

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD, BAJO LA  
PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA LA  
EMPRESA RAPYLAC, UBICADA EN PAILITAS, CESAR.**

**SANDRITH PAOLA CORTES SEPÚLVEDA  
ANA MARIA ROA ARIZA**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
ESCUELA DE INGENIERÍAS  
BUCARAMANGA**

**2014**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD, BAJO LA  
PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA LA  
EMPRESA RAPYLAC, UBICADA EN PAILITAS, CESAR.**

**SANDRITH PAOLA CORTES SEPÚLVEDA**

**ANA MARIA ROA ARIZA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Ingeniera Industrial**

**Directora:**

**Ing. MARÍA DEL CORAL PÉREZ ORDÓÑEZ**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ESCUELA DE INGENIERÍAS**

**BUCARAMANGA**

**2014**

## **DEDICATORIA**

### **A mi Padres José y Carmen**

Que siempre han estado acompañándome en cada decisión que tomo y su gran apoyo ha sido incondicional para mi carrera profesional.

### **A mi hermano Christian**

Ha sido un apoyo grande para este proceso, puesto que su amor brindado me ha ayudado a continuar e impulsar a alcanzar mis más anheladas metas.

### **A mi nona Rosa**

Porque en mi corazón siempre ha estado apoyarla, es por esto que me ha impulsado a ser mejor cada día para que ella siempre este en las mejores condiciones.

*Sandrith Paola Cortes Sepúlveda*

## **DEDICATORIA**

### **A Dios**

Por haberme permitido llegar hasta aquí, por acompañarme en cada paso de mi vida y de mi carrera, por haberme dado la capacidad y los medios para lograr mis sueños, que día a día se convierten en objetivos y metas por alcanzar.

### **A mi mami, Ceci**

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona capaz, pero más que nada, por su amor y sus oraciones para que todo me salga bien.

### **A mi papi, Herni**

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante, por su amor y su carácter para guiar mis pasos.

### **A mi hermano, Sebastián**

Por ser el ejemplo de un hermano mayor y del cual aprendí aciertos y de momentos difíciles y por ser mi apoyo contante

*Ana Maria Roa Ariza*

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios que por su gran misericordia hoy puedo hacer realidad mis sueños, porque su amor y bondad me han alcanzado y hoy puedo disfrutar una gran meta anhelada, a mis papas que han sido un apoyo incondicional en todo este proceso, pues siempre confiaron en mis capacidades y en que lo que me propongo lo puedo alcanzar, a mi hermano que siempre tuvo la esperanza de que yo fuera una profesional integra, responsable y tolerante con el otro; Le agradezco a mi amiga Ana que no solo me ha acompañado en este proceso si no que hace años ha venido siendo un apoyo grande para mi crecimiento profesional, le doy gracias por ser paciente y responsable en cada proyecto que emprendíamos juntas. Doy gracias a la Ingeniera María del Coral Pérez Ordoñez que fue una base fundamental para que este proyecto se llevara a cabo y a la Universidad Pontificia Bolivariana le doy las gracias por permitirme un espacio dentro de la universidad y poder ser una pronta Ingeniera Industrial; hoy puedo darme cuenta que puedes lograr tus metas si eres constante y responsable en lo que empiezas.

*Sandrith Paola Cortes Sepúlveda*

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por ser el guía de mi vida, que me acompaña en todo momento y en cada paso, por ser la fortaleza en los momentos difíciles y por haberme permitido realizar este proyecto y la culminación de tan anhelado sueño. A mis padres por las enseñanzas y el apoyo, por guiarme y cuidarme en cada paso de mi vida, por su amor incondicional porque sin ellos no habría sido posible este nuevo logro, porque me motivan día a día a seguir adelante, a enfrentarme a nuevos retos sin desfallecer y a luchar siempre por mis sueños. A mi compañera Sandri, por su dedicación y apoyo a lo largo de la carrera y también por su amistad. A la ingeniera María del Coral por su dedicación y tiempo empleado a lo largo de este proyecto. A la Universidad Pontificia Bolivariana, por su educación y enseñanzas con excelencia en el proceso de mi formación académica y personal.

*Ana María Roa Ariza*

## Tabla De Contenido

1.	GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	17
1.1.	Nombre De La Empresa .....	17
1.1.1.	Tamaño De La Empresa .....	17
1.2.	Actividad Económica.....	17
1.3.	Número De Empleados .....	18
1.4.	Estructura Organizacional.....	18
1.5.	Teléfono .....	19
1.6.	Dirección.....	19
1.7.	Reseña Histórica.....	19
1.8.	Descripción Del Área Específica De Trabajo .....	21
1.9.	Supervisor Técnico .....	23
2.	ALCANCE DEL PROYECTO.....	24
3.	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	24
4.	ANTECEDENTES.....	27
4.1.	Históricos .....	27
4.2.	Normativos.....	30
4.3.	Investigativos .....	32
5.	JUSTIFICACIÓN .....	34
6.	OBJETIVOS .....	37
6.1.	Objetivo General .....	37
6.2.	Objetivos Específicos .....	37
7.	MARCO TEÓRICO .....	38
8.	DISEÑO METODOLÓGICO .....	48
8.1.	Identificación de los grupos de interés .....	50
8.2.	Población y muestreo.....	56
8.3.	Fuentes de información.....	59
8.4.	Necesidades de información .....	59

8.5.	Variables de investigación .....	61
8.6.	Técnicas o instrumento para la recolección de datos.....	78
8.7.	Tabulación y análisis de resultados .....	79
9.	FASE DE DIAGNOSTICO DEL PROYECTO .....	83
9.1.	Diagnóstico entrevista del accionista de la empresa RPYLAC, con enfoque en RSE.....	83
9.2.	Diagnostico encuesta de los trabajadores de la empresa RPYLAC, con enfoque en RSE.....	85
9.3.	Diagnostico encuesta de los proveedores de la empresa RPYLAC, con enfoque en RSE.....	88
9.4.	Diagnostico encuesta de los clientes de la empresa RPYLAC, con enfoque en RSE.....	90
9.5.	Diagnostico encuesta de la comunidad de la empresa RPYLAC, con enfoque en RSE .....	91
10.	PLAN DE SOSTENIBILIDAD.....	93
11.	IMPLEMENTACION DEL PLAN DE SOSTENIBILIDAD.....	99
12.	EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PLAN DE SOSTENIBILIDAD .....	110
13.	CONCLUSIONES .....	116
14.	RECOMENDACIONES .....	117
15.	BIBLIOGRAFÍA.....	119
16.	ANEXOS.....	121

## Lista de tablas

Tabla 1: Número De Empleados.....	18
Tabla 2: Normatividad legal del sector lácteo .....	31
Tabla 3: Normas de gestión.....	32
Tabla 4: Descripción de los grupos de interés .....	50
Tabla 5: Población y muestreo .....	57
Tabla 6: Necesidades de información .....	60
Tabla 7: Variables accionistas de RPYLAC.....	61
Tabla 8: Variables trabajadores de RPYLAC.....	69
Tabla 9: Variables proveedores de RPYLAC.....	72
Tabla 10: Variables clientes de RPYLAC.....	74
Tabla 11: Variables comunidad.....	77

## **Lista de ilustraciones**

Ilustración 1: Estructura organizacional.....	19
Ilustración 2: Área de producción.....	22
Ilustración 3: Grupos de interés de RPYLAC .....	51
Ilustración 4: Diseño plan de sostenibilidad.....	94
Ilustración 5: Ficha técnica medición de indicadores .....	112

## Lista de anexos

Anexo A: Entrevista Diagnostico Al Grupo De Interés Accionistas De RPYLAC .....	122
Anexo B: Encuesta Diagnostico Al Grupo De Interés Trabajadores De RPYLAC .....	141
Anexo C: Encuesta Diagnostico Al Grupo De Interés Proveedores De RPYLAC .....	153
Anexo D: Encuesta Diagnostico Al Grupo De Interés Clientes De RPYLAC .....	158
Anexo E: Encuesta Diagnostico Al Grupo De Interés Comunidad .....	164
Anexo F: Análisis Entrevista Diagnostico Al Grupo De Interés Accionistas De RPYLAC .....	169
Anexo G: Análisis Encuesta Diagnostico Al Grupo De Interés Trabajadores De RPYLAC .....	173
Anexo H: Análisis Encuesta Diagnostico Al Grupo De Interés Proveedores De RPYLAC .....	204
Anexo I: Análisis Encuesta Diagnostico Al Grupo De Interés Clientes De RPYLAC .....	216
Anexo J: Análisis Encuesta Diagnostico Al Grupo De Interés Comunidad.....	228
Anexo K: Plan De Sostenibilidad De RPYLAC. (Medio Magnético) .....	236
Anexo L: Manual De Funciones De Cargos De RPYLAC. (Medio Magnético).....	237
Anexo M: Formato Manual De Funciones De Cargos De RPYLAC .....	238
Anexo N: Formato De Evaluación De Proveedores De RPYLAC. (Medio Magnético) .....	239
Anexo O: Evidencia De Implementación Accionistas. (Medio Magnético) .....	240
Anexo P: Evidencia Implementación Empleados. (Medio Magnético) .....	241
Anexo Q: Evidencia Implementación Clientes. (Medio Magnético).....	242
Anexo R: Evidencia Implementación Comunidad. (Medio Magnético).....	243
Anexo S: Medición De Indicadores Del Grupo De Interés Accionista De RPYLAC. (Medio Magnético) .....	244
Anexo T: Medición De Indicadores Del Grupo De Interés Proveedores De RPYLAC. (Medio Magnético).....	245
Anexo U: Medición De Indicadores Del Grupo De Interés Trabajadores De RPYLAC. (Medio Magnético).....	246

Anexo V: Medición De Indicadores Del Grupo De Interés Clientes De RPYLAC. (Medio Magnético) ..... 247

Anexo W: Medición De Indicadores Del Grupo De Interés Comunidad. (Medio Magnético) ..... 248

## **RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TITULO:** DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD, BAJO LA PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA RAPYLAC, UBICADA EN PAILITAS, CESAR.

**AUTOR(ES):** Sandrith Paola Cortes Sepúlveda  
Ana Maria Roa Ariza

**FACULTAD:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR(A):** Maria Del Coral Pérez Ordoñez

### **RESUMEN**

Este proyecto de grado fue elaborado en la empresa de lácteos RAPYLAC, ubicada en el municipio de Pailitas, Cesar; con el fin de realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y sus grupos de interés, donde se describe la interacción que tiene la empresa y sus Stakeholders para obtener resultados que sean de aporte al sector lácteo y para el municipio. A partir de los resultados obtenidos en el diagnostico se elaboró un plan de sostenibilidad desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial haciendo un equilibrio en lo económico, Social y ambiental, para implementar estrategias de sostenibilidad y actividades con el fin de establecer resultados benéficos para los grupos de interés y la empresa.

### **PALABRAS CLAVES:**

Grupos de interés, Responsabilidad Social Empresarial, Plan de sostenibilidad.

**V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

## **GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**TITLE:** DESIGN AND IMPLEMENTATION OF SUSTAINABLE STRATEGIES, UNDER THE CORPORATION SOCIAL RESPONSABILITY PERSPECTIVE FOR THE COMPANY RPYLAC, LOCATED IN PAILITAS, CESAR.

**AUTHOR(S):** Sandrith Paola Cortes Sepulveda  
Ana Maria Roa Ariza

**FACULTY:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR:** Maria Del Coral Perez Ordoñez

### **ABSTRACT**

This graduation proyect was elaborated in the dairy company RPYLAC, located in the Pailitas, Cesar, to carry out a diagnosis of the current situation in the organization, where the interaction of the business with its stakeholders is described, to obtain results that will benefit the dairy sector and its city. With the results obtained in the diagnosis, a sustainability plan was elaborated, based on the corporation social responsibility perspective, creating a balance between the economical, social and environmental aspects to implement strategies and activities that would establish beneficial results to the groups of interest and the company ifself.

### **KEYWORDS:**

stakelholders, Corporation Social Responsibility, sustainability plan, balance scorecard.

**V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK**

## INTRODUCCIÓN

La empresa de lácteos RPYLAC fue creada hace 20 años por José María Cortes, la cual años más tarde fue cedida a José Antonio Cortes Téllez el actual y único dueño de la empresa.

A partir de la aceptación que los productos derivados de la leche han tenido en el mercado la empresa fue creciendo al pasar de los años en el municipio de Pailitas, Cesar, en donde su reconocimiento no solo era a nivel regional, si no que ha logrado ser reconocida a nivel nacional.

A raíz de las exigencias del mercado la empresa ha tenido que pasar por diferentes etapas de las cuales el fin ha sido siempre mejorar los productos con calidad, e implementar un buen servicio, además de estrategias de sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial, para de esta manera lograr satisfacer la necesidades de los clientes.

Este proyecto tiene el fin de continuar mejorando la compañía con resultados sostenibles a largo plazo y cuya implementación sea de gran beneficio para la empresa, enfocándose en la generación de estrategias de sostenibilidad desde la perspectiva de Responsabilidad Social Empresarial.

La Responsabilidad Social Empresarial es el rol que juegan las empresas a favor del desarrollo sostenible, en donde hay un equilibrio entre el desarrollo económico, el bienestar social y el

aprovechamiento de los recursos naturales. Este equilibrio es vital para la operación de negocios

Para el desarrollo del proyecto se cuenta con cinco etapas dentro de las cuales se encuentra: la descripción de los grupos de interés de la empresa, el diagnóstico de la situación actual de la empresa desde la perspectiva de los grupos de interés, el diseño de un plan de sostenibilidad desde la perspectiva RSE, la implementación de dicho plan de sostenibilidad y por último la evaluación de los resultados del plan de sostenibilidad aplicados en la empresa.

El diagnóstico de la situación actual de la empresa se realizó por medio de encuestas para cada grupo de interés, en donde se pueden identificar las problemáticas actuales de la compañía y de esta manera poder realizar la implementación de un plan de sostenibilidad según las necesidades de cada grupo de interés, a través de actividades en donde se van a solucionar las no conformidades e implementar acciones de mejora.

Luego se hizo la implementación del plan de sostenibilidad en la empresa RPYLAC, para dar solución a las no conformidades, en un periodo de tiempo proporcional al propuesto para el desarrollo total del proyecto.

Por último se hizo una evaluación que permite medir la efectividad de la aplicación del plan de sostenibilidad y quedaron establecidas las bases para futuras mediciones e implementaciones.

## **1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

### **1.1. Nombre De La Empresa**

RAPILAC es una empresa del sector secundario dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos, es una pequeña empresa pues cuenta con una planta de personal de 11 empleados y los activos totales están alrededor 2355 SMMLV según el balance general a corte de 30 de junio 2014.

#### **1.1.1. Tamaño De La Empresa**

RAPYLAC es una empresa del sector secundario y está clasificada como una empresa pequeña de acuerdo al MINCIP (Ministerio de comercio industria y turismo), la cual debe contar con una planta de personal entre 11 y 50 empleados y activos entre 501 y 5001 salarios mínimos mensuales legales vigentes, por consiguiente aplica para este caso, puesto que cuenta con el número de empleados estipulado y alcanza los márgenes financieros para clasificar dentro de esta categoría.

### **1.2. Actividad Económica**

Procesamiento, comercialización y distribución de productos lácteos a nivel nacional.

### 1.3. Número De Empleados

RAPILAC cuenta con 11 empleados, siendo todos directos, los cuales se especifican en la siguiente tabla.

**Tabla 1: Número De Empleados**

Tipo de empleados	Cantidad	Cargos
Directos	4	Operarios
	7	Gerente General
		Jefe Producción
		Jefe de calidad
		Jefe de Ventas
		Secretaria
		Distribuidores

Fuente: Autores

### 1.4. Estructura Organizacional

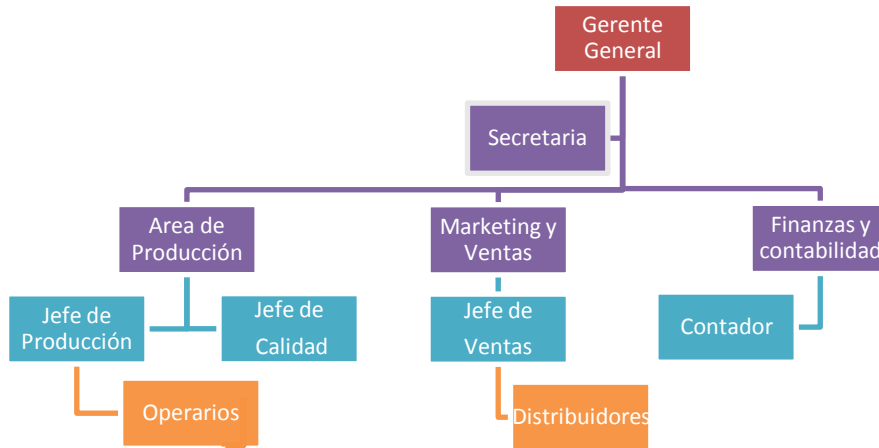
En base a la información suministrada por la empresa, se realizaron algunos ajustes de mejoramiento a la estructura organizacional, presentada por RPYLAC.

RPYLAC cuenta con una estructura organizacional funcional, con unidades de mando establecidas y jerarquización definida.

El señor José Antonio Cortes Téllez, es Gerente y propietario de RPYLAC, el cual apoya las diferentes áreas de la empresa, con comunicación directa a gerencia; dado que RPYLAC no

tiene una estructura muy extensa, se facilita la comunicación y la centralización de toma de decisiones.

**Ilustración 1: Estructura organizacional**



Fuente: Autores

### 1.5. Teléfono

6331445

### 1.6. Dirección

Cr 6 # 4 – 05. Pailitas, Cesar.

### 1.7. Reseña Histórica

RAPYLAC es una empresa familiar del sector lácteo, se dedicada a la producción y comercialización de quesillo y/o derivados lácteos, se inició hace veinte años como una empresa

familiar, esta se comercializaba con la marca llamada Flor del Campo en Barranquilla, luego de dos años de distribución en Barranquilla se independizaron y comenzaron en una casa en Palitas (Cesar), en arriendo y de manera artesanal con pailas incrustadas en tubos de cemento y quemadores a gas, además solo se contaba con tres empleados debido a la baja producción de queso.

En 1992 se compró una propiedad sobre la vía central de Palitas (Cesar), ubicada en la Carrera 6<sup>ta</sup> #4-05, en este lugar se dio un crecimiento de mil litros a cuatro mil litros de leche diarios, de igual forma se obtuvieron nuevos contratos de comercialización en diferentes ciudades como Barranquilla, Ocaña y Bogotá.

Al transcurrir el tiempo, hubo una crisis en el sector lácteo, por esta razón se buscaron nuevas estrategias, se aliaron varios queseros y con el apoyo de FRESCA LECHE, los cuales en ese entonces necesitaban la leche, se realizaron diferentes tipos de negocios y canjes, como el intercambio de equipos de transporte refrigerado, por bancos de hielo y tanques de almacenamiento, de esta forma trabajaron cinco años consecutivos y de dicha unión de queseros nació la empresa Enfriolap Ltda.

En la empresa Enfriolap Ltda, se realizaban diferentes actividades del sector lácteo, como el enfriamiento de leche, que fue una actividad destacada de esta empresa por varios años, para este entonces se trabajaba con 3.8000 litros de leche diarios.

Por otro lado la presencia constante de grupos ilegales y la inseguridad en la zona, hizo que se fueran acabando los grandes hatos lecheros y que fuera casi imposible permanecer de lleno en la

empresa, es por esto que José Antonio Cortés Téllez y su familia, debieron trasladarse a la ciudad en los años de 2007 y 2008, esto ocasionó un deterioro en las rutas de leche hasta llegar casi a su desaparición.

En el año 2009 la situación fue mejorando poco a poco, lo que dio lugar a que se pudieran retomar las labores normales de la producción y comercialización de queso, por lo que se inició de nuevo la actividad económica con la compra de 1.300 litros de leche diarios, el escenario día a día mejoraba y hoy por hoy se trabaja hasta con 8.000 litros de leche diarios, los cuales están siendo procesados en queso doble crema, queso costeño, suero, mantequilla y leche fría,

En la actualidad se organizó una nueva planta, más grande y mejor estructurada de acuerdo a las normas legales exigentes, ubicada en el municipio de Pailitas, Cesar, la cual es ahora una empresa familiar en crecimiento y con el propósito de mejorar día a día por sus propietarios José Antonio Cortés Téllez y Carmen Edith Sepúlveda.

En estos momentos se cuenta con grandes clientes los cuales se encuentran en diferentes partes del país como, Pailitas, Bucaramanga, Bogotá, Cúcuta, Aguachica, Ocaña, barranquilla y Valledupar.

### **1.8. Descripción Del Área Específica De Trabajo**

RAPYLAC cuenta con una planta para la producción y comercialización de los diferentes productos lácteos, ubicada en Pailitas, Cesar. Esta planta se encuentra conformada por áreas de trabajo las cuales están estructuradas de la siguiente manera, el área de producción, área de

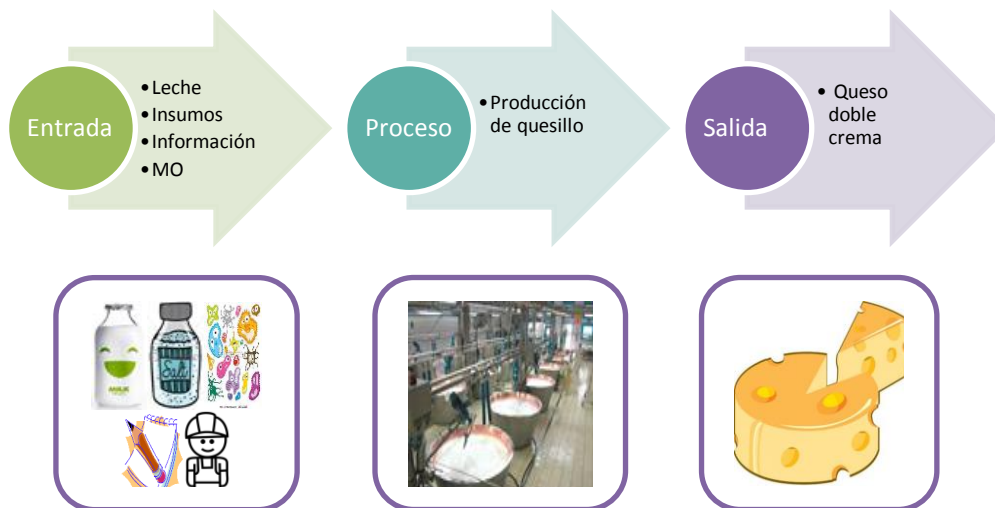
marketing y ventas y finalmente área de Finanzas y contabilidad, las cuales se encuentran estructuradas en la ilustración 2: Áreas de producción.

## GERENTE GENERAL

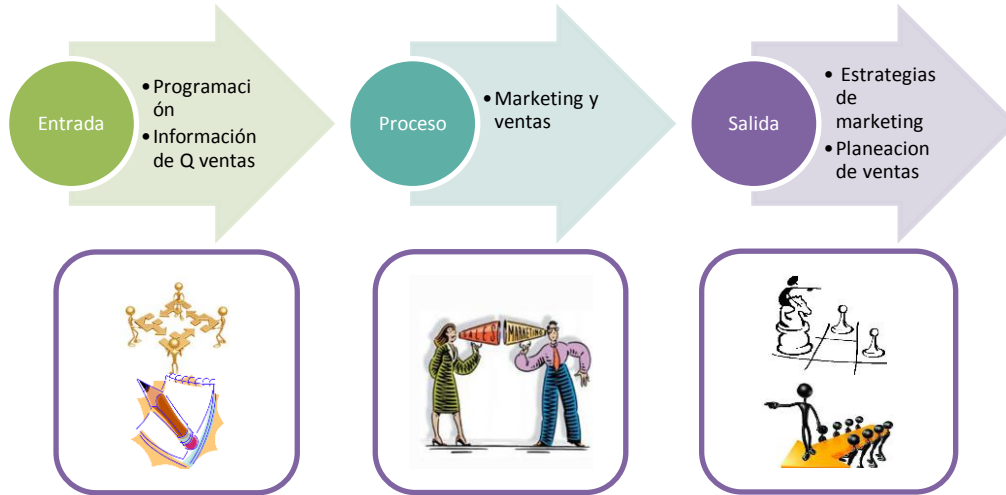
Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención de acuerdo con las facultades delegadas por el Directorio.

### Ilustración 2: Área de producción

#### ÁREA DE PRODUCCIÓN



## ÁREA DE MARKETING Y VENTAS



## ÁREA FINANZAS Y CONTABILIDAD



Fuente: Autores

### 1.9. Supervisor Técnico

José Antonio Cortes Téllez

Gerente General

## **2. ALCANCE DEL PROYECTO**

Con este proyecto se pretende diseñar, implementar, medir y evaluar en la empresa RPYLAC el impacto del plan de sostenibilidad, bajo la perspectiva de responsabilidad social empresarial y de esta manera generarle una ventaja competitiva sostenible para la empresa, mejorando y beneficiando el entorno de la misma y de los grupos de interés.

## **3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

“En la actualidad gran parte de la población tiene conocimiento sobre el significado de responsabilidad social y éste repercute en la competitividad porque la productividad de una empresa no solo depende de sus ventajas técnicas, ahora son fundamentales, el manejo ambiental, la identificación de los empleados con su organización, la estabilidad social de la comunidad en que se desarrolla y el respeto de los derechos del trabajador.

Contar con la clasificación de empresa socialmente responsable se ha convertido en requisito para competir en mercados. El mercado exige que se cumplan y respeten determinados estándares en material social y ambiental, cada día existen más regulaciones sobre este tema y lograr obtener las certificaciones es un proceso exigente. Una verdadera estrategia de responsabilidad social dependerá de la actitud sincera de la empresa con su entorno. La responsabilidad social permite ganar legitimidad y aceptación social.

Esos factores que hacen que cada vez más las empresas apliquen criterios de responsabilidad social corporativa es que cada vez hay más inquietud de la ciudadanía por problemas ambientales, las inquietudes también son globalizadas y esas inquietudes cada vez afectan más a los criterios de compra y de inversión en los productos de las empresas. Además las actividades de las empresas se ven expuestas a la sociedad con mucho más fuerza que en otros momentos gracias a los nuevos medios de comunicación, la información fluye más en un entorno globalizado”.(ANDI, 2013)

La tendencia en la actualidad es que las empresas busquen nuevas alternativas para sobresalir y diferenciarse de la competencia, es por esto que se busca no solo una estrategia de diferenciación sino algo que realmente cobre sentido para el cliente, además que se sienta identificado y beneficiado con la implementación de estrategias que está haciendo la empresa.

Es por esto que el cliente está pidiendo empresas comprometidas con el entorno, las cuales no vea como amenaza para él, sino que le generen confianza. Además ser una empresa con responsabilidad social le genera grandes beneficios a las empresas como mayor productividad, lealtad del cliente, acceso a mercados y credibilidad.

La RSE constituye una oportunidad de mejorar los beneficios de las empresas, imprescindible para construir una sociedad más justa y eficiente. Numerosos estudios han demostrado que las empresas que avanzan en políticas de RSE logran que sus empleados mejoren sus condiciones laborales y aumenten su productividad, lo que repercute directa y positivamente en sus cuentas de resultados. (Garavito, 2013)

El sector lácteo, tiene una gran oportunidad en la implementación de la responsabilidad social empresarial, ya que tener un elemento diferenciador en sus actividades le permite que beneficie a todos los grupos de interés, lo cual repercute en el beneficio de la empresa generando una mayor rentabilidad, siendo un pilar fundamental para el desarrollo y mejoramiento de la empresa.

En los últimos años la empresa se ha visto beneficiada o afectada de acuerdo a las situaciones agrícolas del país puesto que repercuten directamente en el sector lácteo, igualmente esto se ve reflejado en las ventas que se han registrado en los últimos 5 años.

RAPYLAC es una empresa de producción, comercialización y distribuidora de productos lácteos a nivel nacional, la cual desea desarrollar estrategias de responsabilidad social empresarial, las cuales le permitan obtener una sostenibilidad y una ventaja competitiva y de esta manera buscar su beneficio y el de los grupos de interés.

Por otro lado, la empresa quiere ser socialmente responsable para generar compromiso de ambas partes, tanto de la empresa como de los grupos de interés y de esta manera lograr un crecimiento conjunto y un mejor desarrollo de su actividad económica, lo cual le permita a RAPYLAC ser una empresa diferenciadora del sector lácteo.

Para lograr la responsabilidad social empresarial, es necesario realizar cambios dentro de la organización, es por esto que se cuenta con el apoyo y compromiso de RAPYLAC para llevar a cabo diferentes procesos, los cuales permita alcanzar los objetivos propuesto, lo que permite aumentar la satisfacción del cliente, además del generar una mayor productividad y competitividad.

Por medio de este proyecto se diseñaran estrategias de sostenibilidad, bajo la perspectiva de RSE para la empresa RPYLAC y de esta manera generar una ventaja competitiva, además de los innumerables beneficios que puede obtener, es por esto que se ve la oportunidad de contribuir con el desarrollo y crecimiento de la empresa teniendo en cuenta la comunidad y los grupos de interés tales como accionistas, clientes, empleados, proveedores y medio ambiente, para poder ser más competente en el mercado y lograr una mejora conjunta.

## **4. ANTECEDENTES**

### **4.1. Históricos**

Las evidencias señalan que cada día es más apremiante adoptar medidas tendientes a desarrollar las actividades económicas enmarcadas en la concepción moderna del desarrollo sostenible, tendencia esta de la cual no se escapa la industria láctea de Colombia. En consecuencia, se adoptan medidas de carácter sectorial y nacional, cuyo objetivo es hacer del sector lácteo, un sector sostenible en lo ambiental y lo económico, competitivo y de alto desempeño en un marco de protección al entorno ambiental y la salud de sus trabajadores y el consumidor.

De tiempo atrás el gobierno nacional viene promoviendo de manera activa y decidida instrumentos de planificación y autorregulación ambiental, así como compromisos a través de convenios de producción más limpia, los cuales se están desarrollando con diversos sectores de la economía nacional, así mismo, se encuentran las guías ambientales sectoriales, como otra

herramienta importante en el contexto de la responsabilidad ambiental que le corresponde a la industria desarrollar.

Teniendo en cuenta lo anterior y considerando que el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial debe poner en marcha las obligaciones contenidas en la Política

Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de Alimentos y la Política de Inocuidad de la Cadena de la Carne Bovina y de Leche (Documentos Conpes 3375 y 3376 de 2005) dentro de los cuales se encuentra la estrategia de fortalecimiento de la capacidad científica y técnica, que estableció en el programa de inspección, vigilancia y control, la elaboración de guías ambientales para la cadena láctea y de carne bovina; se suscribió un convenio con la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia-ANDI, cuyo objeto es la elaboración de la Guía Ambiental para la Industria Láctea , teniendo en cuenta los parámetros establecidos en la Resolución 1023 del 28 de julio de 2005, proferida por el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.

El objetivo principal de esta guía es constituirse en un instrumento de autogestión y autorregulación para la industria láctea y de consulta y referencia de carácter conceptual y metodológico que brinde a los industriales, autoridades ambientales y al público en general, todos los elementos que faciliten el entendimiento y la aplicación de las medidas de prevención que se deben implementar frente a los impactos ambientales que se generen en las diferentes etapas del proceso productivo y el control de la contaminación, mediante fichas de manejo que permitan apoyar la gestión y el desempeño ambiental del sector.

La guía habrá de ser el resultado de un proceso de trabajo conjunto y concertado entre el sector privado y público tendiente a unificar criterios de manejo de los impactos generados por el proceso y a establecer las responsabilidades de los diferentes actores de la industria, en el marco de la Política de Producción Más Limpia. (ANDI, Invemar, 2013)

Por declaraciones dadas por el gerente y dueño de la empresa José Antonio Cortes Téllez RPYLAC en sus veinte años de experiencia, ha manifestado aplicar voluntariamente técnicas que contribuyen al mejoramiento de la sociedad y minimizar impactos ambientales.

Unas de las mayores razones por las cuales se ha impulsado este avance en RSE en la empresa, se debe a que a raíz de las nuevas expectativas de los ciudadanos, consumidores, poderes públicos y por la preocupación ambiental que día a día se incrementa en el entorno, debido a la actividad económica de la empresa.

La RSE ha influido en la empresa indirectamente, puesto que la relación con los diferentes grupos de interés se puede ver afectada, lo que puede influir en el desarrollo normal de las actividades económicas de la empresa.

Las actividades de aporte que se han venido aplicando en RPYLAC, han sido enfocadas a las buenas prácticas de manufactura, para garantizarle al cliente un producto en excelentes condiciones y seguridad al consumirlo.

El queso doble crema se produce en una caldera de vapor, la cual funciona a partir de la combustión de leña, que es madera de origen vegetal, por esto contiene gran cantidad de agua lo que genera humo en mayor proporción con el calor, es por esto que se ve afectada la zona de influencia que está conformada por los vecinos que están ubicados en los alrededores de la planta de producción, a raíz de esto la empresa tomó la decisión de cambiar el tipo de leña empleada con menor porcentaje de agua, con el fin de disminuir el efecto en la comunidad y de esta manera no generar malestar entre los habitantes de esta región.

Según lo estipulado por la Ley 9 de 1979 que trata sobre el correcto uso del agua y la potabilización de este recurso, la empresa sigue este patrón para el tratamiento del agua que es suministrada por el acueducto de Pailitas, cumpliendo así con las buenas practicas higiénicas y además disminuye el riesgo de alteración en la salud de los empleados.

#### **4.2. Normativos**

Colombia es un país destacado por ser productor agrícola y ganadero, es por esto que hay muchas normas dedicadas a esta área para controlar el funcionamiento de empresas relacionadas con este fin.

La tabla 2: Normatividad legal del sector lácteo, se presenta la normatividad legal actual que aplica para las empresas del sector lácteo, en la cual se encuentra estipulada la fecha de aprobación de cada norma y la aplicación que cada una de estas tiene en la empresa.

**Tabla 2: Normatividad legal del sector lácteo**

<b>Normatividad</b>	<b>Fecha</b>	<b>Aporte</b>
<b>LEY 9</b>	24 DE ENERO DE 1979	Por medio de esta ley se dictan medidas sanitarias, para el correcto uso del agua en todo el proceso de elaboración de productos alimenticios
<b>DECRETO 616</b>	28 DE FEBRERO DE 2006	Es el Reglamento Técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercializa, expenda, importe o exporte en el país.
<b>DECRETO 1880</b>	27 DE MAYO DE 2011	Son los requisitos para la comercialización de leche cruda para consumo humano directo en el territorio nacional
<b>DECRETO 2437</b>	24 DE AGOSTO DE 1983	Regula la producción, procesamiento, transporte y comercialización de la leche.
<b>DECRETO 60</b>	18 DE ENERO DE 2002	Por el cual se promueve la aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico - Haccp en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación.
<b>DECRETO 3035</b>	27 DE ABRIL DE 1999	Son los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objetivo de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción.
<b>CONPES 3676</b>	19 DE JULIO DE 2010	Consolidación de la política sanitaria y de inocuidad para las cadenas lácteas y cárnica
<b>CONPES 3675</b>	19 DE JULIO DE 2010	Este es un documento el cual sirve como instrumento técnico de coordinación y planeación por medio del cual el gobierno traza líneas económicas de diagnóstico para el sector lácteo.

Fuente: Autores

Para RPYLAC es importante el impacto positivo que se generara a partir de la Responsabilidad Social Empresarial ya que estas prácticas aplican a los distintos grupos de interés y al mismo tiempo contribuye con la sostenibilidad y competitividad de la empresa.

De acuerdo a la normatividad que hay para el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial y el desarrollo Sostenible se han tomado normas referentes a la actividad económica de la empresa, es por esto que para el desarrollo de este proyecto se tomara como base las normas que se muestra en la tabla 3: Normas de gestión.

**Tabla 3: Normas de gestión**

<b>Normatividad</b>	<b>Fecha</b>	<b>Aporte</b>
<b>GTC 180</b>	4 DE OCTUBRE DE 2002	Proporciona directrices para establecer, implementar, mantener y mejorar en forma continua un enfoque de responsabilidad social en la gestión
<b>NTC 26000</b>	1 DE NOVIEMBRE DE 2010	Ofrece orientación sobre la aplicación de la Responsabilidad Social (RS)
<b>SGE 21</b>	24 DE NOVIEMBRE DE 2008	establece los requisitos que se deben cumplir para integrar la Responsabilidad Social en la estrategia y gestión de las organizaciones.

Fuente: Autores

### **4.3. Investigativos**

#### **ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD: ALPINA**

En nuestra Organización perseguimos la sostenibilidad en el tiempo, agregando valor a nuestros grupos de interés, y para ello, hemos establecido los siguientes compromisos:

- Generar valor económico en las geografías donde tenemos presencia.
- Cuidar a nuestro consumidor, brindándole una alimentación saludable.
- Velar por nuestros Alpinistas porque son nuestro activo más importante.
- Elaborar nuestros productos con materia prima de la mejor calidad y alinear a nuestros proveedores con criterios socio-ambientales e iniciativas de desarrollo.
- Producir más con menos recursos y menos contaminación.
- Vender y distribuir exitosamente, satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes.
- Invertir en las comunidades en las que operamos.

#### RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: ALPINA

□ Alpina posee un proyecto integral de atención a niños de escasos recursos víctimas de maltrato y provenientes de familias desintegradas, a través del cual brinda seguimiento nutricional, formación curricular y extracurricular y apoyo a las familias con el fin de construir las bases de un adecuado desarrollo personal que permita el surgimiento de mejores ciudadanos. Para sus operaciones, Alpina posee 6.197 empleados en Colombia y sus filiales, y 1.164 s proveedores de leche.

□ La Fundación Alpina y Oxfam, en el marco de su programa EDP (Entreprise Development Programme), emprendieron la tarea de sistematizar la gestión de créditos para pequeños productores de leche del Cauca. El proyecto, que se inició en septiembre de 2009, promueve el desarrollo social, económico y organizacional de 189 productores de leche, campesinos e indígenas en ese departamento, bajo un modelo de negocio inclusivo que busca incidir en el mejoramiento del bienestar y la seguridad alimentaria de las familias. Oxfam es una confederación de cooperación internacional con presencia en 99 países que se dedica a combatir

la injusticia y las situaciones de pobreza. Desde 1982 apoya en Colombia iniciativas de la sociedad civil que apuntan a una “ciudadanía activa”. (S.A, 2013)

### **Sistema de gestión social para el sector primario de la cadena productiva láctea en Bogotá D. C.**

Un sistema de gestión social es un sistema de información que le permite a cada productor participar activamente y diseñar estrategias para desechar las malas prácticas habituales y aplicar nuevos mecanismos en pro del bienestar social común. En consecuencia, se pretende contribuir con los productores de leche cruda en la transformación de los hábitos socioambientales que resulten inadecuados e insostenibles y que afecten directamente la economía de las familias, las condiciones humanas y, en general, las condiciones sociales, con el fin de mejorar su calidad de vida, aportar en la solución de sus problemas y lograr su inclusión dentro de la sociedad, además de la participación y el beneficio en los programas del Gobierno Local.

## **5. JUSTIFICACIÓN**

“Colombia ocupa la cuarta posición en producción de leche en América Latina, con un Volumen aproximado de 6.500 millones de litros anuales, superado solo por Brasil, México y Argentina. Actualmente de la producción total, 2.600 millones de litros de leche fresca están disponibles para el procesamiento por parte de nuevas industrias, cantidad que no entra al canal formal de

transformación. En 2013 funcionaban en el país 446 plantas de procesamiento de leche y elaboración de derivados lácteos en 171 municipios de 25 departamentos.

Además, Colombia cuenta actualmente con la admisibilidad sanitaria a los países del Medio Oriente y del Norte de África, es por esto que el Programa de Transformación Productiva, PTP, trabaja con Proexport en estrategias que facilitan a los empresarios la entrada de sus productos lácteos a dichos países.

El sector lácteo es importante para la economía del país, pues representa el 10% del PIB agropecuario y el 24% del PIB pecuario, alcanzado a generar cerca de 618.000 empleos en la producción de leche y más de 15.000 en la industria procesadora de leche.

El sector está compuesto por una cadena de seis eslabones: en el primero se ubican los productores primarios, en el segundo están los encargados del acopio de leche cruda, en el tercero se encuentran los procesadores, el cuarto eslabón lo conforman los comercializadores de productos lácteos, el quinto es el consumidor final, y un último eslabón que atraviesa la cadena que contempla a los proveedores de insumos y servicios.

El crecimiento de la producción durante los últimos años se ha dado gracias a la adopción de avances tecnológicos internacionales para la producción de leche como el mejoramiento genético, programas de nutrición y alimentación”.(productiva, 2014)

En los últimos años el sector lácteo ha crecido beneficiosamente, siendo influyente para RPYLAC, la cual desea realizar la aplicación de la RSE y sostenibilidad, integrando estas en la

actividad empresarial. Implementando estrategias solidas de sostenibilidad y de esta manera proporcionar la gestión de asuntos relevantes como lo son temas sociales, ambientales y económicos.

RAPYLAC actualmente, cuenta con una planta física ubicada en Pailitas, Cesar, en la cual se realiza la producción y comercialización de derivados lácteos, posicionados en el mercado por más de 20 años en diferentes ciudades del país, esta es una de las razones por las cuales las ventas anuales han aumentado, pasando de \$1.283.567.290 en el año 2012 a \$ 1.660.567.560 en el año 2013 con un porcentaje de incremento del 29,31%, son resultados positivos, pero la empresa desea tener mayor ingreso en las ventas, por lo cual se desea implementar buenas prácticas de manufactura en los procesos de producción para que se produzca seguridad en los alimentos y de esta manera poder generar fidelización en los clientes.

Se cuenta con 11 empleados directos, los cuales demandan un alto esfuerzo laboral y a raíz de esto la empresa desea mitigar posibles enfermedades para mejorar el ambiente de trabajo, además crear sentido de pertenencia para el mejor desarrollo de resultados y cumplimiento de tareas.

Por otro lado, también se pretende reducir los posibles impactos ambientales que se generan desde la recolección de la materia prima, hasta la caducidad del producto, a través de estrategias que contribuyan en beneficio a la sociedad y a la empresa. Es por esta razón que la implementación de estrategias de RSE permite gran beneficio por parte de los grupos de interés, así como de la empresa, puesto que esto se ve reflejado en la rentabilidad y organización, además

contribuye con la fidelización de clientes, la productividad y competitividad del entorno generando procesos de sostenibilidad empresarial.

Por lo anterior, se hace necesario que RPYLAC, establezca un diseño e implementación de estrategias de sostenibilidad, bajo la responsabilidad social empresarial, las cuales le permitan generar una ventaja competitiva y de esta manera lograr la permanencia en el mercado.

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1. Objetivo General**

Diseñar e implementar estrategias de sostenibilidad, desde la perspectiva de responsabilidad social empresarial, para la empresa RPYLAC, para generar una ventaja competitiva que le permita mantener la permanencia en el mercado.

### **6.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico en RPYLAC de acuerdo a los grupos de interés relacionados con la actividad económica de la empresa.
- Diseñar un plan de sostenibilidad desde la perspectiva de responsabilidad social empresarial el cual permita lograr la ventaja competitiva de la empresa.
- Implementar el plan de sostenibilidad para lograr un posicionamiento de liderazgo del mercado nacional en el sector lácteo.

- Evaluar el impacto de las estrategias por medio de indicadores de sostenibilidad en los grupos de interés involucrados en la actividad económica de RPYLAC.

## 7. MARCO TEÓRICO

**Análisis del ciclo de vida (ACV):** es un proceso objetivo que permite evaluar las cargas ambientales asociadas a un producto, proceso o actividad, identificando y cuantificando tanto el uso de materia y energía como las emisiones al entorno, para determinar el impacto de ese uso de recursos y esas emisiones y para evaluar y llevar a la práctica estrategias de mejora ambiental.

El ACV incluye el ciclo completo del producto, proceso o actividad, teniendo en cuenta las etapas de extracción y procesamiento de materias primas, producción, transporte y distribución, uso, reutilización y mantenimiento, reciclado y disposición final.

**Balance Scorecard (BSC):** Es una herramienta creada por Robert Kaplan y David Norton.

En 1992 que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación. <sup>1</sup>

Esta herramienta cuenta con cuatro perspectivas en las cuales se basa el análisis, las cuales son:

1. *Perspectiva financiera:* ¿Qué esperan de nosotros nuestros accionistas
  2. *Perspectiva del cliente:* ¿Qué aspectos de la relación con el cliente gobiernan los resultados financieros?
-

3. *Perspectiva interna o de procesos de negocio:* ¿Cuáles son los procesos internos en los que debemos sobresalir para satisfacer a nuestros clientes?

*Perspectiva de innovación y mejora:* ¿Qué debemos hacer para desarrollar los recursos internos necesarios para lograr la excelencia en los procesos clave?

**Buenas Prácticas De Manufactura (BPM):** Son los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción. (Sanchez, 2013)

Además de lo mencionado anteriormente las Buenas Prácticas de Manufactura son una herramienta básica para la obtención de productos seguros para el consumo humanos, que se centralizan en la higiene y forma de manipulación. (calderon, 2013)

- Son útiles para el diseño y funcionamiento del establecimiento, y para el desarrollo de procesos y productos relacionados con la alimentación.
- Contribuyen al aseguramiento de una producción de alimentos seguros, saludables e inocuos para el consumo humano.
- Son indispensable para la aplicación del Sistema HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), de un programa de Gestión de Calidad Total (TQM) o de un Sistema de Calidad como ISO 9000.
- Se asocian con el Control a través de inspecciones del establecimiento. (Carvajalino, 2012)

**Fuerzas de Porter:** Aunque el entorno relevante de la empresa es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector ó sectores industriales en los cuales compite. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas.

La intensidad de la competencia en un sector industrial no es ni coincidencia ni mala suerte. Más bien, la competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La situación de la competencia en un sector industrial depende de CINCO FUERZAS COMPETITIVAS BÁSICAS:

- La rivalidad entre los competidores existentes en el sector industrial.
- La amenaza de productos o servicios sustitutos.
- La amenaza de nuevos ingresos en el sector.
- El Poder negociador de los clientes.
- El Poder negociador de los proveedores.

La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades, de beneficios se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido. No todos los sectores industriales tienen el mismo potencial; se distinguen

fundamentalmente en el potencial de utilidades finales a medida que difiere la acción conjunta de dichas fuerzas, que pueden variar desde intensas hasta relativamente débiles. Lógicamente, en aquellos sectores donde la competencia es intensa, ninguna empresa obtendrá rendimientos espectaculares, mientras que en los sectores en los que la competencia es débil, son bastante comunes los rendimientos elevados.

Estas cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. (School, 2014)

**Grupos De Interés O Stakeholder:** Un Grupo de Interés, o Stakeholder como se denomina en Inglés, está constituido por personas, organizadas o no, que tienen un interés en la empresa, que pueden demandar algo de ella, o que pueden verse afectados por sus actos u omisiones. En muchas ocasiones un Grupo de Interés está representado por organizaciones, por ejemplo, los consumidores pueden estar representados por una liga de clientes, una comunidad por la junta de acción comunal o los proveedores por el gremio que los agrupa. Esto puede dar lugar a la pregunta sobre la representatividad o legitimidad de estas organizaciones que actúan a nombre de un determinado Grupo de Interés. En cualquier caso, una empresa socialmente responsable debe atender adecuadamente las percepciones, expectativas y necesidades de sus Grupos de Interés relevantes. Las omisiones en identificar y anticipar las demandas de los grupos de interés pueden conducir a afectaciones graves sobre la imagen y reputación de la empresa y conducir a costos inesperados en la gestión del negocio.

Cada empresa, de acuerdo con su actividad, ubicación geográfica, contexto social, y evolución, debe tener en cuenta sus Grupos de Interés particulares y relevantes. Se puede hacer una larga enumeración de los mismos y hacer verdaderas listas de mercado sobre los Grupos de Interés; sin

embargo, para fines analíticos, se puede hablar de tres grandes categorías: los Grupos de Interés internos de la empresa, principalmente los empleados y accionistas; los Grupos de Interés externos, la Comunidad, la Sociedad, los Organismos públicos reguladores, etc.; y los Grupos de Interés intermedios, que son externos a la empresa, pero que están directamente involucrados a la Cadena de Valor, como son los clientes, los proveedores, los asociados a los proyectos de inversión, la Banca que financia las operaciones. (Peñaloza, 2013)

**Indicadores De Medición:** Para conocer si los objetivos están generando cambio o no se busca una medida de desempeño, estaríamos hablando de los indicadores, son aquellos que manifiestan los logros obtenidos con relación a los objetivos y metas planteados. Se usan para describir un problema y se desarrollan recolectando datos que son expresados mediante fórmulas matemáticas, tablas o gráficas.

