrar en el mercado con reconocimiento y publicidad en las redes sociales	Aumentar el número de seguidores, likes y publicaciones en las redes sociales	Crecer en seguidores con estados llamativos	250	Seguidores / año
			Crecer en likes utilizando hashtags bien seleccionados	5400	Likes / año
			Realizar publicaciones	360	Publicaciones / año
ECONÓMICO	Invertir en remodelación e imagen del restaurante	Remodelar la entrada del restaurante para el agrado y satisfacción de los clientes	Pintar la entrada del restaurante	\$400.000	Dinero / año
		Diseñar un nuevo letrero y logo del restaurante	Realizar el diseño del letrero y el logo	\$250.000	Dinero / año
	Expandir el servicio y atracción de nuevos clientes	Contratar un domiciliario para la entrega rápida a sus clientes	Entrega del letrero y el logo	2	Diseños
			Contratar persona domiciliaria	1	Contrato / año
AMBIENTAL	Motivar a los clientes a traer su propio recipiente	Elevar el precio del empaque	Cobrar el empaque	\$720.000	Dinero aumentado / año
		Regalar un toque dulce a los clientes que tengan su propio recipiente	Entregar postres	\$120.000	Toque dulce / año

Ilustración 30. Objetivos, Estrategias y Actividades para la “Clientes”
Autoría propia

11.2.5. Objetivos, estrategias y actividades para la Comunidad

Para la Comunidad se tiene un objetivo por cada hélice de sostenibilidad que se resumen:

El restaurante por lo general regala las empanadas que quedan después de las 3 p.m., normalmente son de 2 a 4, con el criterio **Social** se pretende que continúe realizando dicha acción humanitaria con 360 veces al año como calculo de una acción al día.

En lo **Económico** es que inviertan en necesidades del entorno, donando cada semestre \$200.000 en una fundación en Floridablanca o cerca de ella.

Y en lo **Ambiental** es publicar anuncios relacionados con el reciclaje en las redes sociales. En la ilustración 31 se presenta una tabla con los objetivos, estrategias, actividades, metas y unidad de medida.

COMUNIDAD					
ASPECTO	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	UNIDAD DE MEDIDA
SOCIAL	Resistir con las acciones humanitarias a personas que rondan cerca del restaurante	Regalar comida que esté en buen estado	Entregar alimento a personas que realmente lo requieran	360	Personas / año
ECONÓMICO	Invertir en necesidades del entorno	Contribuir al bienestar social	Donar dinero semestral	\$400.000	Dinero / año
AMBIENTAL	Generar conciencia de reciclaje y manejo de la disposición de residuos a los clientes	Persuadir a los clientes a reciclar y ayudar con el medio ambiente	Publicar anuncios relacionados con reciclar	12	Publicaciones / año

Ilustración 31. Objetivo, Estrategia y Actividad “Comunidad”
 Autoría propia

11.3. Presupuesto

En este numeral se abarcó el presupuesto de implementación en cada grupo de interés de La Sazón de Meña con numerales como: criterio, objetivo, actividad, recurso, detalle, unidad, valor unitario, cantidad y valor total.

11.3.1. Presupuesto “Dirección Empresarial”

El presupuesto total en la Dirección Empresarial es de \$61.570.000 COP/año (Ver *Anexo 6 Presupuesto Estrategias GI: hoja 1 Presupuesto D. Empresarial*) su costo en cada uno de sus hélices de sostenibilidad es:

En lo **Social** su valor es de \$136.000 COP: el primer y tercer objetivo no requiere un costo adicional por tratarse del plan de trabajo del Ingeniero Industrial, en el segundo objetivo es donde se encuentra el costo total del criterio.

En lo **Económico** el costo total es de \$60.054.000 / año: el cuarto objetivo tiene un costo de \$58.544.000/año con la formalización de los contratos laborales, en ella incluye la nómina de tres colaboradores con su respectiva liquidación al terminar el año y la nómina de un Ingeniero Industrial quien sería un cargo propuesto a contratar para que se encargue de la parte legal de los contratos, el cumplimiento y la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, el manejo de las plataformas virtuales, el seguimiento del cuadro de mando propuesto y el cumplimiento a que el restaurante contribuya responsablemente; el quinto objetivo es de \$2.680.000 con la compra de un computador y el paquete mensual del software de facturación, el sexto objetivo corresponde al plan de trabajo del Ingeniero Industrial, el séptimo objetivo es a favor del restaurante, reduciendo \$1.170.000 en el año con el ahorro del 5% de los servicios locativos.

En lo **Ambiental** el total es de \$1.380.000 COP/año con el último objetivo en este grupo de interés, y es la compra de las canecas reciclables y la compra de empaques reciclables, el restaurante gasta \$70.000 cada día intermedio en plásticos y desechables, equivaliendo un costo de \$12.600.000 COP al año, dicho valor se le sacó el 10% para que el restaurante se motive poco a poco y sustituya los desechables por empaque reciclables.

En la ilustración 32 se presenta un cuadro con lo mencionado en los párrafos anteriores ¹³¹

con su actividad, recurso, detalle, unidad, valor unitario, cantidad y el valor total.

Presupuesto estrategias de sostenibilidad	Actividad	2020							
		Recurso	Detalle	Unidad	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total		
SOCIAL	Dirección Empresarial	Creación de fases	Humano	Planeación (proponer y crear fases)	Plan de trabajo/año	\$0	7	\$0	
			Total Objetivo 1						\$0
	Socialización del plan estratégico	Talleres	Humano	Tallerista	Taller/año	\$0	2	\$0	
			Infraestructura	Salón	Taller/año	\$0	2	\$0	
			Físico	Materiales	Taller/año	\$20.000	2	\$40.000	
			Físico	Refrigerio	Taller/año	\$48.000	2	\$96.000	
		Control y seguimiento de asistencia	Humano	Asistencia	Persona/ taller	\$0	6	\$0	
		Total Objetivo 2						\$136.000	
		Idealización del diseño e información a publicar	Humano	Planeación (proponer e implementar diseño virtual)	Plan de trabajo/año	\$0	4	\$0	
			Humano	Perfil virtual abiertos	Plataformas	\$0	4	\$0	
			Humano	Publicación de la información	Plataformas / año	\$0	2	\$0	
		Total Objetivo 3						\$0	
	TOTAL CRITERIO SOCIAL						\$136.000		
	ECONÓMICO	Procesos de Gestión Humana	Reclutamiento de candidatos al puesto	Humano	Planeación (realización de anuncios)	Plan de trabajo / año	\$0	5	\$0
				Físico	Impresión	Impresión / año	\$2.000	5	\$10.000
		Proceso de selección	Humano	Respuesta de anuncios	Plan de trabajo / año	\$0	5	\$0	
			Infraestructura	Salón	Selección / año	\$0	5	\$0	
			Físico	Materiales	Material / año	\$5.000	5	\$25.000	

Presupuesto estrategias de sostenibilidad Dirección Empresarial	Actividad	2020					
		Recurso	Detalle	Unidad	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total
	Formalizar contratos	Humano	Contratos	Plan de trabajo/año	\$0	3	\$0
		Financiero	Nómina	Colaboradores/año	\$966.000	12	\$34.776.000
		Financiero	Nómina	Ing. Industrial/año	\$1.196.000	12	\$14.352.000
		Infraestructura	Salón	Selección/año	\$0	5	\$0
		Físico	Hoja de contrato	Hojas/año	\$450	4	\$9.000
	Monto anual que incluye: prima, cesantías, vacaciones, salud y pensión	Humano	Planeación (programa de compensación)	Plan de trabajo/año	\$0	4	\$0
		Financiero	Liquidación	Liquidación/año	\$1.743.000	1	\$6.972.000
	Realización de eventos que fomenten agradecimiento y motivación a sus colaboradores	Humano	Planeación (eventos)	Plan de trabajo/año	\$0	4	\$0
		Financiero	Eventos	Eventos/año	\$150.000	3	\$1.800.000
		Físico	Regalos cumpleaños de	Regalos/año	\$100.000	6	\$600.000
	Aplicación del programa de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo	Humano	Planeación (realizar programa)	Plan de trabajo/año	\$0	12	\$0
		Humano	Seguimiento del programa	Colaboradores	\$0	3	\$0
	Dar a los colaboradores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores	Humano	Planeación (buscar documentales informativos)	Plan de trabajo/año	\$0	4	\$0
	Planeación de reuniones periódicas de evaluación y autoevaluación	Humano	Planeación (formas de autoevaluación)	Plan de trabajo/año	\$0	2	\$0
	Total Objetivo 4						

Presupuesto estrategias de sostenibilidad Dirección Empresarial	Actividad	2020					
		Recurso	Detalle	Unidad	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total
Activos fijos que permitan optimizar los procesos del restaurante, permitiendo mejorar su imagen	Equipo de control donde se registre las ventas en forma de factura, permita varias formas de pago, obtener cotizaciones, generar informes y estadísticas.	Humano	Análisis del computador a comprar	Plan de trabajo/año	\$0	1	\$0
		Físico	Computador	Compra de computador	\$2.500.000	1	\$2.500.000
		Financiero	Software	Paquete/año	\$15.000	12	\$180.000
Total Objetivo 5							\$2.680.000
Menú que permita hacer diferentes combinaciones para generar más variedad en los productos a ofrecer	Diseño y publicación del menú	Humano	Diseño de menú	Plan de trabajo/año	\$0	54	\$0
		Total Objetivo 6					
Servicios locativos	Reducir consumo en el uso de agua, luz y gas	Financiero	Pago de agua, luz y gas	Pago / mes	\$1.950.000	12	\$23.400.000
		Humano	Reducir consumo	Actividades / año	\$23.400.000	-5%	-\$1.170.000
		Humano	Planeación (realizar actividades)	Plan de trabajo/año	\$0	12	\$0
		Humano	Aplicación	Actividades /año	\$0	12	\$0
Total Objetivo 7							-\$1.170.000
TOTAL CRITERIO ECONÓMICO							\$60.054.000
AMBIENTAL Disminuir en un 20% el impacto que la actividad genera en el medio ambiente	Comprar canecas de reciclaje: gris, azul y verde	Humano	Asesor	Plan de trabajo/año	\$0	2	\$0
		Físico	Canecas de reciclajes	Canecas	\$40.000	3	\$120.000
	Comprar empaques reciclables	Humano	Planeación (Proponer y listar opciones)	Plan de trabajo/año	\$0	12	\$0
		Financiero	Dinero invertido	Inversión/año	\$70.000	180	\$12.600.000
		Financiero	Dinero invertido	Inversión/año	\$12.600.000	10%	\$1.260.000
Total Objetivo 4							\$1.380.000
TOTAL CRITERIO AMBIENTAL							\$1.380.000
TOTAL PROYECTO EN LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL PRIMER AÑO							\$61.570.000

Ilustración 32. Presupuesto “Dirección Empresarial”

Autoría propia

11.3.2. Presupuesto “Proveedores”

El presupuesto total en los proveedores es de \$16.647.000 COP / año (Ver *Anexo 6 Presupuesto Estrategias GI: hoja 2 Presupuesto Proveedores*) su costo en cada uno de sus hélices de sostenibilidad es:

En lo **Social** su primer objetivo es parte del plan de trabajo del Ingeniero industrial, por lo tanto, no requiere un costo adicional.