Los indicadores son útiles para medir los resultados obtenidos al aplicar programas, procesos o acciones específicos, buscando obtener un diagnóstico de alguna situación.

Además permiten identificar las diferencias existentes entre los resultados planeados y obtenidos para tener una base que sostenga la toma de decisiones, ayude a fijar el rumbo y alinear los esfuerzos hacia la consecución de las metas establecidas con el fin de lograr mejoramiento continuo de los servicios. (Normalización, 2013)

**Normas ISO:** ISO (Organización Internacional para la Normalización) es una red mundial que identifica cuáles normas internacionales son requeridas por el comercio, los gobiernos y la sociedad; las desarrolla conjuntamente con los sectores que las van a utilizar ; las adopta por

medio de procedimientos transparentes basados en contribuciones nacionales proveniente de múltiples partes interesadas ; y las ofrece para ser utilizadas a nivel mundial.

Las normas ISO están basadas en un consenso internacional conseguido de la base más amplia de grupos de partes interesadas. La contribución de expertos proviene de aquellos más cercanos a las necesidades en materia de normas y de los resultados de su implementación. (Colombiana, 2011)

**Norma ISO 14000:** La familia ISO 14000 aborda diversos aspectos de la gestión ambiental. Proporciona herramientas prácticas para las empresas y organizaciones que buscan identificar y controlar su impacto ambiental y mejorar continuamente su comportamiento ambiental. Mientras que las normas ISO 14001: 2004 e ISO 14004: 2004 se centran en los sistemas de gestión ambiental. El enfoque de las demás familias de normas en los aspectos ambientales específicos como el análisis de ciclo de vida, comunicación y auditoría. (Colombiana, 2011)

**Norma ISO 26000:** ISO 26000 proporciona orientación sobre cómo las empresas y las organizaciones pueden operar de una manera socialmente responsable. Esto significa actuar de una manera ética y transparente que contribuya a la salud y el bienestar de la sociedad. (26000, 2014)

Del mismo modo ISO 26000, así como agrega valor al trabajo existente sobre la responsabilidad social (RS), extiende la comprensión y la implementación de la RS mediante:

- El desarrollo de un consenso internacional sobre lo que significa RS y los asuntos de RS que las organizaciones necesitan abordar
- El aporte de una guía para la traducción de los principios en acciones efectivas

- La afinación de las mejores prácticas que ya han evolucionado y la difusión de la información en todo el mundo para el bien de la comunidad internacional. (Académica, 2013)

**Plan de ordenamiento territorial (POT):** Es el instrumento técnico y normativo que establece los principios, las políticas, objetivos, estrategias y acciones orientadas a regular la utilización, ocupación y transformación del espacio físico en el corto, mediano y largo plazo, de tal forma que se logre un equilibrio entre la atención de las necesidades sociales y económicas de la población y la conservación y protección del medio ambiente y del patrimonio histórico – cultural.

**Plan básico de ordenamiento territorial (PBOT):** El Plan Básico de Ordenamiento Territorial es el instrumento técnico y normativo, mediante el cual la administración municipal concertadamente con los actores sociales y particulares fijan objetivos, directrices, políticas, programas, estrategias, metas, actuaciones y normas para orientar y administrar el desarrollo físico del territorio y la utilización del suelo del municipio (áreas urbana y rural) a corto, mediano y largo plazo, para mejorar el nivel y calidad de vida, en concordancia con el modelo de desarrollo socioeconómico y en armonía con el medio ambiente y las tradiciones históricas y culturales de la región.

**Planeación Estratégica:** La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente).

Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta “Qué hacer”.

Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación

de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil.

La Planeación Estratégica es un proceso de cuatro etapas en las que se van definiendo uno a uno los siguientes interrogantes:

QUÉ SE QUIERE LOGRAR

EN QUÉ SITUACIÓN SE ESTÁ

QUÉ SE PUEDE HACER

QUÉ SE VA A HACER

La Planeación Estratégica se puede definir también como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de tales decisiones. Es un proceso y está basado en la convicción de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos. (Calderón, 2013)

**Responsabilidad Social Empresarial:** Aunque la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es inherente a la empresa, recientemente se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa,

independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad.

La Responsabilidad Social Empresarial debe sustentarse en los valores expresados por la empresa y debe ser plasmada en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas a lo largo de las operaciones empresariales para institucionalizarla. De lo contrario, se caería en el riesgo de implementar prácticas que, si bien son socialmente responsables, al no responder a un mandato y cultura institucionales, están en peligro de suspenderse ante cualquier eventualidad, coyuntura, crisis presupuestal o cambio en la dirección de la empresa. Un elemento adicional fundamental es que la RSE debe ser apoyada e incentivada por los altos mandos de la organización.

Como toda estrategia de negocios sus resultados se vinculan tanto a los objetivos de la empresa como a sus diferentes partes interesadas o *stakeholders*.

Para conseguir crear valor de forma persistente las empresas han de satisfacer no sólo a sus clientes y accionistas, sino perseguir, en la medida de lo posible, la satisfacción de todas las partes interesadas. (Ministerio de Ambiente, 2013)

**Sello Ambiental Colombiano (SAC):** Es así que en el marco del Plan Estratégico Nacional de Mercados Verdes, el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (MAVDT) creó el Sello Ambiental Colombiano “SAC” y reglamentó su uso mediante la Resolución 1555 de 2005 expedida en conjunto con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT).

Sello que se obtiene de forma voluntaria, y es otorgado por una institución independiente denominada: “organismo de certificación” que puede portar un producto o servicio que cumpla con unos requisitos preestablecidos para su categoría.

Un producto identificado con el logo del SAC indica, según sea aplicable a su naturaleza, que el producto:

Hace uso sostenible de los recursos naturales que emplea (materia prima e insumos).

Utiliza materias primas que no son nocivas para el ambiente

Emplea procesos de producción que involucran menos cantidades de energía o que hacen uso de fuentes de energía renovable, o ambas. Considera aspectos de reciclabilidad, reutilización o biodegradabilidad.

Usa materiales de empaque, preferiblemente reciclable, reutilizable o biodegradable y en cantidades mínimas

Emplea tecnologías limpias o que generan un menor impacto relativo sobre el ambiente

Indica a los consumidores la mejor forma para su disposición final. (Andes, 2013)

**Sostenibilidad:** Para entender mejor el concepto de sostenibilidad, se debe definir primero el término, el cual, según la Organización de las Naciones Unidas - ONU, el desarrollo sostenible puede ser definido como "un desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades". Esta definición fue empleada por primera vez en 1987 en la Comisión Mundial del Medio Ambiente de la ONU, creada en 1983. (Sarmiento, 2013)

**Ventaja Competitiva:** Una empresa tiene ventaja competitiva cuando se encuentra en una mejor posición para defenderse contra las fuerzas competitivas y mantener a los clientes. Existen

muchas fuentes de ventajas competitivas: elaborar un producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos en los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

La ventaja competitiva se obtiene cuando se hace algo diferente dentro del proceso tradicional de tu industria y que te da una ventaja exponencial sobre cualquiera de tus competidores. Aunque sea un cambio pequeño, año con año se va ganando un poco de ventaja, con el tiempo la empresa crecerá hasta que tus competidores no te puedan alcanzar.

Para ser realmente efectiva, una ventaja competitiva debe ser:

1. Difícil de igualar
2. Única
3. Posible de mantener
4. Netamente superior a la competencia
5. Aplicable a variadas situaciones. (Vargas, 2012)

## **8. DISEÑO METODOLÓGICO**

Se realizó un diagnóstico a través de una investigación descriptiva y cualitativa por medio del diseño de instrumentos de medición que permitieron obtener la recopilación de la información, los cuales fueron aplicados a los grupos de interés para saber la situación actual de la empresa y así poder diseñar un plan de sostenibilidad de acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico. A partir de esto se hizo un programa donde está la implementación del plan de

sostenibilidad que se desarrolló en RPYLAC dando resultados óptimos y posteriormente realizar la respectiva evaluación del impacto que tuvo el proyecto.

Para realizar el diagnóstico de la empresa se hizo necesario llegar a cada grupo de interés para conocer su situación, es por esto que se presentara a continuación en la tabla 4: Descripción de los grupos de interés, la descripción de cada grupo de interés para de esta manera plantear un desarrollo para cada uno de ellos.

Para las organizaciones la sostenibilidad de los negocios significa no sólo el suministro de productos y servicios que satisfagan al cliente, haciéndolo sin poner en peligro el medio ambiente, sino también operar de una manera socialmente responsable.

La presión para hacerlo proviene de los clientes, consumidores, gobiernos, asociaciones y el público en general. Al mismo tiempo, líderes organizacionales con visión de futuro reconocen que el éxito duradero debe basarse en prácticas de negocio creíbles y en la prevención de actividades, tales como la contabilidad fraudulenta y la explotación laboral. (26000, 2014)

Por los motivos mencionados anteriormente, se tomó como referencia la Norma ISO 26000, pues esta ofrece una guía sobre las directrices que se deben tener en cuenta para el desarrollo de la responsabilidad social empresarial y de esta manera diseñar estrategias de sostenibilidad lo cual le permita a RPYLAC ser una empresa líder en el mercado y socialmente responsable

**Tabla 4: Descripción de los grupos de interés**

<b>Grupo de interés</b>	<b>Descripción</b>
<b>Accionistas</b>	Este grupo de interés se encuentra conformado por el generante el cual es el mismo propietario de la empresa.
<b>Empleados</b>	Está conformado por los trabajadores encargados de las actividades relacionadas con la producción de queso, se llegara a ellos por medios de entrevistas directas, las cuales nos permitan conocer sus condiciones de trabajo y necesidades que presentan.
<b>Clientes</b>	Son parte fundamental de la empresa Rapolac es por esto que se realizaran llamadas a algunos de los clientes, los cuales se escogerán por medio de un muestreo aleatorio para que nos presenten cualquier queja, reclamo o sugerencia y de esta manera trabajar en el mejoramiento de las sugerencias presentadas.
<b>Comunidad y medio ambiente</b>	Está conformada por los habitantes de la zona de Pailitas, Cesar y sus alrededores, los cuales se puedan ver afectados ambientalmente por la actividad de producción de Rapolac. Se realizara un muestreo aleatorio el cual nos permita saber el impacto que la actividad económica está generando en la comunidad.
<b>Proveedores</b>	Rapolac cuenta con diferentes proveedores los cuales le suministran a la empresa todos aquellos materiales que se requieren para la producción del queso. Por medio de entrevistas directas con estos, se llevaran a cabo diferentes programas de crecimiento conjunto.

Fuente: Autores

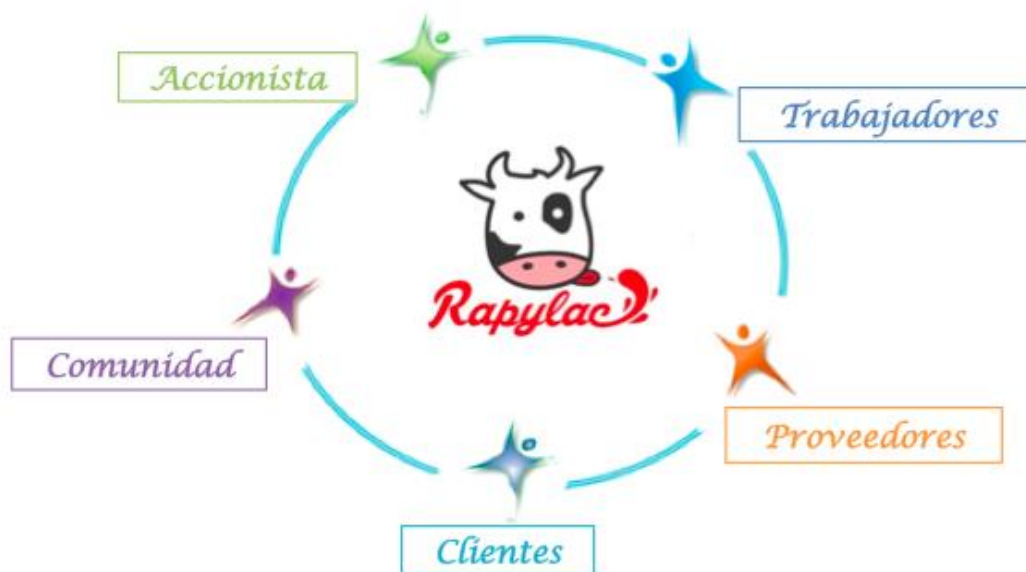
**8.1. Identificación de los grupos de interés**

Para RPYLAC es un factor diferenciador la aplicación de estrategias de sostenibilidad, puesto que la destaca de la competencia, además los clientes tanto internos como externos, actualmente

son conscientes del impacto ambiental que se presenta hoy por hoy y de esta manera también pueden sensibilizarse para que hagan parte del proceso de beneficiar la naturaleza y el medio ambiente, entendiendo que RPYLAC es una empresa comprometida con el entorno.

La empresa RPYLAC, está conformada por los siguientes grupos de interés (accionistas, proveedores, empleados, clientes, comunidad y medio ambiente) los cuales pueden verse afectados por la actividad económica de la empresa, ya sea positiva o negativamente, puesto que hay una relación con esta.

**Ilustración 3: Grupos de interés de RPYLAC**



Fuente: Autores

### **Agentes Reguladores**

Los agentes reguladores en el caso de RPYLAC, son un ente transversal, ya que aplica para cada uno de los grupos de interés, además es un sector el cual requiere mucha normatividad

necesaria por parte del gobierno o entes reguladores, tales como La Cámara de Comercio, INVIMA, Secretaria de Salud, Alcaldía, DIAN, por esto es necesario conocer todos los términos y condiciones legales que se aplica para cada stakeholders, de esta manera ser socialmente responsable y cumplir para manejar un buen ambiente en cuanto a las relaciones con el gobierno.

### **Accionistas**

José Antonio Cortes Téllez como gerente y dueño de la empresa es el encargado de planificar, organizar, coordinar y controlar las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa, además es el que aplica la normatividad y actividades a desarrollar para poder implementar la RSE dentro de la empresa. El gerente general está interesado en conocer las expectativas e intereses que tienen los grupos de interés y de esta manera generar una sostenibilidad, es por esto que se busca, un mejoramiento de las demás partes interesadas, para así lograr el beneficio y bienestar de todos los stakeholders.

### **Empleados**

La empresa cuenta con 11 empleados, de los cuales 10 cuentan con un bajo nivel de escolaridad y se encuentran en un rango de edad de 22 a 32 años. Por otro lado se cuenta con una persona capacitada puesto que el cargo en el que se desempeña en la empresa lo requiere. Se les realizan capacitaciones semanales en el manejo de las prácticas higiénicas dentro de la planta de producción, también se les suministra el equipó de dotación adecuado cada tres meses.

A final de año la empresa hace una actividad de integración para los empleados y sus familias, en donde se les hace una conmemoración por el trabajo desempeñado y además se les entrega un obsequio.

Los empleados se interesan en el desarrollo de la empresa, es por eso que se deben conocer sus necesidades y expectativas, para que se sientan identificados y parte de la empresa, pues del progreso de esta depende su trabajo y muy posiblemente también su familia, además se ven afectados directamente por la toma de decisiones de RPYLAC.

## **Cientes**

La empresa cuenta con 22 clientes en diferentes partes del país, tales como Bogotá, Ocaña, Bucaramanga, Barranquilla, etc.; a los cuales se les vende el producto bandera de la empresa que es el queso doble crema semiduro en diferentes presentaciones según lo requiera el cliente. Se maneja la producción por pedido de acuerdo a los volúmenes de compra. RPYLAC garantiza a sus clientes seguridad al consumir los productos ya que en la planta se manejan buenas prácticas de manufactura, además cuenta con los registros sanitarios exigidos por la ley en sus productos.

Estos son el eje principal de la actividad realizada en RPYLAC, enfocada en distribución minorista, con el reto de alcanzar el máximo nivel de satisfacción y reducir el número de reclamos, ofreciéndoles productos adecuados a sus necesidades.

## **Comunidad**

La comunidad está compuesta por los alrededores donde se encuentra la planta de producción, en el barrio el centro, el cual está ubicado en la zona residencial de Pailitas, Cesar. La empresa está comprometida con la comunidad, es por esto que apoya la cultura y el deporte patrocinando equipos de futbol, buscando la integración e interacción de las personas. RPYLAC es una de las pocas industrias de esta zona que comunica el centro del país y la zona costera; por esto es generadora de empleo en lugar donde la tasa de desempleo es alta.

Esta aunque no esté involucrada directamente con la empresa, se debe tener en cuenta puesto que se puede ver afectada y de algún modo y RPYLAC debe contribuir con el desarrollo y mejoramiento de su entorno, es por esto que debe ser vista como parte de la empresa, a la hora de tomar decisiones que pueden repercutir en el mejoramiento de la empresa.

## **Proveedores**

RPYLAC cuenta con 25 proveedores, los cuales se encuentran distribuidos entre proveedores de materia prima y proveedores de insumos.

La empresa realiza inspecciones a los productos suministrados por sus proveedores cada vez que requieren para la producción. Para el caso de la leche cruda se le realizan pruebas de características fisicoquímicas y organolépticas en donde se verifica el rechazo o aceptación de la materia prima.

En el momento en que los insumos ingresan a la empresa se verifica el estado físico y las características específicas exigidas por la compañía a los proveedores.

Resulta imprescindible contar con proveedores comprometidos que conozcan nuestras expectativas y que puedan adecuarse a las necesidades de la compañía. Para ello es fundamental mantener con ellos una relación de confianza y de beneficio mutuo porque ellos son el origen de la apuesta por la calidad.

### **Medio Ambiente**

El medio ambiente por su parte también es un grupo de interés fundamental en este proceso de sostenibilidad ambiental, puesto que es un punto de partida para llevar a cabo el desarrollo y compromiso de la empresa con los demás stakeholders, además de que es un reto para la empresa, ya que desde este sector de la industria el impacto ambiental que se genera es bastante grande, y lo que se pretende es mitigar ese impacto.

La empresa actualmente no ejerce ningún tipo de control en los proveedores de materia prima e insumos.

En el procesamiento del queso doble crema hay una serie de agentes contaminantes productos de esta actividad, como los residuos líquidos con un alto contenido de grasa, lo cual dificulta el

proceso de tratamiento para potabilización del agua, además que para esto se requiere de una mayor cantidad energética y sustancias químicas no amigables con el medio ambiente.

En el proceso de producción se usa leña, sin embargo RPYLAC no ha buscado alternativas para generar un menos impacto ambiental o tener un compromiso de la siembra de árboles.

Los empaques suministrados a RPYLAC provienen de empresas que no están comprometidas con ecodiseño para la realización del mismo, es por esto que el empaque es amigable para el medio ambiente.

Para la distribución del producto terminado la empresa usa camiones que funcionan con ACPM generando agentes contaminantes como material particulado lo cual produce altos índices de contaminación atmosférica.

## **8.2. Población y muestreo**

El estudio se realiza en la empresa RPYLAC, ubicada en Pailitas, Cesar, la población está influenciada por sus grupos de interés y su área de influencia, esto con el fin de identificar los factores de competitividad de la empresa.

Cada grupo de interés presenta características diferentes por lo tanto el muestreo que se realizó a cada uno de ellos se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 5: Población y muestreo**

<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>	<b>POBLACIÓN</b>	<b>TIPO DE MUESTREO</b>	<b>FORMULA PARA CALCULO DE LA MUESTRA</b>	<b>TAMAÑO MUESTRAL</b>
				<i>n</i>
<b><i>Accionistas</i></b>	Está compuesta La población por una persona, el Gerente general y dueño de RAPYLAC, José Antonio Cortes Téllez. Total: 1	Al ser la población tan pequeña el tipo de muestreo escogido es el censo por esta razón es fácil cumplir con las condiciones de universalidad que este exige y así obtener información confiable y veraz.	No es necesario aplicar algún tipo de formula por ser solo una unidad, la muestra es el total de la población en este caso.	1 será el tamaño de la muestra, que es el número total de personas a las que se le aplicará esta encuesta.
<b><i>Empleados</i></b>	Todos los empleados de la empresa RAPYLAC son la población, que suman un total de 11 personas, exceptuando al gerente, ya que éste conforma el grupo de interés accionistas. Los cargos de Jefe de producción, Jefe calidad, Jefe de ventas, secretaria, distribuidores y operarios están entre los 11 empleados.	El tipo de muestreo es censo, ya que por medio de él se estudia la población de estudio completa, y al ser un número pequeño la población, se hace factible.	Al ser un número tan reducido de empleados, no se hace necesario aplicar una fórmula para calcular la muestra. Por lo tanto la muestra es el total de empleados para este caso.	El tamaño muestral es el equivalente al número de trabajadores con los que cuenta la empresa para el desarrollo de sus actividades, es decir 11.
<b><i>Proveedores</i></b>	La población proveedores se conforma por aquellas empresas o personas naturales que permiten que la empresa abastezca a sus clientes supliendo sus necesidades en el	Existe un número finito y constante de proveedores, motivo por el cual la aplicación de un censo es factible para este estudio.	Como es un número reducido de proveedores, no se hace necesario aplicar una fórmula para calcular la muestra. Por lo tanto la muestra es el total de proveedores para este caso.	El tamaño muestral es el equivalente al número de proveedores con los que cuenta la empresa para la adquisición de sus provisiones.

	momento adecuado.			Siendo estos los más importantes de la compañía
	Total: 25 proveedores.			Total: 15 proveedores.
<b>Clientes</b>	Los clientes son la población que está conformada por personas que realicen compras en la empresa RAPYLAC.	El tipo de muestreo se realizan a todos los clientes que respondieron la encuesta con los cuales se pueda evaluar el desempeño de la empresa.	Como es un número reducido de clientes, no se hace necesario aplicar una fórmula para calcular la muestra. Por lo tanto la muestra es el total de clientes para este caso.	El tamaño muestral es equivalente al número de clientes con los que cuenta la empresa para la venta de sus productos. siendo estos los más importantes de la compañía
	Total: 22 clientes			
<b>Comunidad y Medio Ambiente</b>	Está conformada la comunidad por todos los integrantes del área de influencia, entre los cuales se destacan, los habitantes de la zona, los recursos naturales, la fauna, entre otros. Para este estudio la población comunidad es Ferreterías, viviendas, tiendas y restaurantes cercanos.	Se realiza muestreo por conveniencia ya que al ser la población es demasiado extensa, gran parte de ella no es de influencia para la empresa. Es por esto que se escoge por conveniencia la población que afecte o se vea afectada por la empresa y sobre ella es el estudio.	$n = \frac{N \times p \times q}{(N - 1)D + pq}$ N = Población	El tamaño muestral es equivalente a 84,8 personas que componen la comunidad aledaña a la empresa.
	Total: 556 personas comunidad		p = Probabilidad de éxito = 50% q = Probabilidad de fracaso = 50% $D = \frac{\beta^2}{4}$ β = Error muestral = 10%	

Fuente: Autores

### **8.3. Fuentes de información**

El estudio se basa en las fuentes de información que se dividen en primarias y secundarias; como fuentes primarias se habla de las entrevistas que el Gerente general de RPYLAC José Antonio Cortes Téllez, ofreció acerca de su empresa y la manera en que esta funciona, además de las encuestas que se aplicaron directamente a los diferentes grupos de interés de la empresa, por lo tanto, esta información es la base de la realización del análisis y diagnóstico de los instrumentos de investigación.

Los documentos que compilan y reseñan la información publicada son las fuentes secundarias, en donde suministra información la Superintendencia de Industria y comercio , la ISO 26000, GTC 180 Y la SGE 21 que habla sobre RSE.

### **8.4. Necesidades de información**

Lo que se requiere saber para el desarrollo del diseño de los instrumentos es indispensable puesto que aquí se obtiene información importante que permita conocer las necesidades y expectativas de los grupos de interés de la empresa.

A continuación en la tabla 6 Necesidades de información, se presentan los requerimientos que se deben tener en cuenta y los Stakeholders que componen a RPYLAC.

**Tabla 6: Necesidades de información**

<b>stakeholders</b>	<b>Necesidades de información</b>
<b>Accionistas</b>	Conocer el estado actual de RPYLAC, Pailitas, medir el conocimiento sobre RSE y sostenibilidad
<b>Empleados</b>	Grado de conocimiento de RSE y sostenibilidad, Conocer la base de datos de empleados, Conocer los requerimientos de prestaciones sociales, conocer el proceso de contratación, conocer el grado de satisfacción laboral que tienen los empleados.
<b>Clientes</b>	Grado de conocimiento de RSE y sostenibilidad, Conocer la base de datos de los clientes, Conocer las necesidades y expectativas, conocer el grado de satisfacción del cliente con el producto y servicio.
<b>Comunidad</b>	Grado de conocimiento de RSE y sostenibilidad, Conocer los intereses de la comunidad, conocer la relación entre la comunidad y RPYLAC.
<b>Proveedores</b>	Conocer la base de datos de proveedores, grado de conocimiento de RSE y sostenibilidad de los proveedores, conocer la relación de los proveedores con RPYLAC, conocer las necesidades y expectativas de los proveedores
<b>Medio Ambiente</b>	Conocer los impactos ambientales que esta generando RPYLAC, Medir el compromiso de RPYLAC con la RSE

Fuente: Autores

### 8.5. Variables de investigación

Las variables de investigación son aquellas que una vez trazados los objetivos, dan un mejor enfoque a las temáticas que se desean tratar en la encuesta, pues son de gran importancia para la construcción del cuestionario o encuestas.

Para cada grupo de interés las necesidades de información son diferentes, es por eso que el muestreo y los objetivos del instrumento de medición se realizan por separado para cada uno de ellos y así conocer mejor sus perspectivas.

En el caso de las variables sucede lo mismo, se diseñaron variables diferentes para cada grupo de interés, según la información que se desea obtener de estos, y para cada variable se tiene en cuenta una unidad de medida que facilita la búsqueda de una respuesta.

En la tabla 7 se encuentran las variables que se desean tener en cuenta para la búsqueda de información proveniente del accionista y dueño de la empresa RPYLAC y las unidades de medida respectivas para cada variable.

**Tabla 7: Variables accionistas de RPYLAC**

<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>
<b>ACCIONISTAS</b>	ACCIONISTAS		
	1. Conocimiento en RSE.	Identificación del conocimiento acerca del RSE	Existencia de conocimiento en RSE.

<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>
	2. Estrategias de RSE.	-Conocimiento del beneficio de la RSE -Planeación estratégica enfocada a la RSE en el Hotel.	-Existencia del beneficio de la RSE -Existencia de planeación estratégica enfocada o no a la RSE.
	3. Presupuesto para RSE	Identificación del presupuesto para RSE	Existencia o no presupuesto para la RSE.
	4. Acciones amigables con el medio ambiente.	Frecuencia de los impactos de las acciones amigables con el medio ambiente.	Impactos de las acciones amigables con el medio ambiente.
	5. Mecanismos financieros transparentes.	Control de corrupción e identificación de metodología financiera.	-Existencia de métodos de control de corrupción. - Metodología financiera.
	6. Comunicación efectiva con los grupos de interés o Stakeholders.	Identificación de los canales de comunicación de la empresa con sus Stakeholders.	Tipos de canales de comunicación del Hotel con sus Stakeholders.
	7. Inversiones sociales	Frecuencia de inversiones social	Existencia de inversiones sociales
	8. Estrategias de sostenibilidad para una ventaja competitiva	Existencia de estrategias de sostenibilidad	Tipos de estrategias
<b>ENFOQUE A EMPLEADOS</b>			
	9. Selección de	Identificación de criterios	-Criterios de contratación del

<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>
	personal.	transparentes e imparciales de contratación.	personal acorde a lo requerido por el empleador. - Igualdad en el proceso de contratación
	10. Políticas de remuneración laboral.	-Identificación de los métodos de remuneración laboral a sus colaboradores. -Imparcialidad de género, raza, estrato social. -Salarios justos - Beneficios económicos	- Modalidades de pago - Criterios de igualdad. - Existencia de salarios justos -Percepción de salarios justos acorde al trabajado realizado. - Beneficios que el Hotel maneja con sus empleados.
	11. Capacitación y desarrollo.	- Aplicación de actividades de promoción y desarrollo profesional. - Realización de capacitaciones en pro del desarrollo laboral	-Colaboración por parte del Hotel para la promoción y desarrollo profesional -Capacitaciones laborales y promoción del desarrollo.
	12. Desarrollo de acciones físicas en empleados	Promover actividades físicas en empleados	Estrategias promotoras para el desarrollo de actividades físicas en empleados
	13. Flexibilidad Laboral	Consideración con las actividades extra laborales	Flexibilidad laboral
	14. Motivación laboral.	Metodología de motivación laboral	Estrategias de motivación a los empleados.
	15. Incentivos laborales	Metodología de incentivos laborales	Estrategias de incentivos laborales
	16. Seguridad	Identificación de criterios y	Criterios y políticas de

<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>
	laboral.	políticas de seguridad laboral.	seguridad laboral.
	17. Amor y sentido de pertenencia	Identificación del amor y sentido de pertenencia por la empresa	Nivel de satisfacción laboral
	18. Identificación de la satisfacción laboral.	Nivel de satisfacción laboral	19. Satisfacción laboral.
	20. Cuidado con el medio ambiente.	-Identificación de políticas desarrolladas para el cuidado del medio ambiente -Disposición de residuos -Conocimiento de buenas prácticas laborales para el cuidado del medio ambiente	-Políticas de RSE implantadas en la empresa -Metodología de disposición de residuos - Existencia de capacitaciones laborales en pro del cuidado del medio ambiente
	21. Comunicación efectiva	Existencia de comunicación efectiva en la empresa	Metodología utilizada para la comunicación efectiva
	22. Calidad de materiales y equipos de trabajo	Identificación de la calidad de los materiales necesarios para la realización del trabajo	Materiales y equipos adquiridos para la realización del trabajo
	23. Instalaciones de la empresa	Existencia de espacios pertinentes para la realización de trabajo	Espacios adecuados para la realización de trabajo

<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>
	24. Clima laboral	Clima laboral	-Relaciones interpersonales adecuadas - Eficiencia laboral
	25. Liderazgo	Identificación del tipo de liderazgo existente en la empresa	Tipo de liderazgo
	26. Medición del desempeño	Identificación de la medición del desempeño	Metodología aplicada para la medición del desempeño
<b>ENFOQUE A PROVEEDORES</b>			
	27. Selección de proveedores.	-Identificación de metodologías para selección de proveedores -Aspectos a tener en cuenta para la selección de proveedores	-Metodologías para selección de proveedores - Factor diferenciador
	28. Metodologías de pago.	-Cumplimiento con los medios de pago. -Identificación de los diferentes métodos de pago.	-Pago oportuno -Políticas de pago
	29. Percepción de los proveedores	-Percepción de los proveedores acerca del Cumplimiento de la empresa	- Calificación del cumplimiento de la empresa
	30. Utilización de productos ecológicos.	Metodologías utilizadas para la manipulación de productos ecológicos.	-Manipulación de los productos ecológicos -Gestión medioambiental
	31. Alianzas estratégicas	Existencia de alianzas estratégicas con gestores	Disposición de residuos

<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>
	con gestores de residuos	de residuos	
	32. Utilización de productos de calidad	Control de calidad en los productos	Metodología del control de calidad
	33. Fidelización	Relación cercana con el cliente	Existencia de una relación cercana con el cliente
	34. Cumplimiento de tiempo de entrega.	Identificación de los criterios empleados para el cumplimiento del tiempo de entrega	Criterios de tiempos de entrega acordados
<b>ENFOQUE A CLIENTES</b>			
	35. Canales de publicidad	Metodologías de publicidad de la empresa	Tipos de canales de publicidad
	36. Motivo de compra y la elección del producto.	-Identificación del motivo de compra -Identificación del motivo de elección del producto	-Motivos de compra -Motivos de elección
	37. Atención al cliente.	Existencia del departamento servicio al cliente	Nivel de satisfacción del cliente
	38. Satisfacción del cliente por objetos utilizados en la empresa	Satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción del cliente.
	39. Capacidad del servicio	Existencia de servicios competentes y adecuados	Nivel de satisfacción del cliente

<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>
	ofrecido por los empleados	por parte de los empleados hacia el cliente	
	40. Servicios adicionales	Prestación de servicios adicionales	Nivel de satisfacción del cliente.
	41. Mecanismos de comunicación con el cliente	Metodologías implantadas para comunicarse con sus clientes.	Existencia de mecanismos de comunicación con el cliente.
	42. Precios asequibles.	Metodología utilizada para obtener precios asequibles.	Diversificación de precios por productos
	43. Servicio ofrecido por la empresa	Satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción del cliente
	44. Facilidades de pago	Medios de pago asequibles	Modalidades de pago
	45. Facturación clara	Tipos de facturación clara y coherente	Existencia de facturación clara
	46. Respuesta a PQRS.	Auto calificación del sistema PQRS	-Existencia de sistema PQRS -Atención correcta a PQRS
	47. Seguridad	-Políticas de protección y seguridad al cliente.	Metodologías de seguridad
	48. Promoción de cultura y productos de la región	Existencia de promoción de cultura y productos de la región	Tipos de promoción de cultura y productos de la región

<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>
	49. Colaboración con políticas de cuidado del medio ambiente.	Existencia de la colaboración o no de cuidados con el medio ambiente	Colaboración de los cuidados con el medio ambiente
	50. Imagen del Hotel	Identificación de la imagen del Hotel por parte de los clientes	Existencia de una imagen favorable.
<b>ENFOQUE A COMUNIDAD</b>			
	51. Necesidades del entorno.	Identificación de las necesidades del entorno.	Necesidades del entorno.
	52. Apoyo de la empresa hacia la comunidad.	Identificación de acciones y apoyo de la empresa hacia la comunidad	Acciones y apoyo de la empresa hacia la comunidad
	53. Inversión social	-Apoyo a las necesidades del entorno -Estrategias y actividades desarrolladas por la empresa.	-Inversión realizada en las necesidades del entorno - Proyectos a la comunidad
	54. Medios de comunicación a la comunidad	Existencia de medios de comunicación	Variedad de medios de comunicación
	55. Relación Empresa-Comunidad.	Desarrollo relación Empresa-Comunidad para el beneficio de las dos	Evidencia de la relación Empresa-comunidad
	56. Participación	Identificación de la	Aplicación de la conservación

<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>
	en la conservación del medio ambiente.	participación en la conservación del medio ambiente	del medio ambiente
	57. Contratación	Participación de algunos habitantes de la comunidad empleados en la empresa	Contratación de personal de la región.

Fuente: CHAPARRO, Luis. ORDOÑEZ QUIÑONEZ, Fabián. PRADA TORRES, Carlos. Basado en el diseño de variables del proyecto “Diseño De Un Modelo De Responsabilidad Social Empresarial Para El Sector Hotelero De Bucaramanga Y Su Área Metropolitana”. Año 2012. Universidad Manuela Beltrán. Facultad de Ingeniería Industrial. Bucaramanga.

Para los empleados o colaboradores de la empresa RPYLAC, orientados en el enfoque de Responsabilidad Social Empresarial se expresan las variables que tienen en cuenta para la búsqueda de información, y las unidades de medida respectivas para cada variable, como se muestra en la tabla 8.

**Tabla 8: Variables trabajadores de RPYLAC**

<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>
<b>EMPLEADOS</b>	1. Conocimiento de RSE	Identificación del conocimiento acerca del RSE	-Existencia conocimiento en RSE
	2. Selección de	Identificación de criterios	-Criterios de contratación del

<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>
	personal.	transparentes e imparciales de contratación.	personal acorde a lo requerido por el empleador. - Igualdad en el proceso de contratación
	3. Políticas de remuneración laboral.	-Identificación de los métodos de remuneración laboral a sus colaboradores. - Factores influyentes en el salario -Salarios justos - Beneficios económicos	- Modalidades de pago - Factor influyente en el salario -Percepción de salarios justos acorde al trabajado realizado. - Beneficios que la empresa maneja con sus empleados.
	4. Capacitación y desarrollo.	- Aplicación de actividades de promoción y desarrollo profesional. - Realización de capacitaciones en pro del desarrollo laboral	-Colaboración por parte de la empresa para la promoción y desarrollo profesional -Capacitaciones laborales y promoción del desarrollo.
	5. Desarrollo de acciones física en empleados	Promover actividades físicas en empleados	Estrategias promotoras para el desarrollo de actividades físicas en empleados
	6. Flexibilidad Laboral	Consideración con las actividades extra laborales	Flexibilidad laboral
	7. Motivación laboral.	Metodología de motivación laboral	Estrategias de motivación a los empleados.
	8. Incentivos laborales	Metodología de incentivos laborales	Estrategias de incentivos laborales

<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>
	9. Seguridad laboral.	Identificación de criterios y políticas de seguridad laboral.	Criterios y políticas de seguridad laboral.
	10. Amor y sentido de pertenencia	Identificación del amor y sentido de pertenencia por el Hotel	Nivel de satisfacción laboral
	11. Identificación de la satisfacción laboral.	Nivel de satisfacción laboral	Satisfacción laboral.
	12. Cuidado con el medio ambiente.	-Identificación de políticas desarrolladas para el cuidado del medio ambiente -Disposición de residuos -Conocimiento de buenas prácticas laborales para el cuidado del medio ambiente	-Políticas de RSE implantadas en la empresa -Metodología de disposición de residuos - Existencia de capacitaciones laborales en pro del cuidado del medio ambiente
	13. Comunicación efectiva	Existencia de comunicación efectiva en la empresa	Metodología utilizada para la comunicación efectiva
	58. Calidad de materiales y equipos de trabajo	Identificación de la calidad de los materiales necesarios para la realización del trabajo	Materiales y equipos adquiridos para la realización del trabajo
	59. Instalaciones de la empresa	Existencia de espacios pertinentes para la realización de trabajo	Espacios adecuados para la realización de trabajo

<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>
	60. Clima laboral	Clima laboral	-Relaciones interpersonales adecuadas - Eficiencia laboral
	61. Liderazgo	Identificación del tipo de liderazgo existente en la empresa	Tipo de liderazgo
	62. Medición del desempeño	Identificación de la medición del desempeño	Metodología aplicada para la medición del desempeño

Fuente: CHAPARRO, Luis. ORDÓÑEZ QUINONEZ, Fabián. PRADA TORRES, Carlos. Basado en el diseño de variables del proyecto “Diseño De Un Modelo De Responsabilidad Social Empresarial Para El Sector Hotelero De Bucaramanga Y Su Área Metropolitana”. Año 2012. Universidad Manuela Beltrán. Facultad de Ingeniería Industrial. Bucaramanga.

Para la contratación de proveedores en la empresa, se tienen en cuenta ciertos aspectos importantes para ambas partes, tanto para los proveedores como para la empresa. La tabla 9: Variables proveedores de RPYLAC. muestra dichos aspectos, frente a sus respectivos indicadores y unidades de medida por medio de los cuales la recolección de datos para el análisis enfocado en Responsabilidad Social Empresarial de la empresa será menos compleja.

**Tabla 9: Variables proveedores de RPYLAC**

<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>
<b>PROVEEDORES</b>	1. Conocimiento de RSE	Identificación del conocimiento acerca del	Existencia de conocimiento en RSE

		RSE	
	2. Selección de proveedores.	-Identificación de metodologías para selección de proveedores -Aspectos a tener en cuenta para la selección de proveedores	-Metodologías para selección de proveedores - Factor diferenciador
	3. Percepción del cumplimiento	-Percepción acerca del Cumplimiento del Hotel	- Calificación del cumplimiento de la empresa.
	4. Metodologías de pago.	-Cumplimiento con los medios de pago. -Identificación de los diferentes métodos de pago.	-Pago oportuno -Políticas de pago
	5. Integración en actividades	-Tipos de actividades con integración	-Participación en actividades
	6. Utilización de productos ecológicos.	Metodologías utilizadas para la manipulación de productos ecológicos.	-Manipulación de los productos ecológicos -Gestión medioambiental
	7. Alianzas estratégicas con gestores de residuos	Existencia de alianzas estratégicas con gestores de residuos	Disposición de residuos
	8. Utilización de productos de calidad	Control de calidad en los productos	Metodología del control de calidad
	9. Fidelización	Relación cercana con la empresa	Existencia de una relación cercana con la empresa
	10. Cumplimiento de tiempo de entrega.	Identificación de los criterios empleados para el cumplimiento del tiempo	Criterios de tiempos de entrega acordados

		de entrega	
--	--	------------	--

Fuente: CHAPARRO, Luis. ORDÓÑEZ QUIÑÓNEZ, Fabián. PRADA TORRES, Carlos. Basado en el diseño de variables del proyecto “Diseño De Un Modelo De Responsabilidad Social Empresarial Para El Sector Hotelero De Bucaramanga Y Su Área Metropolitana”. Año 2012. Universidad Manuela Beltrán. Facultad de Ingeniería Industrial. Bucaramanga.

Los clientes son la parte más importante de cualquier organización, ya que son la fuente de ingreso de ella. Para RPYLAC, sus clientes y la percepción que ellos tengan de la empresa es vital. En la tabla 10: Variables clientes de RPYLAC. se encuentran ciertas variables relacionadas con la Responsabilidad Social Empresarial con un enfoque al cliente y a su satisfacción. Cada variable para efectos del estudio realizado se confronta a uno o varios indicadores que a su vez contarán con unidades de medida para cada uno de ellos.

**Tabla 10: Variables clientes de RPYLAC**

<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>
<b>CLIENTES</b>	1. Conocimiento de RSE	Identificación del conocimiento acerca del RSE	Existencia de conocimiento en RSE
	2. Acompañamiento en la compra	-Identificación del acompañamiento en la compra	-Relación existente del acompañamiento
	3. Motivo de compra y elección del producto	-Identificación del motivo de compra -Identificación del motivo	-Motivos de compra -Motivos de elección

<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>
		de elección del producto	
	4. Canales de publicidad	Metodologías de publicidad para la empresa	Tipos de canales de publicidad
	5. Departamento de servicio al cliente	Existencia departamento de servicio al cliente	Satisfacción con el departamento de servicio al cliente
	6. Capacidad del servicio ofrecido	Existencia de servicios competentes y adecuados por hacia el cliente	Nivel de satisfacción del cliente
	7. Servicios adicionales	Prestación de servicios adicionales	Nivel de satisfacción del cliente.
	8. Mecanismos de comunicación con el cliente	Metodologías implantadas para comunicarse con sus clientes.	Existencia de mecanismos de comunicación con el cliente.
	9. Precios asequibles.	Metodología utilizada para obtener precios asequibles.	Diversificación de precios y productos
	10. Servicio ofrecido por la empresa	Satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción del cliente
	11. Precios de los productos	Satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción del cliente
	12. Facilidades de pago	Medios de pago asequibles	Modalidades de pago
	13. Facturación clara	Tipos de facturación clara y coherente	Existencia de facturación clara

<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>
	14. Respuesta a PQRS.	Auto calificación del sistema PQRS	-Existencia de sistema PQRS -Atención correcta a PQRS
	15. Seguridad	-Políticas de protección y seguridad al cliente.	Metodologías de seguridad
	16.		
	17.		
	18. Promoción de cultura y productos de la región	Existencia de promoción de cultura y productos de la región	Tipos de promoción de cultura y productos de la región
	19. Colaboración con políticas de cuidado del medio ambiente.	Existencia de la colaboración o no de cuidados con el medio ambiente	Colaboración de los cuidados con el medio ambiente
	20. Imagen de la empresa	Identificación de la imagen de la empresa por parte de los clientes	Existencia de una imagen favorable.

Fuente: CHAPARRO, Luis. ORDOÑEZ QUIÑONEZ, Fabián. PRADA TORRES, Carlos. Basado en el diseño de variables del proyecto “Diseño De Un Modelo De Responsabilidad Social Empresarial Para El Sector Hotelero De Bucaramanga Y Su Área Metropolitana”. Año 2012. Universidad Manuela Beltrán. Facultad de Ingeniería Industrial. Bucaramanga.

La comunidad que se encuentra cerca de la empresa son los integrantes del área de influencia del mismo, sus necesidades y relación con RPYLAC son aspectos importantes al momento de determinar la participación en la conservación del medio ambiente, inversión social y otras

variables que a continuación en la tabla 11: Variables comunidad. se encuentran determinadas junto a su indicador y unidad de medida. Estos factores hacen menos compleja la recolección de datos para tener en cuenta en la realización de la encuesta a la comunidad.

**Tabla 11: Variables comunidad**

<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>
<b>COMUNIDAD</b>	1. Conocimiento de RSE	Identificación del conocimiento acerca del RSE	Existencia conocimiento en RSE
	2. Necesidades del entorno.	Identificación de las necesidades del entorno.	Necesidades del entorno.
	3. Apoyo de la empresa hacia la comunidad.	Identificación de acciones y apoyo de la empresa hacia la comunidad	Acciones y apoyo de la empresa hacia la comunidad
	4. Inversión social	-Priorización de las necesidades del entorno -Apoyo a las necesidades del entorno -Estrategias y actividades desarrolladas por la empresa.	-Identificación de las necesidades principales del entorno -Inversión realizada en las necesidades del entorno -Proyectos a la comunidad
	5. Medios de comunicación a	Existencia de medios de comunicación	Variedad de medios de comunicación

	la comunidad		
	6. Relación Empresa-Comunidad.	Desarrollo relación Empresa-Comunidad para el beneficio de las dos	Evidencia de la relación Empresa-comunidad
	7. Participación en la conservación del medio ambiente.	Identificación de la participación en la conservación del medio ambiente	Aplicación de la conservación del medio ambiente
	8. Contratación	Participación de algunos habitantes de la comunidad empleados en la empresa.	Contratación de personal de la región.

Fuente: CHAPARRO, Luis. ORDÓÑEZ QUINONEZ, Fabián. PRADA TORRES, Carlos. Basado en el diseño de variables del proyecto “Diseño De Un Modelo De Responsabilidad Social Empresarial Para El Sector Hotelero De Bucaramanga Y Su Área Metropolitana”. Año 2012. Universidad Manuela Beltrán. Facultad de Ingeniería Industrial. Bucaramanga.

### 8.6. Técnicas o instrumento para la recolección de datos

Para la recolección de datos, el instrumento utilizado es estructurado, ya que la población, es decir, cada grupo de interés conoce el objetivo de esta investigación.

Se tomaron como base los objetivos que se desean lograr para el diseño de la encuesta y así poder aplicarlas a cada uno de los grupos de interés.

Con esta encuesta se pretende obtener información acerca del conocimiento y aplicación de Responsabilidad Social Empresarial en cada grupo de interés, puesto que estos son los que están

directamente relacionados con la empresa y cualquier decisión que se tome dentro de la misma puede afectar el entorno y el desarrollo de los Stakeholders, además se generaron con el fin de crear estrategias de sostenibilidad para que RPYLAC pueda obtener un buen posicionamiento en el mercado.

## **8.7. Tabulación y análisis de resultados**

Según los datos obtenidos en la aplicación de la entrevista al accionista y las encuestas a los grupos de interés de RPYLAC, se realizó la tabulación de los resultados y posteriormente se llevó a cabo el análisis de estos con el objetivo de crear estrategias que sirvan en la toma de decisiones de RPYLAC.

### ✓ ACCIONISTAS

Este grupo de interés está conformado por el gerente y dueño de RPYLAC, José Antonio Cortes Téllez, quien fue entrevistado por medio de un cuestionario previamente diseñado con preguntas específicas, por medio de este se obtuvieron datos de interés los cuales se encuentran en forma de conclusiones en el Anexo F.

En este documento se encuentra el análisis detallado de las respuestas que se obtuvieron por parte del accionista, además se realiza un paralelo con las respuestas obtenidas de los demás grupos de interés.

*Ver Anexo F: Análisis entrevista diagnóstico al grupo de interés Accionistas de RPYLAC, con enfoque en RSE*

✓ TRABAJADORES

RPYLAC cuenta con 11 empleados, para estos se planteó una encuesta en la cual se abordaron diferentes temáticas de interés, tales como: conocimiento acerca de Responsabilidad Social Empresarial, satisfacción laboral, cuidado del medio ambiente, sentido de pertenecía por la empresa y como consideran el desempeño de sus labores y las instalaciones y materiales para el desarrollo de estas.

En el Anexo G se encontraran las respuestas del cuestionario, las cuales se tabularon y se analizaron para mejorar la comprensión de las posibles causas y ayudar con la toma de decisiones para mejorar las situaciones en las cuales los empleados creen que hay falencias, además con el fin de generar un mejor ambiente de trabajo y la comunicación entre el accionista y los empleados para que estos se sientan a gusto y dispuesto a colaborar en el desarrollo de la tareas cotidianas de RPYLAC.

*Ver Anexo G: Análisis entrevista diagnóstico al grupo de interés Trabajadores de RPYLAC, con enfoque en RSE*

✓ PROVEEDORES

Se les realizo la encuesta para los 15 proveedores más cercanos a RPYLAC, puesto que estos son lo que interactúan día a día con ello y posiblemente lo que más impacto pueden generar.

En la encuesta se realizaron diferentes tipos de preguntas con el fin de conocer la perspectiva que estos tienen de la empresa y de algunas temáticas basadas en la Responsabilidad Social Empresarial, políticas de pago, cumplimiento, cuidado y gestión ambiental entre otras.

En el Anexo – se encuentran las respuestas del cuestionario realizado a los proveedores en la cual se muestran las respuestas gráficamente y las preferencias e inclinaciones que estos tienen sobre las temáticas tratadas, además se realizó también el análisis de los resultados para cada una de las preguntas obtenidas.

*Ver Anexo H: Análisis entrevista diagnóstico al grupo de interés Proveedores de RPYLAC, con enfoque en RSE*

#### ✓ CLIENTES

Este grupo de interés al igual que los demás, fue encuestado en temas referentes a Responsabilidad Social, en cuanto a su satisfacción, percepción de RPYLAC y como maneja la relación con la empresa.

Esta encuesta se llevó a cabo a los clientes más cercanos de la empresa, puesto que hay clientes en diferentes partes del país y la comunicación con esto fue difícil. Los resultados de los clientes que muy amablemente colaboraron con el cuestionario se encuentran en el Anexo I. Allí se recopiló información mediante gráficos y un análisis de cada respuesta dada por estos.

*Ver Anexo I: Análisis entrevista diagnóstico al grupo de interés Clientes de RPYLAC, con enfoque en RSE*

✓ COMUNIDAD

Por último se presenta la comunidad que es el entorno en el cual interactúa RPYLAC, se le realizó la encuesta a los habitantes que se encuentran más cerca del área de influencia.

Con esta encuesta se buscaba investigar el conocimiento de las personas de la comunidad sobre Responsabilidad Social Empresarial, además de cómo impacta la empresa y estos como se ven afectados, positiva o negativamente y como RPYLAC aborda las necesidades de la comunidad para contribuir con el desarrollo de esta.

En el Anexo J, se encuentran las respuestas dadas por la comunidad, las cuales también se representaron mediante gráficos pues se tiene como finalidad facilitar la interpretación de datos, además se realizó un análisis de cada respuesta para poder tomar acciones e implementar estrategias que favorezcan la relación de RPYLAC con la comunidad y que esta contribuya en su entorno.

*Ver Anexo J: Análisis entrevista diagnóstico al grupo de interés Comunidad de RPYLAC, con enfoque en RSE*

## **9. FASE DE DIAGNOSTICO DEL PROYECTO**

El diagnóstico del proyecto se realizó mediante cada grupo de interés y se planteó un análisis detallado de las características que se observaron en cada uno de ellos. Posteriormente para el siguiente diagnóstico se tomó la tabulación y en análisis de los resultados que arrojaron las encuestas realizadas anteriormente a cada grupo de interés de RPYLAC.

### **9.1. Diagnóstico entrevista del accionista de la empresa RPYLAC, con enfoque en RSE**

José Antonio Cortes Téllez como accionista y único dueño de RPYLAC fue entrevistado para obtener información requerida para el estudio realizado, a través de una encuesta con enfoque a los diferentes grupos de interés con el fin de conocer ambas perspectivas y sea más fácil el análisis para posteriormente incluir estrategias y soluciones que mejoren la relación entre ambas partes.

Según los resultados arrojados en la encuesta se puede señalar que aunque el gerente no tenía conocimiento acerca del significado de RSE ha realizado algunas de estas prácticas y estaría dispuesto a realizar una inversión económica para esta gestión, de igual forma no tiene conocimiento en qué consiste el rol de los grupos de interés que maneja RPYLAC, sin embargo al mencionarlos fueron reconocidos; del mismo modo la empresa no cuenta con planeación estratégica, por lo tanto no da promoción a los valores corporativos, misión y visión y no se le

promueve al empleado valores éticos y morales.

El concepto de desarrollo sostenible no es muy claro para el gerente, ya que en la empresa no se realiza ningún tipo de análisis de impacto ambiental como lo es la disposición final de residuos, mirándolo desde el enfoque ambiental, además no se cuenta con programas que incentiven esta actividad, pero él cree que una de las formas para hacerlo es por medio de capacitaciones de buenas prácticas medio ambientales para la comunidad.

Cuando se analiza el enfoque a empleados se puede observar que en el proceso de contratación fijan aspectos como estudios, edad, cultura y condiciones físicas, además el tipo de contratación que manejan es a término fijo y mano de obra ejecutada; en cuanto a las prestaciones de ley y seguridad social integral se les pagan a los que están con contrato a término fijo; el accionista afirma que paga los aportes parafiscales de los trabajadores y no paga ningún tipo de beneficios económicos a ningún empleado, pero que si tienen maneras de incentivar al personal a través de retroactivos.

No se implementa ningún tipo de normatividad en materia de seguridad y salud ocupacional en el trabajo para los empleados, aun así teniendo claridad de los riesgos laborales a los que están expuestos sus trabajadores, la única medida que ha tomado al respecto es tener señalizaciones físicas y mecánicas. La empresa no cuenta con COPASO y no tienen conocimiento acerca de la función que este tiene.

RAPYLAC no cuenta con un departamento de recursos humanos pero se le brinda a sus trabajadores capacitaciones en Buenas Prácticas de Manufactura y capacitaciones para cargos administrativos, además obsequian anchetas navideñas y retroactivos, se comunican con ellos por medio de reuniones.

El accionista reconoce que sus trabajadores generas residuos químicos, orgánicos e inorgánicos al realizar sus actividades diarias y que la disposición final de estos es en un relleno sanitario.

En cuanto al enfoque al cliente la manera en que la empresa realiza su atracción es por medio de impulsores de ventas, midiendo la satisfacción de este por medio de la cantidad de reclamos y devoluciones y la comunicación que se tiene con ellos por venta realizada y finalmente se les realiza un seguimiento.

## **9.2. Diagnostico encuesta de los trabajadores de la empresa RAPYLAC, con enfoque en RSE**

La empresa RAPYLAC cuenta con 11 empleados, los cuales se encargan de las diferentes labores dentro de la empresa que se requieren para el funcionamiento, estos buscan prestarle un servicio de trabajo a la empresa de manera que esta lo retribuya y valore su contribución con el desarrollo de la misma. Para conocer el desempeño y la satisfacción laboral dentro de la organización, se les realizo una encuesta a cada uno de los trabajadores con el fin de conocer su punto de vista.

En los resultados arrojados por las encuestas se encontró lo siguiente:

EL 75% de los empleados reconocen el termino de Responsabilidad Social Empresarial y sostenibilidad, mientras que el otro 25% señalan que no conocen el termino, sin embargo analizando las respuestas de las definiciones dadas por los trabajadores sobre RSE y SOSTENIBILIDAD, se encontró que tienen una idea muy vaga de lo que realmente significa, por lo tanto es importante que RPYLAC realice capacitaciones para generar una idea más completa para que estos reconozcan la definición y su aplicación que los beneficiara tanto a ellos como a RPYLAC.

La mayoría de los trabajadores no saben que es el COPASO ni en que consiste, esto es importante, puesto que es bueno que la empresa les brinde capacitaciones acerca del COPASO, para que los trabajadores puedan garantizar la salud ocupacional de todos los trabajadores y de este modo la empresa ser responsable con la salud de ellos, pues estos afirman que están expuestos a diferentes tipos de riesgos los cuales podrían afectar su salud a largo plazo, a pesar de que RPYLAC les brinda los elementos de protección personal.

El 50% de los empleados señalan que los salarios asignados por su labor son salarios medios, puesto que el gerente solo le brinda los beneficios económicos por ley al 63% de ellos que son los que tienen un contrato a término fijo con la empresa, mientras que el otro 37% no se le pagan prestaciones de ley ya que el tipo de contrato que se asume con ellos es por mano de obra ejecutada. Sin embargo el 62% de los empleados afirma estar satisfecho y a gusto con su trabajo, pues eventualmente reciben otro tipo de incentivos que los motivan a seguir trabajando con la empresa. De igual forma se le recomienda a RPYLAC realizar un análisis de los puestos de

trabajo para que todos los empleados puedan gozar de los beneficios de las prestaciones de ley y de esta manera también cumplir con su responsabilidad como empleador.

El 88% de los empleados señalan que RPYLAC les brinda capacitaciones permanentes para el desarrollo profesional, sin embargo estas capacitaciones brindadas por la empresa son para la prevención de riesgos derivados de las actividades que desempeñan y para el buen manejo y funcionamiento del cargo. Este es un aspecto importante de la Responsabilidad Social Empresarial, ya que se preocupa por el bienestar y desarrollo de los empleados y a pesar de que se realizan capacitaciones a los empleados estas no tienen soportes que les certifiquen a los trabajadores las capacitaciones realizadas.

El 63% de los empleados considera que en su proceso de contratación se tuvo en cuenta el género, cabe resaltar que algunos de los cargos operativos requieren de gran esfuerzo, es por esto que también la mayoría de los trabajadores son de género masculino.

Los empleados señalan que han participado en actividades de integración o en algún momento han recibido incentivos por parte de la empresa como anchetas navideñas o retroactivos, el 38% indican que no han participado en nada, sin embargo este porcentaje se debe a que fueron contratados hace poco tiempo. Es importante que la empresa realice otro tipo de actividades que mejore la relación entre ellos pues esto contribuiría a aumentar el clima laboral, además de que

por medio de estas actividades se puede incentivar el deporte ya que el 100% dicen que en la empresa no se promueve la actividad física.

La mayoría de los empleados, el 50% señalan que en el día a día realizan actividades de otros trabajadores, algunas asociadas a sus cargos y otras que no les competen, esto afecta directamente la productividad de la empresa puesto que, los empleados dejan de hacer sus labores por realizar otras, además hay pérdidas de tiempo que podrían ser de gran impacto para la empresa.

Los trabajadores de RPYLAC son conscientes de que se generan gran cantidad de residuos en el cargo que cada uno tiene, la mayor cantidad de residuos que ellos creen que se generan son residuos orgánicos, sin embargo el 25% de los empleados no sabe cuál es la disposición final que se le da a estos residuos y el 50% señala que son rellenos sanitario, solo un 25% indica que hace reciclaje.

### **9.3. Diagnostico encuesta de los proveedores de la empresa RPYLAC, con enfoque en RSE**

El proveedor es aquel que le vende a sus productos a una empresa que sea responsable con la compra continua y con el pago puntual, para que de esta manera él también sea responsable entregando productos en buen estado, en el tiempo y las cantidades que se le indican.

En la encuesta realizada a los proveedores se encontró que el 83% de ellos tiene conocimiento acerca de que es la Responsabilidad Social Empresarial y el 66% también tiene conocimiento acerca de que es Sostenibilidad, sin embargo revisando los conceptos se encuentra que tiene una idea pero no es son muy claros los conocimientos, además, lo enfocan lo a la parte económica dejando de lado los aspectos sociales y ambientales.

De acuerdo al cumplimiento y los tiempos de entrega que manejan los proveedores el 66% afirman que es excelente, mientras que el otro 33% afirma que es bueno en los tiempos de entrega, puesto que alguna vez se retrasó por causas externas a el, sin embargo sigue siendo positivo ya que se ha mantenido dentro de los límites buenos para la empresa sin ocasionarle retrasos en el proceso de producción.

Por otro lado el 100% de los proveedores señala que los mayores incentivos que reciben para venderle a RPYLAC es el pago oportuno que la empresa les da, esto es positivo puesto que se mantiene una buena relación entre ambas partes, además favorece la negociación, ya sea para descuentos o para mantenerla con el tiempo.

El 90% de los proveedores de RPYLAC, implementan el reciclaje como una de las alternativas amigables con el medio ambiente para reducir el impacto ambiental que se está generando, sin embargo, es necesario la concientización por parte de ambas partes para de esta manera poder implementar buenas prácticas medioambientales, las cuales beneficiaran no solo el medio ambiente sino que también se verá reflejado en la rentabilidad de las dos empresas.

#### **9.4. Diagnostico encuesta de los clientes de la empresa RPYLAC, con enfoque en RSE**

Los clientes son aquellos que le van vida comercial a las empresas y es un grupo de interés al cual se le ofrece un producto o servicio con calidad y servicio eficiente para generar fidelización al momento de elegir productos de la empresa RPYLAC. Para conservar los clientes es necesario mantener un relación estable, conocer sus necesidades y sugerencias y por medio de la encuesta realizada a los clientes de la empresa RPYLAC se obtuvo que:

El 64% de los clientes encuestados dicen que tienen conocimiento acerca del termino Responsabilidad Social Empresarial, lo cual se hace dispendioso para la empresa que el 36% restante que no tiene conocimiento acerca de este término lo conozcan y se explique los beneficios que trae el realizar estas prácticas.

Unos de los motivos por los cuales los clientes realizan compras en RPYLAC es porque se maneja calidad en los productos ofrecidos ya que el 25% de ellos lo afirman, esto se ve evidenciado en el 64% de los clientes que dicen realizar sus compras por recomendaciones realizadas por otros clientes.

El 56% de los clientes afirman que RPYLAC cuenta con un departamento de servicio al cliente y el 57% lo utiliza para realizar devoluciones; el 44% restante dice no conocerlo, lo cual es dispendioso para la empresa que el cliente tenga el conocimiento acerca de este departamento y haga uso de el para así satisfacer los reclamos y devoluciones.

Los encuestados afirman que RPYLAC les garantiza que el producto cuenta con todos y cada uno de los estándares y normas exigidas representando un 57% de los clientes que lo dicen y un 14% cuenta que las prácticas de mercadeo de la compañía son honestas y transparentes de acuerdo a las actividades de la empresa.

El 83% de los clientes dicen que si RPYLAC contara con políticas amigables al medio ambiente ellos estarían dispuestos a colaborar ya que afirma un 61% de ellos que una manera en que la empresa ayuda a ser amigable con el medio ambiente es cuando sugieren a los clientes realizar mejores prácticas ambientales y el 86% dice que la manera de ellos contribuir es por medio del reciclaje.

#### **9.5. Diagnostico encuesta de la comunidad de la empresa RPYLAC, con enfoque en RSE**

Se realizó la encuesta a la comunidad de Pailitas, Cesar específicamente al barrio el centro, que es el sitio donde se encuentra ubicada la empresa RPYLAC y fue aplicada a los vecinos que tienen un cercano contacto con el impacto que la empresa genera al entorno, Estas encuestas se realizaron aleatoriamente en donde se puede concluir:

Se observó que el 61% de la comunidad no tiene conocimiento acerca de la existencia de RPYLAC, pero el 39% promulgo que si conoce la empresa e invierten semestralmente de \$5.000 a \$ 10.000 en sus productos, de acuerdo a esto, es necesario que la empresa empiece a

tener un reconocimiento en el municipio para que la población tenga sentido de pertenencia y logre un posicionamiento comercial en el cual promueva el crecimiento de la empresa.

El 75% de las personas encuestadas no tienen conocimiento acerca del conocimiento de RSE, por esta razón es necesario que ellos conozcan lo que abarca esta actividad y como se beneficiarían de estas prácticas.

El 64% de la población encuestada afirma que es necesario que el sector privado colabore más en educación y así mismo un 20% de ellos piden ayuda en más generación de empleo.

La comunidad reconoce que RPYLAC ha apoyado el deporte y el trabajo puesto que el 64% y 34% de los encuestados lo afirman, lo cual es de gran avance para la empresa con respecto a la relación y acercamiento que se desea tener con la comunidad, además de que un 70% de los encuestados dice que su relación con la compañía es buena.

En cuanto al impacto de RPYLAC hacia el entorno se puede analizar que en la parte ambiental un 93% manifiestan que generan contaminación atmosférica y que una de las maneras de conservar el medio ambiente es por medio de reciclaje y razonamiento de agua, en los impactos económicos señalan con un 54% que hay generación de empleo, además de generar el desarrollo de la industria para el municipio y un 89% informan que en los impactos sociales se reflejan menores índices de desempleo.

## **10.PLAN DE SOSTENIBILIDAD**

De acuerdo al libro “Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión” bajo el enfoque de “Indicadores de gestión y balance scorecard”; se tomó como referencia de investigación para llevar a cabo el diseño de la evaluación de indicadores, sin embargo el modelo final que se tuvo en cuenta para llevar a cabo dicha evaluación es el planteado por David Norton y Robert Kaplan pues este diseño es aún más completo y permite mayor facilidad al momento de ponerlo en práctica, además el diseño se presente aplicar en un tiempo de dos años por deseos del gerente de la empresa y se realiza para cada uno de los grupos de interés.

Por medio de este cuadro se presenta a manera de resumen la información arrojada por las encuestas que se realizaron a cada uno de los grupos de interés, es por esto que las encuestas permitieron reconocer y detectar falencias y errores con los que la empresa incurría con cada uno de sus grupos de interés, por lo tanto este cuadro permite poner estos errores y generarles planes de acción y actividades para mejorar cada caso específico, de igual forma también permite el planteamiento de indicadores de medición y estrategias para llevar a cabo el objetivo y asignar un responsable que es el encargado de llevar a cabo cada actividad o plan de acción.

El cuadro utilizo presenta el siguiente esquema:

### Ilustración 4: Diseño plan de sostenibilidad

GRUPO DE INTERÉS										
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	INDICADOR					
					META	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE

Fuente: GUTIÉRREZ BARRERA, Claudia. RAGUA RUEDA, Laura. MUÑOZ ÁLVAREZ, Viviana. Basado en el diseño de plan de sostenibilidad del proyecto “Diseño De Un Modelo De Responsabilidad Social Empresarial Para Las Grandes Empresas Del Sector Avícola De La Ciudad De Bucaramanga Y Su Área Metropolitana”. Año 2010. Universidad Manuela Beltrán. Facultad de Ingeniería Industrial. Bucaramanga.

1. *Grupo de interés:* En este espacio se indica el grupo de interés a analizar.
2. *Objetivo:* Planteamiento del propósito que se busca alcanzar.
3. *Estrategia:* Allí se indica la metodología a utilizar para el cumplimiento del objetivo.
4. *Actividades:* Acciones a llevar a cabo basadas en la estrategia para cumplir con el objetivo.
5. *Responsables:* Se selecciona el personal idóneo para supervisar la adecuada realización de las actividades.
6. *Recursos:* Se especifican los medios necesarios para dar cumplimiento a las actividades en cada uno de los objetivo.
7. *Meta:* Resultado esperado al implementar el objetivo.
8. *Fórmula:* Expresión utilizada para medir el indicador.
9. *Unidad de Medida:* Cantidad estandarizada en la que se da el resultado del indicador.
10. *Frecuencia:* Define el tiempo requerido entre cada medición.
11. *Fuentes de información:* Son aquellos cargos que proporcionan los datos necesarios para la medición de cada uno de los indicadores.
12. *Responsable de la Medición:* Cargo encargado de realizar la medición de los indicadores

planteados.

Para cada uno de los grupos de interés de RPYLAC, se realizaron planes de sostenibilidad enfocados en la Responsabilidad Social Empresarial, estos planes están compuestos por los ítems mencionados anteriormente buscando así la mejora continua para ambas partes mediante la interacción entre cada uno de los grupos de interés y la empresa.

A continuación se explicarán los planes de sostenibilidad específicos que se plantearon para cada uno de los grupos de interés.

#### *ACCIONISTA*

Por medio de la entrevista realizada al Gerente General y único dueño, se comparó con las encuestas hechas a los demás grupos de interés y se determinaron los aspectos que se deben mejorar dentro de la empresa y con cada stakeholder.

Para llevar la mejora de aquellas debilidades se crearon objetivos en los cuales se tiene en cuenta a cada grupo de interés, cada uno de estos con una estrategia, actividad, responsable, metas e indicadores, con el fin de lograr una mejora integral en la empresa.

Los objetivos se enfocaron en Responsabilidad Social Empresarial para la creación de la misión, visión, política y valores corporativos acordes a esto, el aumento del nivel de satisfacción de todos los grupos de interés, la reducción del impacto ambiental que genera la empresa y el

compromiso con los stakeholders para crear conciencia ambiental además de la medición del desempeño entre otros.

En el Anexo K Plan de sostenibilidad, se encuentra el cuadro para cada uno de los grupos de interés, donde están los objetivos y estrategias mencionados en cada uno y la demás información correspondiente.

### *EMPLEADOS*

Para este grupo de interés se plantearon seis objetivos los cuales buscan mejorar sus condiciones laborales, su nivel de satisfacción y el clima laboral, además de generar oportunidades de mejora para ellos.

Estos objetivos están orientados en el desarrollo profesional de cada uno de los trabajadores, la Responsabilidad Social Empresarial, seguridad industrial y salud laboral y prácticas que mejoren el cuidado del medio ambiente

### *PROVEEDORES*

Por medio del estudio realizado mediante las encuestas a los proveedores se identificaron ciertos aspectos los cuales eran importantes tener en cuenta, con el fin de realizar los objetivos y las estrategias que se llevarían a cabo para el desarrollo del plan de acción para mejorar estos factores.

Para este grupo de interés se establecieron objetivos enfocados en el cuidado del medio ambiente, para que estos tengan conocimiento de la importancia de las buenas prácticas ambientales, como la concientización para manejar productos amigables con él, para el óptimo manejo de residuos y demás factores que generen en el desarrollo de sus actividades de producción.

Es por esto que se plantea mejorar la relación más cercana con los proveedores para trabajar conjuntamente, puesto que se maneja una buena relación pero hace falta aún más fortalecimiento de esta para desarrollar planes de mejora que beneficien ambas partes.

### *CLIENTES*

En cuanto a este grupo de interés también se identificaron los factores que eran deficientes o de poco conocimiento para los clientes, con el fin de generar mejoras en el producto o el servicio que RPYLAC le ofrece a estos para mejorar su relación, pues la mayoría de estos afirma conocer el término de Responsabilidad Social Empresarial pero pocos entienden bien su significado y lo que esto abarca además de mejorar la concientización del cuidado del medio ambiente.

A partir de estas falencias mencionadas anteriormente se realizaron planes de acción para mitigar el impacto que estas falencias puedan tener en la empresa por la falta de conocimiento o de concientización, puesto que es importante para mejorar la relación del cliente con la empresa y

para encaminar estrategias que beneficie a ambas partes con el propósito de mantener y aumentar la satisfacción del cliente.

Dentro de los objetivos que se plantearon se encuentra el de aumentar el nivel de satisfacción de los clientes por medio de la atención oportuna y el seguimiento de los reclamos y devoluciones que se puedan presentar, mejorar las condiciones de transporte del producto terminado y promover una cultura medioambiental en ellos.

### *COMUNIDAD*

La comunidad es el área de influencia donde se encuentra ubicada la empresa, que es el Pailitas, Cesar; específicamente en el barrio El Centro.

Para la comunidad es importante que RPYLAC se preocupe por generarles un beneficio puesto que alguno de ellos señala que es incómodo la ubicación de la planta en esta zona pues se generan diferentes molestias como el ruido y distintas formas de contaminación.

Por lo mencionado anteriormente se crearon objetivos para mejorar la relación de RPYLAC con este grupo de interés ampliando los canales de comunicación y de esta manera facilitar el flujo de información de la empresa como la generación de empleo y actividades que realice la empresa en las cuales se verán beneficiados.

## **11. IMPLEMENTACION DEL PLAN DE SOSTENIBILIDAD**

La empresa RPYLAC no contaba con un direccionamiento estratégico claramente estructuradas, es por esto que se le propuso al gerente la misión, la visión y la política integral para la empresa, las cuales contienen las temáticas tratadas de sostenibilidad bajo el enfoque de responsabilidad Social Empresarial para generar un equilibrio económico, ambiental y social. A continuación se presentan cada una de ellas.

- **MISIÓN RPYLAC**

RPYLAC tiene como misión, la producción, comercialización y distribución de productos lácteos que aporten bienestar y nutrición a nuestros consumidores, cumpliendo con estructurados estándares de calidad y políticas organizacionales con el fin de ser socialmente responsables frente a los accionistas, trabajadores, clientes, medio ambiente y comunidad de Pailitas, Cesar.

- **VISIÓN RPYLAC**

Para 2020 RPYLAC desea ser una empresa reconocida por su liderazgo y competitividad en el sector lácteo abarcando gran parte del territorio nacional. Aspirando a satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores, teniendo en cuenta la certificación en la ISO 9001 y la SGE

- POLÍTICA INTEGRAL

Estamos comprometidos con ser una empresa socialmente responsable con nuestros grupos de interés como trabajadores, proveedores, clientes, medio ambiente y la comunidad en general. Buscamos ser sostenibles y crear ventaja competitiva en el sector. Igualmente trabajamos a diario para que en el proceso de nuestras operaciones generen factores que impulsen el desarrollo social, económico y ambiental.

Para la implementación se tuvo como base el plan de sostenibilidad de cada uno de los grupos de interés de la empresa, para esto fue necesario llevar una trazabilidad de cada uno de los comportamientos de los stakeholders a medida de que se iba implementado el plan de sostenibilidad, lo cual fue necesario realizar varias visitas a la planta de producción donde se hizo posible la implementación de varias de las actividades expuestas en el plan de acción las cuales fueron aprobadas por el Gerente de RPYLAC.

A continuación se mencionaran varias de las actividades implementadas en la empresa, separadas por cada grupo de interés:

✓ *ACCIONISTAS*

El grupo de interés accionistas está compuesto por el gerente y único dueño de la empresa RPYLAC en donde se plantearon actividades del plan de acción que involucran a cada uno de los grupos de interés(Empleados, Clientes, Proveedores y comunidad).

La implementación abarca la creación de la Misión, visión y política integral, además de exponerla al conocimiento de empleados, clientes, proveedores y comunidad por medio de folletos entregados a cada uno de ellos; además se crearon los valores corporativos de acuerdo a las necesidades en las que se veía la empresa por cumplir ética y legalmente con los grupos de interés y se dieron al conocimiento de todos stakeholders por medio de capacitaciones y folletos entregados.

Para promover e inculcar en los empleados sentido de pertenencia con la empresa es necesario que haya una motivación como factor esencial para mejorar la productividad en cada puesto de trabajo, es por esto que se realizó un calendario en donde están todas la fechas de cumpleaños de los empleados para su respectiva celebración, además brindar confortabilidad ergonómica en cada puesto de trabajo.

Al incentivar el buen desempeño de los empleados de RPYLAC se creó un manual de funciones para cada uno de los cargos de la empresa, este manual permite identificar claramente

las funciones que cada cargo realiza y facilita la identificación de aquellas responsabilidades que se cumplen o no, para la creación de este manual se hizo necesario la presencia del gerente y jefe de producción.

A los empleados se le hicieron evaluaciones mensuales para evaluar el desempeño que han venido desarrollando en cada cargo y que características son fundamentales para que este mantenga una motivación para que su trabajo sea mejor cada día, es por esta razón que se hicieron reconocimientos públicos mensualmente en acción de agradecimiento por su buen desempeño laboral.

Se vincularon a dos empleados a la seguridad social integral y se les están haciendo pago de todas la prestaciones de ley, puesto que todos no están recibiendo este beneficio y se logró hablar con el SENA para que dictara cursos en Pailitas, Cesar, que puedan ser de beneficio a los empleados para el desarrollo de sus habilidades y conocimientos, además la empresa está dispuesta a darles disponibilidad de tiempo para que realicen estos cursos.

Se tomó como un objetivo el fomentar la comunicación con los empleados, para de esta manera crear cultura de comunicación en la empresa, es por esta razón que se les informo acerca de los objetivos y políticas de la empresa por medio de charlas y reuniones, además se instaló un buzón de sugerencia para total disposición de uso de los empleados que por distintas razones se dificulta expresarlas directamente y con esto se espera que semestralmente se revisen las sugerencias

depositadas y se mida el porcentaje de sugerencias que se tienen en cuenta sobre total de sugerencias que se reciben.

En cuanto a mejorar la eficiencia ambiental mediante la reducción de impactos ambientales que genere la empresa y así contribuir al cuidado del medio ambiente para aportar un entorno más limpio por medio de ecodiseño, innovación y emprendimiento se implementó por medio de capacitaciones el promover las buenas prácticas ambientales; Se acondicionaron puntos ecológicos en los lugares de recolección de basura según su ubicación y área comprometida se asignaron las canecas adecuadas, y se realizaron campañas de sensibilización por medio de charlas a los proveedores y a la comunidad para implementar buenas practicas amigables para el cuidado del medio ambiente.

Para la selección y evaluación de desempeño de proveedores fue necesario establecer los criterios a ser evaluados, este proceso se llevó a cabo por la Gerencia de la empresa. Con los criterios establecidos anteriormente se creó un formato en donde se le van a realizar inspecciones a todos los productos suministrados por los proveedores ANEXO O y se evaluó el desempeño de los proveedores por los meses de enero y febrero.

En el *Anexo O Evidencia de implementación grupo de interés Accionistas* se pueden observar fotografías que muestran la implementación de las actividades mencionadas para la empresa RPYLAC.

✓ *PROVEEDORES*

Para el grupo de interés proveedores se implementó el sensibilizarlos acerca de implementar prácticas de RSE y la importancia que estas tienen al momento en que la empresa compre sus productos, en donde se hizo el comunicado por medio de folletos; también se incentivó a los proveedores para que el suministro de sus productos estén buenas condiciones físicas e higiénicas al momento de entregarlos a la empresa, además se les informo por escrito los términos de aceptación y rechazo de los productos y las respectivas inspecciones al momento de recibirlo.

Se realizó una sensibilización con los proveedores para que implementen las buenas prácticas de manejo de residuos sólidos que maneje su empresa, entonces se realizaron actividades de difusión acerca de la importancia de hacer la gestión de residuos lo cual ayudarían a generar un menor impacto ambiental desde sus empresas.

Esto se encuentra en el *Anexo T Medición de Indicadores Grupo de Interés Proveedores de RPYLAC.*

✓ *EMPLEADOS*

En el grupo de interés empleados se implementaron distintas actividades propuestas en el plan de sostenibilidad sobre sensibilización acerca de implementar prácticas de RSE.

Es por esta razón que la empresa facilito la preparación académica del personal para apoyar su desarrollo profesional y personal, con el respectivo apoyo económico por parte de la empresa, en donde se tuvo en cuenta el realizar un diagnóstico para saber las necesidades de formación profesional de los empleados.

Se Impulsaron normas que favorezcan el cuidado personal en materia de seguridad industrial y salud ocupacional por medio de una capacitación del correcto uso de extintores en el momento que se vean expuesto a un riesgo de fuego, se les explico por medio de una charla el correcto uso de los elementos de protección personal y se les mostro las señalizaciones adecuadas en la empresa para que estén atentos a ellas y así evitar un riesgo profesional.

En busca de aumentar el nivel de satisfacción de los empleados se han implementado actividades como crear un manual de funciones para cada uno de los cargos de la empresa, este manual permite identificar claramente las funciones que cada cargo realiza y facilita la identificación de aquellas responsabilidades que se cumplen o no, para la creación de este manual se hizo necesario la presencia del gerente y jefe de producción.

La habilitación de un buzón de sugerencias en busca de que el personal pueda expresar por escrito lo que de manera verbal le es incómodo o innecesario decir además es una manera por la cual el empleado siente que su voz cuenta.

La empresa creó un calendario en donde están todas las fechas de cumpleaños de los empleados para su respectiva celebración, también cada vez que sea necesario se reconocerá públicamente la buena labor desempeñada por cada empleado y se realizarán mensualmente actividades de integración.

Se crearon unos carnets por los cuales se pueden identificar a cada empleado con nombre, cedula y su cargo asignado y de esta manera se promueve una estructura organizacional plasmada por medio de carnets y se sientan identificados con la empresa.

Se realizaron evaluaciones mensualmente para de esta manera estar al tanto del real conocimiento que tiene el empleado con cada cargo desempeñado y si este examen es de calificación negativa se propone capacitar al empleado para que rinda al nivel requerido por la empresa.

En los empleados se creó conciencia sobre la existencia de la misión, visión, política de calidad y valores corporativos de la empresa por medio de la publicación de la misión, visión y valores corporativos en varios lugares de la empresa y una charla con todos los empleados en las instalaciones de la empresa en la cual se recordó esta información y lo importante que es brindar un servicio alineado a la misión, visión y valores corporativos. Esta charla deberá repetirse anualmente con el fin de afianzar el conocimiento de esta información.

Para sensibilizar y promover la cultura del cuidado del medio ambiente y buenas prácticas ambientales se buscó por medio de charlas informarles a los empleados el uso racional al

momento de utilizar agua, apagar aparatos electrónicos en el momento que no los utilicen más (computadores, aparatos electrónicos), en los cargos donde se es necesario utilizar papel se promovió a hacer reciclaje del papel utilizado y se les hizo una capacitación para enseñarle a los trabajadores el respectivo orden al momento de depositar los residuos sólidos en las canecas de las basuras, con todas estas actividades se está promoviendo un menor impacto ambiental por parte de la industria.

En el *Anexo P Evidencia Implementación Empleados* se pueden observar fotografías que prueban la implementación de las actividades anteriormente mencionadas para la empresa RPYLAC

#### ✓ *CLIENTES*

Para el grupo de interés clientes se buscó sensibilizar acerca de la importancia de implementar RSE y por medio de folletos se le explicó el significado y los beneficios que tiene la implementación de esta práctica.

Se implementó el objetivo de crear un departamento de servicio al cliente en donde se pueden atender y dar soluciones a reclamos y devoluciones, es por esto que las actividades que se implementaron fueron, ampliar la participación de los clientes por medio de páginas web, correo electrónico, buzón de sugerencias en el cual ellos puedan realizar sus quejas y reclamos; además se buscó que sean atendidas y respondidas oportunamente los reclamos y devoluciones para así proceder a realizar su respectivo seguimiento a cada una de ellas.

A raíz de la solicitud de los clientes de que la empresa mejore las condiciones de transporte del alimento se implementó acondicionar una nevera de enfriamiento al medio de transporte para de esta manera conservar el producto en una temperatura de 0 a 4°C y que la calidad de este no se vea afectada.

Dentro de la empresa se instaló por medio de señalización las rutas de evacuación y salidas de emergencia en tal caso de que haya un evento catastrófico.

Con la finalidad de sensibilizar y promover la cultura de conservación del medio ambiente en los clientes se implementaron las siguientes actividades:

- Promocionar el cuidado del medio ambiente por medio de la presentación de los productos, para de esta manera generarle al cliente una concientización ambiental.
- Se fomentó la cultura del reciclaje y buenas prácticas ambientales a través de folletos que generen recordación en los clientes, en donde se le enseña la correcta separación en la fuente y de qué manera en nuestro diario vivir al reducir nuestro consumo generamos un menor impacto ambiental.

El plan de sostenibilidad de clientes también se busca intensificar la información acerca de la diversidad de productos que ofrece RPYLAC, creando canales de difusión de información; un método por el cual informaron a los clientes, fue por medio de folletos, en donde se mostró los distintos productos y las características que cada uno posee y anualmente se tiene estipulado

incrementar los métodos de penetración en el mercado haciendo uso de impulsores de ventas, páginas web y redes sociales.

Finalmente se buscó ofrecer productos que satisfagan las necesidades y expectativas de los consumidores en donde se pueda inculcar la sana alimentación para los consumidores y que ellos deseen comprar los productos de la empresa.

En el *Anexo Q Evidencia Implementación Clientes* se hallarán fotografías que revelan la implementación de las actividades mencionadas previamente para la empresa RPYLAC .

### *COMUNIDAD*

Para el grupo de interés comunidad fue importante sensibilizar acerca de la importancia de implementar RSE, en donde se realizaron actividades acerca de estas prácticas y la importancia que estas tienen con la comunidad.

Se buscó posicionar a RPYLAC en su área de influencia y de esta manera poder crear canales de comunicación en donde se informa por diferentes medios de comunicación a la comunidad el conocimiento de la empresa; Se impulsó la interacción de RPYLAC con la comunidad para de esta manera lograr un beneficio entre ambas partes, en donde se va a promover que la comunidad tenga una aceptación de la empresa como factor de desarrollo económico, social y ambiental, es por esta razón que la empresa realizó las siguientes actividades:

- Patrocinar el fortalecimiento del centro de rehabilitación ubicado en Pailitas, Cesar; que en los últimos años ha sido una de las problemáticas más críticas del municipio.
- Realizar convocatorias laborales por medio de redes sociales, periódico y emisora local que anuncie las vacantes de la empresa y de esta manera hacer promoción al desarrollo de empleo.
- Se gestionó con el secretario del medio ambiente del departamento sobre la necesidad de hacer reforestación en el municipio de Pailitas, Cesar, lo cual van a hacer entrega de árboles para sembrar a los alrededores de la quebrada Arroyo Hondo y ayudaría a disminuir el impacto ambiental.
- Realizar campañas en contra de la drogadicción y la prostitución para así generar una mejor cultura.

En el *Anexo R Evidencia Implementación Comunidad* se pueden profundizar y comprobar por medio de fotografías la implementación de las actividades anteriormente mencionadas para la empresa RPYLAC.

## **12.EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PLAN DE SOSTENIBILIDAD**

La evaluación de los resultados de la implementación del plan de sostenibilidad fue dividido por cada uno de los grupos de interés (accionistas, empleados, proveedores, clientes y comunidad) y se evaluó según las actividades a implementar, teniendo en cuenta que el plan de sostenibilidad se estableció para un periodo de dos años, en donde varias de ellas la medición fue de manera

factible y en las que no fueron factibles su medición se deja establecido como indicador, la metodología de medición, las pautas y el análisis de datos para realizar un seguimiento de evaluación por parte de la empresa.

Se contó con la disposición por parte de la empresa, puesto que el Gerente y único dueño, estuvo de acuerdo en que se realizara la implementación del plan de sostenibilidad, aun así el accionista informo que varias de las actividades no podrían implementarse por no contar con el suficiente recurso económico para esto, además de ser un corto tiempo para implementar todo lo planeado; el gerente está dispuesto a continuar el plan de sostenibilidad para los dos años que está establecido.

Para la evaluación de los resultados se hizo un formato que se realizó para cada uno de los grupos de interés de la empresa RPYLAC, este modelo permite el análisis de los resultados obtenidos tras la aplicación del plan de sostenibilidad, se deja establecido para futuras mediciones de los indicadores de gestión y se presenta en el siguiente modelo:

### Ilustración 5: Ficha técnica medición de indicadores



FICHA TÉCNICA MEDICIÓN DE INDICADORES		FECHA		
		DÍA	MES	AÑO
<b>Objetivo:</b>				
<b>Actividad:</b>				
<b>Indicador:</b>				
<b>Frecuencia:</b>				
<b>Meta:</b>				
<b>Responsable:</b>				
<b>Período Evaluado:</b>				
INDICADOR 1				
Indicador	META PROPUESTA	META ALCANZADA		
<b>MEDICIÓN</b>	<b>Formúla</b>			
<b>META ALCANZADA</b>				
<b>Análisis:</b>				



Fuente: Autores

1. *Fecha:* Indica el día, mes y año en el que se realizó la medición de los indicadores propuestos.
2. *Objetivo:* El propósito de un planteamiento que se desea lograr.
3. *Actividad:* Acciones a llevar a cabo basadas en la estrategia para cumplir con el objetivo.
4. *Indicador:* Indica la fórmula utilizada para medir el indicador.
5. *Frecuencia:* El tiempo requerido entre cada medición.
6. *Meta:* Resultado esperado al implementar el objetivo.

7. *Responsable:* Se selecciona el personal idóneo para supervisar la adecuada realización de las actividades.
8. *Periodo evaluado:* Se indica el lapso de tiempo en el cual se midieron los resultados que serán evaluados.
9. *Meta propuesta:* Resultado esperado al implementar el objetivo.
10. *Meta Alcanzada:* Resultado obtenido al implementar el objetivo.
11. *Medición:* La fórmula y se llenan los espacios, cuyo resultado será la meta alcanzada.
12. *Análisis:* Se realiza una pequeña observación acerca de los resultados que se obtuvieron.
13. *Gráfica:* Muestra el comparativo entre la meta alcanzada y la meta propuesta.

Para la evaluación de los accionistas se tienen cada una de las actividades implementadas, en donde se muestra el análisis, su evaluación y los resultados obtenidos, enfocadas al beneficio de la empresa y para cada uno de sus grupos de interés;

Se puede concluir que la evaluación de las actividades implementadas fue de gran satisfacción, puesto que hubo varios indicadores que se cumplieron en su totalidad y el apoyo del gerente de la empresa fue indispensable para este cumplimiento. En el Anexo S medición de indicadores Grupo de interés accionistas en la empresa RPYLAC, pueden encontrar la evaluación a los accionistas.

Para el análisis de los resultados en la actividad implementada para los proveedores de la empresa se puede observar que la mayoría de las actividades se cumplieron, pero es necesario que el

periodo de dos años se cumplan con el 100%; en donde se hizo una sensibilización acerca de implementar buenas prácticas ambientales, mostrarles lo importante de realizar las prácticas de RSE y el esforzarse de proveer a la empresa productos en óptimas condiciones; En el Anexo T Medición de indicadores Grupo de Interés Proveedores en la empresa RPYLAC, pueden encontrar la evaluación a los proveedores.

La evaluación del grupo de interés empleados abarco gran extensión puesto que para la empresa es necesario que el trabajador tenga un buen rendimiento en el puesto de trabajo y cumplir legalmente con ellos, en donde se realizaron actividades como sensibilizarlos sobre la correcta evacuación de residuos sólidos, conocimiento sobre RSE, proveer e inculcar la misión, visión, política integrada y valores corporativos, capacitaciones en BPM, Seguridad industrial y salud ocupacional y en buenas prácticas ambientales; En el Anexo U Medición de Indicadores Grupo de interés empleados de la empresa RPYLAC, pueden encontrar la evaluación de los trabajadores.

Para la evaluación del grupos de interés clientes se implementó lograr un acercamiento de la empresa hacia el cliente en donde se buscó mostrarle lo bueno que es implementar prácticas de RSE, se les hablo sobre el uso del departamento de atención al cliente y los servicios que este presta, se sensibilizo para que ellos apliquen buenas prácticas ambientales en sus establecimientos y que pueden encontrar más información sobre las novedades de la empresa en las redes sociales como Facebook. En el Anexo V Medición de Indicadores Grupo de Interés Clientes de la empresa RPYLAC, pueden encontrar la evaluación de los clientes

Finalmente para el grupo de interés comunidad la empresa busco que por medio de la implementación del plan de sostenibilidad se pudiera lograr un acercamiento con ellos, dando a conocer más la empresa por los distintos medios de comunicación, se le mostro a la comunidad la importancia de aplicar prácticas de RSE y se le promovi6 a que implementaran buenas prácticas ambientales en su lugar habitual. En el Anexo W Medici6n de Indicadores Grupo de Inter6s Comunidad de la empresa RPYLAC, pueden encontrar la evaluaci6n de la comunidad.

### 13. CONCLUSIONES

- De acuerdo a la realización del diagnóstico de cada una de las partes interesadas se evidencio la interacción de RPYLAC con sus grupos de interés, lo cual se tomó como punto de partida para el diseño del plan de sostenibilidad.
- Se diseñó el plan de sostenibilidad partiendo de la identificación de las necesidades de cada grupo de interés para de esta manera crear estrategias de sostenibilidad bajo la perspectiva de Responsabilidad Social Empresarial y teniendo en cuenta la normatividad correspondiente a la ISO 26000 y la SG 21, lo cual permite a RPYLAC logra la ventaja competitiva en el sector lácteo.
- De acuerdo a la implementación del plan de sostenibilidad se logró que la empresa ejecutara estrategias de sostenibilidad que le permiten ser reconocida y posicionada como una empresa socialmente responsable
- El diseño de los indicadores de gestión del plan de sostenibilidad permitió a RPYLAC hacer la evaluación del mismo para establecer controles de las estrategias que se plantearon para cada uno de los grupos de interés.

## 14.RECOMENDACIONES

- Se le recomienda al gerente y dueño de la empresa seguir con la implementación del plan de sostenibilidad para lograr plenamente los objetivos trazados en el plan de sostenibilidad.
- Se recomienda generar más actividades de integración con los proveedores para crear estrategias conjuntas de Responsabilidad Social Empresarial que favorezcan a ambas partes.
- Para llevar a cabo un adecuado control de la implementación del plan de sostenibilidad, se recomienda contar con la participación de todo el personal que integra la empresa, para que así el accionista pueda dar seguimiento a las actividades propuestas enfocadas en Responsabilidad Social Empresarial.
- Se le recomienda al gerente de la empresa, propiciar actividades para mejorar la relación con sus clientes y de esta manera tener mayor participación de parte de ellos en los temas de Responsabilidad Social Empresarial implementadas.
- Para mejorar las relaciones de RPYLAC con la comunidad se recomienda encaminar las actividades de la empresa al mejoramiento y desarrollo del municipio de Pailitas, Cesar.
- Para lograr una mejor integración de la comunidad con la empresa se le recomienda a RPYLAC, participar actividades propuestas por el plan de desarrollo de Pailitas para aportar

al mejoramiento del municipio y así la sociedad vea la empresa como fuente de desarrollo e innovación.

## 15. BIBLIOGRAFÍA

- 26000, I. (22 de Julio de 2014). *ISO 26000 Responsabilidad Social* . Recuperado el 24 de Septiembre de 2014, de ISO 26000 Responsabilidad Social : [http://www.iso.org/iso/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf)
- Académica, V. (21 de Mayo de 2013). *Universidad Nacional de Colombia* . Recuperado el 23 de Septiembre de 2014, de Universidad Nacional de Colombia : [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2.htm)
- Agricultura, S. d. (07 de julio de 2014). *Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2014, de Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural: <http://www.antioquia.gov.co/index.php/secretario-agricultura/noticias-secretrario/21669-avanza-el-fortalecimiento-del-sector-l%C3%A1cteo-en-antioquia>
- Alimentos, P. d. (13 de Julio de 2013). *Buenas Practicas de Manufactura* . Recuperado el 18 de Septiembre de 2014, de Buenas Practicas de Manufactura : <http://www.itp.gob.pe/normatividad/demos/doc/Normas%20Internacionales/Argentina/BPM.PDF>
- Andes, U. d. (13 de Noviembre de 2013). *Sostenibilidad*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2014, de Sostenibilidad: <http://campusinfo.uniandes.edu.co/es/sostenibilidad>
- ANDI. (23 de Septiembre de 2013). *Asociación Nacional de Empresarios de Colombia* . Recuperado el 03 de Octubre de 2014, de Asociación Nacional de Empresarios de Colombia : [http://www.andi.com.co/cajadeherramientasrse/dequesetrata.aspx?mnu\\_id=16](http://www.andi.com.co/cajadeherramientasrse/dequesetrata.aspx?mnu_id=16)
- Calderón, J. F. (2013). *El concepto de responsabilidad social empresarial* . Bogota: ESR.
- Carvajalino, G. (26 de Febrero de 2012). *Gestrategica*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2014, de Gestrategica: [http://www.gestrategica.org/templates/blog\\_detalle.php?id=22](http://www.gestrategica.org/templates/blog_detalle.php?id=22)
- Colombiana, N. T. (23 de octubre de 2011). *Iso* . Recuperado el 15 de Septiembre de 2014, de Iso : <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso14000.htm>
- Garavito, J. C. (17 de Agosto de 2013). *Programa de Transformación productiva* . Recuperado el 15 de Septiembre de 2014, de Programa de Transformación productiva : <https://www.ptp.com.co/documentos/PortafolioBYSS.pdf>
- Ministerio de Ambiente, v. y. (2013). *Sello Ambiental Colombiano* . Bogota : Soy Colombiano .

Moncada, J. (25 de Noviembre de 2012). *Concejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2014, de Concejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible: [http://www.cecodes.org.co/descargas/casos\\_sostenibilidad/CECODES-Sostenibilidad-en-Colombia.pdf](http://www.cecodes.org.co/descargas/casos_sostenibilidad/CECODES-Sostenibilidad-en-Colombia.pdf)

Normalización, O. I. (2013). *ISO . Iso .*

Peñaloza, A. (2013). *Definición de Indicadores .* Cali .

productiva, P. d. (2014). *Gracias a la creciente demanda y a nuestras excelentes pasturas, ofreceremos productos sofisticados que nutran al mundo*. Bogota .

S.A, A. (28 de Mayo de 2013). *Alpina S.A .* Recuperado el 12 de Septiembre de 2014, de Alpina S.A : <http://wwwmundoalpina.blogspot.com/2013/05/responsabilidad-social-empresarial.html>

Sanchez, A. (17 de Noviembre de 2013). *Buenas Practicas de Manufactura .* Recuperado el 2014 de Septiembre de 2014, de Buenas Practicas de Manufactura : <http://cadenasderestaurantes.com/pdf/SeguridadAlimentaria2-AntonioSanchez.pdf>

Sarmiento, A. (02 de Septiembre de 2013). *Emprende pyme*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2014, de Emprede pyme : <http://www.emprendepyme.net/la-ventaja-competitiva.html>

Vargas, M. F. (2012). *COMPROMISO AMBIENTAL Y SUSTENTABILIDAD DE LA INDUSTRIA DE .* Bogota : Universidad Militar Nueva Granada .