En lo **Económico** el costo total es de \$16.647.000: el segundo objetivo tiene todo el costo, calculando cuánto gasta el restaurante en la compra normalmente en materia prima a la semana con \$3.000.000 en proteína, \$280.000 lácteos, \$800.000 especias, \$180.000 pasta para empanadas, \$1.700.000 verduras, siendo equivalente a \$6.210.000 COP/semana, como el objetivo es de invertir el 5% de ella es igual a 16.767.000/año descontando \$120.000 con las visitas y búsqueda de los proveedores con política de enfoque sostenible.

Y en lo **Ambiental**, no tiene costo adicional por tratarse del plan de trabajo del Ingeniero Industrial.

En la ilustración 33 se presenta el cuadro con su actividad, recurso, detalle, unidad, valor unitario, cantidad y el valor total.

Presupuesto estrategias de sostenibilidad Proveedores	Actividad	2020						
		Recurso	Detalle	Unidad	Valor Unitario	Cantidad	Valor total	
SOCIAL	Notificar por medio del e-mail y WhatsApp comunicados de eventos de interés y transacciones realizadas	Envío de comunicados en el e-mail y WhatsApp	Humano	Plataforma a enviar la información	Plan de trabajo/año	\$0	2	\$0
			Humano	Comunicado	Comunicado/año	\$0	5	\$0
		Humano	Proveedores	Plataforma / proveedor	\$0	10	\$0	
		Respuesta del comunicado	Humano	Revisar correo	Revisar correo / año	\$0	5	\$0
			Humano	Proveedores	Respuesta / proveedor	\$0	10	\$0
		Total Objetivo 1						
TOTAL CRITERIO SOCIAL							\$0	

Presupuesto estrategias de sostenibilidad Proveedores	Actividad	2020					
		Recurso	Detalle	Unidad	Valor Unitario	Cantidad	Valor total
ECONÓMICO	Materia prima comprada	Financiero	Proteína	Compra / semana	\$3.000.000	1	\$3.000.000
		Financiero	Lácteos y huevos	Compra / semana	\$280.000	1	\$280.000
		Financiero	Viveres y especias	Compra / semana	\$800.000	1	\$800.000
		Financiero	Pasta	Compra / semana	\$180.000	1	\$180.000
		Financiero	Frutas y verduras	Compra / semana	\$1.700.000	1	\$1.700.000
		Financiero	Gaseosas	Compra / semana	\$250.000	1	\$250.000
		Financiero	Presupuesto	Presupuesto / año	\$6.210.000	54	\$335.340.000
		Financiero	Presupuesto	Presupuesto / año	\$6.210.000	5%	\$16.767.000
		Financiero	Presupuesto	Presupuesto / semana	\$6.490.000	5%	\$310.500
		Total de presupuesto a invertir en el objetivo 2					
Comprar el 5% a proveedores sostenibles	Proceso de selección	Humano	Planeación (Análisis de empresas conveniente)	Plan de trabajo / año	\$0	2	\$0
		Humano	Proveedor sostenible	Proveedor sostenible / año	\$0	8	\$0
		Físico	Transporte	Visita/año	\$20.000	6	\$120.000
	Variedad de productos del proveedor	Humano	Portafolio amplio	Proveedor sostenible / año	\$0	8	\$0
		Financiero	Presupuesto para la act 2	Compra / semana	\$310.500	50%	\$155.250
		Financiero	Presupuesto	Compra / año	\$155.250	54	\$8.383.500

Presupuesto estrategias de sostenibilidad Proveedores	Actividad	2020						
		Recurso	Detalle	Unidad	Valor Unitario	Cantidad	Valor total	
AMBIENTAL	Buenos precios del proveedores	Humano	Precios asequibles	Proveedor sostenible / año	\$0	8	\$0	
		Financiero	Presupuesto para la act 2	Compra / semana	\$310.500	50%	\$155.250	
		Financiero	Presupuesto	Compra / año	\$155.250	54	\$8.383.500	
		Total Objetivo 2						\$16.647.000
	Mecanismo de pago	Abrir cuenta bancaria	Humano	Planeación (búsqueda de banco)	Plan de trabajo / año	\$0	1	\$0
			Humano	Escogido	Cuenta / año	\$0	1	\$0
		Total Objetivo 3						\$0
	TOTAL CRITERIO ECONÓMICO							\$16.647.000
	Conciencia de reciclaje	Enviar correos informativos sobre las buenas prácticas ambientales empresariales	Humano	Planeación (búsqueda de videos informativos)	Plan de trabajo / año	\$0	6	\$0
			Humano	Medio seleccionado	Plataforma / año	\$0	2	\$0
Humano			Comunicado de reciclaje	Comunicado/año	\$0	6	\$0	
Humano			Proveedores	Plataforma / proveedor	\$0	10	\$0	
Total Objetivo 4						\$0		
TOTAL CRITERIO AMBIENTAL							\$0	
TOTAL PROYECTO EN LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL PRIMER AÑO							\$16.647.000	

Ilustración 33. Presupuesto “Proveedores”
 Autoría propia

11.3.3. Presupuesto “Colaboradores”

El presupuesto total en los colaboradores es de \$9.500.000 COP / año (Ver *Anexo 6 Presupuesto Estrategias GI: hoja 3 Presupuesto Colaboradores*) su costo en cada uno de sus hélices de sostenibilidad es:

En lo **Social**, al igual que el de los proveedores, no requiere un costo adicional debido a que es el plan de trabajo por el Ingeniero Industrial.

En lo **Económico**, el costo es de \$9.491.600 COP / año, donde incluye la afiliación con empresas de salud y pensión tanto para el restaurante como para cada colaborador que es contratado, en el proyecto se estimó con los tres colaboradores que cuenta actualmente y con la vinculación del Ingeniero Industrial.

Y en lo **Ambiental** el costo es de \$8.400 COP / año, equivalente a las impresiones de las fichas informativas para las canecas de reciclaje, todo con el fin de que los colaboradores se informen sobre la disposición final de los residuos que generan a cumplir con sus labores.

En la ilustración 34 se presenta una tabla con su actividad, recurso, detalle, unidad, valor unitario, cantidad y el valor total.

Presupuesto estrategias de sostenibilidad Colaboradores	Actividad	2020					
		Recurso	Detalle	Unidad	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total
SOCIAL	Notificar por medio del e-mail y WhatsApp comunicados de reuniones y capacitaciones	Humano	Plataforma a enviar la información	Plan de trabajo/año	\$0	2	\$0
		Humano	Comunicado	Comunicado/año	\$0	8	\$0
		Humano	Colaboradores	Plataforma / colaborador	\$0	4	\$0
	Respuesta del comunicado	Humano	Revisar correo	Revisar correo / año	\$0	8	\$0

Presupuesto estrategias de sostenibilidad Colaboradores	Actividad	2020					
		Recurso	Detalle	Unidad	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total
		Humano	Colaboradores	Respuesta / colaborador	\$0	4	\$0
Total Objetivo 1							\$0
TOTAL CRITERIO SOCIAL							\$0
ECONÓMICO	Lectura del contrato laboral	Humano	Planeación (formato de contrato)	Contactos / año	\$0	6	\$0
		Humano	Firma	Firma / contrato	\$0	4	\$0
		Financiero	Hoja de contrato	Hoja / contrato	\$200	8	\$1.600
		Físico	Refrigerio	Refrigerio / contrato	\$3.000	4	\$12.000
		Infraestructura	Reunión	Salón / contrato	\$0	3	\$0
	Trasferir el dinero en la cuenta bancaria para cada colaborador	Humano	Planeación (formato de compensación)	Plan de trabajo/año	\$0	4	\$0
		Físico	Transporte	Transporte / año	\$5.000	2	\$10.000
	Mejorar los eventos y celebraciones realizadas a los colaboradores	Humano	Planeación (cuestionario de satisfacción)	Plan de trabajo/año	\$0	4	\$0
		Humano	Aplicación	Cuestionario / colaboradores	\$500	4	\$2.000
		Físico	Refrigerio	Refrigerio / año	\$6.000	4	\$24.000
		Infraestructura	Salón	Salón / año	\$0	1	\$0
	(1) Documento de asignación de encargado del SG SST	Humano	Planeación (candidato)	Plan de trabajo/año	\$0	1	\$0
		Físico	Documento	Documento / año	\$500	4	\$2.000
	(2) Afiliación al Sistema de Seguridad Social Integral	Humano	Afiliación a Seguridad Social	Afiliación / año	\$262.500	12	\$3.150.000
		Financiero	Tarifa colaboradores	Tarifa / año	\$84.000	12	\$4.032.000