**16.ANEXOS**

## Anexo A: Entrevista Diagnostico Al Grupo De Interés Accionistas De RPYLAC

### ENTREVISTA ACCIONISTA

La siguiente encuesta tiene por objetivo recopilar datos para identificar el estado actual de la empresa y realizar un análisis para posteriormente hacer el diseño e implementación de un plan de sostenibilidad bajo la perspectiva de Responsabilidad Social Empresarial.

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Género: F\_\_\_ M\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce el término “Responsabilidad Social Empresarial”?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

2. Explique con sus propias palabras que entiende por Responsabilidad Social Empresarial:

---



---



---

3. ¿tiene conocimiento de cuáles son los grupos de interés de RPYLAC?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

Si su respuesta es “SI”, responda las siguientes preguntas, sino, responda la pregunta 6

4. ¿Reconoce alguno de los siguientes grupos de interés?

- a) Accionistas
- b) Empleados
- c) Proveedores
- d) Clientes
- e) Comunidad

5. ¿Cómo se comunica con sus grupos de interés?

- a. Reuniones
- b. Visitas programadas
- c. Medios de comunicación
- d. Circulares
- e. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

6. En RPYLAC ha realizado o realiza alguna de las siguientes actividades

- a. Salarios justos con sus empleados
- b. Actividades que fomenten un buen ambiente laboral
- c. Actividades que incentiven el deporte
- d. Contribuciones con la comunidad y el entorno
- e. Programas ambientales
- f. Atención y servicio al cliente
- g. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

7. ¿Cuenta RPYLAC con planeación estratégica ?

Si\_\_ ¿Cómo hace la planeación? \_\_\_\_\_

No\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

Si su respuesta es “SI”, responda las siguientes preguntas, sino, responda la pregunta 9

8. ¿Cuenta RPYLAC con estrategias empresariales basadas en RSE?

Si\_\_ ¿cuáles? \_\_\_\_\_

No\_\_ ¿porque? \_\_\_\_\_

9. ¿RPYLAC estaría dispuesto a realizar una inversión económica para la gestión de RSE?

Si\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

No\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

Si su respuesta es “SI”, responda las siguientes preguntas, sino, responda la pregunta 12

10. ¿cuál sería el rubro de aporte económico para la gestión de RSE?

- a. Porcentaje en ventas
- b. Porcentaje sobre la rentabilidad
- c. Presupuesto establecido
- d. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

11. ¿Con qué frecuencia aplica inversiones sociales?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Regularmente
- d. Nunca

12. ¿Defina para usted que es desarrollo sostenible?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. ¿Cuenta RPYLAC con programas desarrollo sostenible?

- a) Social
- b) Económico
- c) Ambiental
- d) No cuenta con programas de desarrollo sostenible
- e) Otros. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

14. ¿Cómo cree usted que se podría realizar una gestión de sostenibilidad en RPYLAC?

- a. Capacitaciones de buenas prácticas medio ambientales a la comunidad.
- b. Reforestación
- c. Minimizar insumos
- d. Insumos amigables con el medio ambiente
- e. Campañas de salud ambiental
- f. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

15. RPYLAC hace algún tipo de análisis de impacto ambiental?

Sí\_\_ No\_\_

Si su respuesta es "SI", responda las siguientes preguntas, sino, responda la pregunta 17

16. ¿Qué tipo de análisis de impacto ambiental se realiza en RPYLAC?

- a. Residuos Sólidos
- b. Residuos Líquidos
- c. Emisión de gases
- d. Niveles de ruido
- e. Vibraciones
- f. Otras ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

17. ¿Existe en la empresa alguno de los siguientes controles para la corrupción?

- a. Contratos con cláusulas de confidencialidad
- b. Personal que maneje información estricta
- c. Políticas de RPYLAC que manejen procedimientos para el desarrollo de la producción
- d. Incentivar en los empleados valores éticos y morales para evitar acciones fraudulentas
- e. No se hace ningún tipo de control
- f. Otro. ¿Cuál?

### ENFOQUE EMPLEADOS

Las siguientes preguntas van orientadas al comportamiento y la disposición de sus trabajadores dentro de la empresa y el compromiso que RPYLAC asume con ellos

18. ¿En el proceso de contratación que aspectos tiene en cuenta o evalúa RPYLAC para la selección del personal?

- a. Estudios
- b. Manual de Funciones
- c. Edad
- d. Género
- e. Cultura
- f. Raza
- g. Estrato social
- h. Religión
- i. Condiciones Físicas
- j. Estado civil
- k. Otro ¿cuál? \_\_\_\_\_
- l.

19. ¿Qué tipo de contratación maneja RPYLAC con sus trabajadores?

- a. Término Fijo
- b. Término Indefinido
- c. Mano de obra ejecutada
- d. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

20. ¿Cuál es la modalidad de pago que maneja RPYLAC con los trabajadores?

- a. Efectivo
- b. Cheque
- c. Consignación a cuentas bancarias
- d. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

21. ¿Cuál es la política establecida para el pago de salarios a sus trabajadores?

- a. Semanal
- b. Quincenal
- c. Mensual
- d. Mano de obra trabajada
- e. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

22. ¿Cuáles de las siguientes prestaciones sociales de ley le paga a los trabajadores?

- a. Vacaciones
- b. Cesantías
- c. Intereses de cesantías
- d. Prima

23. ¿Qué tipos de los siguientes beneficios económicos recibe el empleado por parte de RPYLAC?

- a. Prima de navidad
- b. Prima de vacaciones
- c. Subsidio de educación
- d. Subsidio de salud
- e. Subsidio de alimentación
- f. Subsidio de transportes
- g. Ninguna de las anteriores
- h. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

24. ¿Qué tipo de incentivos le da RPYLAC a sus trabajadores?

- a. Retroactivos
- b. Pago de horas extras
- c. Bonos
- d. Bonos de navidad
- e. Subsidio de útiles escolares
- f. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

25. ¿Cuáles de las siguientes vinculaciones de seguridad social están afiliados sus trabajadores?

- a. Seguridad social
- b. Administración de Riesgos Laborales
- c. Pensiones

26. ¿RPYLAC paga los aportes parafiscales de los trabajadores

Si\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

No\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

27. ¿Qué elementos de protección personal da a sus trabajadores?

- a. Tapabocas
- b. Botas
- c. Casco
- d. Guantes
- e. Audífonos anti ruido
- f. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

28. ¿Posee RPYLAC valores corporativos para los empleados?

Sí\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

No\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**29.** ¿Cuál es la manera de informar a los empleados los valores corporativos a los cuales están ligados a RPYLAC?

- a. Exposiciones
- b. Inducción
- c. Folletos
- d. Capacitaciones
- e. Otros ¿Cuáles?\_\_\_\_\_

**30.** ¿Han brindado algunas de las siguientes opciones para la promoción y desarrollo profesional a sus empleados?

- a. Capacitaciones permanentes.
- b. Subsidio de Educación.
- c. Flexibilidad de horarios laborales en horarios de estudio.
- d. No se han ofrecido opciones para la promoción y desarrollo profesional de mis empleados
- e. Otros, ¿Cuáles?\_\_\_\_\_

**31.** ¿Implementa alguna normatividad en materia de seguridad y salud ocupacional en el trabajo para sus empleados?

Sí\_\_ ¿Cuáles?\_\_\_\_\_

No\_\_ ¿Por qué?\_\_\_\_\_

**32.** ¿Tiene identificado los riesgos laborales a los cuales están expuestos los empleados?

Si\_\_

No\_\_ ¿Por qué?\_\_\_\_\_

Si su respuesta es “SI”, responda las siguientes preguntas, sino, responda la pregunta 33

**33.** ¿Qué medidas ha tomado para la seguridad y salud ocupacional de sus trabajadores?

- a. Mapa de riesgos
- b. Matriz de riesgos
- c. Señalización físicas y mecánicas

- d. Capacitación en relación de Seguridad y salud ocupacional
- e. Cumplimiento de los procedimientos de normas seguras para la ejecución del trabajo
- f. Uso de elementos de protección personal
- g. Certificado de salud

**34. ¿cuenta RPYLAC con COPASO?**

Si \_\_ ¿Cómo se realiza?\_\_\_\_\_

No \_\_ ¿Por qué?\_\_\_\_\_

**35. ¿Identifique que tipo de riesgos afectan la seguridad y Salud de los empleados en el desempeño de sus labores?**

- a. Riesgo Físico
- b. Riesgo Químico
- c. Riesgo Biológico
- d. Riesgo Eléctrico
- e. Riesgo Psicolaboral
- f. Otra. ¿Cuál?\_\_\_\_\_

**36. ¿Qué tipo de capacitaciones le brinda a sus trabajadores?**

- a. Capacitaciones en seguridad industrial y salud ocupacional
- b. Capacitaciones en BPM
- c. Capacitaciones de buenas prácticas laborales para el cuidado del medio ambiente
- d. Capacitaciones para cargos administrativos
- e. Otro ¿Cuál?\_\_\_\_\_

**37. ¿Cómo considera la actitud de sus empleados con la empresa?**

- a. Desarrollan amor y sentido de pertenencia por la empresa
- b. Mantienen un buen clima laboral
- c. Atienden todas las ordenes y ayudan a la solución de problemas
- d. El ambiente de trabajo es tenso
- e. No muestran interés por la empresa

**38. Identifique cuál de los siguientes programas de motivación laboral realiza RPYLAC:**

- a. Reconocimientos públicos.

- b.* Fiestas de fin de año.
- c.* Celebración de cumpleaños.
- d.* Anchetas navideñas.
- e.* Retroactivos.
- f.* Cumplimiento de metas
- g.* Otros ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**39.** ¿Qué tipos de residuos se generan en el desempeño de las labores de sus trabajadores?

- a.* Residuos químicos.
- b.* Residuos orgánicos.
- c.* Residuos inorgánicos.
- d.* Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**40.** ¿Cuál es la disposición final que se le da a los desechos generados por la realización de las tareas diarias de los empleados?

- a.* Reciclaje
- b.* Rellenos sanitarios.
- c.* Plantas de incineración.
- d.* Separación en la fuente
- e.* Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**41.** ¿Cuenta la empresa con un departamento de Recursos Humanos para garantizar el bienestar de sus empleados?

- a.* Si \_\_\_\_
- b.* No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**42.** ¿Cuáles de los siguientes métodos aplica RPYLAC para la comunicación con sus empleados?

- a.* Reuniones
- b.* Capacitaciones
- c.* Programas de participación
- d.* Recursos Humanos
- e.* Todas las anteriores
- f.* Otras. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

43. ¿Cómo Considera la calidad de materiales y equipo necesario que le suministra a sus empleados para realizar su trabajo de manera adecuada?

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala

44. ¿Considera que las instalaciones donde los empleados desarrollan su trabajo son?

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala

45. ¿Las relaciones interpersonales de sus empleados ayudan a que el rendimiento de ellos?

- a. Mejore
- b. Sea ameno
- c. Empeore
- d. Sea igual
- e. Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

46. ¿Cómo evalúa el proceso de desempeño la empresa?

- a. Encuesta aplicada por el jefe inmediato.
- b. Autoevaluación por parte de cada funcionario.
- c. Entrevista con el personal.
- d. Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- e. Ninguna.

## ENFOQUE CLIENTES

Las siguientes preguntas van orientadas al comportamiento y la disposición de sus clientes con la empresa y el compromiso que RPYLAC asume con ellos

- 47.** ¿De qué manera RPYLAC hace atracción de clientes?
- a. Mercadeo
  - b. Publicidad Masiva
  - c. Impulsadores en ventas
  - d. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- 48.** ¿Qué aspectos se tienen en cuenta para el proceso de selección de clientes?
- a. Pago oportuno
  - b. Ubicación geográfica
  - c. Cantidad de compra
  - d. Fidelidad
  - e. Plazo de entrega
  - f. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- 49.** ¿Cómo mide RPYLAC la satisfacción al cliente?
- a. Encuestas de satisfacción
  - b. Cantidad de reclamos y devoluciones
  - c. Comunicación por venta realizada
  - d. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- 50.** ¿ Existe en RPYLAC un departamento de atención y servicio al cliente?
- a. Si \_\_
  - b. No\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

Si su respuesta es “SI”, responda las siguientes preguntas, sino, responda la pregunta 51

- 51.** ¿ Qué aspectos se presentan en el departamento de servicio al cliente?
- a. Reclamos

- b.* Devoluciones
- c.* Llamadas
- d.* Servicio postventa
- e.* Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**52.** ¿Con que frecuencia se presentan reclamos y devoluciones por parte de los clientes?

- a.* Nunca
- b.* Casi nunca
- c.* Rara vez
- d.* Casi siempre
- e.* Siempre

**53.** ¿Cuál ha sido el manejo que se le da a los reclamos y devoluciones que se presentan?

- a.* Se les hace un seguimiento
- b.* Estudio de veracidad
- c.* No se toman medidas al respecto
- d.* Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**54.** ¿Cuáles el mecanismo de comunicación con los clientes?

- a.* Teléfono
- b.* Correo Electrónico
- c.* Página web
- d.* Fax
- e.* Personalmente
- f.* Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**55.** Con cuáles de los siguientes canales de publicidad cuenta RPYLAC?

- a.* Página web
- b.* Correo electrónico
- c.* Periódico
- d.* Volantes
- e.* Radio
- f.* Canal regional
- g.* Redes sociales ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- h.* ¿Otra? \_\_\_\_\_

56. ¿Por qué motivos piensa usted que sus clientes eligen productos de RPYLAC?

- a. Recomendaciones
- b. Conocimiento previo
- c. Cercanía del lugar de interés personal
- d. Ubicación central en el municipio
- e. Precios
- f. Calidad
- g. Variedad de productos
- h. Sabor
- i. Otros. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

57. RPYLAC le garantiza a sus clientes que:

- a. Los productos son de calidad según publicidad y especificaciones
- b. Las prácticas de mercadeo son honestas y transparentes de acuerdo a las actividades de la empresa
- c. El producto cuenta con todos y cada uno de los estándares y normas exigidas para el consumo humano
- d. Buen estado del producto

58. ¿RPYLAC cuenta con alguna de las siguientes facilidades de pago para sus clientes?

CONTADO	CRÉDITO
a. Efectivo	b. Semanal
c. Cheques	d. Quincenal
e. Tarjetas bancarias	f. Mensual
g. Otro ¿Cuál? _____	h. Trimestral

59. ¿Cómo considera que es el nivel de calidad que sus productos le brindan a sus clientes?

- a. Alta
- b. Media
- c. Baja
- d. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

60. ¿Considera que sus clientes estarían dispuestos a colaborar con la implementación de políticas medioambientales para la empresa?

- a. Sí. ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- b. No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

61. ¿De qué manera considera que sus clientes ayudan a la empresa a ser amigable con el medio ambiente?

- a. Promoción de actividades de reciclaje
- b. Sugiriendo mejores prácticas ambientales
- c. Promoviendo la concientización ambiental
- d. Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

62. ¿Cómo cree que sus clientes contribuyen a la empresa para la conservación y preservación del medio ambiente?

- a. Reciclaje
- b. Separación en la fuente
- c. Reforestación
- d. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

### ENFOQUE PROVEEDORES

Las siguientes preguntas van orientadas al comportamiento y la disposición de sus proveedores con la empresa y el compromiso que RPYLAC asume con ellos

63. ¿De qué manera realiza RPYLAC la selección de los proveedores?

- a. Solicitud Publica
- b. Recomendación
- c. Convocatoria
- d. Contacto directo
- e. Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

64. ¿Qué aspectos tiene en cuenta RPYLAC para seleccionar los proveedores?

- a. Precios asequibles
- b. Calidad de los productos
- c. Productos amigables con el medio ambiente
- d. Trayectoria de proveedor
- e. Flexibilidad de pagos
- f. Reputación del proveedor
- g. Ensayo de productos
- h. Análisis del ciclo de vida
- i. Fecha de caducidad
- j. Otros ¿cuáles? \_\_\_\_\_

65. ¿RPYLAC cuenta con alguna de las siguientes facilidades de pago para sus proveedores?

Tipo de producto:	Materia prima	Insumos	Implementos de aseo
-------------------	---------------	---------	---------------------

Contado	Crédito
a. Efectivo	b. Semanal
c. Cheques	d. Quincenal
e. Tarjetas bancarias	f. Mensual
g. Otro ¿Cuál? _____	h. Trimestral

66. ¿Sus proveedores cuentan con algunos de los siguientes aspectos que contribuyan al cuidado y preservación del medio ambiente?

- a. Eco diseño
- b. Productos biodegradables
- c. Reciclaje
- d. Reforestación
- e. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

67. ¿Sabe usted si en el proceso de producción de sus proveedores, utilizan algunos de los siguientes productos amigables con el medio ambiente?

- a. Productos ecológicos
- b. Productos biodegradables
- c. Empaques amigables con el medio ambiente
- d. Insecticidas naturales
- e. Otros ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

68. ¿Cómo realizan sus proveedores la gestión y disposición final de residuos sólidos adecuada?

- a. Separación en la fuente
- b. Reciclaje
- c. Evacuación adecuada
- d. Disposición en aseo municipal
- e. Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

69. ¿Cómo controla la calidad de los productos y servicios que sus proveedores ofrecen?

- a. Certificaciones de calidad
- b. Inspecciones.
- c. No realiza controles de calidad
- d. Otras ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

70. ¿A través de que incentivos sus proveedores mantienen una buena relación con RPYLAC?

- a. Bonos de descuento
- b. Entrega oportuna
- c. Precios asequibles
- d. Servicio postventa
- e. Patrocinios
- f. Ninguna de las anteriores
- g. Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

71. ¿RPYLAC como mantiene la buena relación con sus proveedores?

- a. Pagos oportunos
- b. Invitaciones
- c. Mayores cantidades de pedidos
- d. Premio al mejor proveedor
- e. Todas las anteriores
- f. Ninguna de las anteriores
- g. Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

72. ¿Considera que sus clientes estarían dispuestos a colaborar con la implementación de políticas medioambientales para la empresa?

- a. Sí. ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- b. No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

## ENFOQUE COMUNIDAD

Las siguientes preguntas van orientadas al comportamiento y la disposición de sus proveedores con la empresa y el compromiso que RPYLAC asume con ellos

**73.** ¿Cuáles de los siguientes impactos ha identificado RPYLAC en su entorno?

Ambientales	Económicos	Sociales
Contaminación atmosférica	Generación de empleo	Jornadas de salud
Residuos líquidos	Desarrollo de Industria	Contribuciones deportivas
Residuos sólido	Competitividad	Facilidades de estudio
Contaminación Acústica	Desarrollo de proyectos	Menores índices de desempleo

**74.** ¿Cómo identifica RPYLAC las necesidades de su entorno?

- a. Encuestas
- b. Sondeo a la población
- c. Quejas de la comunidad
- d. Diálogos con los líderes de la comunidad
- e. Por observación directa
- f. No se analizan las necesidades del entorno
- g. Otros. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**75.** ¿En cuál de los siguientes aspectos usted ha generado un aporte a la comunidad?

- a. Alimentación
- b. Educación
- c. Salud
- d. Seguridad
- e. Cultura
- f. Trabajo
- g. Infraestructura

- h.* Recreación
- i.* Deportes
- j.* Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- k.* No se han realizado inversiones

En caso de seleccionar algún tipo de inversión, ¿cómo ha desarrollado esos aportes a la comunidad?

---



---



---

**76.** ¿Por medio de que canal de información RPYLAC le hace saber a su entorno acerca de sus actividades?

- a.* Página web
- b.* Prensa
- c.* Radio
- d.* Canal de televisión regional
- e.* Volantes
- f.* Redes sociales
- g.* No informa
- h.* Otros. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**77.** ¿Cómo considera que es su relación con la comunidad?

- a.* Excelente
- b.* Buena
- c.* Regular
- d.* Mala
- e.* ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**78.** ¿Qué tipo de incentivos le ha proporcionado a la comunidad para que contribuyan a la preservación del medio ambiente?

- a.* Cursos Vacacionales
- b.* Recreación
- c.* Peritoneo
- d.* Radio
- e.* Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**79.** ¿con cuales políticas de compra cuenta RPYLAC que contribuyan al desarrollo de la comunidad?

- a.* Precios asequibles
- b.* Calidad en los productos
- c.* Plazos de pago
- d.* Otro ¿Cuál?\_\_\_\_\_

**80.** ¿Cómo RPYLAC está generando beneficio a la comunidad?

- a.* Generación de empleo
- b.* Compra de materia prima e insumos
- c.* Posicionamiento de industria
- d.* Desarrollo económico

Otra ¿Cuál?\_\_\_\_\_

## Anexo B: Encuesta Diagnostico Al Grupo De Interés Trabajadores De RPYLAC

### ENCUESTA A TRABAJADORES

Por medio de la aplicación de esta encuesta, RPYLAC desea obtener información que le permita conocer las necesidades y expectativas de sus trabajadores para la toma de decisiones dentro de la empresa. El cuestionario consiste en preguntas relacionadas con su trabajo diario y de acuerdo a su perspectiva de la empresa.

La información diligenciada será confidencial y se usara para fines académicos, además, será muy valiosa para el mejoramiento continuo de la empresa. Agradecemos de antemano por su tiempo y colaboración.

Cargo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Género: F\_\_ M\_\_ Antigüedad en RPYLAC: \_\_\_\_\_

Estado civil:	Soltero	Casado	Divorciado	Viudo	Unión libre
---------------	---------	--------	------------	-------	-------------

➤ ¿Tiene hijos?

Sí\_\_ No\_\_

En caso de responder “Si” indique en el siguiente cuadro, a que edades pertenecen y cuantos son. De lo contrario continúe con la siguiente información.

Edad de los hijos	Cantidad de hijos
1 a 5 Años	
6 a 10 Años	

11 a 15 Años	
16 a 20 Años	
Mayor de 21 Años	

Indique en el siguiente cuadro su nivel de estudios o el último estudio realizado.

Ninguno	
Primaria	
Bachiller	
Técnico	
Tecnólogo	
Universitario	
Especialista	

1. ¿Conoce el término “Responsabilidad Social Empresarial”? o ¿Qué entiende acerca de eso?

Sí\_\_ No\_\_

---



---



---

2. ¿Conoce el término “sostenibilidad”? o ¿Qué entiende acerca de eso?

Sí\_\_ No\_\_

---



---



---

3. ¿Cuál de los siguientes aspectos cree usted que se tuvieron en cuenta para su proceso de contratación en RPYLAC?

- a. Estudios
- b. Manual de Funciones
- c. Edad
- d. Genero
- e. Cultura
- f. Raza
- g. Estrato social
- h. Religión
- i. Condiciones Físicas
- j. Estado civil
- k. Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

4. ¿Qué tipo de contrato tiene usted con RPYLAC?

- a. Termino Fijo
- b. Término Indefinido
- c. Mano de obra ejecutada
- d. Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

5. ¿Por medio de que modalidad de pago recibe su salario?

- a. Efectivo
- b. Cheque
- c. Consignación a cuentas bancarias
- d. Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

6. ¿Cuál es la política establecida para el pago de su salario?

- a. Semanal
- b. Quincenal
- c. Mensual
- d. Mano de obra ejecutada
- e. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

7. ¿Cuáles de las siguientes prestaciones sociales de ley le paga RPYLAC?

- a. Vacaciones
- b. Cesantías

- c. Intereses de cesantías
  - d. Prima
  - e. Todas las anteriores
8. ¿Qué tipo de los siguientes beneficios económicos ha recibido por parte de RPYLAC?
- a. Prima de navidad
  - b. Prima de vacaciones
  - c. Subsidio de educación
  - d. Subsidio de salud
  - e. Subsidio de alimentación
  - f. Subsidio de transporte
  - g. Ninguna de las anteriores
  - h. Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_
9. Como trabajador de RPYLAC, ¿Ha recibido alguno de los siguientes incentivos?
- a. Retroactivos
  - b. Pago de horas extras
  - c. Bonos
  - d. Subsidio de útiles escolares
  - e. Días libres
  - f. Comisiones
  - g. Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
10. ¿A cuáles de las siguientes vinculaciones de seguridad social esta afiliado como trabajador de RPYLAC?
- a. Seguridad social
  - b. Administración de Riesgos Laborales
  - c. Pensiones
11. ¿Qué elementos de protección personal le suministra la empresa?
- a. Tapabocas
  - b. Botas
  - c. Casco
  - d. Guantes
  - e. Audífonos anti ruido
  - f. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

12. ¿Tiene usted conocimiento si RPYLAC aplica alguna de las normativas vigentes en materia de seguridad y salud en el trabajo?

- a. Sí. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- b. No\_\_

13. ¿RPYLAC le ha brindado algunas de las siguientes opciones para su desarrollo profesional?

- a. Capacitaciones permanentes
- b. Subsidio de Educación
- c. Flexibilidad de horarios laborales en horarios de estudio
- d. No se han ofrecido opciones para la promoción y desarrollo profesional
- e. Otros, ¿Cuáles?\_\_\_\_\_

14. ¿A cuáles de los siguientes riesgos se ve expuesto los cuales puedan afectar su seguridad y salud como trabajador de RPYLAC?

- a. Riesgo físico
- b. Riesgo químico
- c. Riesgo biológico
- d. Riesgo eléctrico
- e. Riesgo psicolaboral
- f. Otra. ¿Cuál?\_\_\_\_\_

15. ¿Cuál de las siguientes medidas le ofrece RPYLAC para la seguridad y salud ocupacional de sus trabajadores?

- a. Mapa de riesgos
- b. Matriz de riesgos
- c. Señalización físicas y mecánicas
- d. Capacitación en relación de Seguridad y salud ocupacional
- e. Cumplimiento de los procedimientos de normas seguras para la ejecución del trabajo
- f. Uso de elementos de protección personal
- g. Certificado de salud
- h. Otro. ¿Cuál?\_\_\_\_\_

16. ¿Sabe que es el COPASO?

Sí\_\_      No\_\_

Si su respuesta es “SI” continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario responda la pregunta 19?

17. ¿Sabe si RPYLAC cuenta con el COPASO?

Sí\_\_ No\_\_

18. Con respecto al COPASO

- a. Ya es miembro del COPASO
- b. Le gustaría pertenecer al COPASO
- c. Le gustaría que RPYLAC implementara el COPASO

19. ¿Cómo trabajador de RPYLAC ha recibido alguna de las siguientes capacitaciones?

- a. Capacitaciones en seguridad industrial y salud ocupacional
- b. Capacitaciones en BPM
- c. Capacitaciones de buenas prácticas laborales para el cuidado del medio ambiente
- d. Capacitaciones para cargos administrativos
- e. Otro ¿Cuál?\_\_\_\_\_

20. ¿Cómo considera su actitud como trabajador de RPYLAC?

- f. Desarrolla amor y sentido de pertenencia por la empresa
- g. Mantienen un buen clima laboral
- h. Atienden todas las ordenes y ayudan a la solución de problemas
- i. Genera un ambiente de trabajo tenso
- j. No le interesa la empresa

21. ¿En cuál de las siguientes actividades ha participado o lo han hecho merecedor del galardón como empleado de RPYLAC?

- a. Reconocimiento en públicos
- b. Fiestas de fin de año
- c. Celebración de cumpleaños
- d. Anchetas navideñas
- e. Retroactivos
- f. Cumplimiento de metas
- g. Ninguno de los anteriores
- h. Otros\_\_\_\_\_

22. ¿En el desarrollo de sus actividades laborales, que tipos de residuos genera?

- a. Residuos químicos.
- b. Residuos orgánicos.
- c. Residuos inorgánicos.
- d. Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

23. ¿Sabe cuál es la disposición final que se le da a los desechos generados por la realización de sus tareas diarias?

- f. Reciclaje
- g. Rellenos sanitarios.
- h. Plantas de incineración.
- i. Separación en la fuente
- j. Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

24. ¿Cuál tipo de medio le parece mejor para recibir información de RPYLAC?

- a. Reuniones
- b. Capacitaciones
- c. Programas de participación
- d. Recursos humanos
- e. Volantes entregados.
- f. Carteles informativos.
- g. Ninguna de las anteriores. ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- h. Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

25. ¿Cómo Considera la calidad de los materiales y equipo necesario que le suministra RPYLAC para realizar su trabajo de manera adecuada?

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala

¿Por qué? \_\_\_\_\_

26. ¿Cómo considera las instalaciones en RPYLAC para el desarrollo de su trabajo?

- a. Excelente
- b. Buena

- c. Regular
- d. Mala

¿Por qué?\_\_\_\_\_

27. Las relaciones interpersonales de sus compañeros de trabajo ayudan a que el rendimiento laboral:

- a. Mejore
- b. Sea ameno
- c. Empeore
- d. Sea igual
- e. Otro. ¿Cuál?\_\_\_\_\_

28. Realiza actividades en el día a día tales como:

- a. Solo las relacionadas con su cargo
- b. Actividades de otros trabajadores relacionadas con su trabajo
- c. Actividades de otros trabajadores que no le competen a usted

29. ¿Su puesto le permite desarrollar sus habilidades como trabajador?

Sí\_\_ No\_\_

¿Por Qué?

---

---

30. ¿Cree que RPYLAC se interesa por la opinión de sus empleados?

Sí\_\_ No\_\_

¿Por Qué?

---

---

---

31. ¿Cuál es su rol dentro de RPYLAC?

- a. Líder
- b. Pacífico
- c. Participativo
- d. Mandón
- e. Gruñón
- f. Desobediente

32. ¿Cumple a cabalidad todas las tareas asignadas en su cargo?

- a. Nunca
- b. Casi nunca
- c. De vez en cuando
- d. Casi siempre
- e. Siempre

33. ¿Cree usted que es suficiente el personal con el que cuenta RPYLAC para realizar todas las actividades?

Sí\_\_ No\_\_

¿Por Qué?

---

---

34. Considera que el clima laboral en RPYLAC es:

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala

¿Por qué?\_\_\_\_\_

35. ¿RPYLAC le brinda los implementos necesarios para desarrollar su cargo?

- a. Nunca
- b. Casi nunca
- c. De vez en cuando
- d. Casi siempre
- e. Siempre

36. Considera que los salarios en RPYLAC son:

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo

¿Por qué? \_\_\_\_\_

37. ¿Cómo considera su desempeño en el trabajo?

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo

¿Por qué? \_\_\_\_\_

38. ¿Recibe capacitaciones por parte de RPYLAC que contribuyan al mejoramiento de su cargo?

Sí\_\_ No\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

39. ¿Cada cuánto recibe capacitaciones dadas por RPYLAC?

- a. Semanal
- b. Quincenal
- c. Mensual
- d. Trimestral
- e. Semestral
- f. Anual

40. Cree usted que RPYLAC es flexibles con las jornadas laborales cuando:

- a. Asuntos familiares.
- b. Aspectos académicos.

- c. Salud
- d. Calamidad doméstica
- e. Ninguna de las anteriores.
- f. Otros. ¿Cuáles?\_\_\_\_\_

41. ¿Considera que usted como empleado le aporta cosas positivas a RPYLAC que contribuyan a la productividad?

Sí\_\_ No\_\_

¿Por Qué? \_\_\_\_\_

42. ¿Considera que como empleado contribuye a las tareas de reciclaje y limpieza dentro de la empresa?

Sí\_\_ No\_\_

¿Por Qué?\_\_\_\_\_

43. ¿Ha sido evaluado su desempeño como empleado de RPYLAC?

Sí\_\_ No\_\_

Si su respuesta es “NO”, continúe con la siguiente pregunta, en caso de responder “SI” indique con cuál de los siguientes métodos lo han hecho:

- a. Encuesta aplicada por el jefe inmediato
- b. Autoevaluación por parte de cada trabajador
- c. Entrevista personal con el jefe
- d. Otra. ¿Cuál?\_\_\_\_\_
- e. Ninguna.

44. RPYLAC le brinda o le proporciona a usted como empleado la oportunidad de participar en actividades físicas?

Sí\_\_ ¿Cuáles?

No\_\_ ¿Por qué?

45. ¿Cree usted que en el desarrollo de sus labores cotidianas se ve afectado el medio ambiente por actividades como:

- a. Uso indebido del papel en oficina
- b. Uso indebido de energía eléctrica
- c. Desperdicio de agua
- d. No reciclaje
- e. Exceso de materiales químicos
- f. No reutilizar materiales
- g. Contaminación al aire
- h. Mucho ruido
- i. Ninguno
- j. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

46. ¿Cuál es su estado al dirigirse a su trabajo?

- a. Agradecido
- b. Motivado
- c. Cansado
- d. Aburrido
- e. Estresado
- f. Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

47. En caso de que una persona externa RPYLAC, menciona cosas negativas o positivas de la empresa, como es su actitud frente a esta situación:

- a. Habla orgulloso de su trabajo dentro de la empresa
- b. Defiende la empresa en caso de escuchar comentarios negativos
- c. Critica el funcionamiento de la empresa desde su perspectiva
- d. Se limita a escuchar y no interviene
- e. Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

48. Como empleado de RPYLAC su nivel de satisfacción es:

- a. Alto
- b. Medio
- c. Bajo

¿Por qué? \_\_\_\_\_

### Anexo C: Encuesta Diagnostico Al Grupo De Interés Proveedores De RPYLAC

#### ENCUESTA PROVEEDORES

Nombre						Edad		
<b>Genero</b>	F	M	<b>Estado Civil</b>	Soltero	Casado	Divorciado	Viudo	Unión Libre
Nombre de la empresa				Cargo ocupacional				
Nit			Correo			Teléfono		
Dirección								

Por medio de la aplicación de esta encuesta, RPYLAC desea obtener información que le permita conocer las necesidades y expectativas de sus proveedores, los cuales cumplan con todo los requerimiento de la empresa y de esta manera generar una buena relación, garantizando así para la toma de decisiones dentro de la empresa. El cuestionario consiste en pregunte relacionados con su compromiso y de acuerdo a su perspectiva de la empresa.

La información diligenciada será confidencial y se usara para fines académicos, además, será muy valiosa para el mejoramiento continuo de la empresa. Agradecemos de antemano por su tiempo y colaboración.

Tipo de producto: \_\_\_\_\_ Antigüedad  
con RPYLAC: \_\_\_\_\_

1. Conoce el término “Responsabilidad Social Empresarial”? o ¿Qué entiende acerca de eso?

Sí\_\_ No\_\_

---



---



---

2. ¿Conoce el término “sostenibilidad”? o ¿Qué entiende acerca de eso?

Sí\_\_ No\_\_

---



---



---

3. ¿Por medio de qué proceso logró ser proveedor de RPYLAC?

- a. Solicitud Publica
- b. Recomendación
- c. convocatoria
- d. Contacto directo
- e. Otra. ¿Cuál?\_\_\_\_\_

4. ¿Cuál o cuáles cree que fueron los aspectos que RPYLAC tuvo en cuenta para escogerlo como proveedor?

- a. Precios asequibles
- b. Calidad de los productos
- c. Productos amigables con el medio ambiente
- d. Trayectoria de proveedor
- e. Flexibilidad de pagos
- f. Reputación del proveedor
- g. Ensayo de productos
- h. Análisis del ciclo de vida
- i. Fecha de caducidad
- j. Otros. ¿Cuáles?\_\_\_\_\_

5. ¿Cuáles son las políticas de pago establecidas con RPYLAC?

Tipo de producto	Materia prima	Insumos	Implementos de aseo
------------------	---------------	---------	---------------------

Contado	Crédito
a. Efectivo	b. Semanal
c. Cheques	d. Quincenal
e. Tarjetas bancarias	f. Mensual
g. Otro. ¿Cuál?	h. Trimestral

6. ¿Cómo calificaría su cumplimiento en la entrega de sus productos con RPYLAC?

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo

¿Por qué? \_\_\_\_\_

7. ¿De qué forma le garantiza la calidad de sus productos a RPYLAC?

- a. Certificaciones de calidad
- b. Inspecciones.
- c. No realiza controles de calidad
- d. Otras ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

8. ¿RPYLAC le ha definidos por escrito los criterios de aceptación y rechazo?

- a. Si ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
- b. No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

9. ¿Aplica algún plan de gestión medioambiental por iniciativa propia?

- a. Sí. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- b. No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

10. ¿Le exige RPYLAC algunos de estos planes para el cuidado del medio ambiente?

- a. Agua Potable
- b. Control de residuos Sólidos
- c. Control de residuos Líquidos
- d. Control de emisión de gases
- e. No le exigen ningún control
- f. Otros ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

11. ¿Usted cuenta con alguno de los siguientes aspectos que contribuyan al cuidado y preservación del medio ambiente?

- a. Eco diseño
- b. Productos biodegradables

- c. Reciclaje
- d. Reforestación
- e. Otros. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

12. ¿Para su proceso de producción, ¿cuenta con alguno de los siguientes productos amigables con el medio ambiente?

- a. Productos ecológicos
- b. Productos biodegradables
- c. Empaques amigables con el medio ambiente
- d. Insecticidas naturales
- e. Otros ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

13. En su proceso de producción, ¿Cuenta con algún procedimiento para la gestión y disposición final de residuos sólidos?

- a. Separación en la fuente
- b. Reciclaje
- c. Evacuación adecuada
- d. Disposición en aseo municipal
- e. Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

14. ¿De qué manera mantiene una buena relación con RPYLAC?

- a. Bonos de descuento
- b. Entrega oportuna
- c. Precios asequibles
- d. Servicio postventa
- e. Patrocinios
- f. Ninguna de las anteriores
- g. Otras ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

15. ¿Recibe alguno de estos incentivos por parte de RPYLAC?

- a. Pagos oportunos
- b. Invitaciones
- c. Mayores cantidades de pedidos
- d. Premio al mejor proveedor
- e. Todas las anteriores
- f. Ninguna de las anteriores
- g. Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

16. ¿Ha recibido alguno de estos beneficios por parte de RPYLAC?

- a. Capacitaciones
- b. Patrocinios deportivos
- c. Souvenir
- d. No he recibido nada
- e. Otro. ¿Cuál?\_\_\_\_\_

17. Como proveedor de RPYLAC su nivel de satisfacción es:

- a. Alto
- b. Medio
- c. Bajo

¿Por qué?\_\_\_\_\_

## Anexo D: Encuesta Diagnostico Al Grupo De Interés Clientes De RPYLAC

### ENCUESTA A CLIENTES

Por medio de la aplicación de esta encuesta, RPYLAC desea obtener información que le permita conocer las necesidades y expectativas de sus clientes para la toma de decisiones dentro de la empresa. El cuestionario consiste en preguntas relacionados con la comercialización que se maneja con respecto a sus clientes.

La información diligenciada será confidencial y se usara para fines académicos, además, será muy valiosa para el mejoramiento continuo de la empresa. Agradecemos de antemano por su tiempo y colaboración.

Nombre						Edad		
<b>Genero</b>	F	M	<b>Estado Civil</b>	Soltero	Casado	Divorciado	Viudo	Unión Libre
Nombre de la empresa				Cargo ocupacional				
Nit			Correo			Teléfono		
Dirección								

1. ¿Conoce el término “Responsabilidad Social Empresarial”?

- a. Si
- b. No

Si su respuesta fue afirmativa por favor responda la siguiente pregunta, si no continúe con la pregunta número tres.

2. Explique qué entiende como Responsabilidad Social empresarial”

---

---

---

3. ¿Cada cuánto realiza compras en RPYLAC?

- a. 2 veces por semana
- b. semanal
- c. Quincenal
- d. Mensual
- e. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

4. ¿Cuál es el motivo por lo cual usted realiza compras en RPYLAC?

- a. Recomendaciones
- b. Conocimiento previo
- c. Cercanía del lugar de interés personal
- d. Ubicación central en el municipio
- e. Precios
- f. Calidad
- g. Variedad de productos
- h. Sabor
- i. Otros. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

5. ¿Cómo se enteró de la existencia de RPYLAC?

- a. Recomendación
- b. Página web
- c. Periódico
- d. Páginas amarillas
- e. Redes sociales ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- f. ¿Otra? \_\_\_\_\_

6. ¿Sabe usted si RPYLAC cuenta con un departamento de atención y servicio al cliente?

Sí\_\_ No\_\_

7. ¿ Usted ha usado el departamento de atención y servicio al cliente por algunos de estos motivos?

- a. Reclamos
- b. Devoluciones
- c. Llamadas
- d. Servicio postventa
- e. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

8. ¿Con que frecuencia usted presentan reclamos y devoluciones a RPYLAC?

- f. Nunca
- g. Casi nunca
- h. Rara vez
- i. Casi siempre
- j. Siempre

Si su respuesta es la “a” continúe a la siguiente pregunta, de lo contrario, continúe con la pregunta 10.

9. ¿Cuál ha sido el manejo que RPYLAC le da a sus reclamos y devoluciones?

- a. Se les hace un seguimiento
- b. Estudio de veracidad
- c. No se toman medidas al respecto
- d. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

10. Con cuáles de los siguientes canales de publicidad cuenta RPYLAC?

- a. Página web
- b. Correo electrónico
- c. Periódico
- d. Volantes
- e. Radio
- f. Canal regional
- g. Redes sociales ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- h. ¿Otra? \_\_\_\_\_

11. ¿Con cuál método RPYLAC efectúa la comunicación con usted?

- a. Buzón de Sugerencias.
- b. Encuestas de Satisfacción al cliente.
- c. PQRS vía web (Peticiónes, Quejas, Reclamos y Sugerencias)
- d. Reclamos y devoluciones.
- e. Otras. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
- f. No efectúa comunicación con sus clientes.

12. RPYLAC le garantiza a usted que:

- a. Los productos son de calidad según publicidad y especificaciones
- b. Las prácticas de mercadeo son honestas y transparentes de acuerdo a las actividades de la empresa
- c. El producto cuenta con todos y cada uno de los estándares y normas exigidas para el consumo humano
- d. Buen estado del producto
- e. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

13. ¿Considera que el personal en RPYLAC es?

- a. Competente.
- b. Idóneo.
- c. Eficiente.
- d. Respetuoso.
- e. Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

14. ¿Cómo considera la calidad de los productos adquiridos por RPYLAC?

- a. Excelente.
- b. Bueno.
- c. Regular.
- d. Malo.
- e. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

*Justifique su respuesta:*

---

---

15. ¿Considera que hay variedad en los productos que RPYLAC ofrece al mercado?

Sí\_\_ No\_\_  
¿Por qué?\_\_\_\_\_

16. ¿Cómo considera los precios de los productos que usted compra en RPYLAC?

- a. Alto.
- b. Medio.
- c. Bajo.
- d. ¿Porque?\_\_\_\_\_

17. ¿Cómo considera el servicio recibido por parte de RPYLAC:

- a. Excelente.
- b. Bueno.
- c. Regular.
- d. Malo.
- e. ¿Porque?\_\_\_\_\_

18. ¿Cuál es la facilidad de pago con las que cuenta RPYLAC?

Contado	Crédito
i. Efectivo	j. Semanal
k. Cheques	l. Quincenal
m. Tarjetas bancarias	n. Mensual
o. Otro ¿Cuál?_____	p. Trimestral

19. ¿Considera que RPYLAC le proporciona facturación clara sobre el cobro de los servicios adquiridos?

Sí\_\_ No\_\_  
¿Por qué?\_\_\_\_\_

20. ¿Ha tenido algún reclamo o devolución en RPYLAC?

- a. Sí. ¿Por qué?\_\_\_\_\_

b. No.

**21.** Si RPYLAC contara con políticas amigables al medio ambiente, ¿estaría usted dispuesto a colaborar con ellas?

Sí\_\_ No\_\_

¿Por qué?\_\_\_\_\_

**22.** ¿De qué manera ayuda a RPYLAC ser amigable con el medio ambiente?

- a. Promoción de actividades de reciclaje
- b. Sugiriendo mejores prácticas ambientales
- c. Promoviendo la concientización ambiental
- d. Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**23.** ¿De qué manera contribuye usted al medio ambiente?

- a. Reciclaje
- b. Separación en la fuente
- c. Reforestación
- d. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

## Anexo E: Encuesta Diagnostico Al Grupo De Interés Comunidad

### ENCUESTA COMUNIDAD

Nombre							Edad			
<b>Genero</b>	F	M		<b>Estado Civil</b>		Soltero	Casado	Divorciado	Viudo	Unión Libre
Estrato	1	2	3	4	5	6	Ocupación			
Cantidad de hijos			Correo						Teléfono	
Dirección										

Por medio de la aplicación de esta encuesta, RPYLAC desea obtener información que le permita conocer las necesidades y expectativas de la comunidad para la toma de decisiones dentro de la empresa.

La información diligenciada será confidencial y se usara para fines académicos, además, será muy valiosa para el mejoramiento continuo de la empresa. Agradecemos de antemano por su tiempo y colaboración.

1. ¿Tiene conocimiento sobre la existencia de la empresa RPYLAC?

Sí\_\_ No\_\_

2. ¿Qué tipos de productos consume?

- a. Queso doble crema
- b. Queso costeño
- c. Leche cruda fría

- d. Suero
- e. Mantequilla
- f. Ninguna de las anteriores
- g. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

Si su respuesta en la “F”, continúe con la pregunta 4, de lo contrario, responda la siguiente pregunta.

3. Responda el siguiente cuadro según corresponda al consumo de los productos.

<b>Frecuencia de compra</b>	<b>Presupuesto de la compra</b>
a. Semanal	a. \$5.000 a \$10.000
b. Quincenal	b. \$10.000 a \$15.000
c. Mensual	c. \$15.000 a \$20.000
d. Semestral	d. \$20.000 a \$40.000
e. Anual	e. Otro ¿Cuál?
f. Otro ¿Cuál?	

4. ¿Conoce el término “Responsabilidad Social Empresarial”?

- a. Si
- b. No

*Si su respuesta fue afirmativa por favor responda la siguiente pregunta, si no continúe con la pregunta número tres.*

5. Explique que entiendo como “Responsabilidad Social empresarial”

---

---

6. ¿Cómo cree usted que pueden ser identificadas las necesidades de su entorno?

- a.* Encuestas.
- b.* Sondeo a la población.
- c.* Entrevistas con los líderes de la comunidad.
- d.* Por observación directa.
- e.* Otros.
- f.* No aplica

7. ¿En cuál de los siguientes aspectos considera que la comunidad requiere mayor colaboración por parte del sector privado?

- a.* Educación
- b.* Alimentación
- c.* Salud
- d.* Cultura
- e.* Seguridad
- f.* Trabajo
- g.* Infraestructura
- h.* Deporte
- i.* Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

8. ¿RAPYLAC ha invertido en alguna de las siguientes necesidades del entorno?

- a.* Apoyo al deporte
- b.* Apoyo a la educación

- c. Apoyo a la cultura
- d. Apoyo al trabajo
- e. Otro ¿Cuál?\_\_\_\_\_

9. ¿Qué medios de comunicación utiliza RPYLAC para informar a la comunidad acerca del desarrollo de sus operaciones?

- a. Prensa
- b. Radio
- c. Canal de televisión regional
- d. Página web
- e. Volantes
- f. Redes sociales
- g. Otro. ¿cuáles?\_\_\_\_\_

10. Su relación con RPYLAC es:

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala ¿Por qué?\_\_\_\_\_

11. ¿Cuáles de los siguientes impactos usted identifica que RPYLAC genera al entorno?

<b>Ambientales</b>	<b>Económicos</b>	<b>Sociales</b>
Contaminación atmosférica	Generación de empleo	Jornadas de salud
Residuos líquidos	Desarrollo de Industria	Contribuciones deportivas
Residuos solido	Competitividad	Facilidades de estudio
Contaminación Acústica	Desarrollo de proyectos	Menores índices de desempleo

12. ¿Con cuál de los siguientes aspectos considera que beneficia la conservación del medio ambiente?

- a. Utilización de insumos ecológicos.
- b. Racionamiento de agua.
- c. Reciclaje.
- d. Racionamiento de energía eléctrica.
- e. Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

13. ¿Qué tipo de incentivos ha visto usted que RPYLAC le ha proporcionado a la comunidad?

- a. Cursos Vacacionales
- b. Recreación
- c. Peritoneo
- d. Radio
- e. Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

14. ¿Sabe usted si RPYLAC genera empleo a los habitantes de la comunidad?