Presupuesto estrategias de sostenibilidad Colaboradores	Actividad	2020					
		Recurso	Detalle	Unidad	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total
		Físico	Transporte	Transporte / año	\$5.000	12	\$60.000
	(3)Elaborar y ejecutar programa o actividades de capacitación en promoción y prevención	Humano	Planeación (programa de promoción y prevención)	Plan de trabajo/año	\$0	1	\$0
		Humano	Socialización a la Administradora	Plantilla de promoción y prevención / año	\$0	1	\$0
	(4)Elaborar Plan Anual de Trabajo en el que se identifique: objetivos, metas, responsabilidades, recursos y cronograma anual	Humano	Planeación (plan anual)	Plan de trabajo/año	\$0	1	\$0
		Humano	Socialización a la Administradora	Plantilla de promoción y prevención / año	\$0	1	\$0
	(5)Realizar las evaluaciones médicas ocupacionales	Humano	Planeación (normatividad y los peligros/riesgos a los cuales se encuentre expuesto los colaboradores)	Plan de trabajo/año	\$0	4	\$0
		Financiero	Consulta médico	Informe médico / año	\$500.000	1	\$500.000
		Físico	Transporte	Transporte / año	\$12.000	1	\$12.000
		Físico	Refrigerio	Refrigerio / año	\$20.000	4	\$80.000
	(6)Realizar la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos	Humano	Planeación (valoración de riesgos)	Plan de trabajo/año	\$0	1	\$0
		Humano	Socialización a la Administradora	Plantilla valoración de riesgos / año	\$0	1	\$0
	(7)Ejecutar las actividades de prevención y control frente a los peligros/ riesgos identificados	Humano	Planeación (realización de actividades)	Plan de trabajo/año	\$0	1	\$0
		Físico	Elementos de Protección Personal	Compra / año	\$120.000	4	\$480.000
		Infraestructura	Arreglos locativos	Arreglos / año	\$1.000.000	1	\$1.000.000
	Capacitación en temas de cocina, cocción, emplatado	Humano	Planeación (búsqueda y envío de videos)	Plan de trabajo/año	\$0	4	\$0
		Humano	Formulación de preguntas	Cuestionario / colaboradores	\$0	4	\$0

Presupuesto estrategias de sostenibilidad Colaboradores	Actividad	2020					
		Recurso	Detalle	Unidad	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total
		Físico	Impresión	Hoja / colaboradores	\$250	4	\$1.000
		Físico	Refrigerio	Refrigerio / año	\$8.000	4	\$32.000
		Físico	Premios	Premio / año	\$30.000	2	\$60.000
		Infraestructura	Salón	Salón / año	\$0	1	\$0
	Realizar reuniones periódicas de evaluación y autoevaluación	Humano	Planeación (realización cuestionario)	Plan de trabajo/año	\$0	4	\$0
		Físico	Impresión	Hoja / colaboradores	\$250	4	\$1.000
		Físico	Refrigerio	Refrigerio / año	\$8.000	4	\$32.000
		Infraestructura	Salón	Salón / año	\$0	1	\$0
	Total Objetivo 2						\$9.491.600
	TOTAL CRITERIO ECONÓMICO						\$9.491.600
	AMBIENTAL	Conciencia de reciclaje	Humano	Planeación (información de la disposición final de los residuos en las canecas)	Plan de trabajo/año	\$0	3
Físico			Impresión de etiquetas	impresión avisos / año	\$2.800	3	\$8.400
Empacar los alimentos en recipientes biodegradables		Humano	Empacados	Empacados / año	\$0	900	\$0
Total Objetivo 3						\$8.400	
TOTAL CRITERIO AMBIENTAL						\$8.400	
TOTAL PROYECTO EN LOS COLABORADORES PRIMER AÑO						\$9.500.000	

Ilustración 34. Presupuesto “Colaboradores”
 Autoría propia

11.3.4. Presupuesto “Clientes”

El presupuesto total en los clientes es de \$6.149.000 COP / año (Ver *Anexo 6 Presupuesto Estrategias GI: hoja 4 Presupuesto Clientes*) su costo en cada uno de sus hélices de sostenibilidad es:

En lo **Social** su costo total es de \$828.000 COP / año con el objetivo de la interacción en las redes sociales Instagram y Facebook, con actividades para aumentar en seguidores, obtener likes y realizar publicaciones de calidad.

En lo **Económico** el costo total es de \$5.921.000 COP / año, con el objetivo de remodelar la entrada del restaurante y el diseño e impresión de un nuevo letrero y logo que sea moderno y genere prestigio e imagen al restaurante.

El objetivo en lo **Ambiental** para este grupo de interés es a favor del restaurante, donde motiven a sus clientes a traer su propio recipiente, la estrategia para ello es elevar \$200 pesos más el precio del empaque que maneja el restaurante, normalmente al día son empacados 10 almuerzos, registrando \$720.000 en el año a favor, dinero que se puede invertir para el objetivo de dar un toque dulce a los clientes que lleven el recipiente.

En la ilustración 35 se presenta un cuadro con su actividad, recurso, detalle, unidad, valor unitario, cantidad y el valor total.

Presupuesto estrategias de sostenibilidad Clientes		Actividad	2020					
			Recurso	Detalle	Unidad	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total
SOCIAL	Penetración en el mercado con reconocimiento y publicidad en las redes sociales	Crecer en seguidores con estados llamativos	Humano	Planeación (redes sociales)	Plan de trabajo / año	\$0	2	\$0
			Humano	seguidores a obtener	seguidores / año	\$0	400	\$0
			Humano	Estados	Estados / año	\$0	360	\$0
			Físico	Transporte	Transporte / año	\$5.000	12	\$60.000

Presupuesto estrategias de sostenibilidad Clientes	Actividad	2020						
		Recurso	Detalle	Unidad	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total	
			Físico	Escenografía para fotos más trabajadas	Escenografía / año	\$40.000	12	\$480.000
	Físico	Refrigerio	Refrigerio / año	\$24.000	12	\$288.000		
Crecer en likes utilizando hashtags bien seleccionados	Humano	Planeación (redes sociales)	Plan de trabajo / año	\$0	2	\$0		
	Humano	Likes a obtener	rede / año	\$0	5400	\$0		
	Humano	Asignación oportuna de hashtags	hashtags / año	\$0	1800	\$0		
Realizar publicaciones	Humano	Planeación (descripción de publicaciones)	Plan de trabajo / año	\$0	2	\$0		
	Humano	Publicaciones	Publicaciones / año	\$0	360	\$0		
Total Objetivo 1						\$828.000		
TOTAL CRITERIO SOCIAL						\$828.000		
ECONÓMICO	Inversión remodelación imagen del restaurante	Pintar la entrada del restaurante	Humano	Planeación (colores)	Plan de trabajo / año	\$0	1	\$0
			Humano	Mano de Obra	Pintar / año	\$100.000	1	\$100.000
			Físico	Materiales	Material / año	\$90.000	1	\$90.000
		Realizar el diseño del letrero y el logo	Humano	Planeación (diseño)	Plan de trabajo / año	\$0	2	\$0
			Humano	Socialización del letrero	Letrero / año	\$0	1	\$0
			Humano	Socialización del logo	Logo / año	\$0	1	\$0
		Entrega del letrero y logo	Físico	Letrero	Letrero / año	\$250.000	1	\$250.000
			Físico	Logo	Logo / año	\$80.000	1	\$80.000
		Contrato de persona domiciliaria	Humano	Planeación (realización de contrato por prestación de servicio)	Plan de trabajo / año	\$0	1	\$0
			Humano	Firma del contrato	Firma / año	\$0	1	\$0
			Físico	Hoja de contrato	Hoja de contrato / año	\$500	2	\$1.000

Presupuesto estrategias de sostenibilidad Clientes	Actividad	2020						
		Recurso	Detalle	Unidad	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total	
		Financiero	Prestación de servicio	Prestación / año	\$15.000	360	\$5.400.000	
	Total Objetivo 2						\$5.921.000	
	TOTAL CRITERIO ECONÓMICO						\$5.921.000	
AMBIENTAL	Motivar a los clientes a traer su propio recipiente	Elevar el precio del empaque	Humano	Aumento por empaque	empaque aumentado / año	-\$2.000	360	-\$720.000
		Regalar caramelo a los clientes que tengan su propio recipiente	Humano	Toque dulce	postre / año	\$10.000	12	\$120.000
	Total Objetivo 3						-\$600.000	
	TOTAL CRITERIO AMBIENTAL						-\$600.000	
	TOTAL PROYECTO EN LOS CLIENTES PRIMER AÑO						\$6.149.000	

Ilustración 35. Presupuesto “Clientes”
 Autoría propia

11.3.5. Presupuesto “Comunidad”

El presupuesto total en la Comunidad es de \$412.000 COP (Ver *Anexo 6 Presupuesto Estrategias GI: hoja 5 Presupuesto Comunidad*) su costo en cada uno de sus hélices de sostenibilidad es:

En lo **Social** no tiene un costo adicional, el restaurante ya ha realizado acciones humanitarias como entregar alimento a personas que realmente lo requieren.

En lo **Económico** el costo total es de \$412.000, incluyendo el vinculo y visita de una fundación en Floridablanca o cerca de ella cada semestre.

Y en lo **Ambiental**, por ser un plan de trabajo del Ingeniero Industrial con el objetivo de mover las redes sociales con publicaciones referente al cuidado y protección del medio ambiente, invitando a la comunidad a reciclar.

En la ilustración 36 se presenta un cuadro con su actividad, recurso, detalle, unidad, valor unitario, cantidad y el valor total.

Presupuesto estrategias de sostenibilidad Comunidad	Actividad	2020						
		Recurso	Detalle	Unidad	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total	
SOCIAL	Realizar obras humanitarias en el sector	Entregar alimento a personas que realmente requieran	Humano	Comida	Comida / año	\$4.000	360	\$1.440.000
		Total Objetivo 1						\$1.440.000
	TOTAL CRITERIO SOCIAL						\$1.440.000	
ECONÓMICO	Inversión en necesidades del entorno	Donar alimento periódicamente	Humano	Planeación (búsqueda y vinculo con fundación)	Plan de trabajo / año	\$0	1	\$0
			Financiero	Donaciones en alimentos	Donación alimento / año	\$50.000	12	\$600.000
			Físico	Transporte	Transporte / año	\$5.000	12	\$60.000
		Donar dinero periódicamente	Humano	Planeación (cuenta bancaria)	Plan de trabajo / año	\$0	1	\$0
			Financiero	Donaciones en dinero	Dinero alimento / año	\$100.000	12	\$1.200.000
			Físico	Transporte	Transporte / año	\$5.000	12	\$60.000
	Total Objetivo 2						\$1.920.000	
TOTAL CRITERIO ECONÓMICO						\$1.920.000		
COMUNIDAD	Conciencia de reciclaje	Publicar anuncios relacionados con reciclar	Humano	Planeación (anuncios e información a publicar)	Plan de trabajo / año	\$0	180	\$0
			Humano	Publicar	publicaciones / año	\$0	180	\$0
		Humano	Llevar la comida en ollas, platos, potes o cualquier recipiente reciclable	Empaques reciclables	Empaques / año	\$0	2700	\$0
	Total Objetivo 3						\$0	
	TOTAL CRITERIO AMBIENTAL						\$0	
TOTAL PROYECTO EN LA COMUNIDAD PRIMER AÑO						\$3.360.000		

Ilustración 36. Presupuesto “Comunidad”
Autoría propia

11.3.6. Presupuesto Final Grupo de Interés

El presupuesto total de implementación del proyecto para la Sazón de Meña con todos sus grupos de interés es de \$94.278.000 COP/año (Ver *Anexo 6 Presupuesto Estrategias GI*: hoja *6 Presupuesto Final GI*).

En la ilustración 37 se presenta un cuadro con el valor final por criterio en cada grupo de interés y que fue explicado anteriormente, al igual que el total correspondiente de implementación del proyecto.

GRUPO DE INTERÉS	TRIPLE HÉLICE DE SOSTENIBILIDAD	IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	
		VALOR TOTAL	TOTAL GI
DIRECCIÓN EMPRESARIAL	SOCIAL	\$136.000	\$61.570.000
	ECONÓMICO	\$60.054.000	
	AMBIENTAL	\$1.380.000	
PROVEEDORES	SOCIAL	\$0	\$16.647.000
	ECONÓMICO	\$16.647.000	
	AMBIENTAL	\$0	
COLABORADORES	SOCIAL	\$0	\$9.500.000
	ECONÓMICO	\$9.491.600	
	AMBIENTAL	\$8.400	
CLIENTES	SOCIAL	\$828.000	\$6.149.000
	ECONÓMICO	\$5.921.000	
	AMBIENTAL	-\$600.000	
COMUNIDAD	SOCIAL	\$0	\$412.000
	ECONÓMICO	\$412.000	
	AMBIENTAL	\$0	
TOTAL IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO			\$94.278.000

Ilustración 37. Presupuesto Fina GI
 Autoría propia

Sistema de indicadores para seguimiento y control

La implementación del proyecto conlleva de una serie de indicadores que serán una guía en el seguimiento y control de las acciones a llevar a cabo y en la que se requirió de: recursos, responsable, meta, unidad de medida, período del plan, fórmula, resultado de fórmula, frecuencia de medición, fuente de información y responsable de la medición como lineamientos estratégicos de alerta para el cumplimiento de la meta en el período de plan planteado.

12.1. Sistemas de indicadores en los Grupos de Interés

Su funcionamiento en el proyecto es indicar como los objetivos en cada criterio requieren de una serie de secuencias para su logro, por ende, se hace fundamental que el restaurante se guíe de ellos y realicen sus respectivas mediciones en el periodo estimado en el cuadro de mando integral y así sea satisfactoria el cumplimiento de la meta.

12.1.1. Indicadores en la Dirección Empresarial

En total se le diseñaron veintiséis actividades para este grupo de interés con: seis en el criterio Social que van de la revisión anual de las 5 fases propuestas en la dirección estratégica, los 2 talleres al año para la capacitación del plan estratégico, la creación y diseño de los 4 perfiles en las plataformas y la personalización de las 2 redes sociales Facebook e Instagram.

Las dieciocho actividades en el criterio Económico que corresponden a los 5 anuncios al año para el reclutamiento y selección del personal, la formalización de los contratos laborales y la retribución del 100% de los Colaboradores, los 3 eventos festivos celebrados a los colaboradores, la celebración de los cumpleaños y el seguimiento de los 7 estándares del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, la búsqueda de 4 videos al año como entrenamiento a sus Colaboradores, con ello las 4 de reuniones para su evaluación de desempeño

en el trabajo, la compra de un computador y la instalación de un software con el pago mensual de uso, el diseño y publicación de 54 menús al año y la reducción del 10% al final del año en el pago de los servicios locativos.

Las dos actividades en el criterio Ambiental que corresponde a la compra de canecas de reciclaje y la eliminación de los desechables con la disposición del 10% de el gasto de plásticos actual para unos más ecológicos.

En la siguiente ilustración se presenta el esquema del sistema de indicador propuesto a la Dirección Empresarial, para mayor visualización referirse al *Anexo 5 Estrategias GI La Sazón de Meña: hoja 1 Dirección Empresarial*.

DIRECCIÓN EMPRESARIAL									
OBJETIVO	RESPON.	META	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	RTA DE FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE DE MEDICIÓN	
SOCIAL	Establecer direccionamiento estratégico	Dirección Empresarial	5	Fases	$(\text{fases realizadas} / \text{fases presupuestadas}) \times 100$	Porcentaje	Anual	Ingeniero Industrial y Administrador	Ingeniero Industrial
	Socializar el plan estratégico	Dirección Empresarial	2	Talleres / año	$(\text{talleres realizadas} / \text{talleres presupuestados}) \times 100$	Porcentaje	Anual	Ingeniero Industrial y Administrador	Ingeniero Industrial
		Dirección Empresarial	6	Personas / taller	$(\text{personas asistidas} / \text{total de personas}) \times 100$	Porcentaje	Semestral	Administrador	Ingeniero Industrial
	Establecer canales que permitan un acercamiento en tiempo real	Dirección Empresarial	4	Plataformas virtuales	$(\text{perfiles sociales creados} / \text{perfiles sociales presupuestados}) \times 100$	Porcentaje	Anual	Ingeniero Industrial y Administrador	Ingeniero Industrial
		Dirección Empresarial	4	Diseño de las plataformas virtuales	$(\text{diseños realizados} / \text{total de plataformas}) \times 100$	Porcentaje	Anual	Ingeniero Industrial y Administrador	Ingeniero Industrial
		Dirección Empresarial	4	Publicación de información	$(\text{información publicada} / \text{total de plataformas}) \times 100$	Porcentaje	Anual	Administrador	Ingeniero Industrial
ECONÓMICO	Implementar los procesos de gestión humana de acuerdo a las normas legales vigentes	Dirección Empresarial	5	Anuncios / año	$(\text{anuncios realizados} / \text{anuncios presupuestados}) \times 100$	Porcentaje	Anual	Ingeniero Industrial y Administrador	Ingeniero Industrial
		Dirección Empresarial	5	Proceso de selección	$(\text{proceso de selección realizados} / \text{proceso de selección presupuestados}) \times 100$	Porcentaje	Anual	Ingeniero Industrial y Administrador	Ingeniero Industrial
		Dirección Empresarial	100%	Colaboradores	$(\text{contratos legales realizados} / \text{total de colaboradores}) \times 100$	Porcentaje	Anual	Ingeniero Industrial y Administrador	Ingeniero Industrial
		Dirección Empresarial	100%	Programa de compensación	$(\text{programa de compensación planeado} / \text{total del programa}) \times 100$	Porcentaje	Anual	Ingeniero Industrial y Administrador	Ingeniero Industrial

DIRECCIÓN EMPRESARIAL									
OBJETIVO	RESPON.	META	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	RTA DE FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE DE MEDICIÓN	
Implementar los procesos de gestión humana de acuerdo a las normas legales vigentes	Dirección Empresarial	3	Eventos / año	(eventos realizados/eventos presupuestadas)x100	Porcentaje	Anual	Administrador	Ingeniero Industrial	
	Dirección Empresarial	100%	Colaboradores	(cumpleaños realizados/total de colaboradores)x100	Porcentaje	Anual	Administrador	Ingeniero Industrial	
	Dirección Empresarial	1	Programa SG SST / año	(estándares realizados/total estándares del programa)x100	Porcentaje	Anual	Ingeniero Industrial	Ingeniero Industrial	
	Dirección Empresarial	100%	Colaboradores	(colaboradores incluidos /total de colaboradores)x100	Porcentaje	Anual	Ingeniero Industrial y Administrador	Ingeniero Industrial	
	Dirección Empresarial	4	Videos / año	(videos encontrados/videos presupuestado)x100	Porcentaje	Anual	Ingeniero Industrial y Administrador	Ingeniero Industrial	
	Dirección Empresarial	100%	Colaboradores	(colaboradores asistidos/total de colaboradores)x100	Porcentaje	Anual	Ingeniero Industrial y Administrador	Ingeniero Industrial	
Invertir en activos fijos que permitan optimizar los procesos del restaurante	Dirección Empresarial	1	Equipo	Equipo instalado	Unidad	-	Ingeniero Industrial y Administrador	Ingeniero Industrial	
	Dirección Empresarial	1	Software / año	Software instalado	Unidad	Anual	Ingeniero Industrial	Ingeniero Industrial	
	Dirección Empresarial	12	Documento de cancelación	Documento de cancelación tarifa mensual	Porcentaje	Anual	Ingeniero Industrial y Administrador	Ingeniero Industrial	
Diseñar un menú en el que muestre a sus clientes las preparaciones del día.	Dirección Empresarial	54	Menú / semana	(menú realizados / menú presupuestado)x100	Porcentaje	Anual	Ingeniero Industrial y Administrador	Ingeniero Industrial	
	Dirección Empresarial	54	Menú / semana	(publicación de menú realizados / publicación de menú presupuestado)x100	Porcentaje	Anual	Ingeniero Industrial y Administrador	Ingeniero Industrial	
Reducir el 5% de consumo de los servicios en el área de la cocina	Dirección Empresarial	5%	Dinero	(pago energía actual - pago energía anterior/pago energía anterior)x100	Porcentaje	Mensual	Administrador y Colaboradores	Administrador	
	Dirección Empresarial	5%	Dinero	(pago gas actual – pago gas anterior/pago gas anterior)x100	Porcentaje	Mensual	Administrador y Colaboradores	Administrador	
	Dirección Empresarial	5%	Dinero	(pago agua actual - paquete anterior/pago agua anterior)x100	Porcentaje	Mensual	Administrador y Colaboradores	Administrador	
AMBIENTAL Disminuir en un 10% el impacto que la actividad genera en el medio ambiente y en la sociedad de interés con la que se relaciona.	Dirección Empresarial	10%	Dinero	(canecas instaladas/canecas presupuestadas)x100	Porcentaje	-	Dirección Empresarial	Administrador	
	Dirección Empresarial	10%	Dinero	(pago empaque actual – pago empaque anterior/pago empaque anterior)x100	Porcentaje	Mensual	Dirección Empresarial y Colaboradores	Administrador	

Ilustración 38. Sistema de Indicador Dirección Empresarial
Autoría propia

12.1.2. Indicadores en los Proveedores

Para este grupo de interés el total fue de nueve actividades con: cuatro actividades en el criterio Social que corresponden a los 5 e-mail y WhatsApp al año con invitaciones a charlas y

comunicados sobre el cuidado del medio ambiente, pretendiendo que lleven el control de las repuestas realizadas por ellos.