- a. Si
- b. No

## **Anexo F: Análisis Entrevista Diagnostico Al Grupo De Interés Accionistas De RPYLAC**

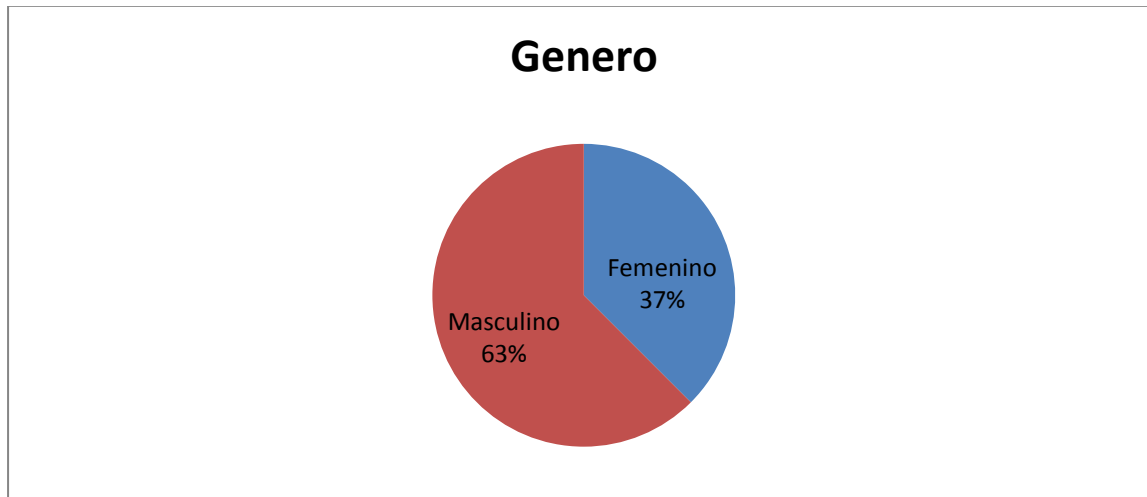
Al comparar los resultado de la entrevista al accionista y Gerente General de la empresa con los diferentes grupos de interés se pueden extraer las siguientes conclusiones

- La empresa no cuenta con misión, visión, políticas y valores corporativos establecidos, por este motivo no se los muestra a sus diferentes grupos de interés ni tiene claramente definido un direccionamiento estratégico, por esta razón al preguntarle a sus stakeholders del conocimiento sobre esta temática se encontró que ninguno tiene idea de la existencia o no de estas directrices de la empresa. Por lo anteriormente mencionado se le propuso al gerente la misión, visión, política y valores corporativos para que la empiecen a aplicar en la empresa y la apliquen con propiedad.
- La empresa realiza acciones para mejorar la relación con la comunidad, debido a que la caldera a base de leña que se usa en la planta genera gran cantidad de humo, por esta razón RPYLAC busco otro tipo de madera para no generar tantas molestias e incomodadas en la comunidad.
- RPYLAC cuenta con pocas políticas o requisitos para la selección de personal sin embargo los empleados afirman que en su proceso de contratación no se presentó ningún tipo de discriminación. Por esta razón se pretende realizar un manual de funciones para que la empresa tenga claro cuáles son las necesidades y habilidades que se requieren para cada cargo.

- De acuerdo al desarrollo y promoción de los empleados la empresa brinda constantemente capacitaciones para que sus trabajadores puedan desarrollar mejor sus capacidades y realizar un mejor trabajo y ser más competentes, sin embargo estas capacitaciones son informales pues no se certifican por ninguna entidad educativa.
- La empresa realiza actividades de integración a sus empleados, sin embargo solo se realizan al finalizar el año donde les entrega anchetas navideñas, esto se hace para mejorar las relaciones del personal y para que se sientan parte de la empresa y motivados, sin embargo hace falta crear más espacios de recreación como actividades deportivas, pues los trabajadores afirman que RPYLAC no incentiva en ellos el deporte ni la actividad física.
- De acuerdo a los materiales, infraestructura e implementos necesarios para la realización de las labores cotidianas, los empleados y el accionista aseguran que son buenas pues cuentan con todos los recursos necesarios para realizar su trabajo y cumplir a cabalidad con este, además, en caso de necesitar algún otro material le informan al gerente o al jefe de producción y estos se hacen cargo y buscan soluciones.
- Para evaluar al personal la empresa no cuenta con una medición de desempeño puesto que el gerente no tiene conocimiento de técnicas que se usa para realizar dicha evaluación, lo único que se realiza es un autoevaluación por parte de cada uno de los trabajadores.

- De acuerdo a los proveedores, ambas partes coinciden en que en la empresa no se realiza ningún tipo de selección de proveedores, pues la mayoría de estos fueron contratados por contacto directo o recomendaciones, es por esto que es importante implementar un sistema de evaluación de proveedores que tenga en cuenta las cualidades que estos deben tener y las características que se requieren de los productos.
- De acuerdo a las respuestas de políticas de pago de los proveedores comparándolas con el accionista estos coinciden en que se realizan quincenalmente. Por otro lado los proveedores indican no recibir ningún incentivo por parte de la empresa, sin embargo aseguran que se sienten motivados con los pagos oportunos por parte de RPYLAC.
- De acuerdo a la comunidad, la gran mayoría señala que no conoce la empresa, es por esto que es necesario realizar mayor publicidad, sin embargo los que conocen la empresa consumen el producto y se sienten a gusto y satisfechos con este.
- El accionista de la empresa manifiesta que sus clientes son la parte fundamental de la empresa, es por esto que a pesar de no contar con un departamento de servicio al cliente, cuando se presenta una queja, reclamo o devolución es atendida rápidamente para no generar incomodidad en el cliente y les informa a sus trabajadores acerca de los inconvenientes que se presentaron para tomar medidas.

- La empresa asegura que implementa pocas normativas ambientales y el gerente manifiesta que le gustaría mejorar este aspecto en su empresa, es por esto que se le propone algunas alternativas amigables con el medio ambiente como puntos ecológicos, reciclaje, racionamiento de agua entre otras.

**Anexo G: Análisis Encuesta Diagnostico Al Grupo De Interés Trabajadores De RPYLAC****ANÁLISIS ENCUESTA TRABAJADORES**

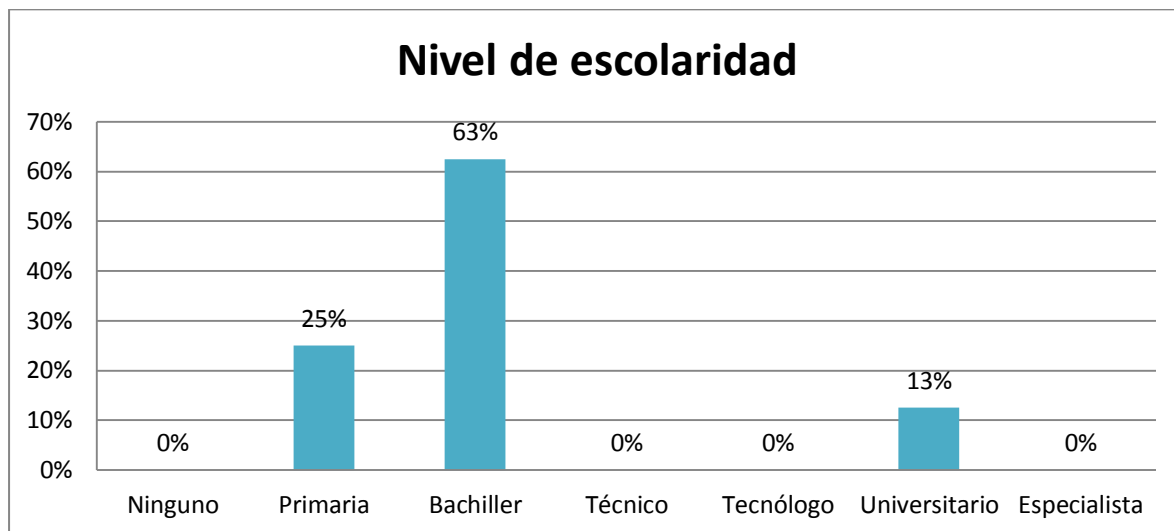
La empresa RPYLAC, ubicada en Pailitas, Cesar, cuenta con 11 trabajadores, además del gerente que contribuyen con las labores y el buen desempeño de la empresa. 63% del personal está compuesto por hombres, mientras que el 38% son mujeres.

Edad:

El promedio de edad de los empleados de RPYLAC es 25 años. El trabajador más joven de la empresa tiene 21 años y el mayor tiene 37 años.

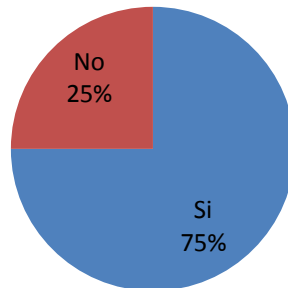
## Antigüedad en RPYLAC

RPYLAC cuenta con empleados que han sido contratados desde hace 6 años, sin embargo el más reciente tiene un mes trabajando en la empresa. Además se puede observar que solo tres empleados supera en año, por lo tanto esto refleja que en algunos cargos el margen de rotación del personal es alto.



El nivel de estudio para un 63% de los empleados es solo bachiller, El 25% solo cuenta con primaria y otro 13% tiene estudios universitarios, que corresponde a los cargos administrativos e inspecciones de calidad.

## 1. Conoce el termino Responsabilidad Social Empresarial?

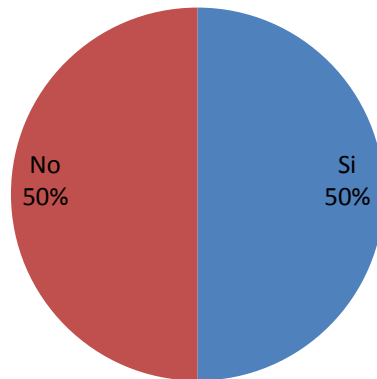


La mayoría de los trabajadores de RPYLAC, un 75%, afirma conocer el termino Responsabilidad Social Empresarial, mientras un 25% dicen que no lo conocen, es decir que estos no conocen los beneficios que se pueden desarrollar entre ambas partes.

Además, de preguntarle si conocen el termino, se les pidió que dieran una breve descripción de lo que entiendes por este, sin embargo se observa que aunque dicen conocer el termino, solo tiene una idea de lo que realmente significa la RSE y todos los beneficios que esta puede tener. La mayoría de las descripciones solo hace énfasis en un tipo de responsabilidad que la empresa debe tener con ellos, o en cierto modo la responsabilidad que ellos deben tener con la empresa, dejando a un lado la interacción que se debe mantener con el resto de los grupos de interés.

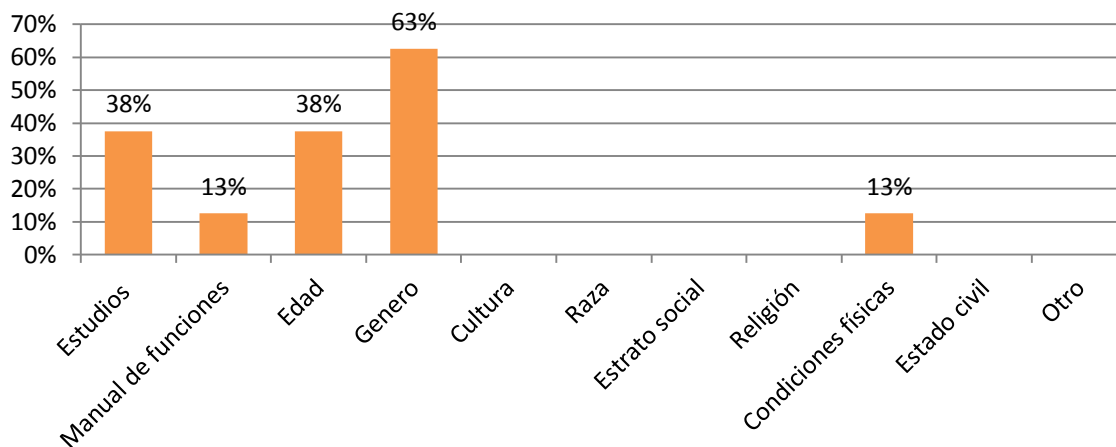
De esto se puede concluir que los empleados no tienen un conocimiento claro de este término ni de lo que él trae consigo. Aquellos que creen conocer el término, no lo identifican claramente en todos sus aspectos.

## 2. ¿Conoce el termino sostenibilidad?

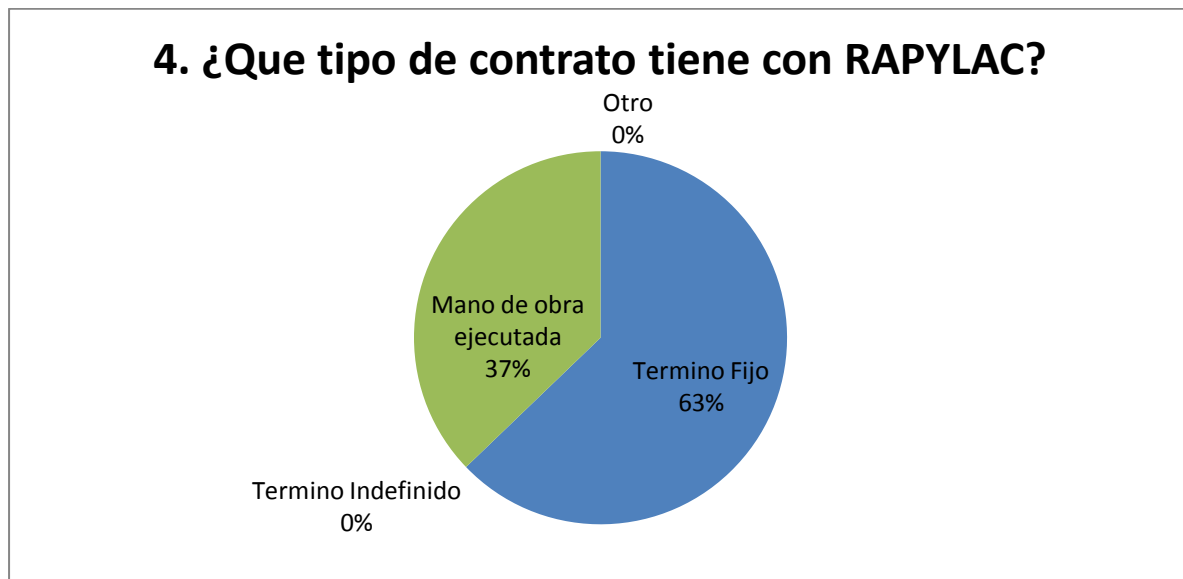


En este caso, se observa que el 50% de los trabajadores conocen el termino de sostenibilidad, mientras que el otro 50% dice no conocerlo ni saber su significado, al igual que en el término de RSE se les pidió que definieran lo defieran y sucedió lo mismo, solo tienen una idea y desconocen la totalidad del significado.

## 3. ¿Que aspectos cree que se tuvieron en cuenta para su proceso de contratacion?



En este caso, se presentan múltiples factores que los empleados creen que se tuvieron en cuenta en el proceso de contratación, el componente más común fue el género con un 38%, estos afirman que este es un factor importante pues se deben realizar tareas que requieren de bastante esfuerzo físico y por esto hay mayor cantidad de hombres contratados por RPYLAC; seguido de los estudios y la edad ambos con un 23% y finalmente el manual de funciones y las condiciones físicas con 8% para ambos aspectos.



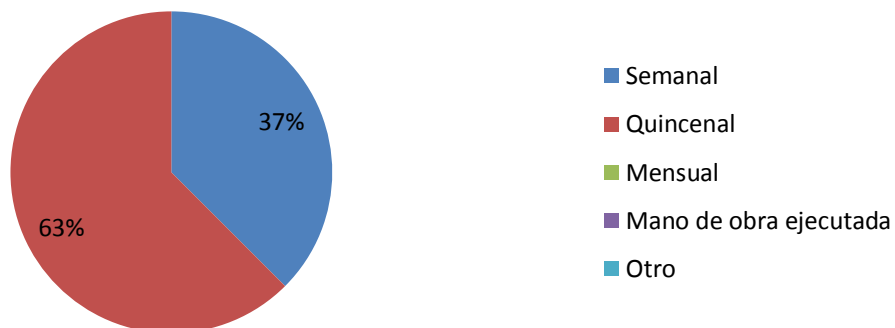
La empresa maneja dos tipos de contrato, el 62% de los empleados tiene un contrato a término fijo, mientras que el 38% se les paga por mano de obra ejecutada.

### 5. ¿Bajo que modalidad de pago recibe su salario



El 100% de los empleados afirma recibir su salario en efectivo y argumentan que les parece mejor así y que se siente a gusto, puesto que les parece que las otras dos modalidades les parecen complicadas de usar y de difícil acceso y manejo para ellos, además de que Pailitas solo cuenta con un banco y algunos de ellos tienen deudas con este y dicen que les podrían descontar los pagos que deben hacer de sus salarios en caso de que se los consignen mediante tarjetas bancarias.

### 6. Cual es la politica establecida para el pago del salario?

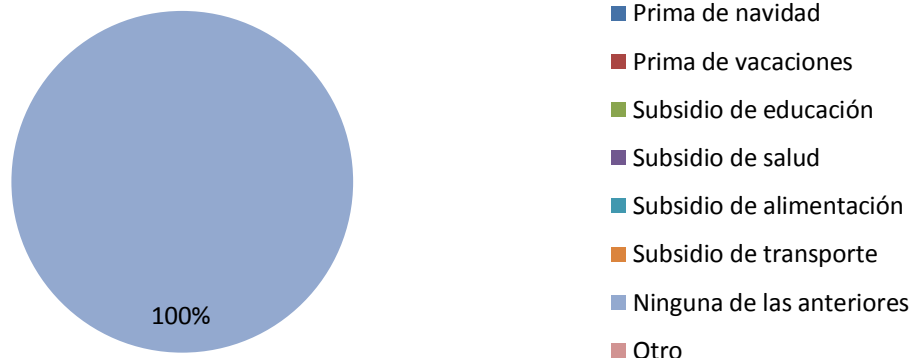


Esta política de la frecuencia de pago está directamente relacionada con el tipo de contrato que manejan los trabajadores, puesto que los empleados que tienen contrato a término fijo, representan el mismo 63% de los trabajadores que se les paga quincenalmente, mientras que los empleados que se les paga por mano de obra ejecutada, reciben un pago semanal.



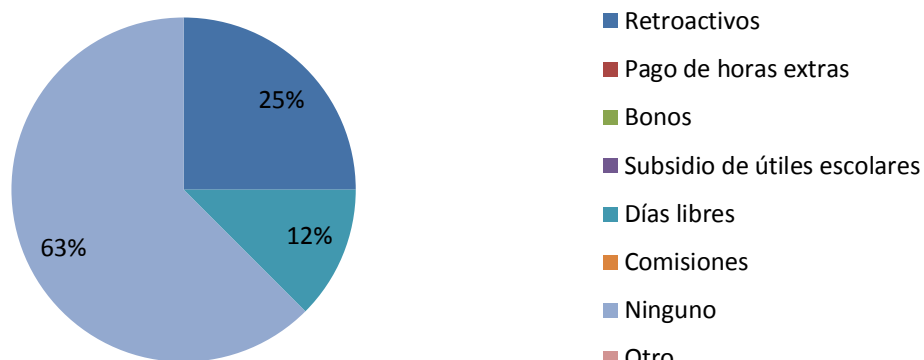
De igual manera las prestaciones sociales también se encuentran relacionadas con el tipo de contrato, solo el 63% de los trabajadores se les pagan todas las prestaciones sociales de ley exigidas, estos son los trabajadores que tiene un contrato a término fijo, mientras que al 37% no se les paga ningún tipo de prestaciones sociales porque se les paga por mano de obra ejecutada.

## 8. ¿Que beneficios economicos recibe por parte de RPYLAC?

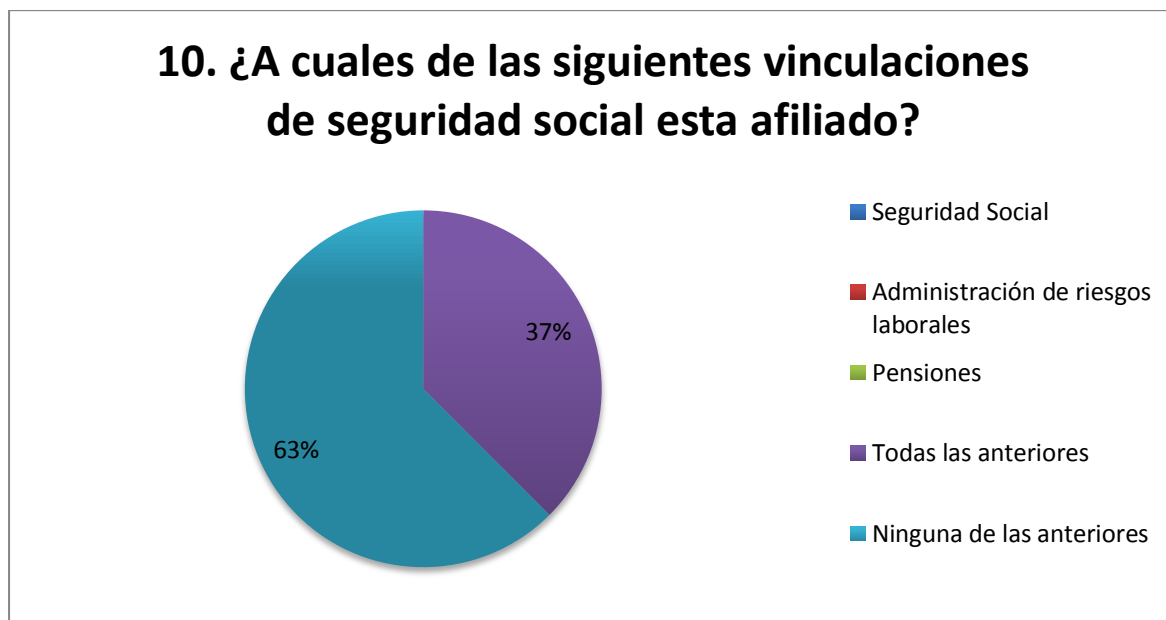


El 100% de los empleados indican que no reciben ningún tipo de beneficio económico por parte de RPYLAC, solo a alguno de los trabajadores se les pagan los exigidos por la ley.

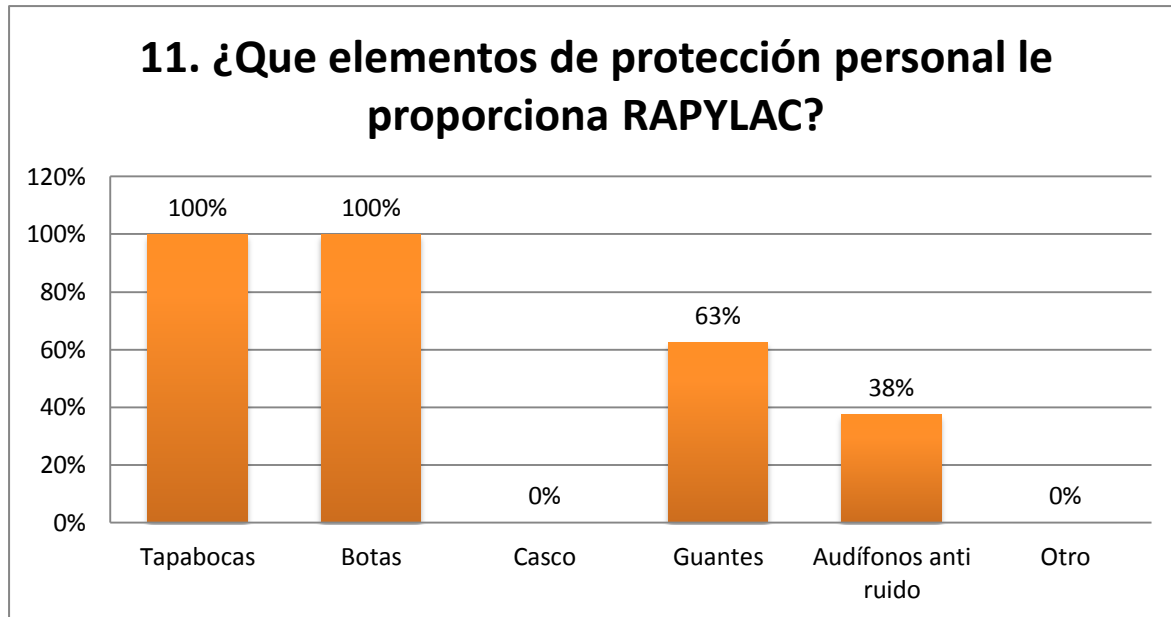
## 9. ¿Ha recibo algunos de los siguientes incentivos?



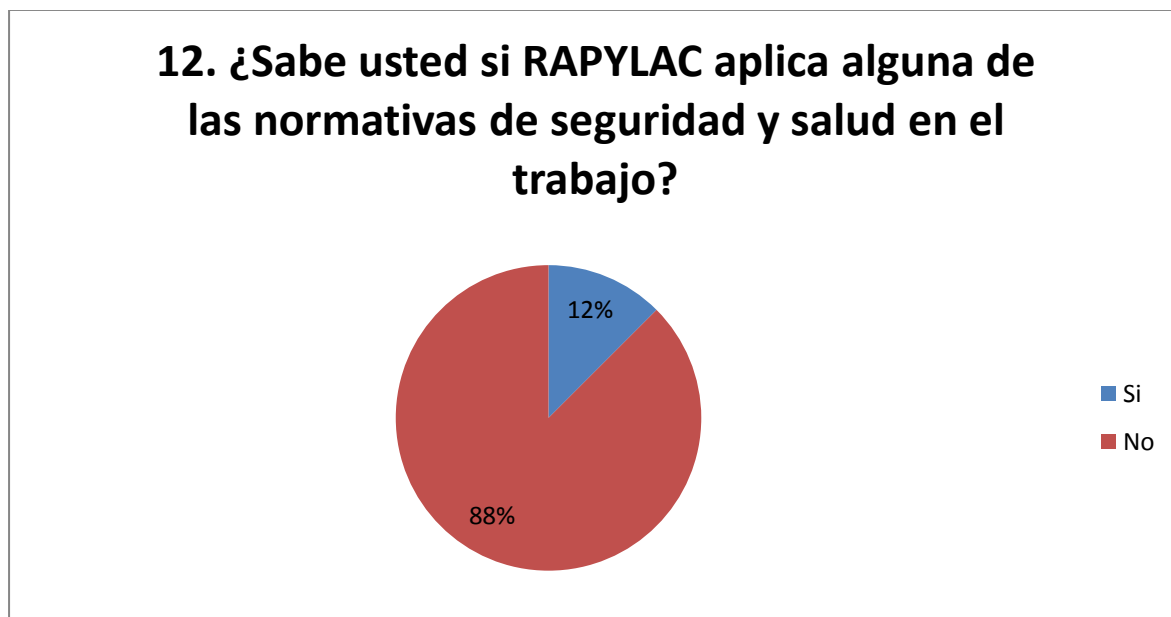
Un 63% de los empleados aseguran no recibir ningún tipo de incentivo por parte de RPYLAC, sin embargo un 25% de ellos reconoce haber recibido retroactivos, y otro 12% dicen haber recibido días libres como incentivos.



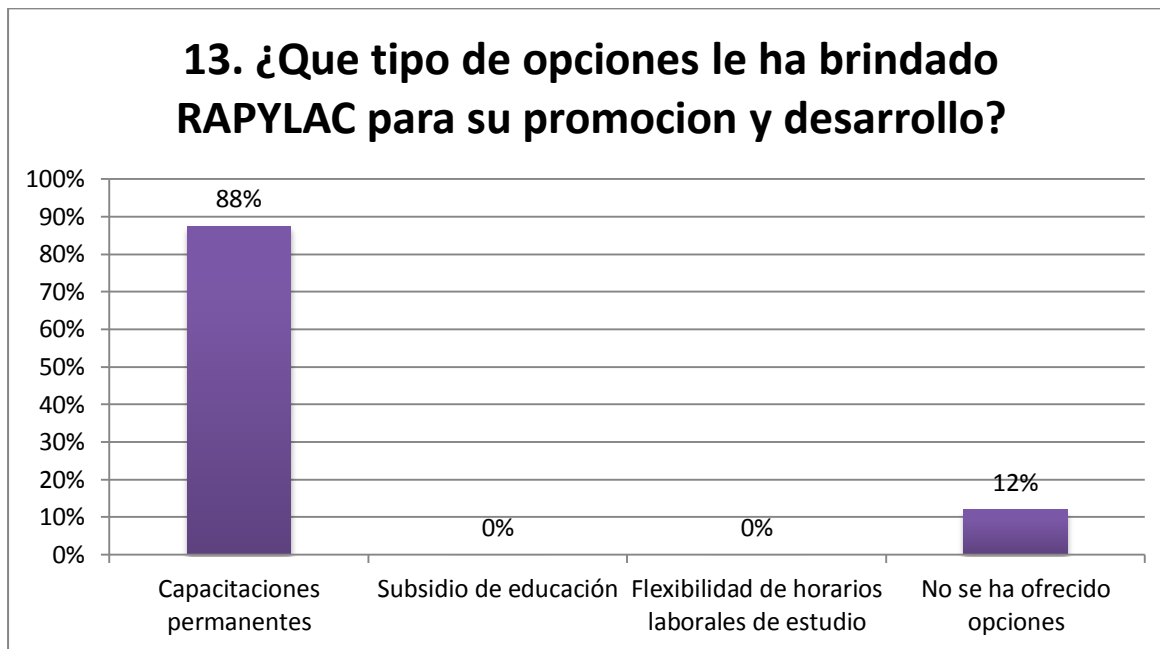
De acuerdo a las vinculaciones de seguridad social hace falta afiliarse al 37% de los empleados, pues esos afirman no estar afiliados a ninguna de estas vinculaciones, sin embargo más de la mitad, el 63% de los empleados que manejan contrato a término fijo si están afiliados a seguridad social.



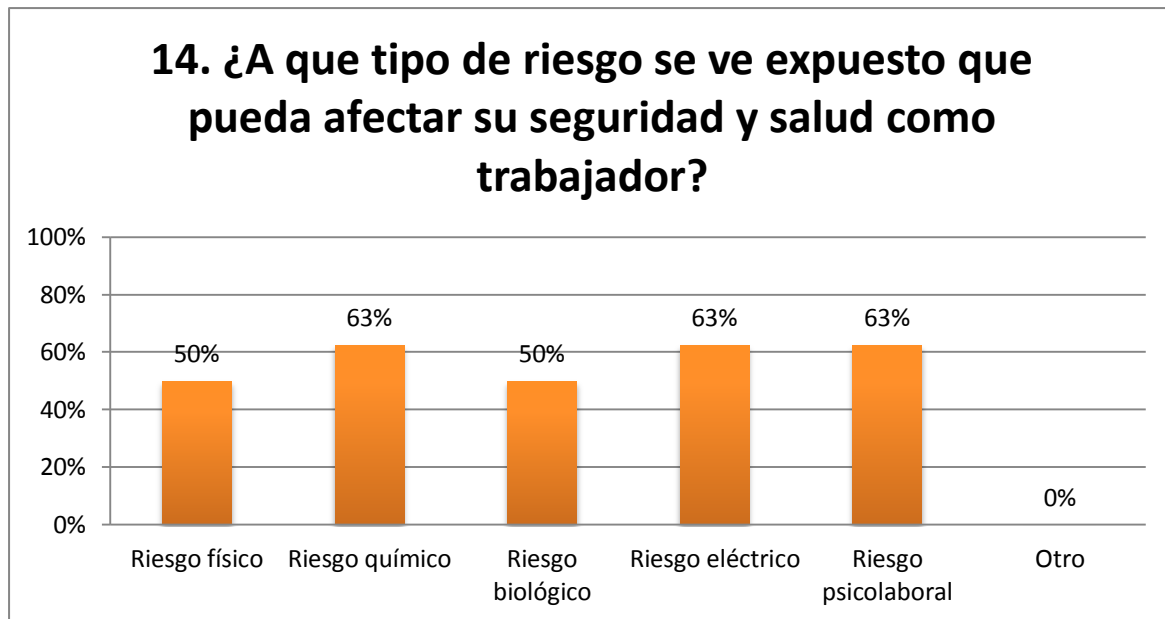
El 100% d los empleados se les proporcionan elementos de protección personal tales como tapabocas y botas, a un 63% guantes y a otro 38% audífonos anti ruido, estos elementos se les suministran a los trabajadores dependiendo de las tareas y labores que realice dentro de la empresa, puesto que todas requieren diferentes elementos para la protección de ellos.



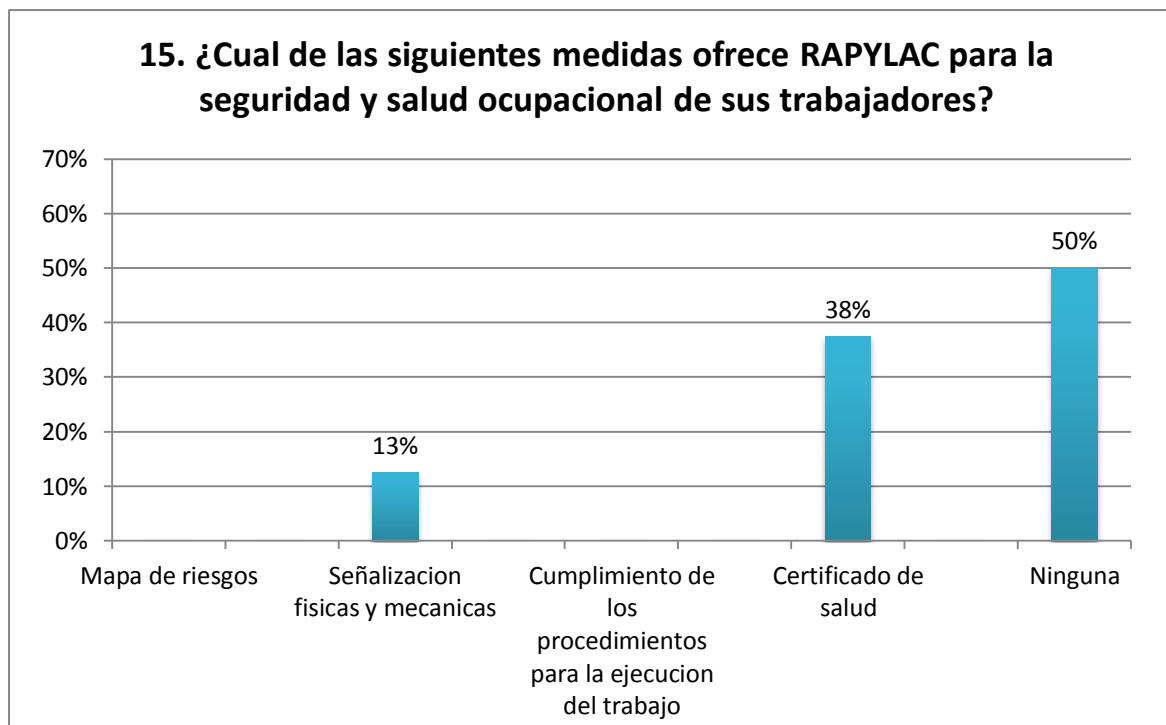
El 88% de los empleados expresan desconocer si RPYLAC aplica normativas para la seguridad y salud en el trabajo de sus empleados, esta es una cifra preocupante puesto que no están velando por sus derechos o no prestan suficiente atención a esto, sin embargo un 12% afirman conocer las normas de seguridad y salud de sus trabajos pero esto solo representa una mínima parte.



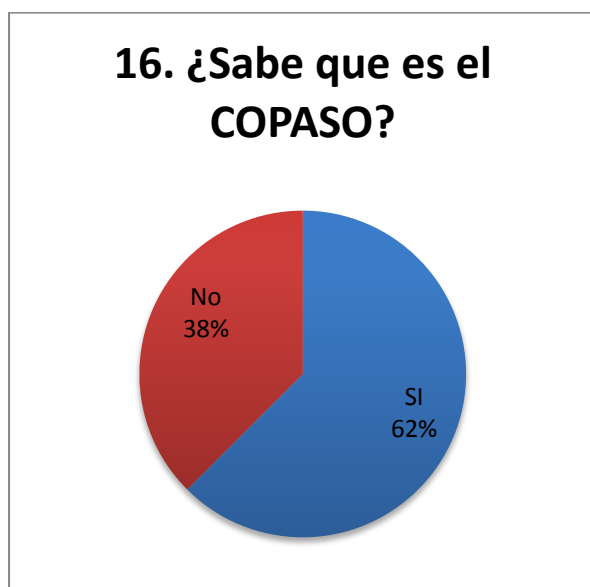
Para la promoción y desarrollo de los empleados RPYLAC ofrece constantemente capacitaciones, así lo afirma el 88% de los trabajadores, mientras que un 12% dicen no haber recibido ningún tipo de opciones, sin embargo estos casos se presentan porque posiblemente lleven poco tiempo en la empresa o seguramente no han asistido.



Los empleados argumentan que están expuesto a diversos tipos de riesgos que los pueden afectar seriamente, entre lo más potenciales se encuentran el riesgo químico, el riesgo eléctrico y el riesgo psicolaboral, todos con un 63%, debido a que es una empresa procesadora de alimentos se hace necesario la manipulación de elementos químicos y maquinas eléctricas en gran medida, además el riesgo psicolaboral es por la tensión, el estrés y el trabajo bajo presión que se maneja en muchas ocasiones en la empresa. Seguidamente y no menos importante se encuentra el riesgo físico y biológico con un 50% por los mismos motivos anteriormente mencionados, los cuales son factores que deterioran la salud de los empleados de RPYLAC.



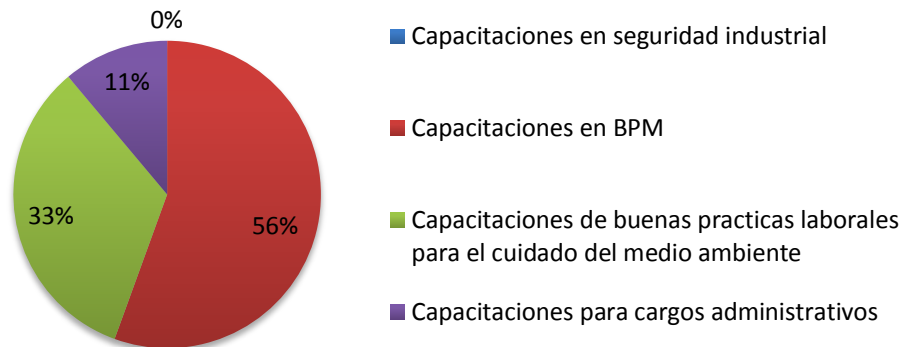
De acuerdo a las medidas de seguridad dentro de la empresa el 13% de los empleados aseguran que hay señalización físicas y mecánicas, otro 38% se les exigen certificados de salud, mientras que un 50% indican que la empresa no tiene ninguna medida de seguridad y salud ocupacional.





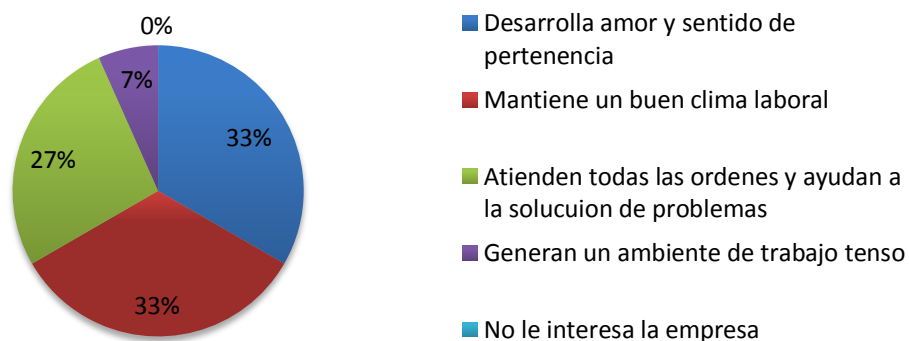
Se les pregunto a los empleados si saben que es el copaso, para que sirve y cuales son las funciones y el 62% de ellos afirman si saberlo, mientras que el 38% no lo tiene claro. Del mismo modo se les pregunto que si RAYLAC contaba con copaso y el 100% dicen no saber si la empresa cuenta con este sistema, sin embargo todos los trabajadores de la empresa, el 100% afirman que les gustaria que se implementara y que se capacitaran para tener mayor conocimiento de este tema y como funcional, puesto que se mostraron muy interesados cuando se les estaba haciendo la entrevista y se les dio una breve explicacion acerca del copaso y en que consiste.

### 19. ¿Que tipo de capacitaciones ha recibido por parte de RPYLAC?

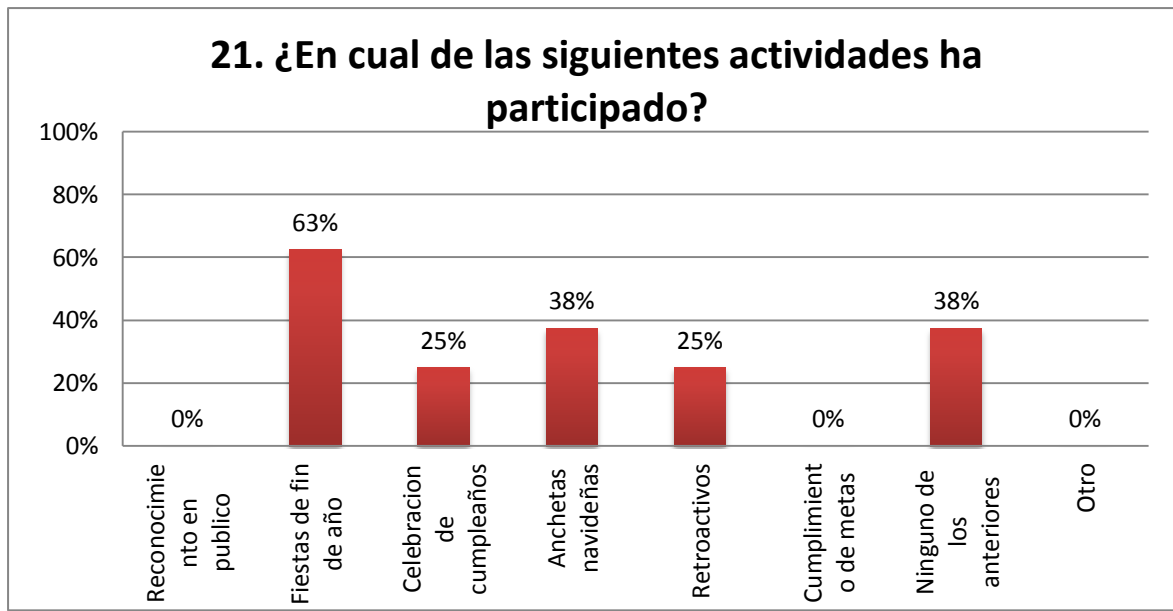


RAPYLAC realiza capacitaciones constantes a sus empleados, mostrando que las principales son sobre Buenas Prácticas De Manufactura con un 56%, un 33% son capacitaciones acerca de Buenas prácticas laborales para el cuidado del medio ambiente y solo un 11% son capacitaciones para cargos administrativos.

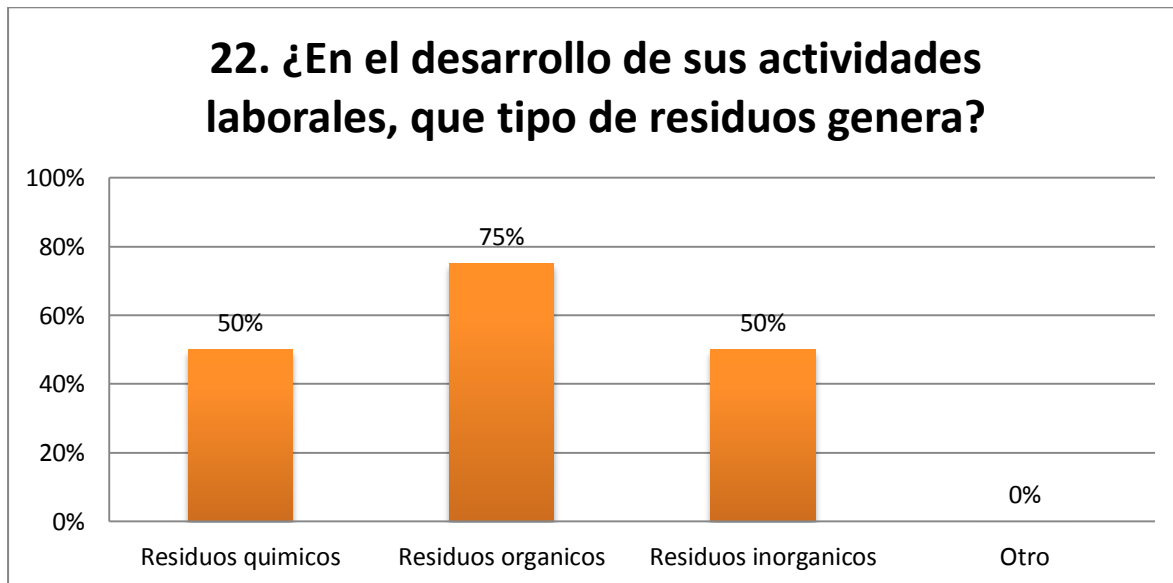
### 20. ¿Como considera su actitud como trabajador de RPYLAC?



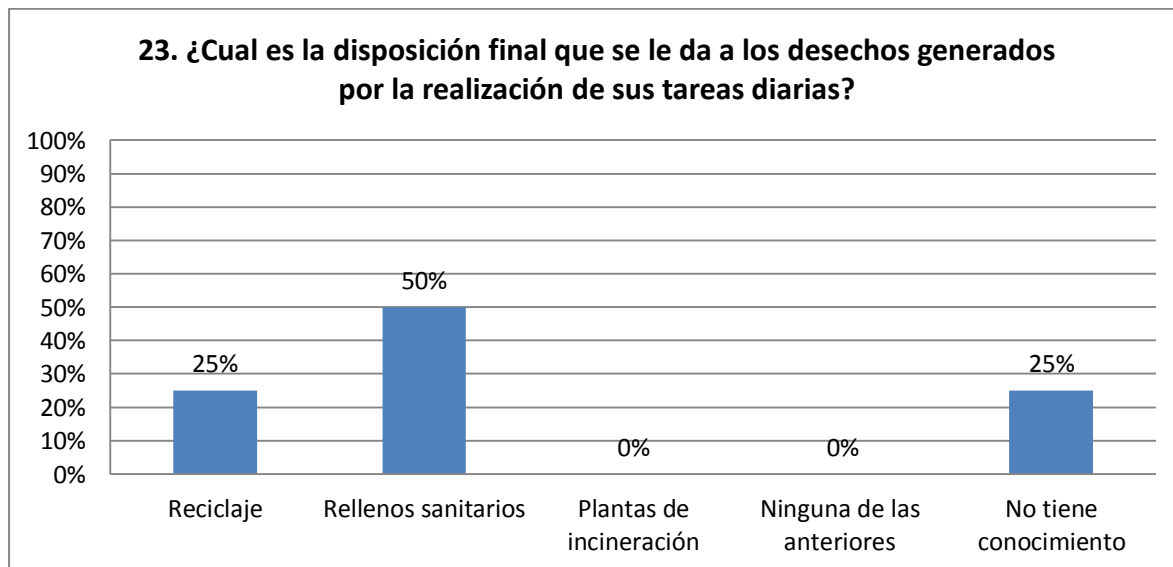
Los trabajadores consideran que la su actitud como trabajador es buena, puesto que el 33% manifiestan que desarrollan amor y sentido de pertenencia, al igual que mantiene un buen clima laboral, otro 27% dicen que atienden todas las ordenes y ayudan a la solución de problemas, mientras que solo un 7% indican que generan un ambiente de trabajo tenso.



Los empleados de RPYLAC, reconocen en un 63% que han participado en fiestas de fin de año, también un 38% manifestó haber recibido anchetas navideñas, también se les han celebrado el cumpleaños y han recibido retroactivos como motivación. Pero un 38% indica no haber recibido ni participado en ninguna de las actividades

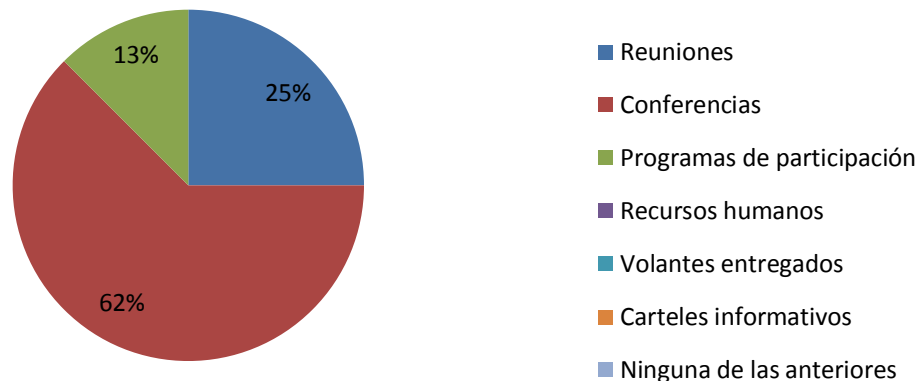


Gran parte de los empleados, 75%, señalan generar residuos orgánicos al desempeñar su labor, estos son en gran medida los operarios encargados del procesamiento de la leche, del mismo modo también se generan gran cantidad de residuos químicos e inorgánicos en un 50% cada uno. En las partes administrativas aseguran no generan residuos pues argumentan que reciclan papel, sin tener en cuenta otro tipo de actividades de administración que pueden generar residuos que afecten el medio ambiente.