Las cuatro actividades en el criterio Económico corresponde a la disposición del 10% de del gasto que realiza el restaurante en materia prima para que sea invertido a la compra con negocios que tengan políticas sostenibles, y la obtención de una cuenta en el banco en común con los proveedores para la consignación y facilidad de pagos por sus productos.

En la ilustración 39 se presenta el esquema del sistema de indicador propuesto a los Proveedores, para mayor visualización referirse al *Anexo 5 Estrategias GI La Sazón de Meña: hoja 3 Proveedores*.

PROVEEDORES									
OBJETIVO	RESPON.	META	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	RTA DE FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE DE MEDICIÓN	
SOCIAL	Enviar correos de interés a los proveedores	Dirección Empresarial	5	E-mail/año	(e-mail realizados /e-mail presupuestados)x100	Porcentaje	Anual	Ingeniero Industrial y Administrador	Ingeniero Industrial
		Dirección Empresarial	100%	Proveedores	(respuesta de proveedores en el e-mail/total de proveedores)x100	Porcentaje	Anual	Ingeniero Industrial y Administrador	Ingeniero Industrial
		Dirección Empresarial	5	WhatsApp/año	(WhatsApp realizadas/WhatsApp presupuestados)x100	Porcentaje	Anual	Ingeniero Industrial y Administrador	Ingeniero Industrial
		Dirección Empresarial	100%	Proveedores	(respuesta de proveedores en el WhatsApp/total de proveedores)x100	Porcentaje	Anual	Ingeniero Industrial y Administrador	Ingeniero Industrial y Administrador
ECONÓMICO	Comprar el 10% de materia prima a los proveedores con enfoque sostenible	Dirección Empresarial	10%	Dinero	(proveedores enfoques sostenibles/total de proveedores)x100	Porcentaje	Anual	Dirección Empresarial	Ingeniero Industrial y Administrador
		Dirección Empresarial	10%	Dinero	(proveedores con variedad /total de proveedores)x100	Porcentaje	Anual	Dirección Empresarial	Ingeniero Industrial y Administrador
		Dirección Empresarial	10%	Dinero	(proveedores con buenos precios /total de proveedores)x100	Porcentaje	Anual	Dirección Empresarial	Ingeniero Industrial y Administrador
	Implementar mecanismo que permita agilizar los pagos a los proveedores	Dirección Empresarial	1	Cuenta bancaria	Cuenta bancaria instalada	Porcentaje	Anual	Dirección Empresarial y Proveedores	Administrador
AMBIENTAL	Generar conciencia de reciclaje y manejo de la disposición de residuos	Dirección Empresarial	6	Correos/año	(correos enviados /total de proveedores)x100	Porcentaje	Anual	Ingeniero Industrial	Ingeniero Industrial

Ilustración 39. Sistema de Indicador Proveedores
 Autoría propia

12.1.3. Indicadores en los Colaboradores

En total se le diseñaron veintidós actividades con: cuatro actividades en el criterio Social que corresponde al envío de 8 e-mail y WhatsApp en el año con las reuniones programadas y capacitaciones y el seguimiento de respuestas de los 100% de Proveedores.

Las dieciséis actividades en el criterio Económico correspondiente a la lectura y firma de 4 contratos en el año, la transferencia o pago directo de retribución al final de año al 100% de los colaboradores, a la entrega de cuestionarios de satisfacción y analice respectivo de ellas, la planeación de los 3 eventos festivos en el año, el documento o plantilla de afiliación al Sistema de Seguridad Social Integral, los 4 videos de entrenamiento.

Y las dos actividades en el criterio Ambiental con las 3 etiquetas referente al uso de las canecas de reciclables cada año y los 1080 almuerzos empacados con recipientes ecológicos.

En la siguiente ilustración se presenta el esquema del sistema de indicador propuesto a los Colaboradores, para mayor visualización del cuadro de mando ver *Anexo 5 Estrategias GI La Sazón de Meña: hoja 5 Colaboradores*.

COLABORADORES									
OBJETIVO	RESPON.	META	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	RTA DE FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE DE MEDICIÓN	
SOCIAL	Enviar correos de interés a los Colaboradores	Dirección Empresarial	8	E-mail/año	$(\text{e-mail realizados} / \text{total de e-mail}) \times 100$	Porcentaje	Anual	Ingeniero Industrial y Administrador	Ingeniero Industrial
		Dirección Empresarial	100%	Proveedores	$(\text{respuesta de colaboradores en el e-mail} / \text{total de colaboradores}) \times 100$	Porcentaje	Anual	Ingeniero Industrial y Administrador	Ingeniero Industrial
		Dirección Empresarial	5	WhatsApp/año	$(\text{WhatsApp realizadas} / \text{total de WhatsApp}) \times 100$	Porcentaje	Anual	Ingeniero Industrial y Administrador	Ingeniero Industrial
		Dirección Empresarial	100%	Colaboradores	$(\text{respuesta de colaboradores en el WhatsApp} / \text{total de colaboradores}) \times 100$	Porcentaje	Anual	Ingeniero Industrial y Administrador	Ingeniero Industrial
ECONÓMICO		Dirección Empresarial	4	Contratos/año	$(\text{firma de colaboradores} / \text{total de colaboradores}) \times 100$	Porcentaje	Anual	Dirección Empresarial	Administrador
		Dirección Empresarial	100%	Colaboradores	$(\text{cuentas transferidas de colaboradores} / \text{total de colaboradores}) \times 100$	Porcentaje	Anual	Dirección Empresarial	Administrador

COLABORADORES								
OBJETIVO	RESPON.	META	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	RTA DE FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE DE MEDICIÓN
Invertir en los procesos de gestión humana de acuerdo a las normas legales vigentes	Dirección Empresarial	100%	Colaboradores	(cuestionarios entregados a colaboradores/total de colaboradores)x100	Porcentaje	Anual	Dirección Empresarial	Administrador
	Dirección Empresarial	100%	Cuestionarios	(cuestionarios diligenciados/total de colaboradores)x100	Porcentaje	Anual	Dirección Empresarial	Administrador
	Dirección Empresarial	3	Selección	Selección de evento festivos más repetido por colaboradores	Selección	Anual	Dirección Empresarial	Administrador
	Dirección Empresarial	1	Documento asignación/año	Documento soporte de la asignación	Unidad	Anual	Dirección Empresarial	Administrador
	Dirección Empresarial	1	Documento afiliación/año	Documento soporte de afiliación y del pago correspondiente	Unidad	Anual	Dirección Empresarial	Ingeniero Industrial
	Dirección Empresarial	1	Plantilla prevención/año	Plantilla de actividades de promoción y prevención donde se evidencia la firma de los colaboradores	Unidad	Anual	Ingeniero Industrial	Ingeniero Industrial
	Dirección Empresarial	1	Plantilla Plan de Trabajo/año	Documento o plantilla que contenga Plan Anual de Trabajo	Unidad	Anual	Ingeniero Industrial	Ingeniero Industrial
	Dirección Empresarial	1	Informe médico/año	Informe con los conceptos emitidos por el médico evaluador	Unidad	Anual	Médico	Ingeniero Industrial
	Dirección Empresarial	1	Plantilla valoración de riesgos/año	Plantilla con la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos	Unidad	Anual	Ingeniero Industrial	Ingeniero Industrial
	Dirección Empresarial	1	Documento acciones ejecutas/año	Documento soporte con acciones ejecutadas	Unidad	Anual	Ingeniero Industrial	Ingeniero Industrial
	Dirección Empresarial	4	Videos/año	(videos enviados/videos presupuestado)x100	Porcentaje	Anual	Ingeniero Industrial y Administrador	Ingeniero Industrial
	Dirección Empresarial	100%	Colaboradores	(respuestas recibidas/total de colaboradores)x100	Porcentaje	Anual	Ingeniero Industrial y Administrador	Ingeniero Industrial
	Dirección Empresarial	4	Obsequios/año	(obsequios realizados/obsequios presupuestados)x100	Porcentaje	Anual	Dirección Empresarial	Administrador
Dirección Empresarial	100%	Colaboradores	(autoevaluación recibidas/total de colaboradores)x100	Porcentaje	Anual	Dirección Empresarial	Administrador	
AMBIENTAL Generar conciencia de reciclaje y manejo de la disposición de residuos a los colaboradores	Dirección Empresarial	3	Etiquetas/año	(etiquetas realizadas/total de canecas)x100	Porcentaje	Anual	Ingeniero Industrial y Administrador	Ingeniero Industrial
	Dirección Empresarial	1080	Empacados/año	(empacados realizados/empacados presupuestados)x100	Porcentaje	Anual	Administrador y Colaboradores	Administrador

Ilustración 40. Sistema de Indicador Colaboradores
 Autoría propia

12.1.4. Indicadores en los Clientes

En total se le realizaron nueve actividades con: tres actividades en el criterio Social que corresponden al crecimiento de 250 seguidores, 5400 likes y 360 publicaciones al final del año.

Cuatro actividades en el criterio Económico con la inversión de \$400.000 en mano de obra y materiales, \$250.000 la entrega de los dos diseños como aspecto de remodelación en la entrada del restaurante y el contrato de una persona domiciliaria de 2 a 3 horas cuando son temporadas altas.

Y dos actividades en el criterio Ambiental que es el aumento de \$200 pesos por desechable, en el día el restaurante entrega 10, equivaliendo al final del año un aumento de \$720.000, de ello sacar \$120.000 para la compra de toques dulces a los clientes que lleven su propio recipiente. En la ilustración 41 se presenta el esquema del sistema de indicador propuesto a los Clientes, para mayor visualización referirse al *Anexo 5 Estrategias GI La Sazón de Meña: hoja 7 Clientes*.

CLIENTES									
	OBJETIVO	RESPON.	META	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	RTA DE FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE DE MEDICIÓN
SOCIAL	Penetrar en el mercado con reconocimiento y publicidad en las redes sociales	Dirección Empresarial	250	Seguidores /año	(seguidores alcanzados/seguidores presupuestados)x100	Porcentaje	Anual	Ingeniero Industrial y Administrador	Ingeniero Industrial
		Dirección Empresarial	5400	Likes/año	(likes alcanzados/likes presupuestados)x100	Porcentaje	Anual	Ingeniero Industrial y Administrador	Ingeniero Industrial
		Dirección Empresarial	360	Publicaciones/año	(publicaciones alcanzados/publicaciones presupuestados)x100	Porcentaje	Anual	Ingeniero Industrial y Administrador	Ingeniero Industrial
ECONÓMICO	Invertir en remodelación e imagen del restaurante	Dirección Empresarial	\$400.00	Dinero	dinero en mano de obra y materiales	Dinero	Trienio	Dirección Empresarial	Administrador
		Dirección Empresarial	\$250.000	Dinero	dinero invertido en letrero y logo	Dinero	Trienio	Dirección Empresarial	Administrador
		Dirección Empresarial	2	Diseños	(diseños realizados/total de diseños)x100	Porcentaje	Trienio	Dirección Empresarial	Administrador
	Expandir el servicio y atracción de nuevos clientes	Dirección Empresarial	1	Contrato/año	domiciliario contratado	Unidad	Anual	Dirección Empresarial	Administrador
AMBIEN	Motivar a los clientes a traer su propio recipiente	Dirección Empresarial	\$720.000	Dinero aumentado/año	dinero aumentado por empaque	Dinero	Anual	Administrador y Colaboradores	Administrador
		Dirección Empresarial	\$120.000	Toque dulce /año	dinero invertido en postres	Dinero	Anual	Administrador y Colaboradores	Administrador

Ilustración 41. Sistema de Indicador Clientes
 Autoría propia

12.1.5. Indicadores en la Comunidad

En lo Social es la entrega de comida en buen estado a una persona que lo realmente lo requiera en el día, el restaurante es común realizar este tipo de acción humanitaria.

En lo Económico es invertir cada semestre \$200.000 en una fundación en Floridablanca o cerca de ella, siendo en el año \$400.000.

Y en lo Ambiental es que se publique cada bimestre en las redes sociales las practicas reciclables que realice el restaurante. En la siguiente ilustración se presenta el esquema del sistema de indicador propuesto a los Comunidad, para mayor visualización del cuadro de mando ver *Anexo 5 Estrategias GI La Sazón de Meña: hoja 9 Comunidad.*

COMUNIDAD									
OBJETIVO		RESPON.	META	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	RTA DE FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE DE MEDICIÓN
SOCIAL	Resistir con las acciones humanitarias a personas que rondan cerca del restaurante	Dirección Empresarial	360	Personas /año	(personas entregadas/total personas presupuestados)x100	Porcentaje	Anual	Administrador y Colaboradores	Administrador
ECONÓMICO	Invertir en necesidades del entorno	Dirección Empresarial	\$400.000	Dinero/año	Dinero invertido al año	Dinero	Anual	Dirección Empresarial	Administrador
AMBIENTAL	Generar conciencia de reciclaje y manejo de la disposición de residuos a los clientes	Dirección Empresarial	6	Publicaciones/año	(publicaciones alcanzadas/total publicaciones presupuestados)x100	Porcentaje	Anual	Ingeniero Industrial	Ingeniero Industrial

Ilustración 42. Sistema de Indicador Comunidad
Autoría propia

12.2. Fichas de seguimiento para los indicadores

Las fichas de seguimiento propuesta para el control de los indicadores en el restaurante contiene lo siguiente: en la parte superior de la hoja, como encabezado se encuentra explícito el título del formato del documento respectivo para los grupos de interés que se estudiaron en el

proyecto y en la parte derecha de ella es para llenarlo con información como: vigencia, ficha de inicio y fecha de terminación.

Las siguientes cinco filas es para incluir información como el: grupo de interés, objetivo del criterio, responsable del programa y periodo vigencia del programa.

Debajo de este, corresponde a la sección de indicadores, en ella se situó una casilla para describir las estrategias a llevar acabo en el cumplimiento del objetivo, una breve descripción del indicador con su unidad de medida y el resultado de fórmula, consecuente se encuentra el espacio para escribir la fórmula, su meta y observaciones que se presenten cuando se está ejecutando el programa.

La siguiente sección se desarrolló con los lineamientos encontrados con las normas ISO para el logro exitoso de las acciones como el planear, hacer, verificar y actuar, en ellas se especifican la actividad, el cargo del responsable, fecha de inicio, periodo del plan, recursos, presupuesto y la evidencia del cumplimiento.

Luego de esto se realizó a modo de gráficas el seguimiento de los indicadores, la primera de ellas es para el porcentaje de productividad que se efectuaron las acciones con las fórmulas de $(realizadas / presupuestadas) \times 100$ y la siguiente gráfica es para el porcentaje de variación de un periodo a otro, con las fórmulas de $(periodo actual - periodo anterior / periodo anterior) \times 100$.

En la ilustración 43 se observa un ejemplo del formato a diligenciar para el seguimiento y control de los indicadores propuesto en el proyecto a los grupos de interés del restaurante y que pueden ser visualizados con mayor detalle y para cada grupo de interés en el *Anexo 5 Estrategias GI La Sazón de Meña: hoja 2 Sig. Dirección Empresarial, hoja 4 Sig. Proveedores, hoja 6 Sig. Colaboradores, hoja 8 Sig. Clientes y hoja 10 Sig. Comunidad.*


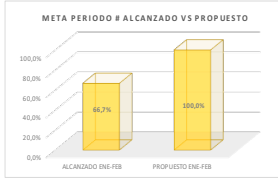
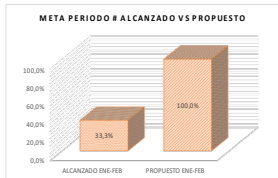
		PROGRAMA PARA EL SEGUIMIENTO EN LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL				Vigencia: Enero 2020-Diciembre 2020																									
						Fecha de inicio:																									
						Fecha de terminación																									
GRUPO DE INTERÉS																															
CRITERIO																															
OBJETIVO(S) DEL CRITERIO																															
RESPONSABLE DEL PROGRAMA:																															
PERIODO VIGENCIA DEL PROGRAMA:																															
INDICADOR(ES)																															
N°	Estrategia	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR		FÓRMULA	META	OBSERVACIONES																									
		Unidad de medida	Resultado de formula																												
1																															
2																															
N° ACTIVIDADES DEL SUBGRAMA RESPONSABLE (Cargo) FECHA INICIO PERIODO DE PLAN RECURSOS PRESUPUESTO EVIDENCIA DE CUMPLIMIENTO																															
PLANEAR																															
1																															
2																															
3																															
HACER																															
4																															
5																															
VERIFICAR																															
6																															
7																															
8																															
ACTUAR																															
9																															
10																															
Número Total de Actividades:																															
SEGUIMIENTO A INDICADOR(ES)																															
1. Porcentaje de productividad																															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Periodo</th> <th>N° de acciones</th> <th colspan="2">Porcentaje (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Herramientas realizadas</td> <td>2</td> <td>NA</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td>Herramientas planeadas</td> <td>3</td> <td>ALCANZADO ENE-FEB</td> <td>66,7%</td> </tr> <tr> <td>META PERIODO #</td> <td></td> <td>PROPUESTO ENE-FEB</td> <td>100,0%</td> </tr> <tr> <td>Herramientas planeadas</td> <td>4</td> <td>ALCANZADO</td> <td>75,0%</td> </tr> <tr> <td>META PERIODO #</td> <td></td> <td>PROPUESTO ENE-FEB</td> <td>100,0%</td> </tr> </tbody> </table>		Periodo	N° de acciones	Porcentaje (%)		Herramientas realizadas	2	NA	NA	Herramientas planeadas	3	ALCANZADO ENE-FEB	66,7%	META PERIODO #		PROPUESTO ENE-FEB	100,0%	Herramientas planeadas	4	ALCANZADO	75,0%	META PERIODO #		PROPUESTO ENE-FEB	100,0%						
Periodo	N° de acciones	Porcentaje (%)																													
Herramientas realizadas	2	NA	NA																												
Herramientas planeadas	3	ALCANZADO ENE-FEB	66,7%																												
META PERIODO #		PROPUESTO ENE-FEB	100,0%																												
Herramientas planeadas	4	ALCANZADO	75,0%																												
META PERIODO #		PROPUESTO ENE-FEB	100,0%																												
REVISIÓN Y ANÁLISIS DE(L) INDICADOR(ES)																															
PERIODO	FECHA	ANÁLISIS DE	¿Se requieren ajustes?		JUSTIFICACIÓN DEL AJUSTE	MEDIDAS A IMPLEMENTAR																									
Primer Semestre			SI	NO																											
Segundo Semestre																															
2. Porcentaje de variación																															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Periodo</th> <th>N° de acciones</th> <th colspan="2">Porcentaje (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Periodo enero 2020</td> <td>3</td> <td>NA</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td>Periodo febrero 2020</td> <td>4</td> <td>ALCANZADO ENE-FEB</td> <td>33,3%</td> </tr> <tr> <td>META PERIODO #</td> <td></td> <td>PROPUESTO ENE-FEB</td> <td>100,0%</td> </tr> <tr> <td>Periodo marzo 2020</td> <td></td> <td>ALCANZADO</td> <td>-100,0%</td> </tr> <tr> <td>META PERIODO #</td> <td></td> <td>PROPUESTO ENE-FEB</td> <td>100,0%</td> </tr> </tbody> </table>		Periodo	N° de acciones	Porcentaje (%)		Periodo enero 2020	3	NA	NA	Periodo febrero 2020	4	ALCANZADO ENE-FEB	33,3%	META PERIODO #		PROPUESTO ENE-FEB	100,0%	Periodo marzo 2020		ALCANZADO	-100,0%	META PERIODO #		PROPUESTO ENE-FEB	100,0%						
Periodo	N° de acciones	Porcentaje (%)																													
Periodo enero 2020	3	NA	NA																												
Periodo febrero 2020	4	ALCANZADO ENE-FEB	33,3%																												
META PERIODO #		PROPUESTO ENE-FEB	100,0%																												
Periodo marzo 2020		ALCANZADO	-100,0%																												
META PERIODO #		PROPUESTO ENE-FEB	100,0%																												

Ilustración 43. Ficha de seguimiento para La Sazón de Meña
 Autoría propia

Conclusiones

La sociedad hoy en día ha entendido que los negocios no tiene como única prioridad el lucro sino que también adquieren un compromiso moral con la comunidad, es así como cada vez son mas las micros, pequeñas y grandes empresas que incorporan de manera voluntaria el término de RSE en sus políticas, pues consideran que se debe contribuir a un mejoramiento en los aspectos económicos, sociales y ambientales, requiriendo para ello de herramientas direccionales y estratégicas para el seguimiento, control y cumplimiento en el trascurso y desarrollo de su actividad comercial.