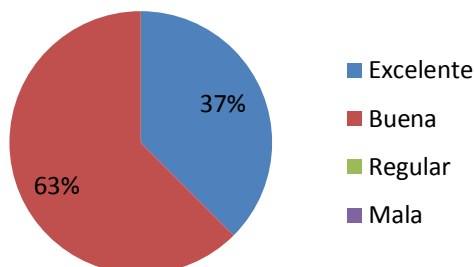
El 50% de los empleados afirma que el relleno sanitario es el destino final que se le da a los desechos generados por sus labores en la empresa, estos son recogidos por el camión recolector de basura de la empresa que colabora en Pailitas, pues allí no hay una empresa de aseo. Seguido a esto un 25% de los empleados afirman reciclar los desechos generados por su trabajo, además otro 25% dicen que no tienen conocimiento de cuál es el tratamiento o disposición final que se le da a los desechos.

## 24. ¿Por cual tipo de medio, le parece mejor recibir información de RPYLAC?

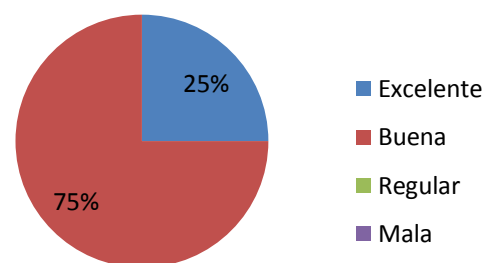


El 62% de los empleados afirman que el método que más les gustaría para recibir información es por medio de conferencias, el segundo método con un 25% es por medio de reuniones donde ellos afirman que también, les gustaría participar y generar un ambiente más conforme con ambas partes, por ultimo solo un 13% le gustaría hacerlo con programas de participación, pues esto les permite dar opiniones y estar más tranquilos al momento de expresarse.

## 25. ¿Como considera la calidad de materiales y equipos de RPYLAC?



## 26. ¿Como considera las instalaciones de RPYLAC para el desarrollo de su trabajo?



Al realizar la encuesta a los empleados de RPYLAC se puede inferir que gran parte de ellos, (63%) considera que los materiales suministrados por la empresa para el desarrollo de su trabajo

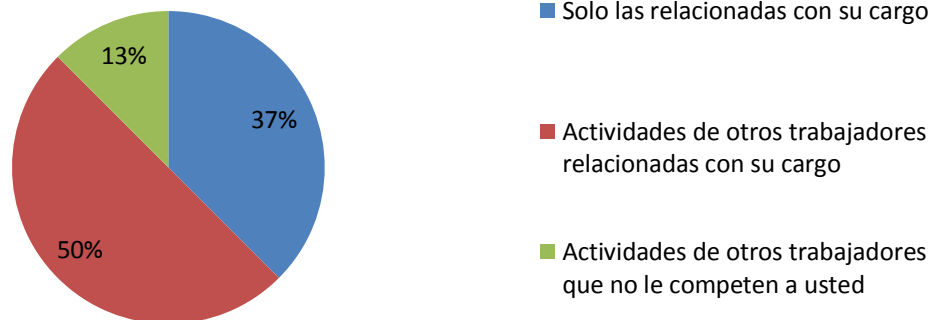
son de buena calidad y el 37% restante consideran que los materiales y equipos son de excelente calidad, además ellos afirman que aunque hace falta algo de tecnología, pues es una empresa pequeña pero que es suficiente para cumplir con todas sus labores y que el resultado sea productos de calidad.

Igualmente el 75% de los empleados consideran las instalaciones buenas pues la empresa aun es pequeña y le hace falta un poco de infraestructura y un 25% afirman que las instalaciones son excelentes.



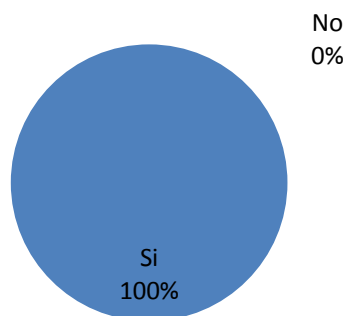
Al preguntar por las relaciones laborales entre los trabajadores de la empresa, el 50% considera que ayudan a que el rendimiento laboral mejore y el 12% también afirman que el rendimiento laboral sea ameno, lo que les permite obtener un mayor desempeño laboral, sin embargo un 38% de estos dice que es igual y que las relaciones con sus compañeros no interfieren en sus labores.

## 28. Realiza actividades en el día a día tales como:

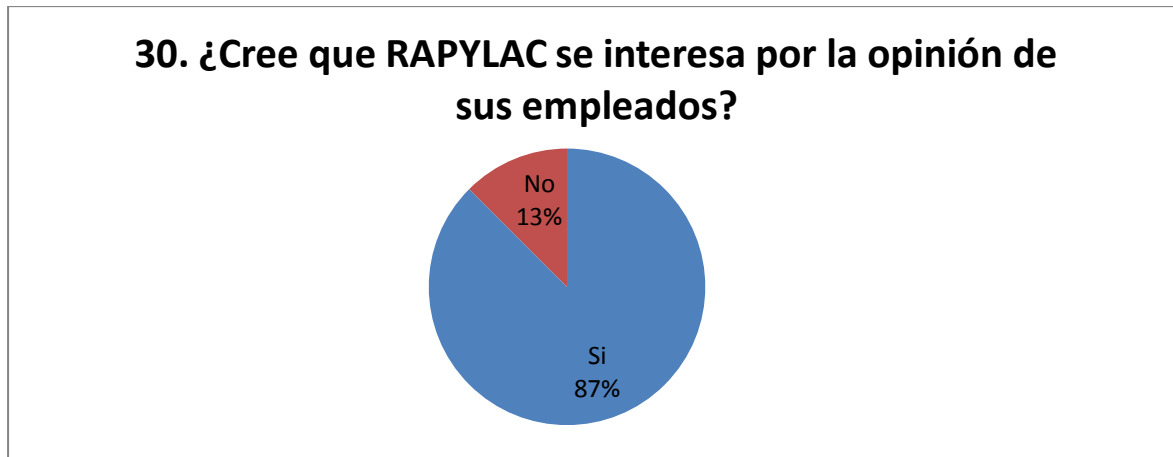


Para obtener mayor conocimiento de las labores cotidianas que realizan los trabajadores de RPYLAC se les preguntó por sus labores y actividades diarias, se puede inferir que los cargos pueden no estar claramente definidos y que hace falta explicarle a cada cargo sus funciones, puesto que el 50% de los empleados realizan actividades de otros trabajadores relacionadas con su cargo y un 13% realizan actividades de otros trabajadores que no les competen. Sin embargo un 37% de ellos indican que solo hacen tareas relacionadas con su cargo.

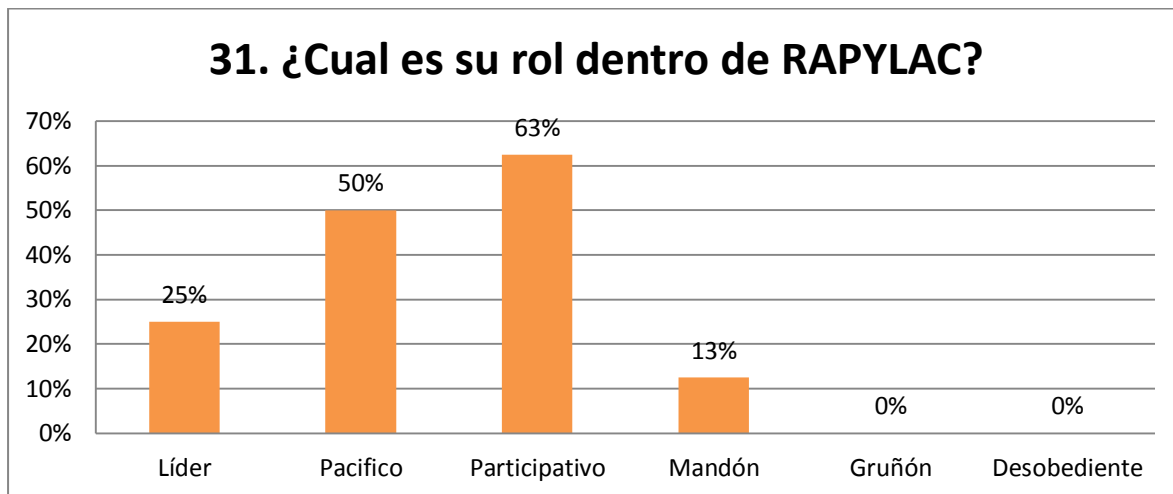
## 29. ¿Su cargo le permite desarrollar sus habilidades como trabajador?



El 100% de los empleados afirman que el cargo que ocupan en RPYLAC les permite desarrollar sus habilidades como trabajador y que se sienten a gusto en su cargo.



El 87% de los trabajadores dicen que RPYLAC si se interesa por la opinión de ellos, puesto que en algunas ocasiones se les han presentado inconvenientes en el desarrollo de sus actividades y se las manifiestan al gerente y entre ambos buscan soluciones para que mejore la situación y no se vuelvan a presentar fallas.

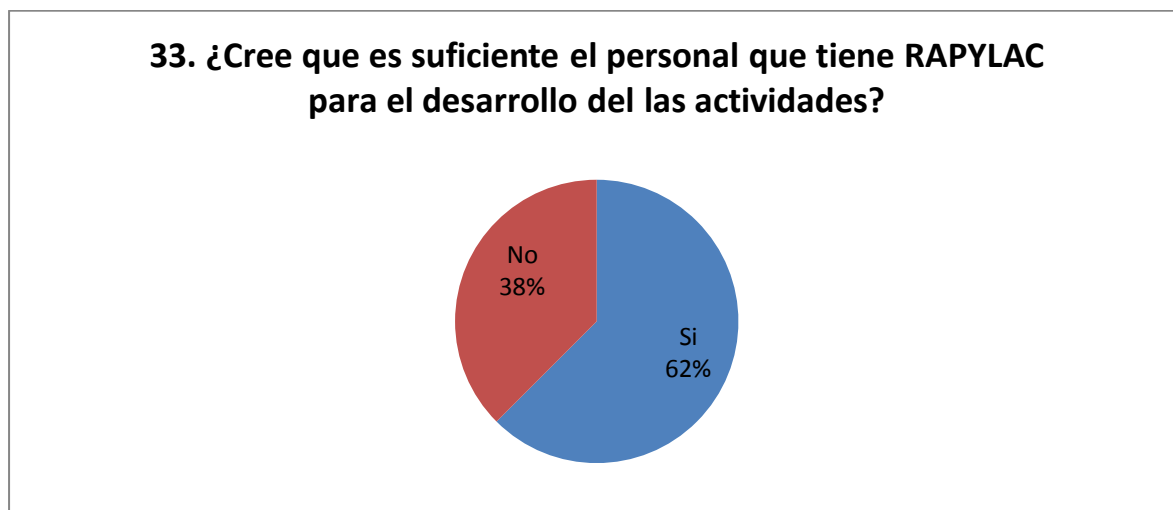


Para saber cómo es la actitud de ellos dentro de la empresa, es necesario preguntarles como es su comportamiento y cuál es el rol que desempeñan, el 63% de los empleados dicen ser participativos en cuanto a las labores e ideas, mientras un 50% dicen ser pacíficos, pues se

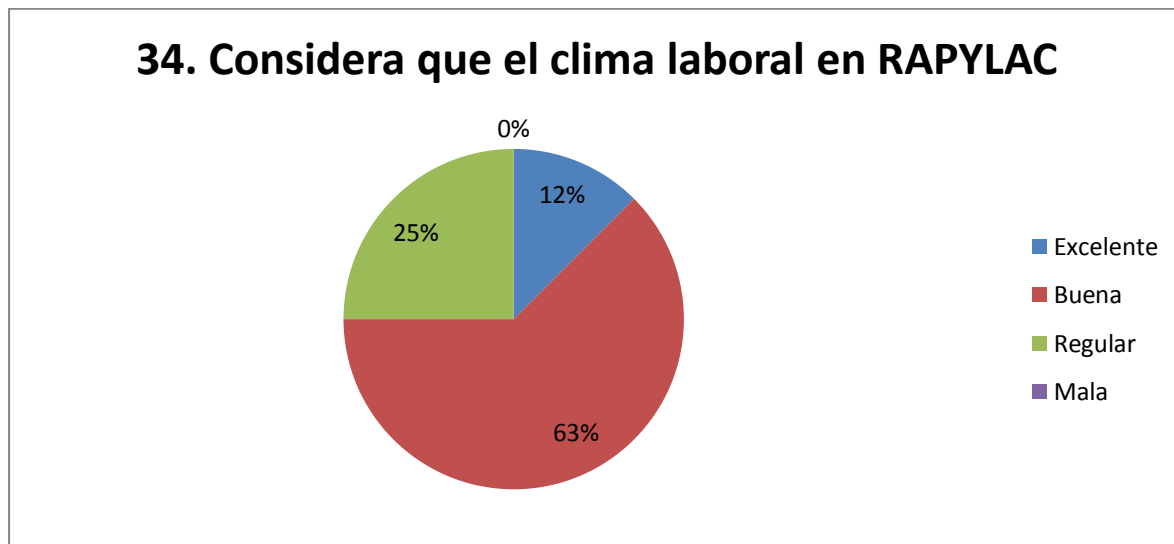
concentran en desarrollar sus actividades, un 25% mencionan ser líderes y solo un 13% se considera mandón.



En general estas cifras son bastantes positivas, pues el 63% de los empleados de RPYLAC indican que siempre cumplen todas las tareas asignadas a su cargo y otro 37% dicen que casi siempre las cumplen, que en ocasiones se retrasan por diferentes motivos, pero finalmente terminan realizando todo lo que se les pide.

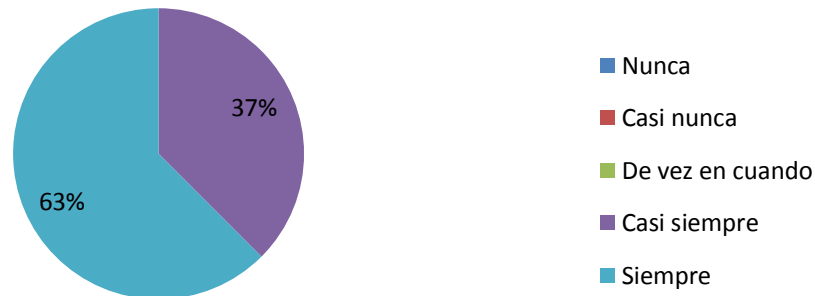


En esta ocasión se observa una incoherencia con la pregunta anteriormente realizada puesto que, allí afirman que siempre y casi siempre cumplen con el desarrollo de sus tareas, sin embargo aquí se observa que el 38% de los empleados dicen que hace falta personal para el desarrollo de todas las actividades y una gran parte afirman que es suficiente el personal, en este caso si puede ser el mismo porcentaje de trabajadores que indican en la pregunta anterior que cumplen a cabalidad con todas sus tareas asignadas.



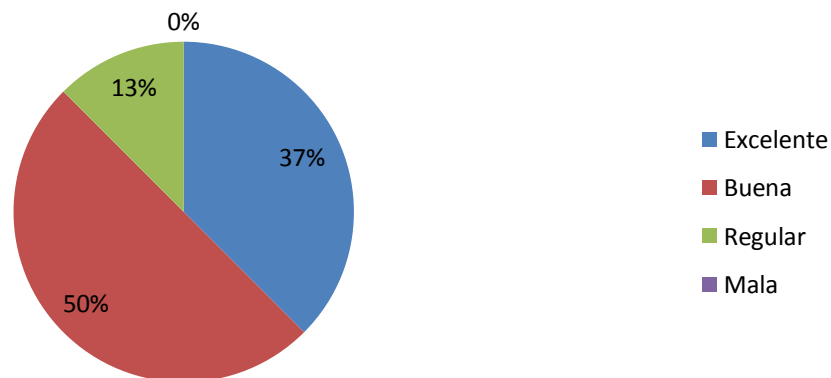
Se observa que el 12% de los trabajadores de RPYLAC consideran que el clima laboral es excelente, un 63% dicen que es bueno y a pesar de que los empleados afirman que las relaciones con los demás trabajadores hacen que su rendimiento laboral mejore, aquí se observa que el 25% de ellos consideran que el clima laboral es regular y esto podría perjudicar su motivación a la hora de desarrollar sus actividades.

### 35. ¿RAPYLAC le brinda los elementos necesarios para el desarrollo de su cargo?



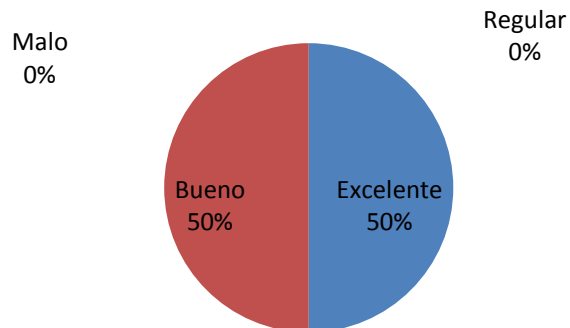
El gerente y los empleados de la empresa afirman que siempre se está al tanto de las necesidades de los trabajadores para que desarrollen bien su trabajo, es por esto que el 63% de ellos dicen siempre recibir todos los elementos necesarios y un 37% indican que casi siempre lo reciben.

### 36. ¿Como considera los salarios de RAPYLAC?



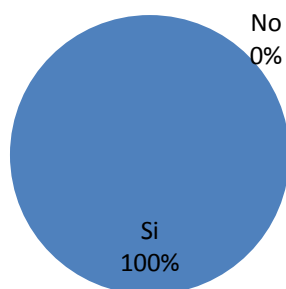
La mitad de los empleados de RAPYLAC consideran que su salario comparado con el de la competencia es bueno, un 37% señala que es excelente, estos están satisfechos y afirman que esta bien para la labor que realizan dentro de la empresa, mientras que solo un 13% afirma que es regular.

### 37. ¿Como considera su desempeño en el trabajo?

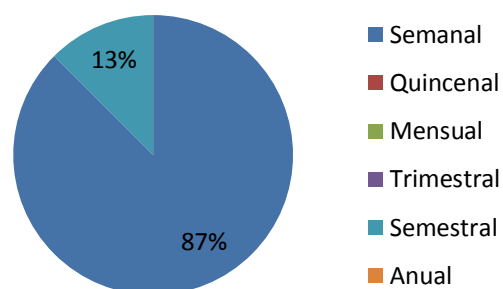


La mitad de los empleados, el 50%, consideran su desempeño en el trabajo como excelente, y la otra mitad, 50%, lo consideran bueno, sin embargo ninguno de los empleados indican que su desempeño sea malo o regular.

### 38. ¿Recibe capacitaciones que contribuyan al mejoramiento de su cargo?

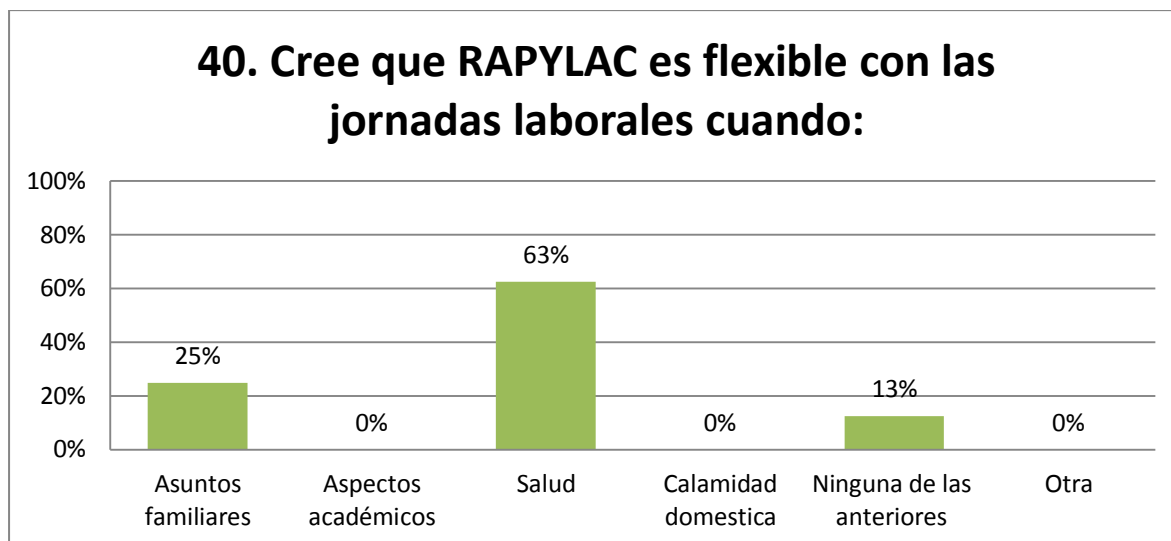


### 39. ¿Cada cuanto recibe capacitaciones dadas por RAYLAC?

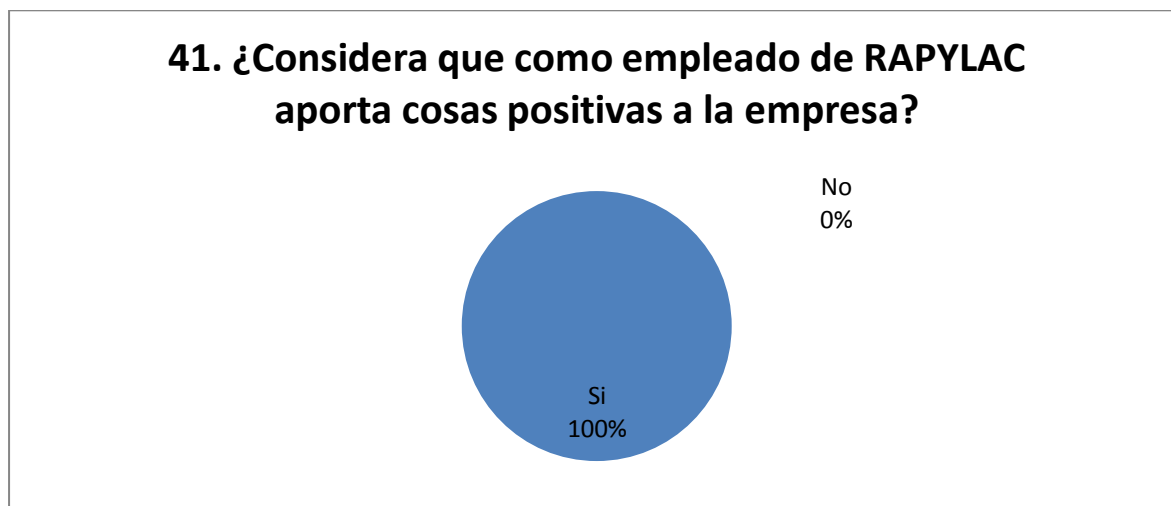


El 100% de los empleados reciben capacitaciones que contribuyan con su cargo y se sienten a gusto con estas capacitaciones puesto que también les ayuda a mejorar algunos procedimientos y de esta manera ser más productivos y competitivos, además se realizan semanalmente, pues así lo

indican el 88% de los trabajadores, lo que les permiten tenerlas presente y siempre estar al tanto de nuevas cosas y solo un 12% dicen que se realizan semestralmente.

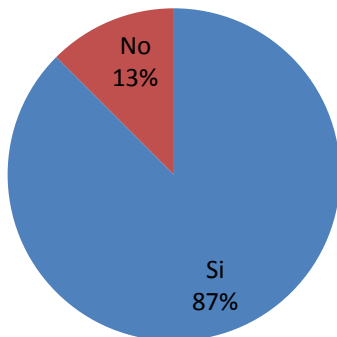


El 63% de los empleados afirman que el gerente de RPYLAC es flexible con las jornadas laborales cuando se trata de la salud, el 25% indica asuntos familiares y el 13% dicen que ninguna de las anteriores.



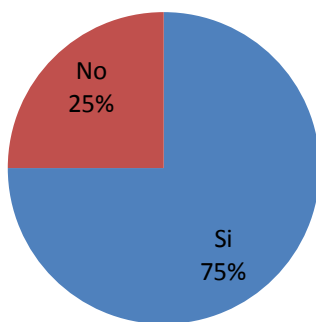
El 100% de los empleados consideran que le aportan cosas positivas a la empresa y que contribuyen con su desarrollo por medio de ideas.

**42. ¿Como empleado de RPYLAC contribuye con las tareas de reciclaje y limpieza en la empresa?**

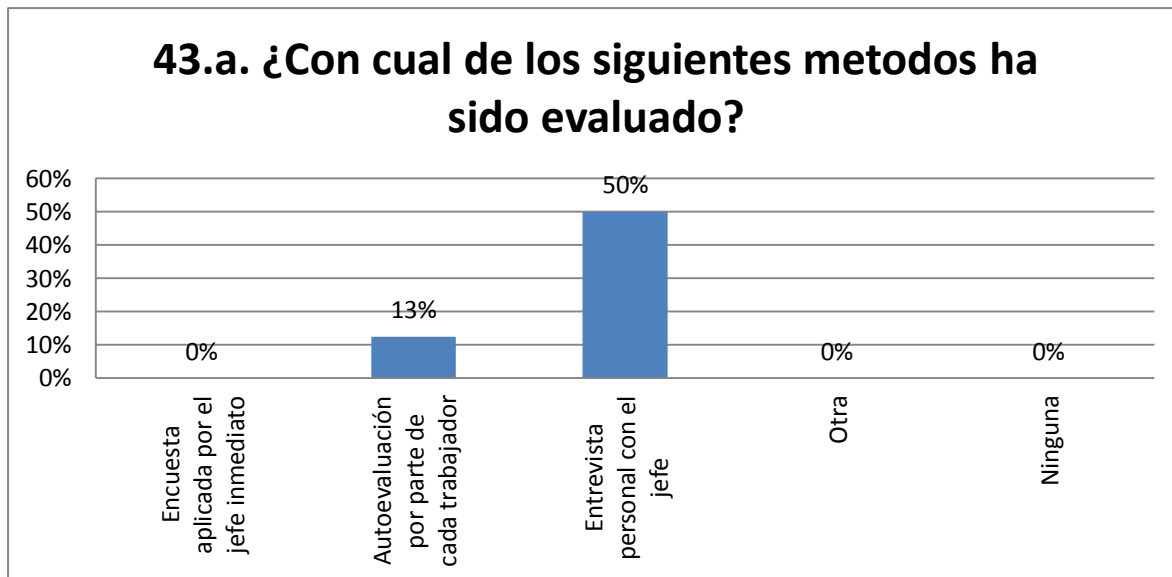


El 87% de los empleados afirman que si contribuyen con las tareas de reciclaje y limpieza en la empresa, lo hacen por medio de puntos ecológicos, organizando y limpiando su puesto de trabajo, cada día después de las labores cotidianas.

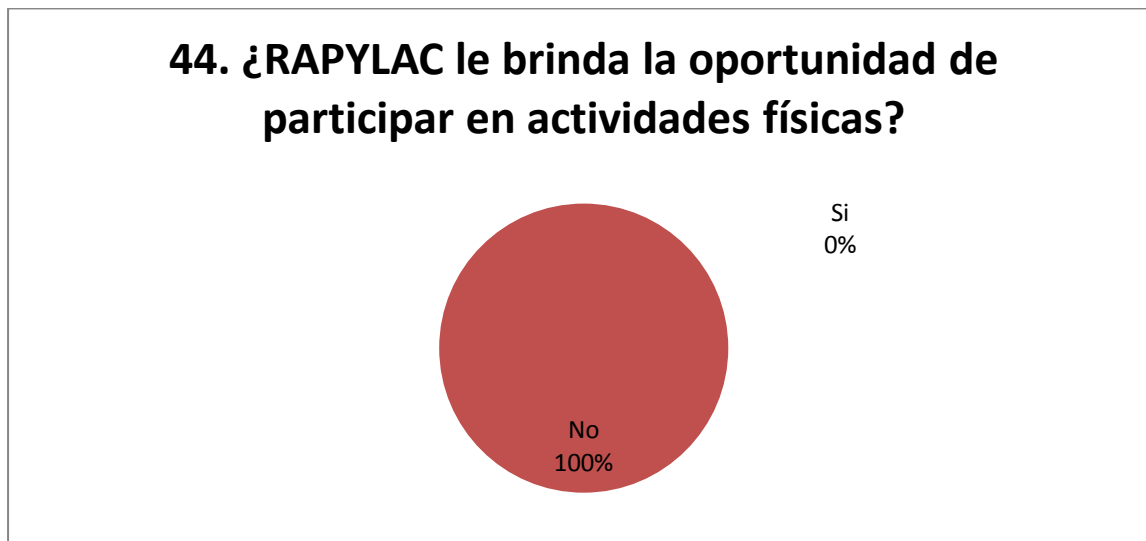
**43. ¿Ha sido evaluado su desempeño como trabajador de RPYLAC?**



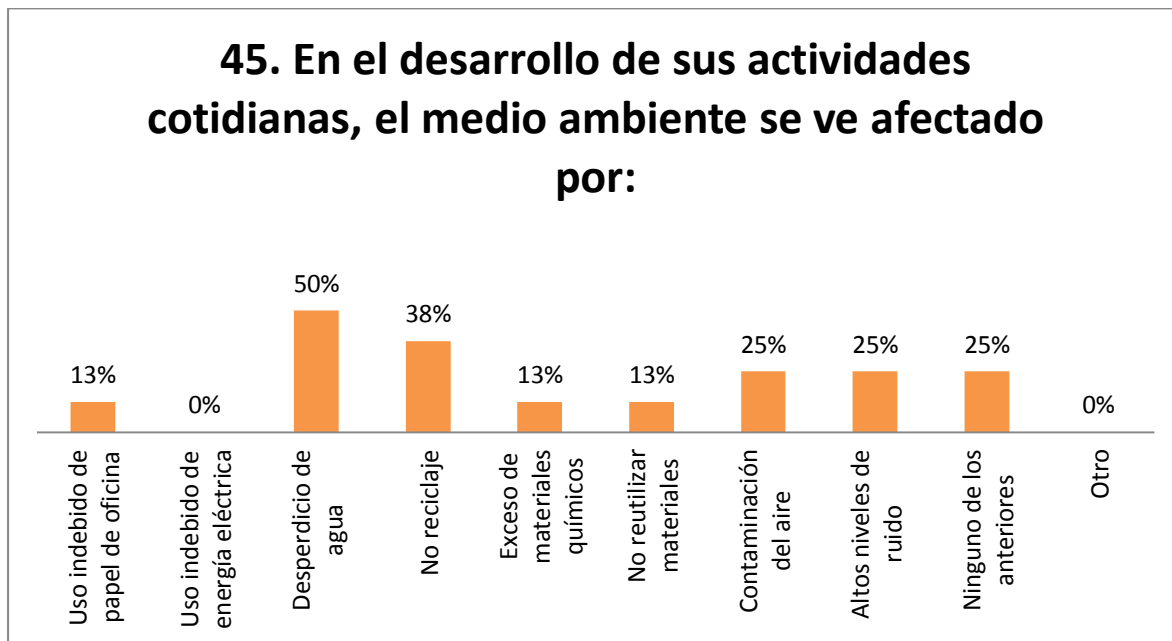
Al 75% de los empleados se les ha hecho evaluación de desempeño en RPYLAC.



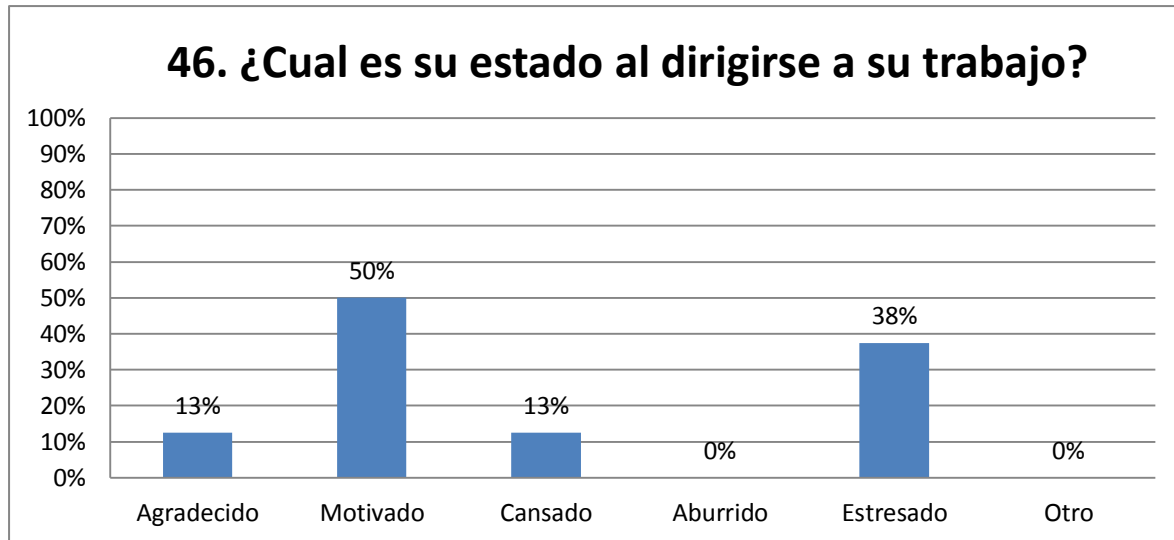
Estos afirman que la evaluación de desempeño, se les ha hecho mediante, entrevistas personales con el jefe, así lo indica un 50% y un 13% se le ha hecho mediante autoevaluación de ellos mismos.



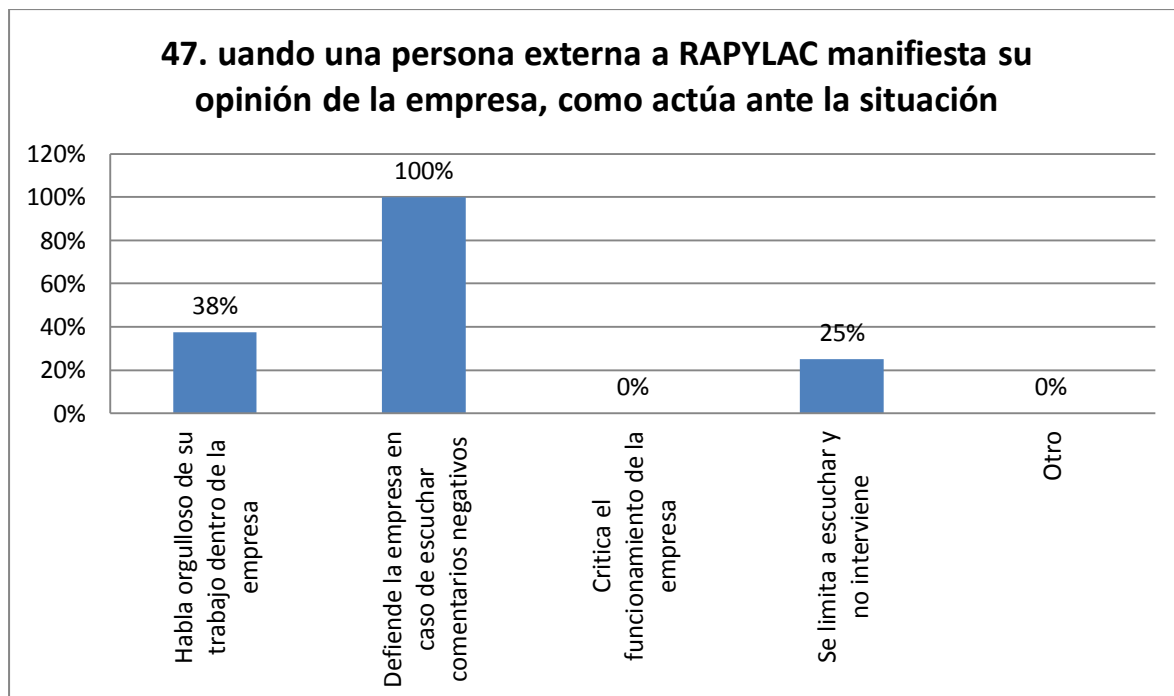
el 100% de los empleados afirman que nunca han sido motivados a participar en actividades físicas, es por esto que es recomendable que la empresa realice charlas o algún tipo de actividades en la cual se les explique a los trabajadores los beneficios de participar en algún tipo de actividad física.



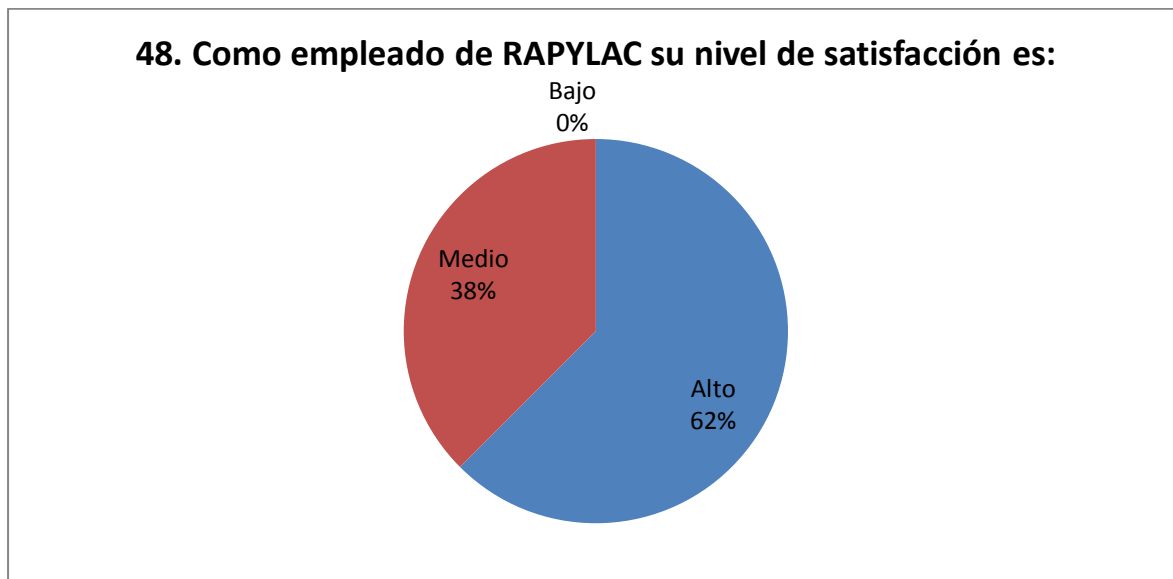
En este caso los empleados de RPYLAC afirman que el medio ambiente se ve afectado por diversas actividades cotidianas que se realizan en la empresa en las cuales la que más afecta con un 50% es el desperdicio de agua, seguido de que no se recicla con un 38%, además de otras como la contaminación del aire, altos niveles de ruido, con un 25% cada una y por ultimo también presentes el uso inadecuado de papel de oficina, exceso de materiales químicos y no reutilizar materiales con un 13% para cada uno. Sin embargo un 25% de los empleados indican que el medio ambiente no se ve afectado por sus actividades diarias.



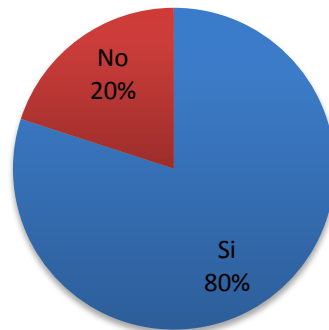
El 50% de los empleados se sienten motivados ya que les gusta el trabajo que realizan y se sienten a gusto, un 13% se siente agradecido, otro 13% cansado y un alto porcentaje (38%) se sienten estresados cuando van camino al trabajo.



La totalidad de los empleados (100%) defiende la empresa en caso de escuchar comentarios negativos, otro 38% habla orgulloso de su trabajo dentro de la empresa al escuchar una opinión sobre RPYLAC, puesto que se sienten a gusto y conformes con su trabajo y se encuentran satisfechos con su labor. Sin embargo un 25% de se limita a escuchar y no intervienen ni a favor ni en contra de la empresa, pero ninguno de los empleados dice criticar el funcionamiento de la empresa.



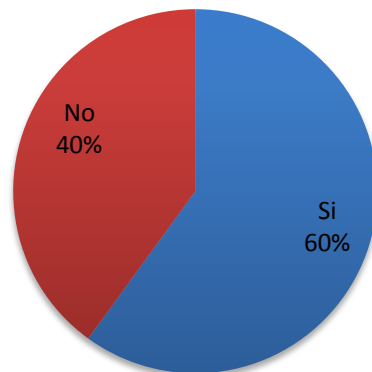
Como empleados de RPYLAC un 62% se encuentra altamente satisfechos y conformes, un 38% se encuentra medianamente conforme, pero ninguno de los empleados tiene una conformidad baja, pues se puede trabajar para aumentar los niveles de conformidad, a pesar de que la mayor parte de ellos este satisfechos.

**Anexo H: Análisis Encuesta Diagnostico Al Grupo De Interés Proveedores De RPYLAC****ANÁLISIS ENCUESTA DE PROVEEDORES****1. ¿Conoce el termino Responsabilidad Social Empresarial?**

De acuerdo a los datos obtenidos, se observa que el 80% de los proveedores de RPYLAC, afirman conocer el termino Responsabilidad Social Empresarial, mientras que un 20% dicen que no lo conocen, es decir que estos no conocen los beneficios que se pueden desarrollar entre ambas partes.

Además, de preguntarle si conocen el termino, se les pidió que dieran una breve descripción de lo que entiendes por este, sin embargo se observa que aunque dicen conocer el termino, solo tiene una idea de lo que realmente significa la RSE y todos los beneficios que esta puede tener. La mayoría de las descripciones solo hace énfasis en un tipo de responsabilidad que la empresa debe tener con ellos, o en cierto modo la responsabilidad que ellos deben tener con la empresa, dejando a un lado la interacción que se debe mantener con el resto de los grupos de interés.

## 2. ¿Conoce el termino Sostenibilidad?

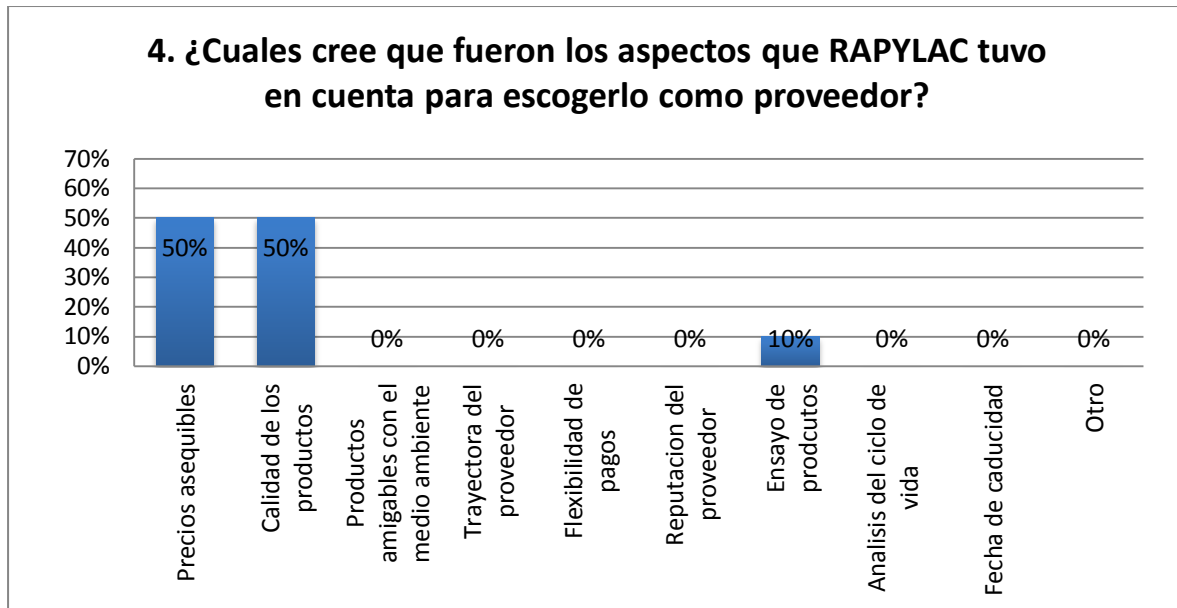


En este caso, se observa que el 60% de los proveedores conocen el termino de sostenibilidad, mientras que el otro 40% dice no conocerlo ni saber su significado, al igual que en el término de RSE se les pidió que definieran el termino y sucedió lo mismo, solo tienen una idea y desconocen la totalidad de lo que significa.

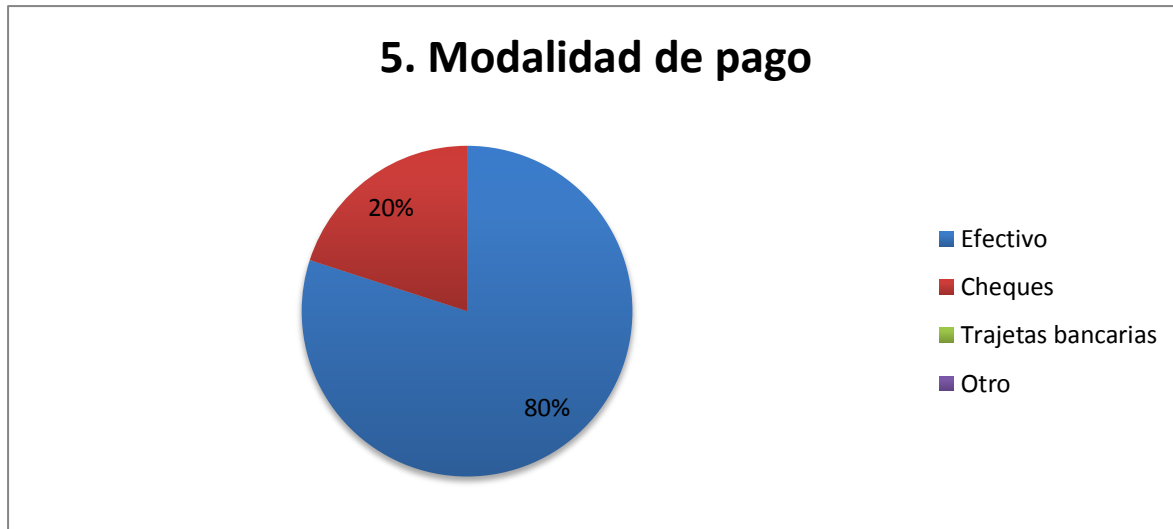
## 3. ¿Por medio de que proceso logro ser proveedor de RPYLAC?



Como se evidencia, en los resultados obtenidos en esta encuesta, el mayor método de selección de los proveedores es el contacto directo con un 90%, además un 10% fue por recomendación, es decir por sugerencia de una persona externa a la empresa, sin realizarse un estudio significativo para evaluar a los proveedores.



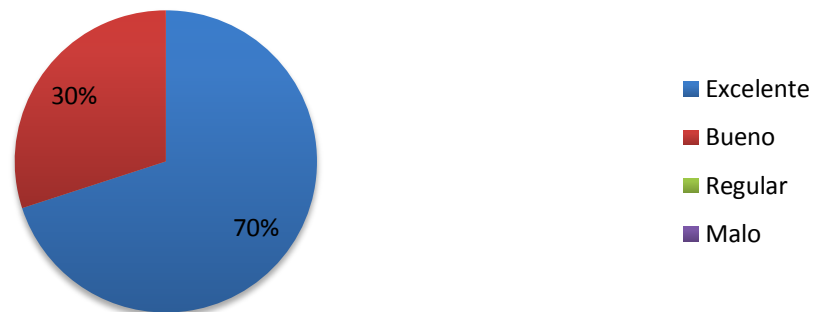
En cuanto a los aspectos que los proveedores creen que RPYLAC tuvo en cuenta para su elección, los aspectos que predominaron esta elección fueron, los precios asequibles y la calidad de los productos, ambos con un 50% de calificación. Del mismo modo con un porcentaje muy pequeño del 10% es el ensayo de productos los cuales probó RPYLAC y posteriormente los contacto para seguir usando sus productos.



Normalmente la política de pago que maneja RPYLAC para sus proveedores es a crédito y se les pregunto a estos, con que modalidad reciben el pago. Como se puede observar el 80% afirma que la empresa les paga en efectivo, mientras que el 20% afirman que reciben el pago mediante un cheque.

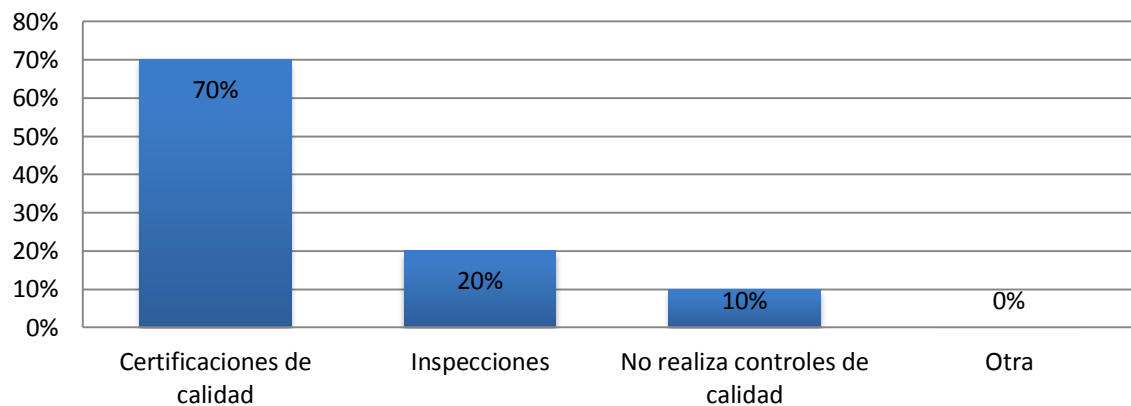
Además se les pregunto con que frecuencia reciben el pago y el 100% de los proveedores confirmo que el pago es quincenal, de modo que la política que maneja la empresa es a crédito y el pago se realiza 15 días después de la compra.

### 6. ¿Como califica su cumplimiento en la entrega de productos con RPYLAC?



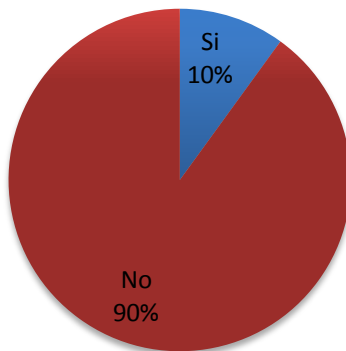
Con la pregunta número seis de la encuesta a los proveedores, se busca conocer cuál es la percepción de ellos con el cumplimiento y que realicen una autoevaluación de ellos mismos. Los datos obtenidos reflejan que la percepción de ellos con su cumplimiento es buena, pues el 70% de los proveedores afirman que se califican como excelente y un 30% se consideran buenos en cuanto al cumplimiento, lo cual son datos favorables. Los que consideran que su cumplimiento es bueno aseguran que en alguna ocasión han tenido retrasos por causas externas a ellos.

### 7. ¿De que forma le garantiza la calidad de sus productos a RPYLAC?



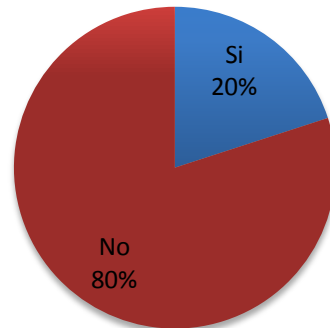
La calidad es una parte fundamental de todas las empresa, por esto se decidió preguntarle a los proveedores por la calidad de sus productos y como estos garantizan a RPYLAC productos de calidad. El 70% de ellos indican que lo hacen por medio de certificados de calidad, mientras que el 20% lo hacen por medio de inspecciones de los productos y solo un 10% afirma no realizar controles de calidad.

### 8. ¿RPYLAC le ha definido por escrito los términos de aceptación y rechazo?



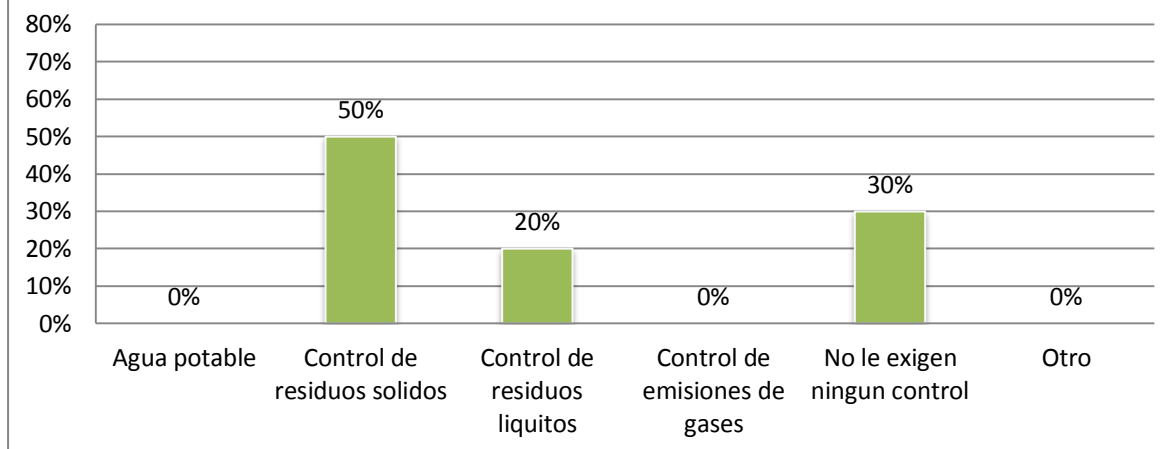
Rapylac maneja unos estándares para el recibo de la leche, los cuales los proveedores deben cumplir, de lo contrario el producto no será recibido, es por esto que se le pregunto a los proveedores que si la empresa le ha definido los términos de aceptación y rechazo de los productos, sin embargo el 90% de ellos dice no haber recibido estos términos de negociación, lo cual es importante ya que la empresa maneja estas políticas. Solo un 10% de los proveedores dice haber recibido estos estándares.

### 9. ¿Aplica algún plan de gestión medioambiental?



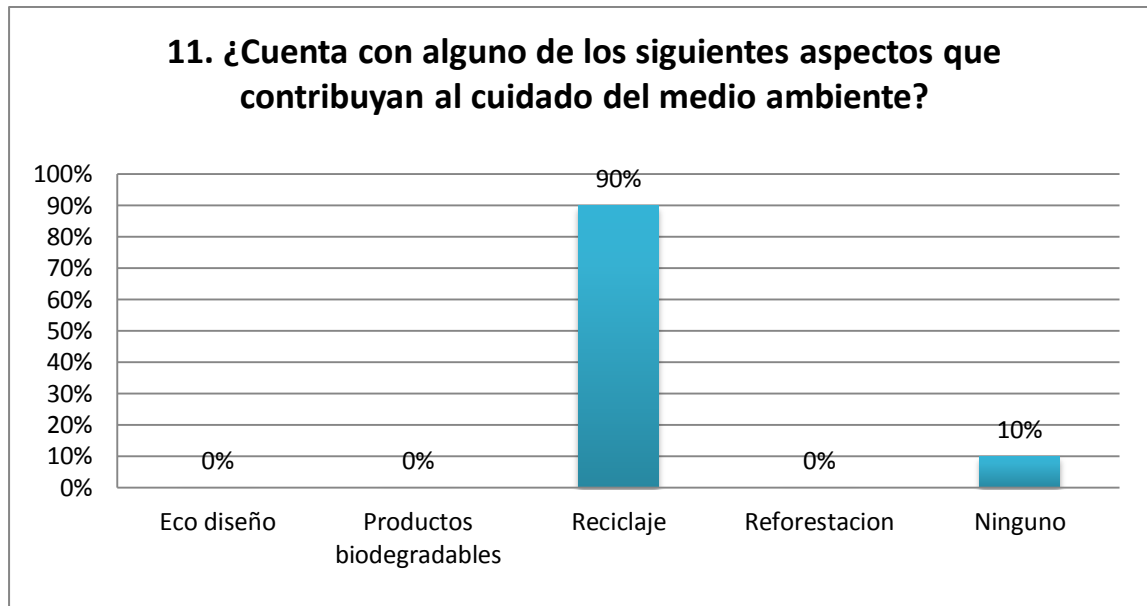
El 80% de los proveedores de RPYLAC no tiene ni aplican ningún plan de gestión medioambiental, mientras que un 20% afirman si hacerlo argumentando que se preocupan por la preservación y conservación del medio ambiente y de los recursos naturales.

### 10. ¿RPYLAC le exige alguno de estos planes para el cuidado del medio ambiente?

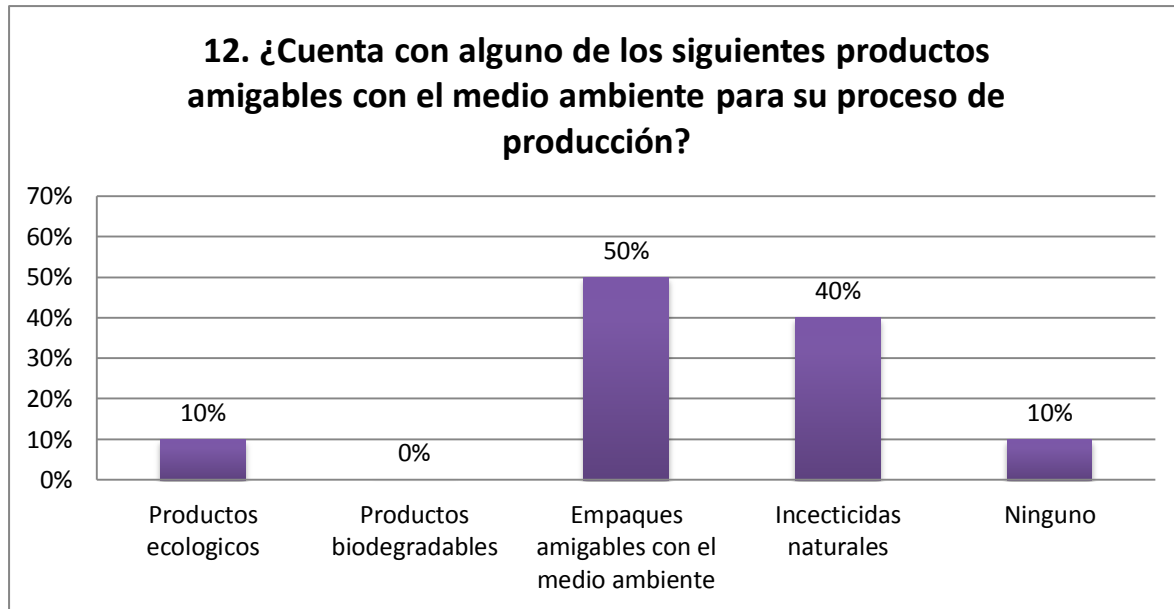


El 50% de los proveedores expresan que la empresa les exigen controles para el cuidado del medio ambiente, por lo que es evidente la preocupación de RPYLAC por los recursos y por ser

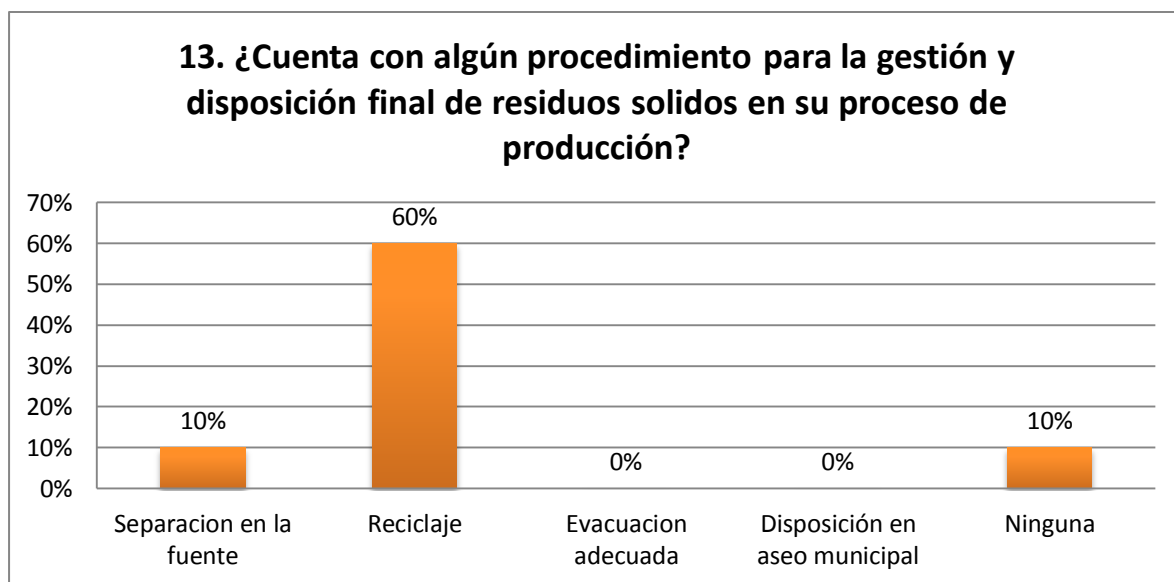
responsable con el cuidado de este, un 20% dice que se le exigen controles de residuos sólidos mientras que un 30% indica que no se le exigen ningún tipo de controles.



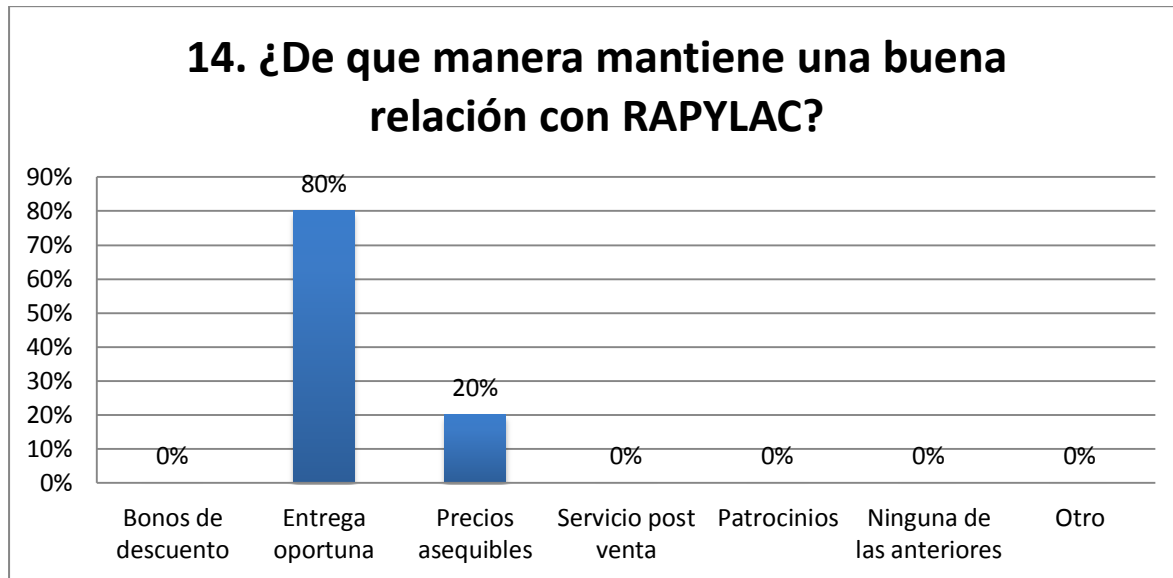
De acuerdo a esta pregunta el 90% de los proveedores afirman que hacen reciclaje para contribuir con el cuidado del medio ambiente, lo cual es algo bueno y es el inicio de una iniciativa por parte de ellos para poder empezar a aplicar algún plan de gestión medioambiental, lo cual la mayoría afirma no hacer, si embargo también realizan controles para el cuidado medioambiental, pues se vio reflejado en la pregunta anterior, donde RPYLAC les exige algunos controles.



En esta pregunta se presenta otro caso de contribución medioambiental, debido a que el 50% de los proveedores afirman usar empaques amigables con el medio ambiente, otro 40% dice usar insecticidas naturales los cuales puedan generar un menor impacto, un 10% usan productos ecológicos y un 10% expresa no usar ningún producto que beneficie el cuidado ambiental.



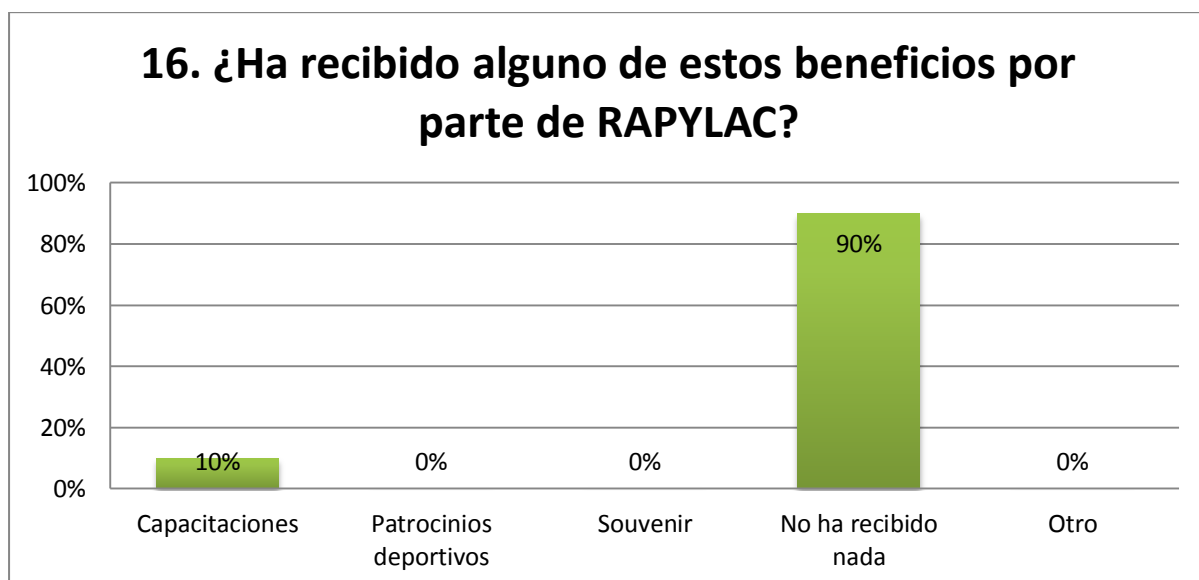
Para la gestión y disposición final de residuos sólidos, el 60% afirman hacer reciclaje, un 10% de los proveedores realizan reparación en la fuente, mientras otro 10% no realiza ningún procedimiento.



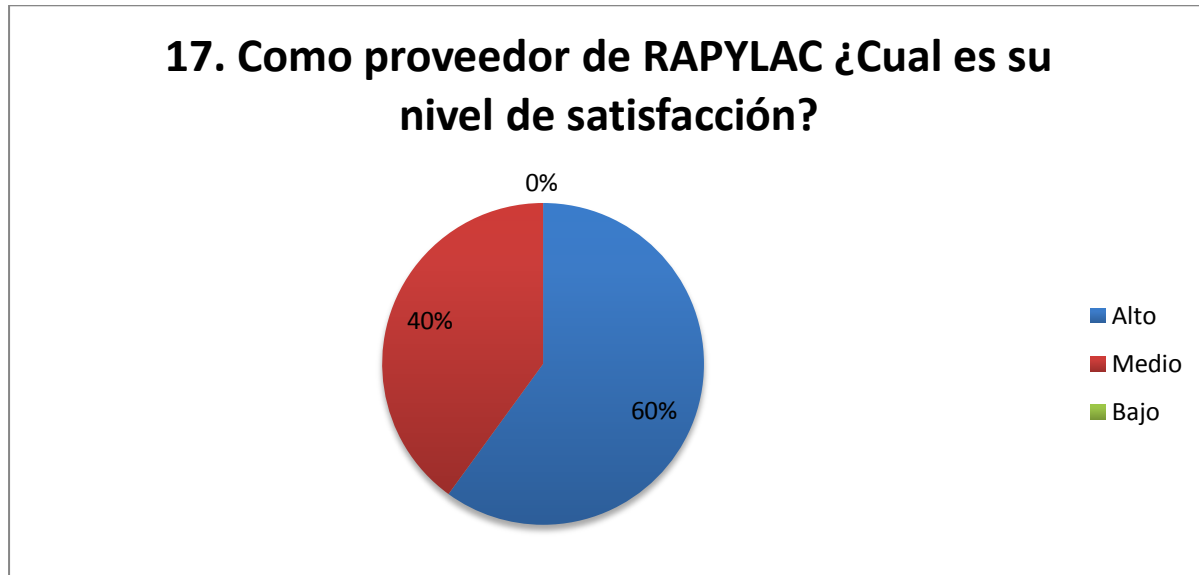
La mayoría de los proveedores, un 80%, considera que la manera en que mantiene una excelente relación con la empresa es mediante la entrega oportuna, seguido de los precios asequibles con un 20%, sin embargo son muy pocas las formas de propiciar la buena relación su cliente y con la empresa.



Al preguntarle a los proveedores como RPYLAC los incentiva para mantener una buena relación con ellos, el 100% de los proveedores manifiesta que lo hacen con pagos oportunos. Aunque esto es algo bueno que mantiene y propicia las relaciones de negocios en el tiempo hace faltan incentivos tanto por parte de RPYLAC como por parte de los proveedores para alimentar las relaciones.



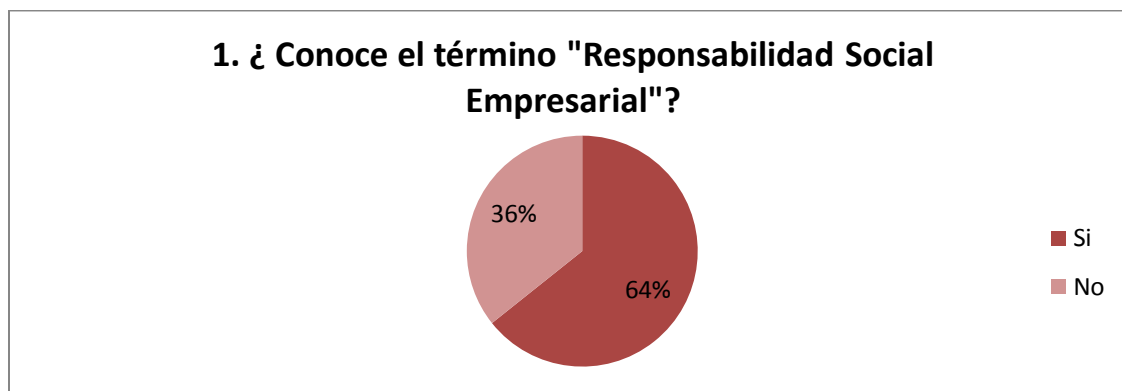
Mencionando las buenas relaciones que se deben tener entre ambas partes es importante mencionar que el 90% de los proveedores dicen no haber recibido ningún tipo de beneficio por parte de RPYLAC, sin embargo un 10% dicen que han recibido capacitaciones.



De acuerdo al nivel de satisfacción de los proveedores, se observan en los resultados que se deben tomar acciones para aumentar la satisfacción de estos porque a pesar de que el 60% expresan estar altamente satisfechos, un 40% dicen que su satisfacción es media, lo que indica que no están completamente a gusto con algún aspecto de la empresa.

## Anexo I: Análisis Encuesta Diagnostico Al Grupo De Interés Clientes De RPYLAC

### ANÁLISIS DE ENCUESTA CLIENTES

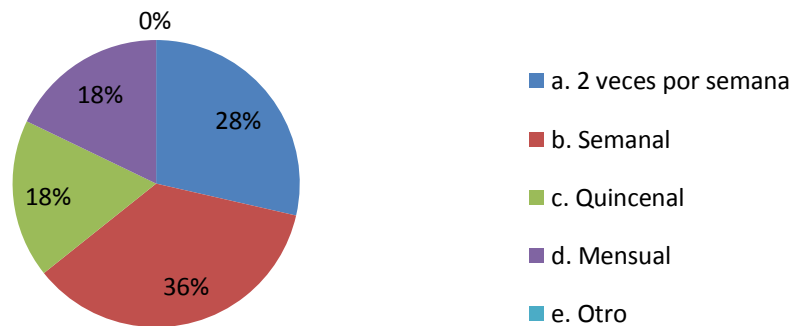


Los clientes que posee RPYLAC dicen con un 64% que tienen conocimiento acerca del término de Responsabilidad Social empresarial, mientras que el 36% restante asegura no tener conocimiento acerca de este término.

### 2. Explique qué entiende como “Responsabilidad Social Empresarial”:

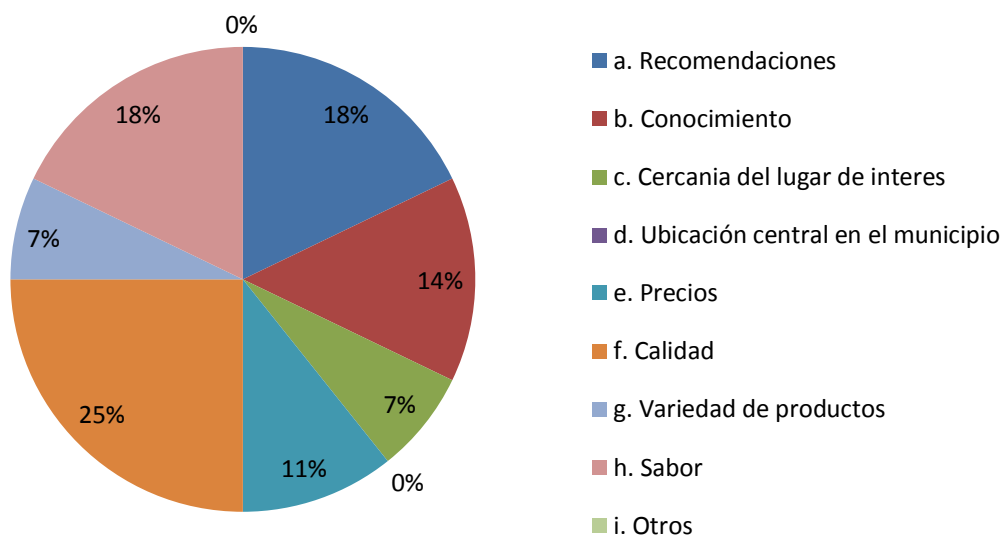
Las respuestas de los clientes al momento de explicar el término de RSE fue bastante distanciado al concepto real, puesto que el 64% que afirmaron lo enfocaron solo en la relación que la empresa tiene con los clientes y no globalmente como lo es la relación que se maneja con cada grupo de interés y el beneficio ético y legal que se debería tener con ellos.

### 3. ¿Cada cuanto realiza compras en RPYLAC?

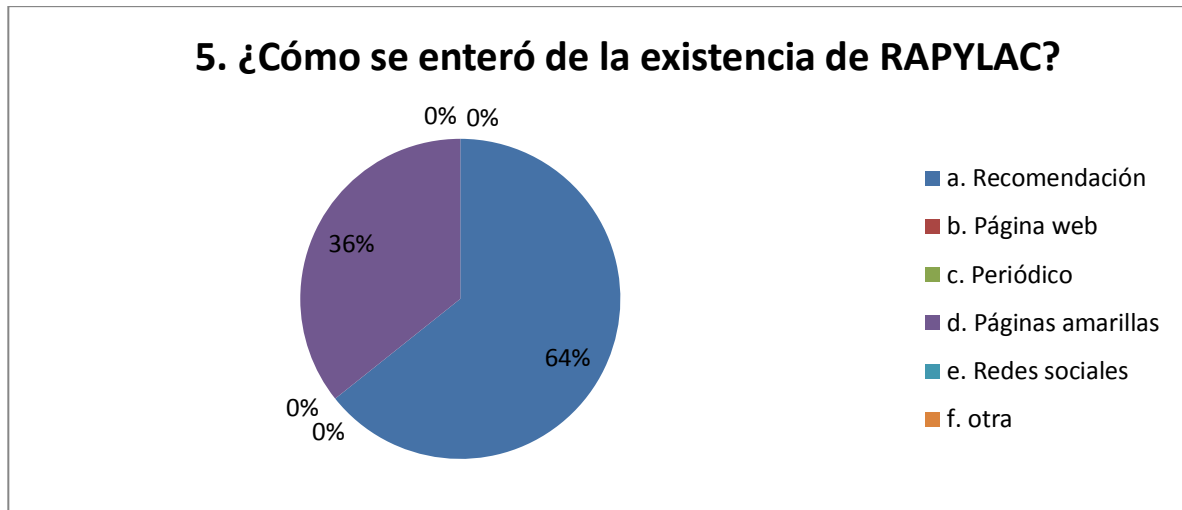


El 36% de los clientes de RPYLAC realizan sus pedidos semanalmente, seguido del 28% que realizan sus pedidos dos veces por semana y el 36% realizan sus pedidos mensuales y quincenalmente.

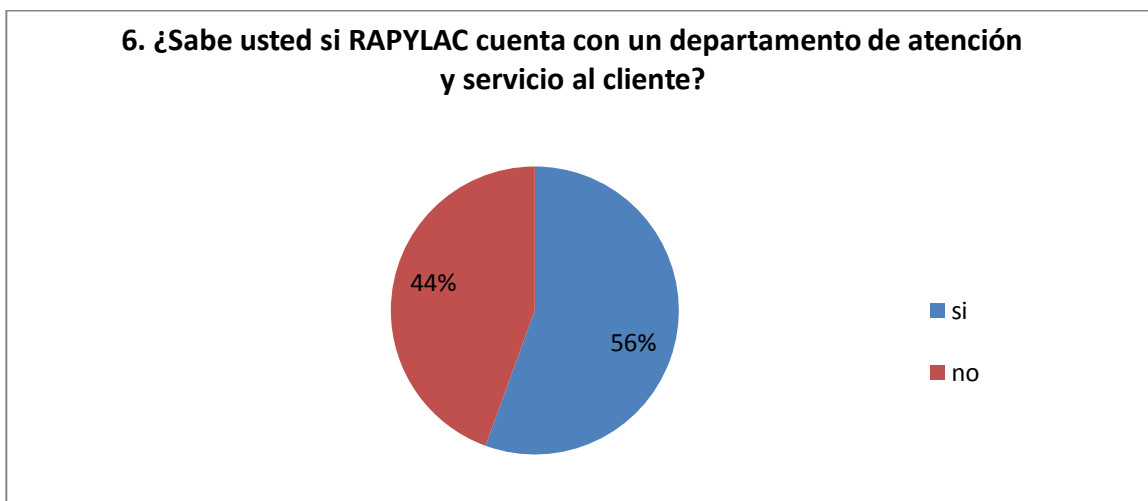
### 4. ¿Cual es el motivo por lo cual usted realiza compras en RPYLAC?



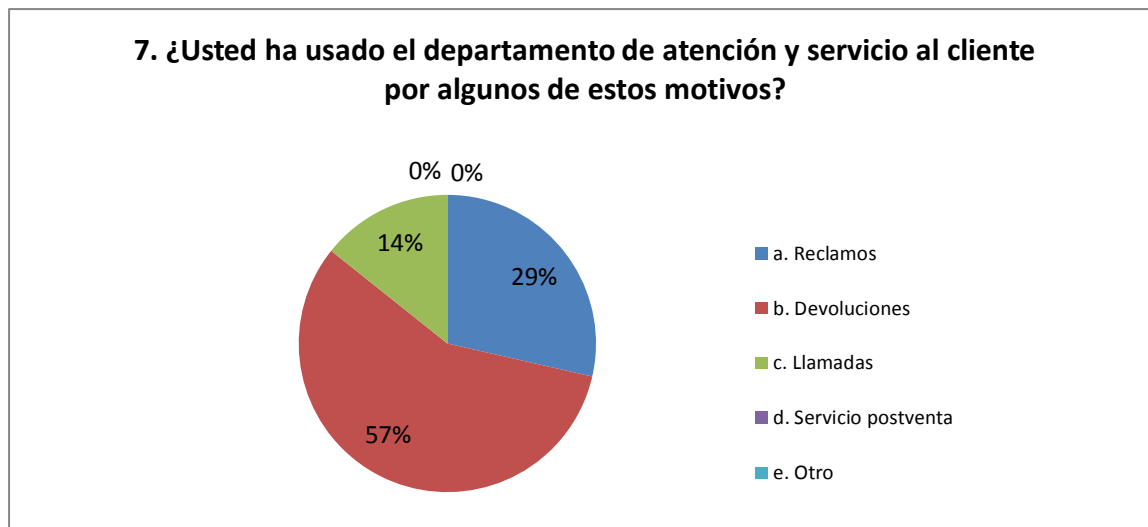
Los clientes afirman con un 25% que uno de los motivos por los cuales realiza compras en RPYLAC es por la calidad en sus productos, un 36% dice que lo hace por recomendaciones y el sabor del producto.



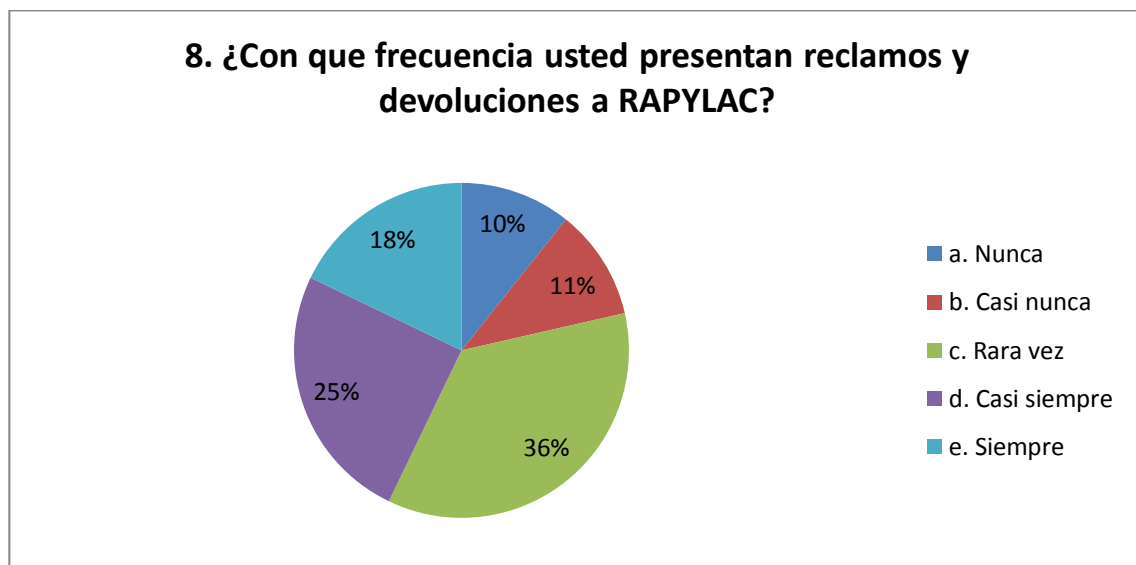
Un 64% afirma que conoce sobre la existencia de RPYLAC por medio de recomendaciones hechas por otros clientes de la empresa y un 36% conoció la empresa por medio de las páginas amarillas.



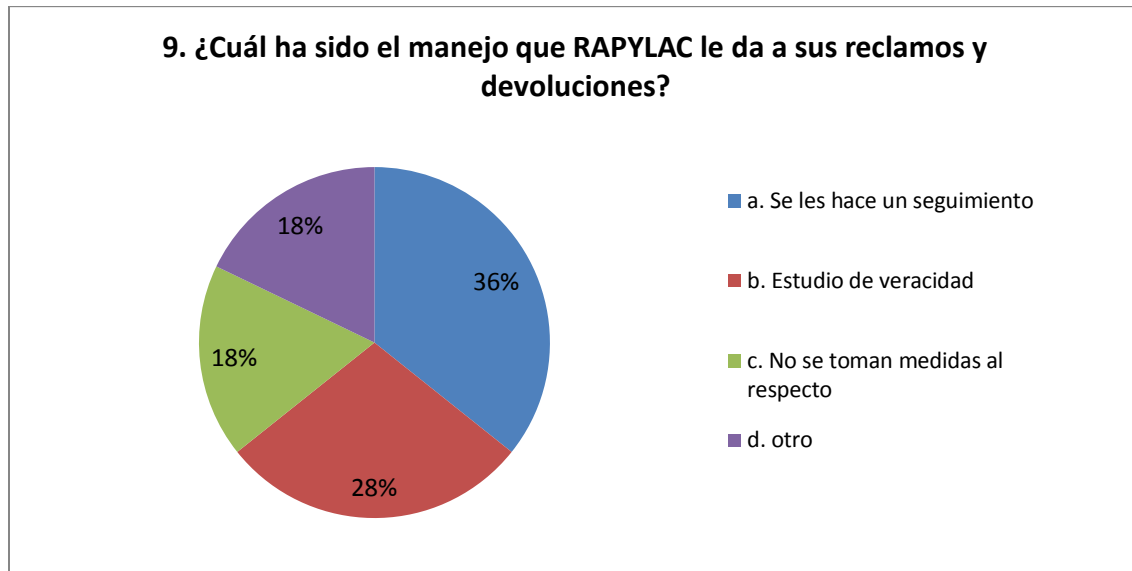
El 56% de los clientes dicen conocer el departamento de atención y servicio al cliente y un 44% dice que no tiene conocimiento acerca de este departamento que ofrece servicio en la empresa RPYLAC.



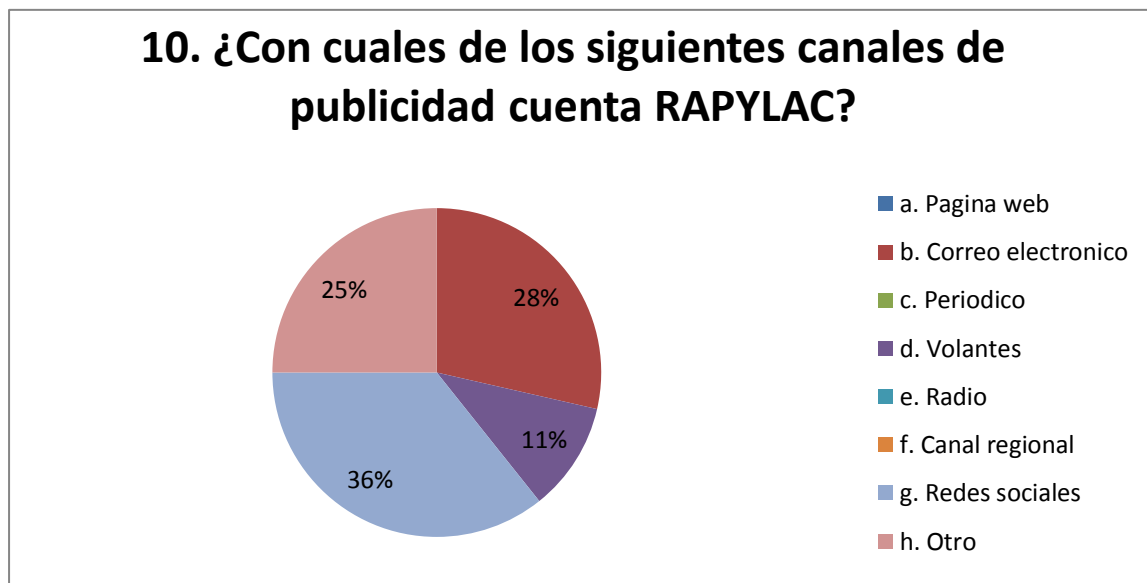
El 57% de los clientes afirman que por motivo de devoluciones ha solicitado el departamento de atención y servicio al cliente y un 29% utilizan el departamento para realizar reclamos.



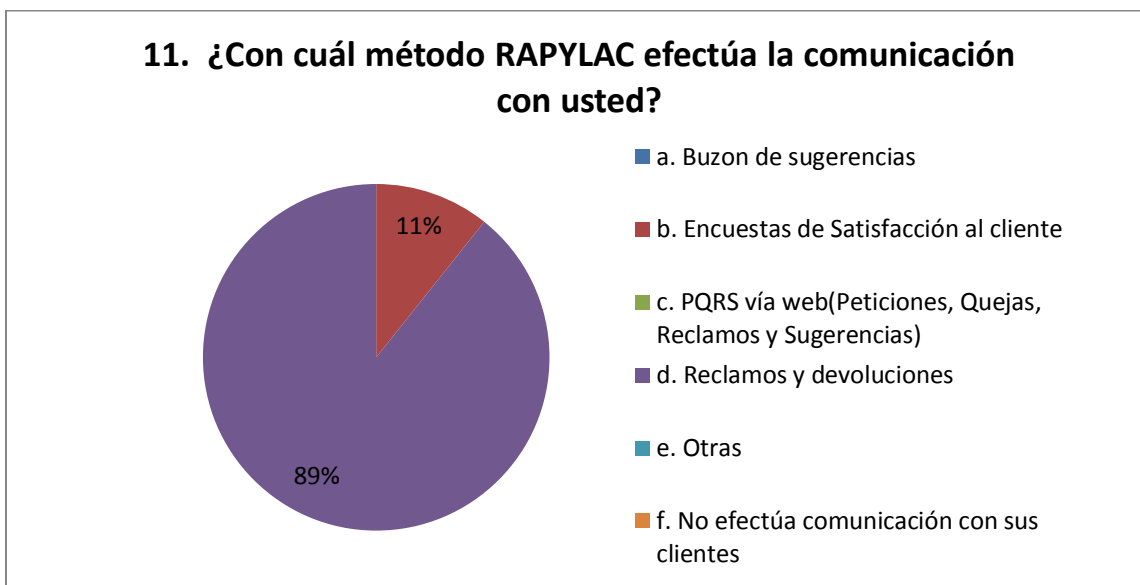
La frecuencia con la que los clientes presentan reclamos y devoluciones es con un 36% de que rara vez lo hacen, seguido de 25% dicen que casi siempre lo hacen y un 18% afirma que lo hacen siempre que se les hace entrega de pedidos.



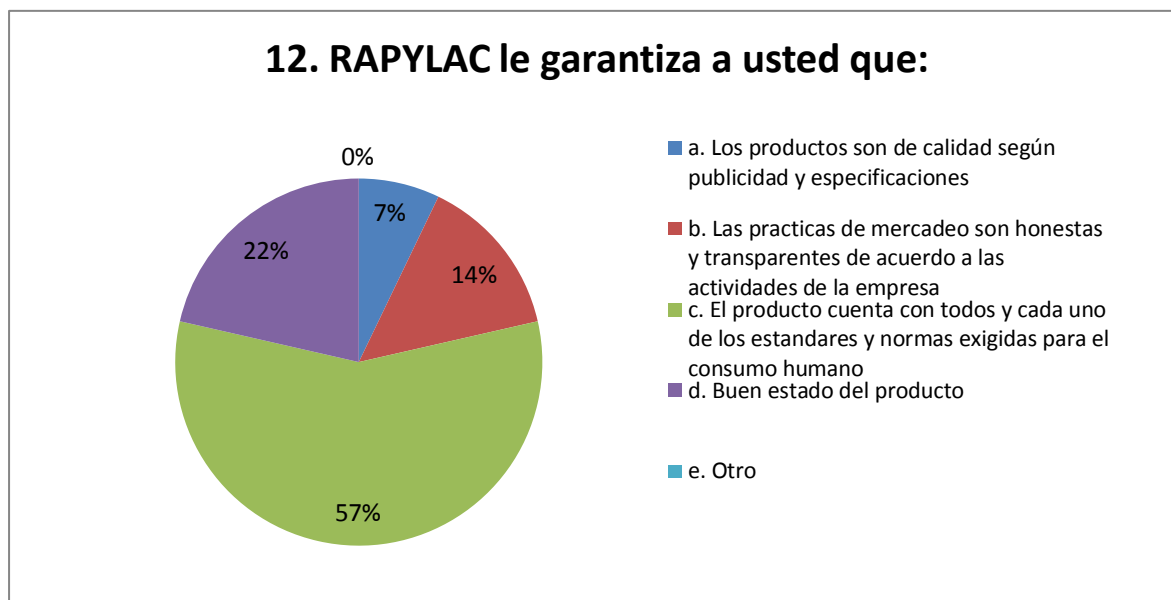
El 36% de los clientes dicen que el manejo que RPYLAC le da a sus reclamos y devoluciones es con un seguimiento al respecto, el 28% dicen que la empresa realiza un estudio de veracidad y el 18% dice que no se toman medidas al respecto.



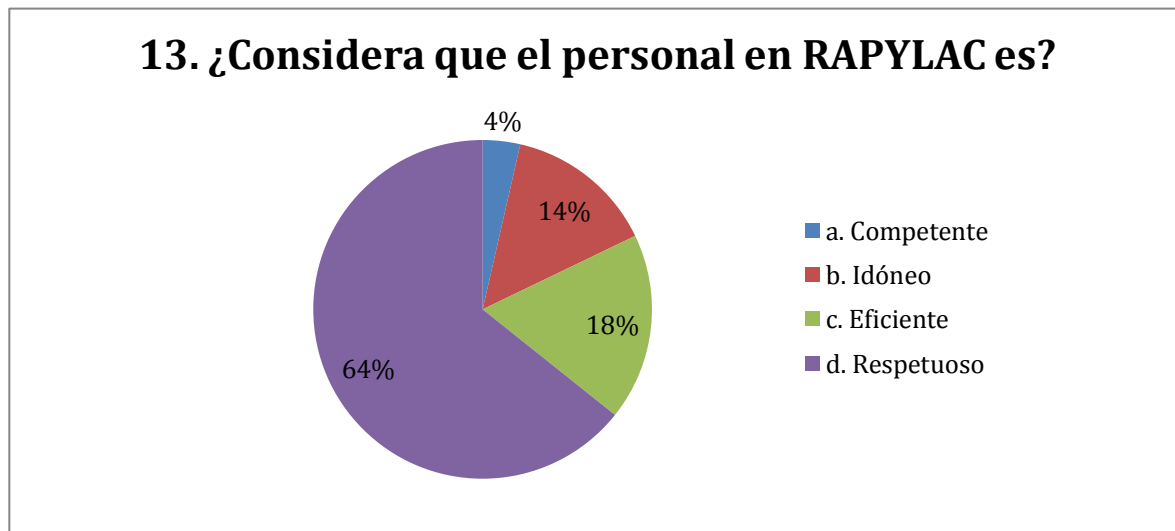
Los cliente de RPYLAC aseguran que los canales de publicidad que la empresa maneja con mayor participación son las redes sociales puesto que lo afirman el 36% de los encuestados, el 28% dicen que por medio de correo electrónico realiza la compañía publicidad y un 11% dice que por medio de volantes.



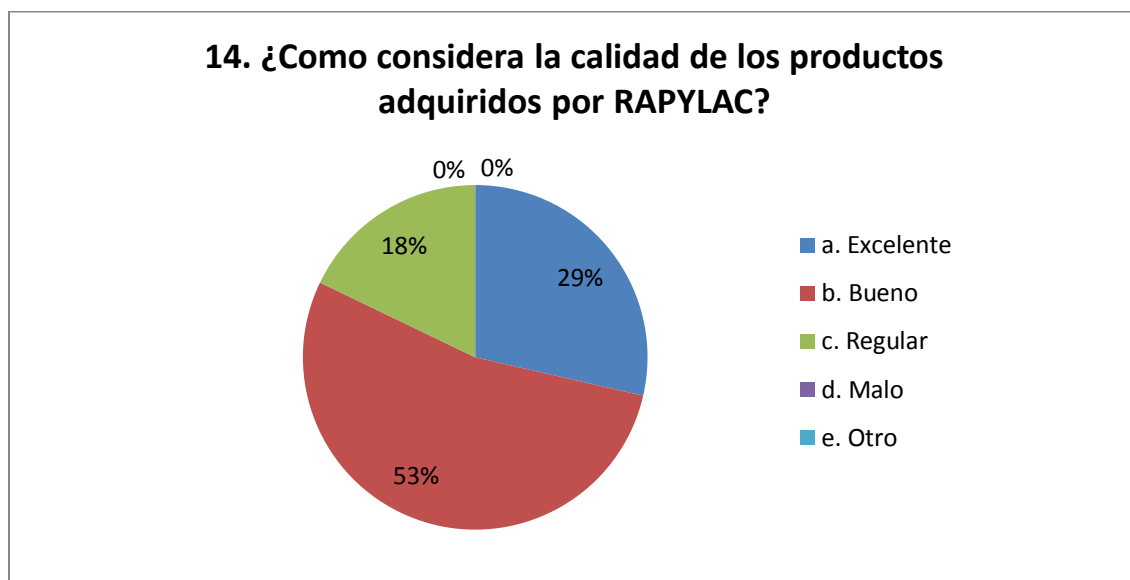
El método de comunicación que utilizan los clientes es reclamos y devoluciones, puesto que lo afirmaron un 89% de los encuestados; además, un 11% dice que otro medio por el cual RPYLAC efectúa comunicación con ellos es por encuestas de satisfacción al cliente.



Los encuestados afirman que RPYLAC les garantiza que el producto cuenta con todos y cada uno de los estándares y normas exigidas representando un 57% de los clientes que lo dicen, un 22% responde que la empresa cuenta con un buen estado del producto y un 14% cuenta que las prácticas de mercadeo de la compañía son honestas y transparentes de acuerdo a las actividades de la empresa.