En el lapso del proyecto se realizó la identificación de los grupos de interés en el restaurante La Sazón de Meña por medio de un mapeo que se estructuró con ochos categorías y veintiún grupos generales: Titular, Administrador, Supervisor, Colaboradores, Proveedor de pollo, Proveedor de pescado y carnes, Proveedor de lácteos, Proveedor de víveres y especias, Proveedor de pasta, Proveedor de frutas y verduras, Proveedor de bebidas, Proveedores de desechables, Proveedor de servicios, Clientes, Administración local, Competidores, Alcaldía, Ministerio, Cámara de Comercio, Superintendencia de Industria y Comercio, MiniSalud, y Comunidad; desplegando de ellas subgrupos las cuales fueron definidas sus características y el tema de interés para el restaurante como para los Stakeholders, siendo influyentes en ambas temas como: liquidez, productividad, reconocimiento, calidad, bienestar, entre otros.

Como segunda etapa se desarrolló el diagnóstico del restaurante a nivel interno y externo, utilizando el Modelo de Gestión de RSE de Gustavo Yepes, Alexandra Ospina y Luis Sánchez, para ello se analizó el contexto empresarial de la gastronomía en Colombia, Bucaramanga y Floridablanca, construyendo con dicha información el Diamante de Porter como un esquema

gráfico para los indicadores a nivel micro que influirán directamente en el restaurante y que servirán como referente para generar ventajas competitivas a un corto plazo, en ella se identificó que el restaurante no contaba con un plan estratégico, no veía prioritario el tener una misión, visión, principios y valores, ni tampoco contaba con ninguna red social, por lo cual se le construye y socializa el direccionamiento estratégico y se le crea redes sociales como Instagram y Facebook. Se le estableció su cadena de abastecimiento y se le realizó un diagrama de procedimiento para la interpretación de la secuencia cronológica de sus operaciones desde el ingreso del proveedor con la materia prima hasta la elaboración y entrega de un platillo a un cliente final.

Para las estrategias propuestas se le diseñó y aplicó una encuesta con las tres hélices de sostenibilidad (social, económico y ambiental) para cada grupo de interés, teniendo como base la encuesta de “Modelo de Gestión de RSE para empresas”, basada en los criterios del GRI, Pacto Global y la ISO 26000, y la diseñada por Muñoz & Osorio egresadas de la Universidad Pontificia Bolivariana, los resultados de la encuesta arrojaron la falta de conocimiento por parte del restaurante y los de sus grupos con el término de RSE, la desactualización del restaurante con herramientas para la comunicación e interacción, situarse antigua el modelo de pago, la ausencia de formalización con sus contratos laborales y la falta de concientización con la disposición final de los residuos generados.

Se utilizó el esquema del cuadro de mando integral propuesto por Kaplan y Norton como sistema integrado y guía en el seguimiento y control de las acciones a llevar a cabo y en la que se requirió de: recursos, responsable, meta, unidad de medida, período del plan, fórmula, resultado de fórmula, frecuencia de medición, fuente de información y responsable de la medición como lineamientos estratégico de alerta para el cumplimiento de la meta en el período de plan de 5

años. Con dicho cuadro se le diseñó el presupuesto de implementación en el primer año, donde se estimó en la Dirección Empresarial un costo de \$61.570.000 COP/año, en los Proveedores de \$16.647.000 COP/año, en los Colaboradores de \$9.500.000 COP/año, en los Clientes de \$6.149.000 COP/año, y en la Comunidad de \$412.000 COP/año, correspondiendo un total de \$94.278.000/año en la implementación del proyecto.

Por último, se le diseñó una ficha de seguimiento para los indicadores respectivos a cada grupo de interés, el formato contiene datos como: título, vigencia, fecha de inicio, fecha de terminación, criterio, objetivos, responsable, estrategias, indicadores, fórmula, meta, observaciones, actividades, período de plan, recurso, presupuesto, evidencia de cumplimiento y el seguimiento de dichos indicadores con gráficas que ayudarán a comprender mejor la variación que se obtuvo de un año a otro y la productividad obtenida con cada acción realizada.

Recomendaciones

Es fundamental que visionen la actividad del restaurante de manera sostenible, implementando el plan estratégico propuesto a todos sus grupos de interés, no quedando este como algo escrito en un documento.

Se recomienda la vinculación de un nuevo cargo en el que se responsabilice de los procesos de gestión humana, el manejo continuó de las redes sociales creadas como Instagram y Facebook, y el cumplimiento del programa de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Se invita a la Dirección Empresarial efectuar mecanismo que le optimicen los procesos financieros del restaurante, invirtiendo en un equipo en el cual se incluya un software de facturación, que servirá para registrar las ventas, realizar transacciones, entregar cotizaciones, entre otras.

Y para sus grupos de interés es importante que se establezcan canales que permitan un acercamiento en tiempo real, fomentando la interacción y comunicación constante con ellos.

Lista de Referencias

- Acosta, A. (22 de Febrero de 2018). *Crecimiento gastronómico en Bucaramanga*. Obtenido de Crecimiento gastronómico en Bucaramanga: <https://www.periodico15.com/crecimiento-gastronomico-en-bucaramanga/>
- Ballarín, E. (10 de Abril de 2017). *RSC, el ingrediente imprescindible de tu restaurante*. Obtenido de RSC, el ingrediente imprescindible de tu restaurante: <https://www.diegocoquillat.com/rsc-el-ingrediente-imprescindible-de-tu-restaurante/>
- Belén, C. (2015). *ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD EN LA CADENA DE SUMINISTRO DE LAS PYMES ECUATORIANAS*. Ecuador, Ciudad de Quito.
- Business for Social Responsibility. (s.f.). *Website Resources, Library, and Topic Overviews*. Obtenido de Website Resources, Library, and Topic Overviews: <https://www.bsr.org/en/>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2019). *Sector Restaurantes Área Metropolitana de Bucaramanga*. Publicación informativa.
- Cardena, L. (26 de septiembre de 2019). Reciclaje en la ciudad podría crecer el 6%. ADN.
- CARACOL RADIO. (24 de Julio de 2019). CARACOL RADIO BUCARAMANGA. Obtenido de Detienen 34 venezolanos en Floridablanca: https://caracol.com.co/emisora/2019/07/24/bucaramanga/1563967909_641995.html.
- Carrizo, N. (2009). *SEMINARIO DE TÍTULO INGENIERO COMERCIAL, MENCIÓN*. Santiago de Chile: Facultad de Economía y Negocios.
- Cava, E. (2016). *“PLAN ESTRATÉGICO DE LA CADENA DE RESTAURANTES WOK PARA EL PERÍODO 2016-2020”*. UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO.
- CEPAL. (2004). Tema claves en responsabilidad social corporativa. En M. Emilia, S. Flynn, & A. Amit, *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*

(págs. 17-19). Santiago de Chile: Proyecto CEPAL/ Sociedad Alemana de Cooperación
Técnica. 161

CIMD. (17 de Agosto de 2018). *Beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial*. Obtenido de Beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial: <http://mdc.org.co/blog-consultoria-responsabilidad-social-empresarial/>

Correa, M., Flynn, S., & Amit, A. (2004). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*. Santiago de Chile: CEPAL.

CVNE. (25 de Enero de 2006). *Centro Virtual de Noticias de Educación*. Obtenido de Centro Virtual de Noticias de Educación: <https://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/article-93439.html>

Díaz, A., & Bolívar, M. (2014). *MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL ORGANIZACIONAL*. Barranquilla, Colombia: Universidad Simón Bolívar.

Dinero. (11 de Mayo de 2018). *Estas son habilidades futuras que demanda el mercado laboral*. Obtenido de Estas son habilidades futuras que demanda el mercado laboral: <https://www.dinero.com/management/articulo/habilidades-que-demanda-el-mercado-laboral-del-futuro/263841>

Dinero. (4 de Diciembre de 2018). *Premian a Bavaria por ser la compañía que más invierte en Colombia*. Obtenido de Premian a Bavaria por ser la compañía que más invierte en Colombia: <https://www.dinero.com/empresas/confidencias-on-line/articulo/inversiones-de-bavaria-en-colombia-en-los-ultimos-anos/257351>

- Dinero. (11 de Agosto de 2018). *Empresas líderes en inclusión laboral en Colombia*. Obtenido de Empresas líderes en inclusión laboral en Colombia: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/empresas-modelo-de-inclusion-laboral-en-colombia/263947>
- Dinero. (8 de Junio de 2019). *Alpina: hacia una producción más sostenible*. Obtenido de Alpina: hacia una producción más sostenible: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/alpina-hacia-una-produccion-mas-sostenible/275336>
- Domínguez, R. (8 de Junio de 2016). *Barra de ideas*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2019, de “La restauración sostenible es una filosofía empresarial necesaria para ser rentables a medio plazo”: <https://barradeideas.com/restauracion-sostenible-isabel-coderch/>
- Domínguez, F. (2005). *Principios en RSE*.
- DNP. (s.f.). *Departamento Nacional de Planeación*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2019, de 17. Alianzas para lograr los objetivos.
- Edith, V. (2012). *CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU APLICACIÓN EN UNA EMPRESA DEL RUBRO PLÁSTICO: ITAM-PLAS*. Mendoza: UNCUYO.
- Equipo del proyecto Tricalcar. (2007). *Unidad 19: Guía básica de estrategias de sostenibilidad para redes inalámbricas comunitarias*. Obtenido de Unidad 19: Guía básica de estrategias de sostenibilidad para redes inalámbricas comunitarias: https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj9w8zPj8bkAhVN1VkkHckLAbEQFjAAegQIAhAC&url=http%3A%2F%2Fwww.itrainonline.org%2Fitrainonline%2Fmmtk%2Fwireless_es%2Ffiles%2F19_es_estrategias-de-sostenibilidad_guia_v02.pdf&usg=AOvVaw2J1rrZQwpcHjWMEKxkXMT0