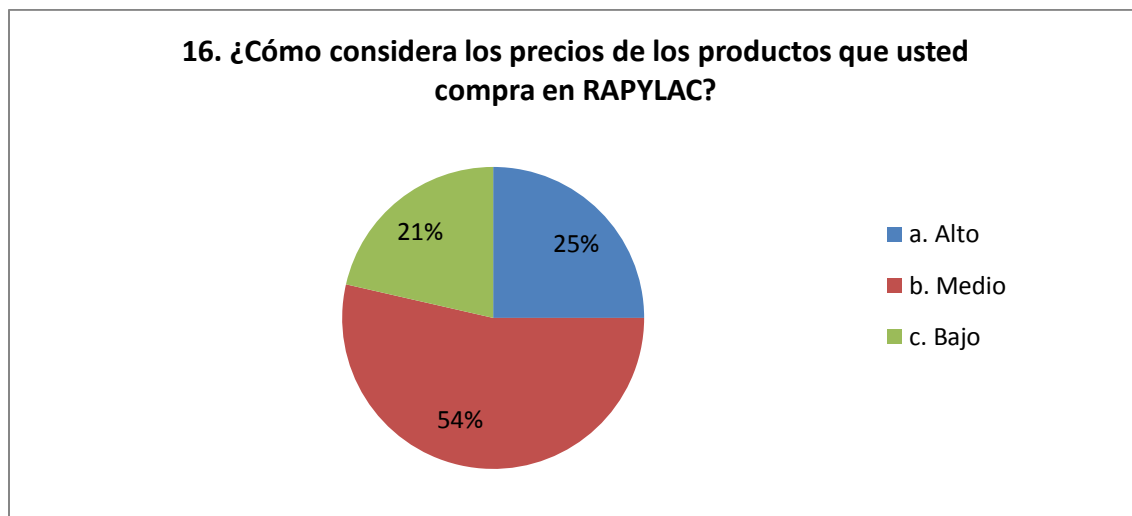
El 64% de los clientes de la empresa RPYLAC afirman que el personal es respetuoso, un 18% dice que es eficiente, un 14% cuenta que es idóneo y el 4% señalan que es competente.



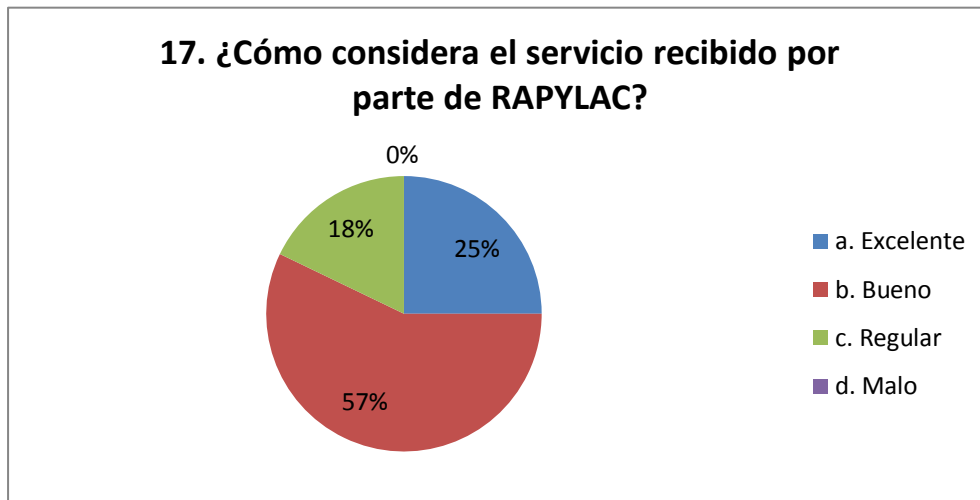
Los clientes señalan con un 54% que la calidad de los productos que ellos adquieren por la empresa RPYLAC es bueno pero que como todos los productos alimenticios siempre van a tener algo que mejorar tanto en el sabor, calidad e inocuidad, seguido de un 28% que dice que es excelente y el 18% afirma que es regular .



El 89% de los clientes afirman que hay variedad en los productos que RPYLAC ofrece al mercado y un 11% dice que no hay variedad porque solo consumen un tipo de producto y no se les ha mostrado otra variedad.

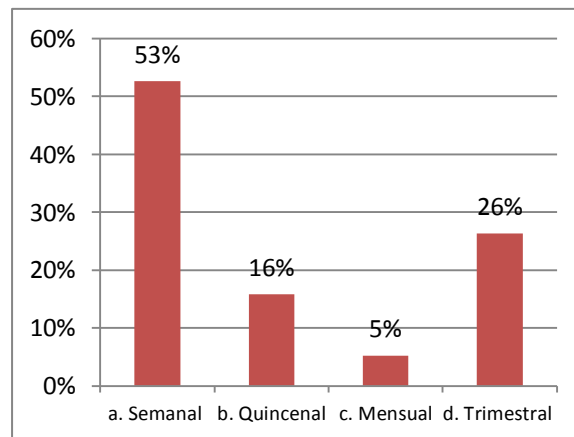
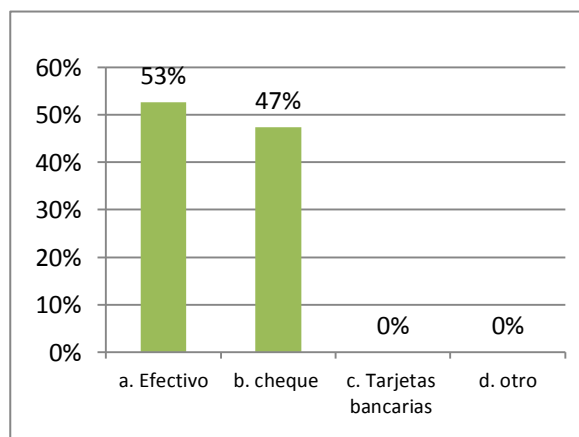


Los clientes de RPYLAC afirman con un 59% de los encuestados, que ellos consideran que los precios de los productos que ellos compran son de costo mediano porque nos es bajo como ellos quisieran pero se hace asequible a sus necesidades, un 25% señala que es alto y un 21% marca que es bajo el precio de los productos.

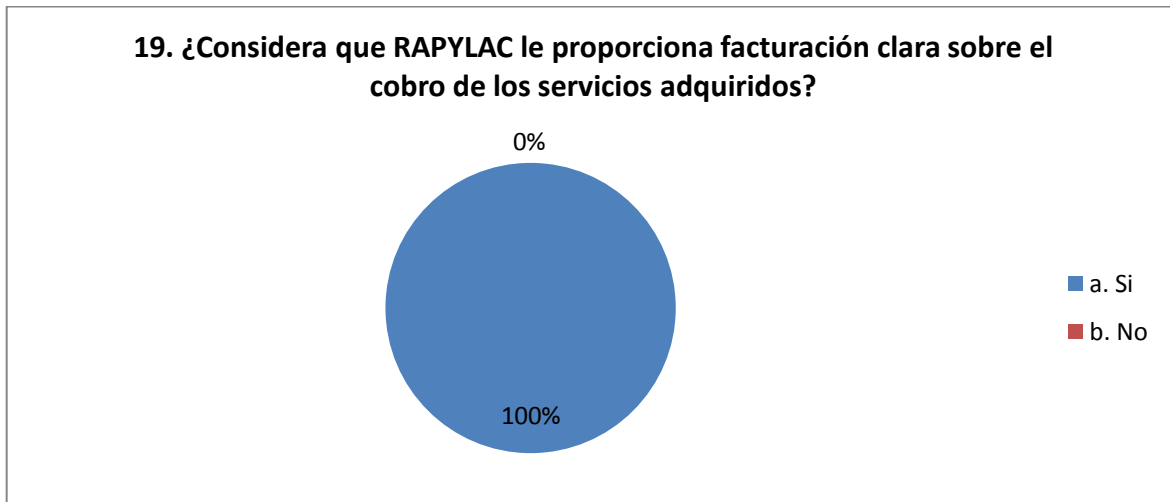


El 57% de los clientes encuestados consideran que el servicio recibido por parte de la empresa RPYLAC es bueno pero que les falta mejorar el tema del transporte y la dotación de este, el 25% afirman que es excelente y un 18% dice que es regular.

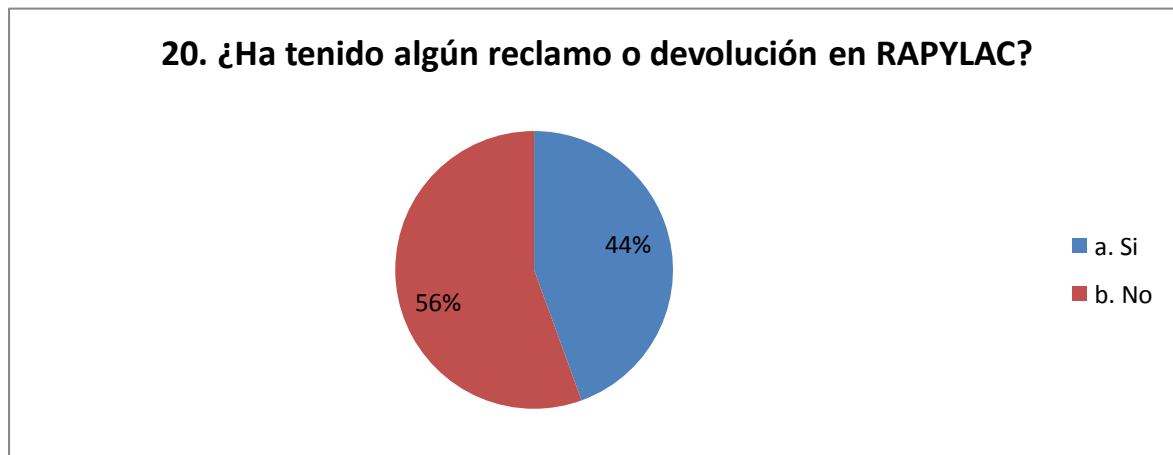
**18. ¿Cuál es la facilidad de pago con las que cuenta RPYLAC?**



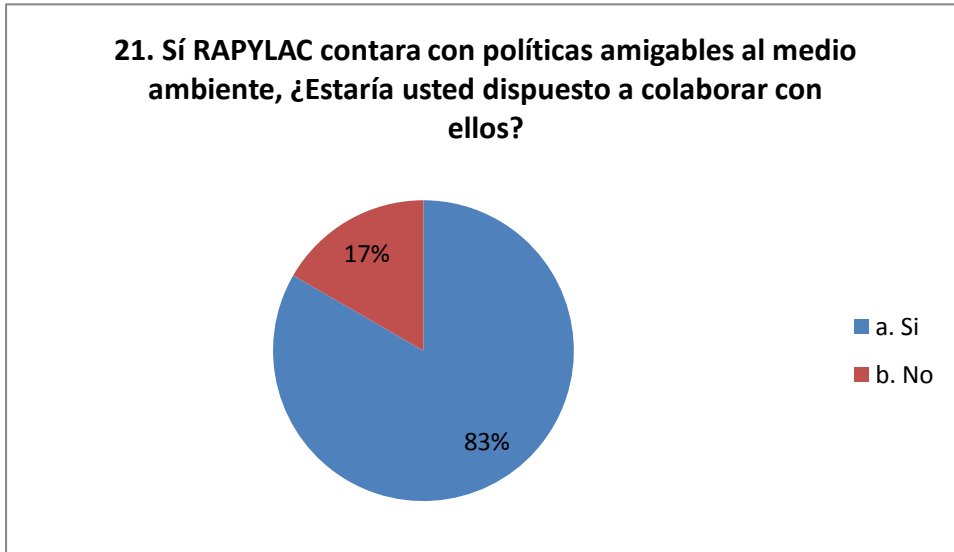
La facilidades de pago que brinda RPYLAC con los clientes que pagan de contado, es que el 53% dicen que lo realizan en efectivo y el 47% por medio de cheques y los clientes que manejan sus cuentas por crédito afirman que el 53% de ellos realizan su pago semanal, seguido del 26% que lo hace trimestral, el 16% lo realiza quincenal y el 5% mensual.



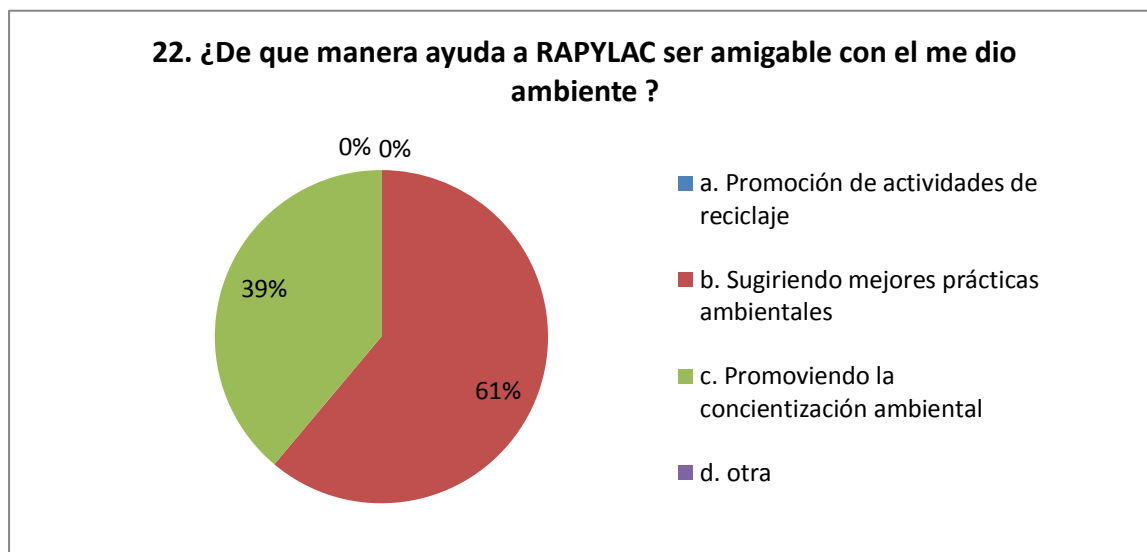
El 100% de los clientes encuestados afirman que RPYLAC proporciona una facturación clara sobre el cobro de los servicios adquiridos, puesto que el producto siempre es recibido con la factura.



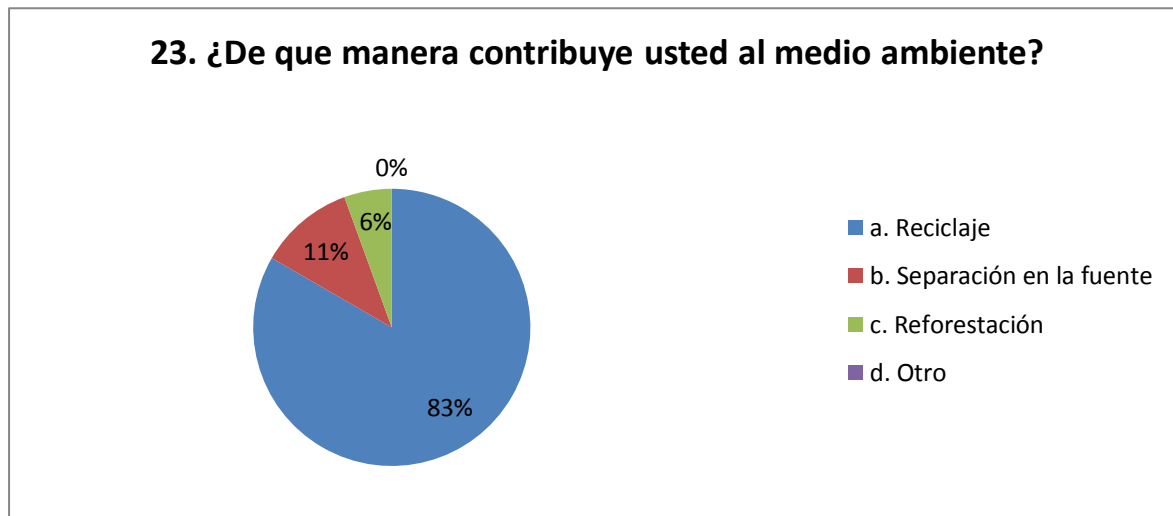
El 56% de los clientes dicen que no han tenido algún tipo de reclamo o devolución por los productos ofrecidos por parte de RPYLAC y el 44% dicen que si lo ha hecho por diferentes anomalías presentadas en el producto.



Los clientes afirman que si la empresa RPYLAC contara con políticas amigables al medio ambiente un 83% de ellos estarían dispuestos a colaborar al respecto y el 17% dicen que no lo harían.



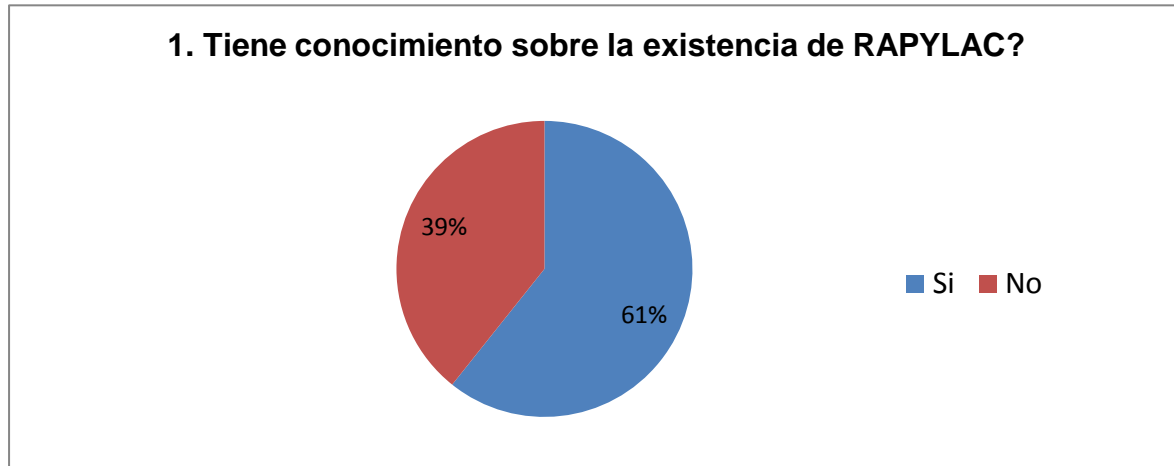
Los clientes dicen que RPYLAC ayuda a ser amigable con el medio ambiente porque están sugiriendo mejores prácticas ambientales ya que un 61% de los clientes encuestados los afirman y un 39% de ellos dicen que la empresa está promoviendo la concientización ambiental.



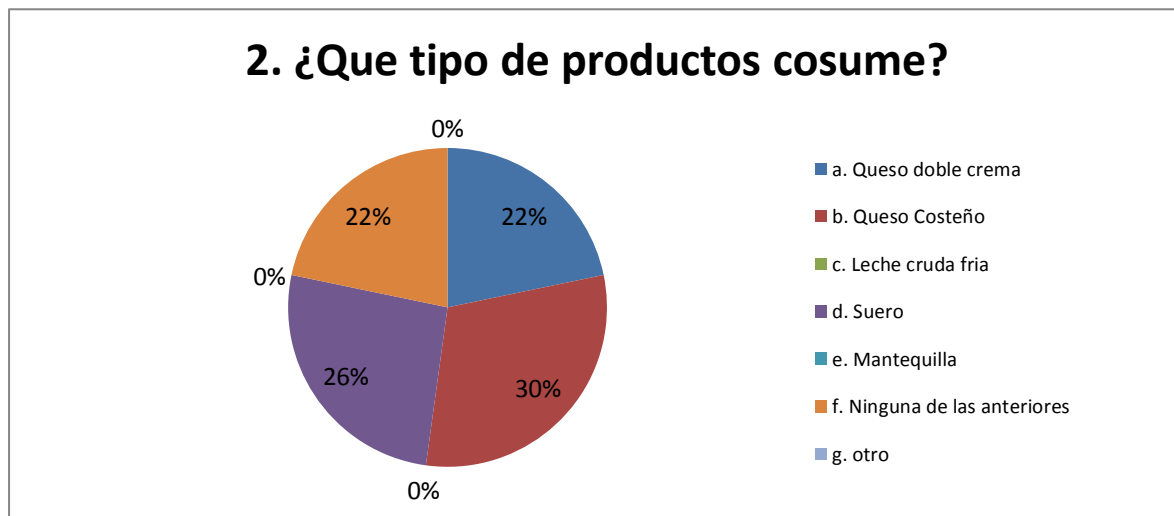
El 83% de los encuestados afirman que ellos contribuyen al medio ambiente reciclaje, un 11% de ellos hacen separación en la fuente y el 6% hacen reforestación.

## Anexo J: Análisis Encuesta Diagnostico Al Grupo De Interés Comunidad

### ANÁLISIS DE ENCUESTA AL GRUPO DE INTERÉS COMUNIDAD

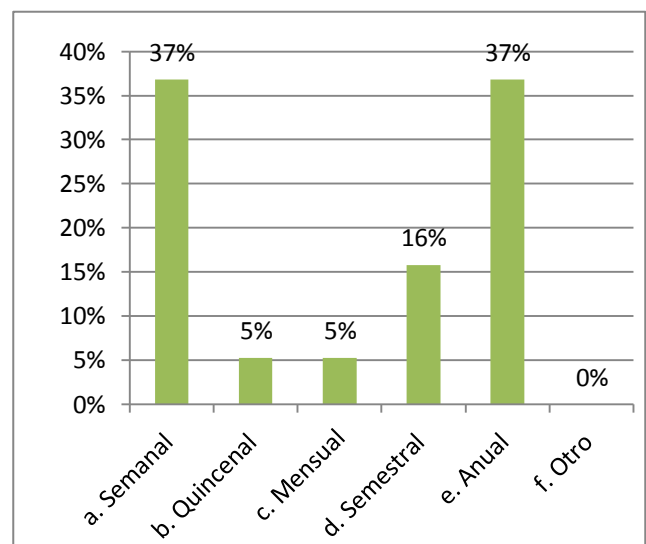
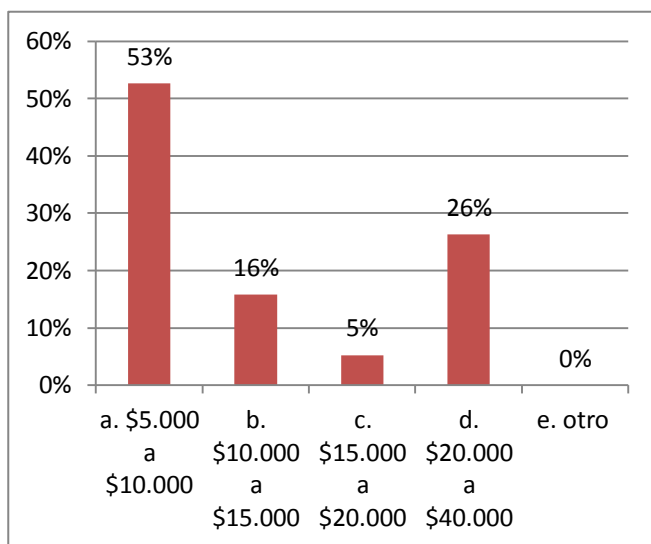


De acuerdo a la encuesta que se le realizo a la comunidad el 61% tiene conocimiento acerca de conocer sobre la existencia de la empresa RPYLAC y un 39% dice no conocer la compañía; Las respuestas afirmativas dicen que conocen la trazabilidad que ha tenido la empresa a través de los años y por las distintas etapas que ha atravesado.

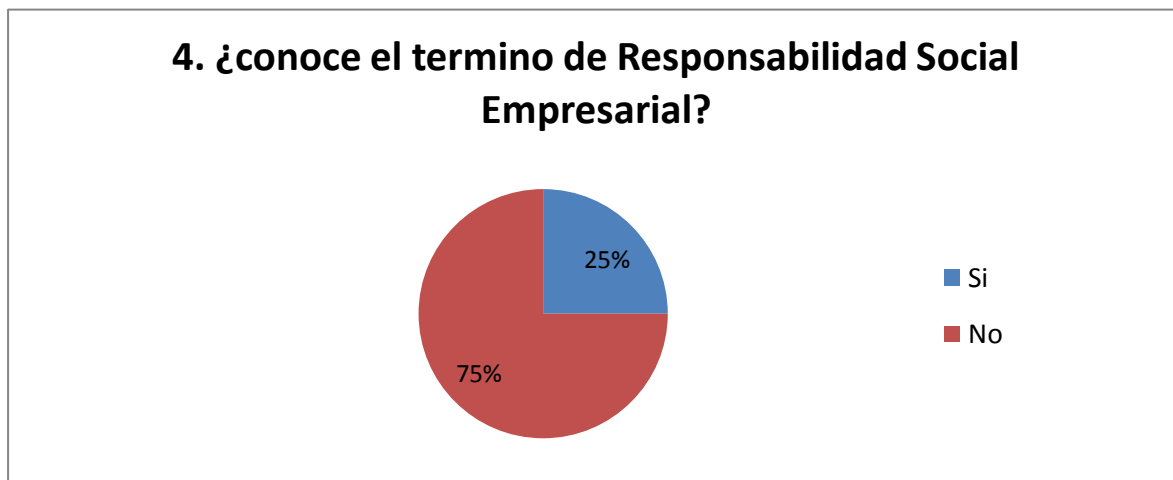


Los productos que más consumo tienen en el municipio de Pailitas, cesar son el queso costeño con un 30%, seguido del suero con un 26% ya que son los productos con más aceptación; por lo contrario la leche cruda fría y la mantequilla no tienen ningún tipo de consumo pues estos arrojaron un 0%.

**4. Responda el siguiente cuadro según corresponda al consumo de los productos:**



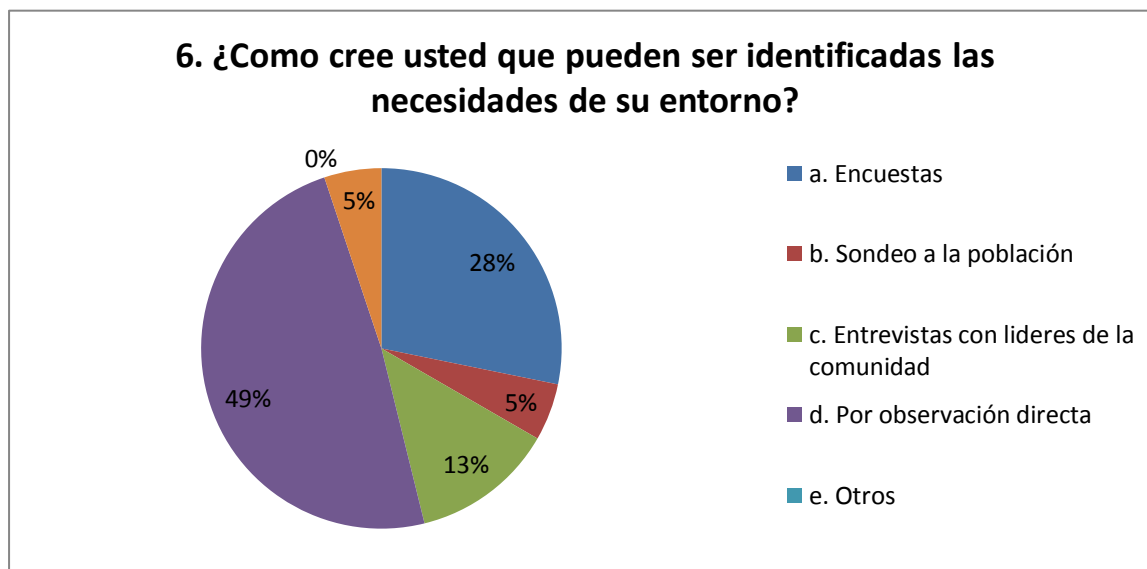
Al analizar las anteriores dos graficas se puede observar que la comunidad invierte un presupuesto de \$5.000 a \$10.000 con un 53%, además de que su compra la realizan hacer semanal y anualmente representando un 37%.



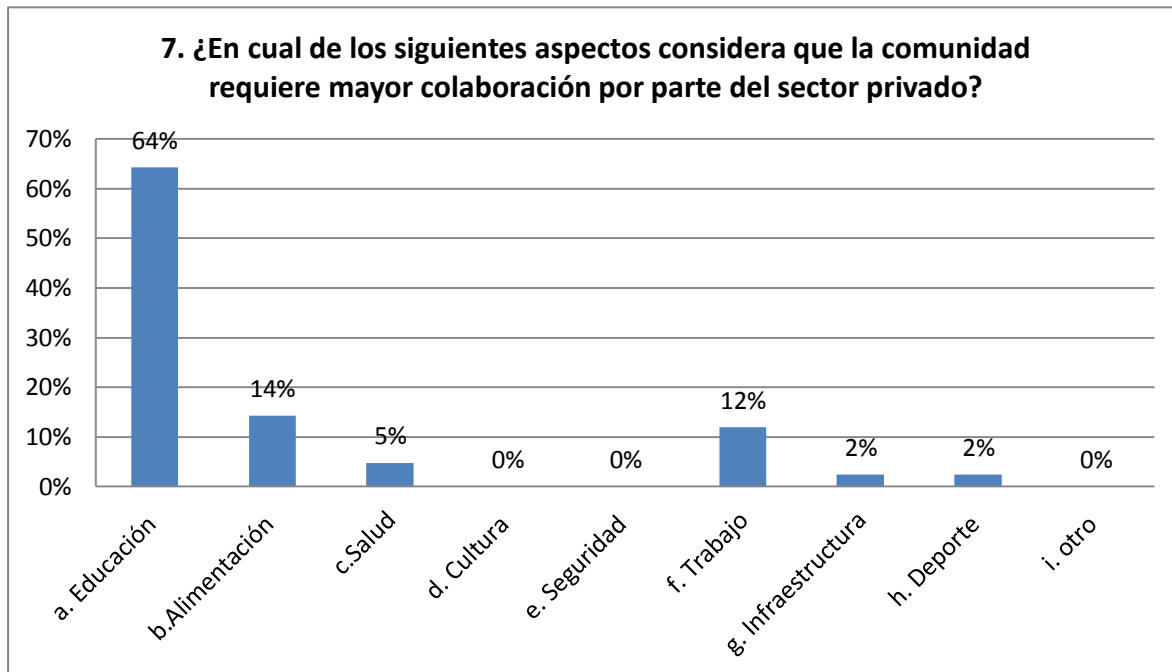
La comunidad afirmó con un 75% que asegura conocer el término Responsabilidad Social Empresarial de los cuales el contexto teórico no lo tienen claro y tampoco tienen conocimiento del beneficio que esta tiene con cada uno de los grupos de interés.

### 5. Explique que entendió como “Responsabilidad Social Empresarial”:

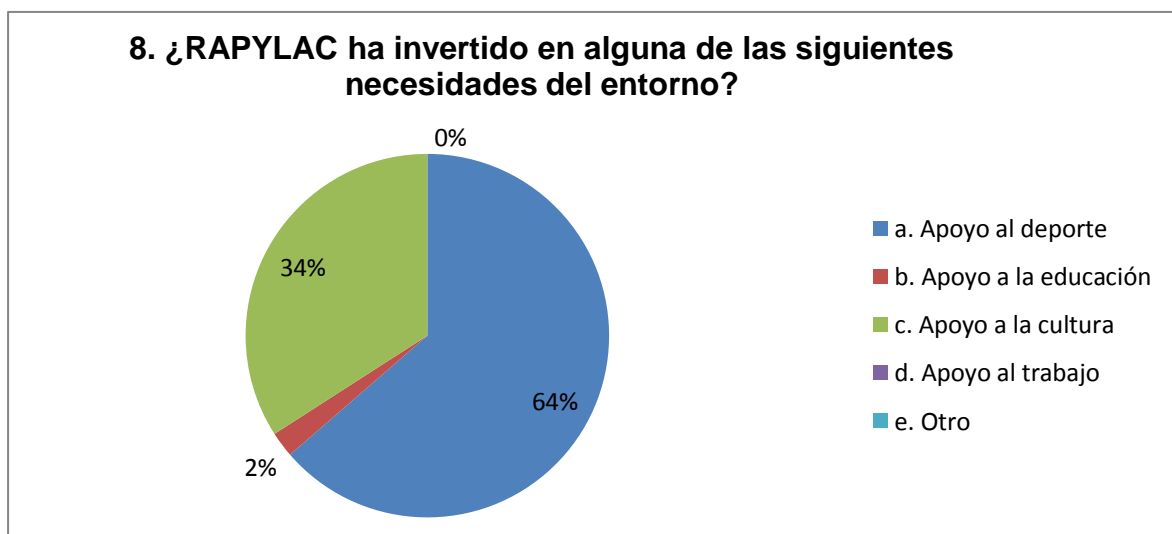
Al explicar el término se encontró que la comunidad no tiene a ciencia cierta un real conocimiento acerca de este, puesto que trataron de exponer diferentes conceptos y ninguno acertó en su real significado; consideran que la RSE está enfocada en la generación de empleo y en donaciones por parte de la empresa y no conocen el beneficio de implementar estrategias de RSE.



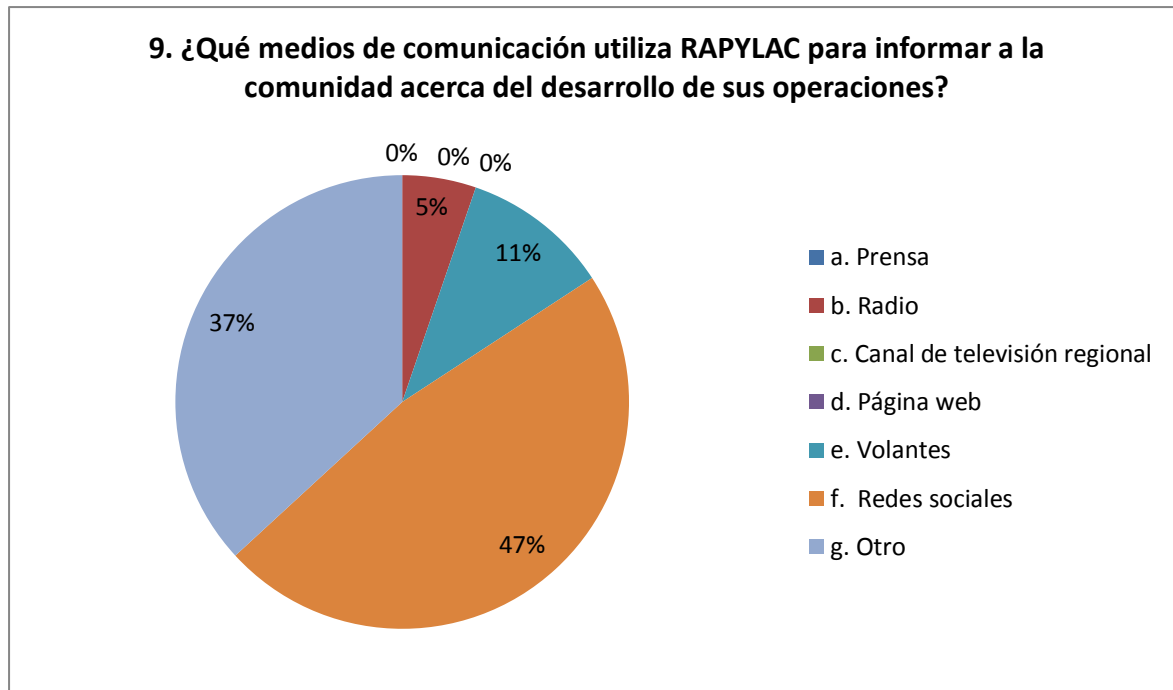
La comunidad indicó con un 49% como el mejor método para identificar las necesidades del entorno es por observación directa, seguido con un 28% considerando que las encuestas a los habitantes también sería un buen método para identificar las necesidades del entorno, con un 13% se arrojó que puede ser viable las entrevistas con líderes de la comunidad y con un 5% realizando un sondeo a la población.



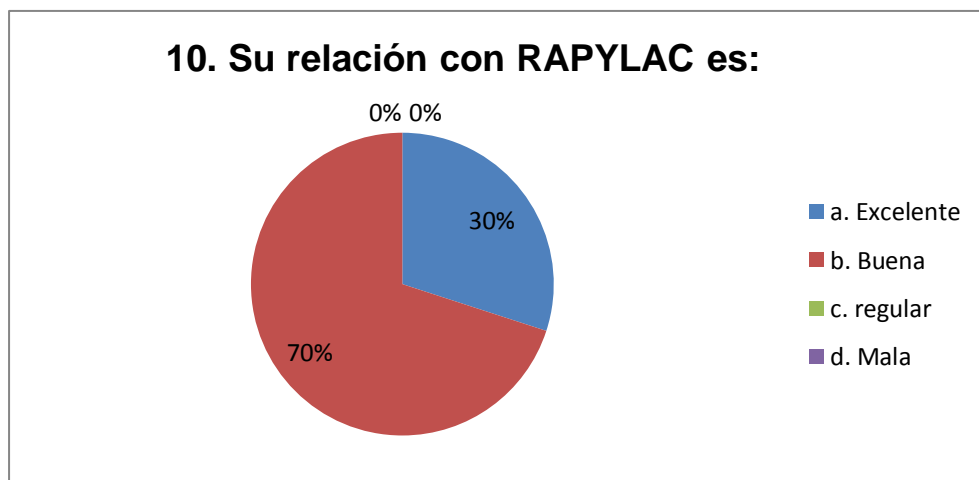
La comunidad informa que si requieren de colaboración por parte del sector privado, puesto que el 64% de la población dijo que invertir en educación sería un aspecto importante en el que necesitan ayuda, seguido con un 14% requiriendo aportes para la alimentación de la comunidad y otro aspecto relevante que solicitan es en la generación de empleo hacia los habitantes de Pailitas, cesar.



Los encuestados afirman que RPYLAC ha realizado diferentes tipos de inversiones en las diferentes necesidades del entorno puesto que un 64% afirma que han realizado inversión en el deporte, seguido de un 34% que afirman que la empresa promueve apoyar el trabajo.

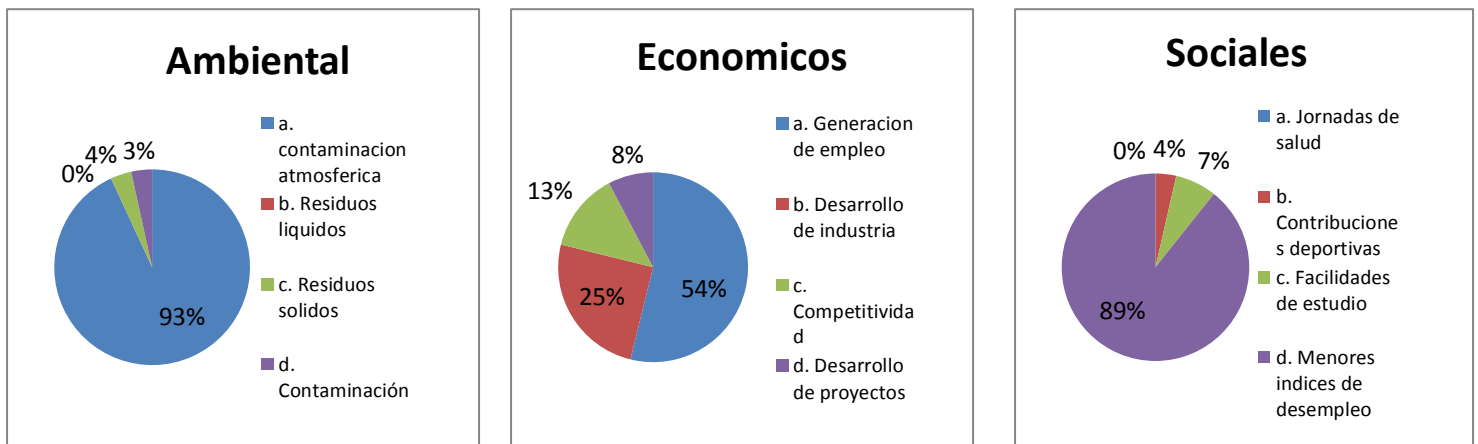


La comunidad afirma con un 47% que conoce acerca del desarrollo de las operaciones de la comunidad por medio de redes sociales específicamente Facebook, seguido con un 11% que por medio de volantes la población conoce las diferentes actividades de la compañía y un 5% dicen que en la radio han escuchado comunicados acerca de RPYLAC.

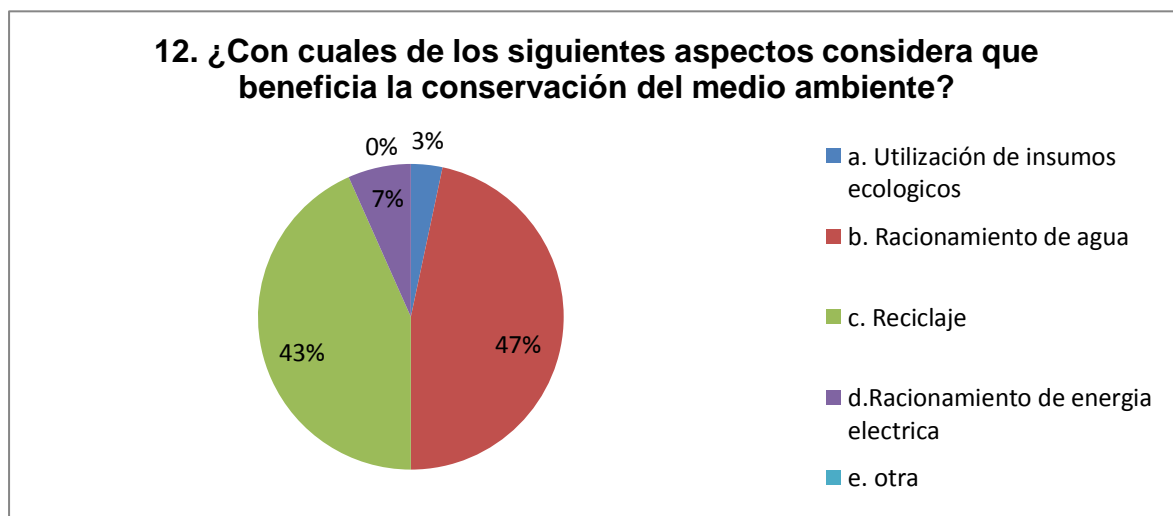


La comunidad dice con un 70% que la relación que maneja con la empresa RPYLAC es buena y un 30% dice que la relación es excelente.

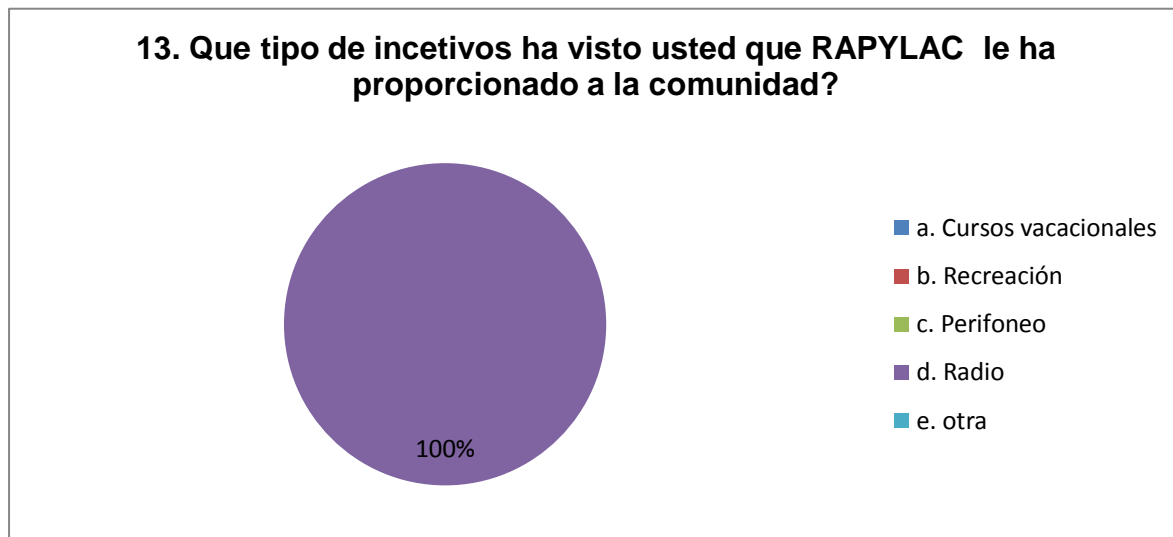
### 11. ¿Cuáles de los siguientes impactos usted identifica que RPYLAC genera al entorno?



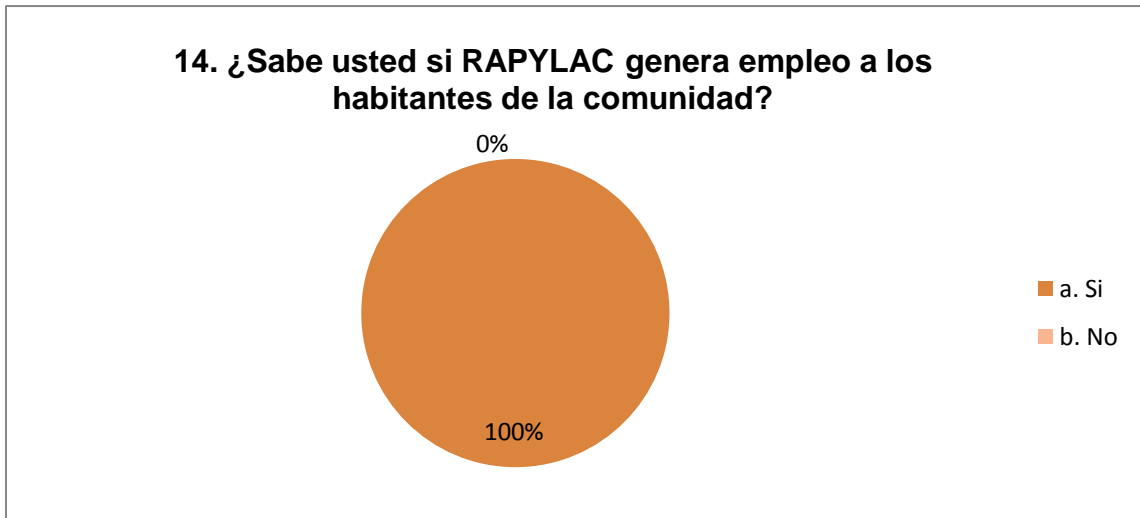
Se analizó los resultados arrojados por la comunidad y se identificó que en el entorno ambiental un 93% identifican que la empresa genera contaminación atmosférica, en el entorno económico se muestra un 54% con generación de empleo y un 25% en el desarrollo de industrial y en el entorno social se observa un 89% de menores índices de desempleo.



La comunidad encuestada afirma con un 47% que el racionamiento de agua beneficia a la conservación del medio ambiente, seguido de un 43% que dice que en el momento de reciclar ayudaría a la preservación del medio ambiente, además un 7% dice que si realizamos en nuestro diario vivir un racionamiento de energía eléctrica lograríamos conservar el medio ambiente.



La comunidad afirma que uno de los tipos de incentivos que la empresa RPYLAC le proporciona a la comunidad es con un 100% la radio siendo un medio de comunicación en donde ellos se motivan a realizar compras en la compañía.



Los encuestados afirman con un 100% que la empresa RPYLAC genera empleo a la comunidad.

**Anexo K: Plan De Sostenibilidad De RPYLAC. (Medio Magnético)**

**Anexo L: Manual De Funciones De Cargos De RPYLAC. (Medio Magnético)**

## Anexo M: Formato Manual De Funciones De Cargos De RPYLAC

### Formato Descripción De Cargos Para RPYLAC

<b>CARGO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	
<b>SUPERVISA A</b>	

**Anexo N: Formato De Evaluación De Proveedores De RPYLAC. (Medio Magnético)**

**Anexo O: Evidencia De Implementación Accionistas. (Medio Magnético)**

**Anexo P: Evidencia Implementación Empleados. (Medio Magnético)**

**Anexo Q: Evidencia Implementación Clientes. (Medio Magnético)**

**Anexo R: Evidencia Implementación Comunidad. (Medio Magnético)**

**Anexo S: Medición De Indicadores Del Grupo De Interés Accionista De RPYLAC. (Medio Magnético)**

**Anexo T: Medición De Indicadores Del Grupo De Interés Proveedores De RPYLAC.  
(Medio Magnético)**

**Anexo U: Medición De Indicadores Del Grupo De Interés Trabajadores De RPYLAC.  
(Medio Magnético)**

**Anexo V: Medición De Indicadores Del Grupo De Interés Clientes De RPYLAC. (Medio Magnético)**

**Anexo W: Medición De Indicadores Del Grupo De Interés Comunidad. (Medio Magnético)**