García, M. (20 de Julio de 2018). *Vanguardia*. Obtenido de La gastronomía y su cuarto de hora¹⁶³

<https://www.vanguardia.com/economia/500-empresas-generadoras/la-gastronomia-y-su-cuarto-de-hora-JEVL439440>

Graciano, P. (2017). *PLAN ESTRATÉGICO PARA WOK (UNA CADENA DE RESTAURANTES*

SOSTENIBLES) PERÍODO 2016 - 2018. Obtenido de PLAN ESTRATÉGICO PARA

WOK (UNA CADENA DE RESTAURANTES SOSTENIBLES) PERÍODO 2016 -

2018:[http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2000/Pablo_Tesis_maestria_20](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2000/Pablo_Tesis_maestria_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[17.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2000/Pablo_Tesis_maestria_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hernández, R., Fernandez, C., Baptista, & María. (2014). Metodología de la investigación. En

Toledo, & Miguel, *Metodología de la investigación* (págs. 152-154). México:

McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

ISA. (s.f.). *Ética y Sostenibilidad* . Obtenido de ¿Qué es sostenibilidad?:

<http://www.isa.co/es/etica-y-sostenibilidad/Paginas/que-es-sostenibilidad.aspx>

Landinez, I. (20 de Junio de 2019). (Y. Álvarez, Entrevistador)

López Acosta, L. (2015). Responsabilidad social en restaurantes. *gastronómica digital*

LR. (31 de Mayo de 2019). *Conozca 10 casos de éxito de programas responsables en Colombia*.

Obtenido de Conozca 10 casos de éxito de programas responsables en Colombia:

[https://www.larepublica.co/especiales/sostenibilidad-mayo-2019/conozca-10-casos-de-](https://www.larepublica.co/especiales/sostenibilidad-mayo-2019/conozca-10-casos-de-exito-de-programas-responsables-en-colombia-2868771)

[exito-de-programas-responsables-en-colombia-2868771](https://www.larepublica.co/especiales/sostenibilidad-mayo-2019/conozca-10-casos-de-exito-de-programas-responsables-en-colombia-2868771)

Macías, U., & Enrique, M. (2018). *LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y EL*

ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN: EVIDENCIA EMPÍRICA DE

DOS SECTORES. Universidad de Nariño. ISSN 0124-8693 ISSN-E 2539-0554.

- Madrigal, L., Rendón, D., & Benavides, Lina. (2014). *MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA*. Medellín.
- María Del Coral, O. Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: Transformar nuestro mundo. *OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE*. UPB.
- Marín, Y., & Ortiz, J. (2017). *MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN DE LA CIUDAD DE MANIZALES*. PEREIRA.
- Martínez, J. (2015). *La gestión estratégica de la responsabilidad social en las pyme venezolanas*. Universidad & Empresa.
- Moncayo, C. (26 de Noviembre de 2012). *DIAN adopta clasificación de actividades económicas revisión 4 adaptada para Colombia*. Obtenido de DIAN adopta clasificación de actividades económicas revisión 4 adaptada para Colombia: <https://www.incp.org.co/dian-adopta-clasificacion-de-actividades-economicas-revision-4-adaptada-para-colombia/>
- Moreno, R. (s.f). Los Stakeholders y la Responsabilidad Social Corporativa. En R. Moreno. El Gobierno Corporativo en Iberoamérica.
- Muñoz, M., & Osorio, L. (2014). *DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD DESDE LA PERSPECTIVA DE LA RSE PARA EL HOTEL CAMPESTRE LA RIBERA DEL FONCE, SAN GIL*. Bucaramanga.
- Peña, D. (2018). *Responsabilidad social empresarial en Colombia, una visión actual frente a Latinoamérica y España*. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Administración, Manizales, Colombia.

Pilar, A. (2014). *ESTUDIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN COLOMBIA, UN COMPROMISO DE TODOS*. UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA, Bogotá.

Portal Web DNP. (16 de Marzo de 2018). *Las 16 grandes apuestas de Colombia para cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de Las 16 grandes apuestas de Colombia para cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible: <https://www.dnp.gov.co/Paginas/Las-16-grandes-apuestas-de-Colombia-para-cumplir-los-Objetivos-de-Desarrollo-Sostenible.aspx>

PNUD Colombia. (s.f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de ¿Qué son los Objetivos de Desarrollo Sostenible?: <http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/sustainable-development-goals.html>

REALIABILITYWEB. (s.f.). Recuperado el 15 de Marzo de 2020, de Parametros de desempeño de confiabilidad Los Indicadores de Gestion : <https://reliabilityweb.com/sp/articles/entry/los-indicadores-de-gestion>

REDACCIÓN Bucaramanga. (30 de Septiembre de 2019). Mecado orgánico toma fuerza en Floridablanca. ADN .

Restaurante la Cadiera. (2010). *MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD. RESTAURANTE LA CADIERA*. Obtenido de MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD. RESTAURANTE LA CADIERA: http://www.restaurantelacadiera.com/2010_memoria_rse.pdf

Reyes, J. (17 de Julio de 2017). *La importancia de los grupos de interés en la RSE*. Obtenido de La importancia de los grupos de interés en la RSE: <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/La-importancia-de-los-grupos-de-interes-en-la-RSE-20170718-0005.html>

- Ricarte, R., Armanza, J., & Solórzano, J. (2017). *Estudio de Factibilidad para la Creación de un Restaurante Sustentable en el Cantón General Villamil Playas*. INNOVA Research Journal 2017, Vol 2, No. 11, 1-23.
- Rodríguez, Y. (6 de Agosto de 2019). Vanguardía. Obtenido de Alta inflación en Bucaramanga fue impulsada por los alimentos: <https://www.vanguardia.com/economia/local/alta-inflacion-en-bucaramanga-fue-impulsada-por-los-alimentos-NF1272618>.
- Rodríguez, Y., Cabrera, J., & Frías, B. (2018). *Responsabilidad social empresarial. Camino hacia una gestión*. La Habana: Folletos Gerenciales, Volumen XXII, No (3).
- Romo, G., & Márquez, E. (2014). *Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior*. México: pensamiento y gestión, N° 36 ISSN 1657-6276.
- RUES. (Agosto de 2019). *Registro Mercantil*. Obtenido de Registro Mercantil: <https://www.rues.org.co/RM>
- Sanchez, M., & Povedano, S. (2013). *GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA. ¿ES APLICADA EN NUESTRAS EMPRESAS?* UNCUYO.
- Trujillo, R. (s.f). *LA GESTIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS) EN LA ESTRATEGIA DE LAS ORGANIZACIONES*. Forética.
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. (2013). *Restaurantes Toks: estrategias de responsabilidad social*. Mexico: Innovar, Volumen 23, Número 49, p. 141-155, 2013. ISSN electrónico 2248-6968. ISSN impreso 0121-5051.
- Valda, J. (08 de Septiembre de 2013). *GUÍA PARA ELABORAR CORRECTAMENTE LA VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA*. Obtenido de

<https://www.grandespymes.com.ar/2013/09/07/guia-para-elaborar-correctamente-la-vision-y-mision-de-la-empresa/> 167

Vanguardia. (14 de Abril de 2019). *Extienden horarios para los negocios en Floridablanca.*

Obtenido de Extienden horarios para los negocios en Floridablanca:
<https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/floridablanca/extienden-horarios-para-los-negocios-en-floridablanca-YN791753>

Yepes, G., Ramírez, M., & Peralta, M. *MODELO DE GESTIÓN DE RSE PARA EMPRESAS.*
Universidad Externado de Colombia: FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

Composición del archivo:

hoja 1 Mapeo de los Stakeholders

hoja 2 Diamante de Porter

hoja 3 Diagrama de Procesos

Anexo 2. Variables Encuesta GI (archivo en Excel)

Composición del archivo:

hoja 1 Variables Dirección Empresarial

hoja 2 Variables Proveedores

hoja 3 Variables Colaboradores

hoja 4 Variables Clientes

hoja 5 Variables Comunidad

Anexo 3. Resultados Análisis GI (archivo en Excel)

Composición del archivo:

hoja 1 Encuesta Dirección Empresarial

hoja 2 Respuestas Dir. Empresarial

hoja 3 Gráficas Dirección Empresarial

hoja 4 Encuesta Proveedores

hoja 5 Respuestas Proveedores

hoja 6 Gráficas Proveedores

hoja 7 Encuesta Colaboradores

169

hoja 8 Respuestas Colaboradores

hoja 9 Gráficas Colaboradores

hoja 10 Encuesta Clientes

hoja 11 Respuestas Clientes

hoja 12 Gráficas Clientes

hoja 13 Encuesta Comunidad

hoja 14 Respuestas Comunidad

hoja 15 Gráficas Comunidad

Anexo 4. Mapa Estratégico GI (archivo en Excel)

Composición del archivo:

hoja 1 Dir. Empresarial

hoja 2 Proveedores

hoja 3 Colaboradores

hoja 4 Clientes

hoja 5 Comunidad

Anexo 5. Estrategias GI La Sazón de Meña (archivo en Excel)

Composición del archivo:

hoja 1 Dirección Empresarial

hoja 2 Sig. Dirección Empresarial

170

hoja 3 Proveedores

hoja 4 Sig. Proveedores

hoja 5 Colaboradores

hoja 6 Sig. Colaboradores

hoja 7 Clientes

hoja 8 Sig. Clientes

hoja 9 Comunidad

hoja 10 Sig. Comunidad

Anexo 6. Presupuesto Estrategias GI (archivo en Excel)

Composición del archivo:

hoja 1 Presupuesto Dirección Empresarial

hoja 2 Presupuesto Proveedores

hoja 3 Presupuesto Colaboradores

hoja 4 Presupuesto Clientes

hoja 5 Presupuesto Comunidad

hoja 6 Presupuesto Final GI