

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN PYMES COLOMBIANAS
DEL SECTOR MANUFACTURA Y SU APOORTE A LA COMPETITIVIDAD

MARÍA FERNANDA CORTÉS RODRÍGUEZ

FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
BOGOTÁ D.C.
2020

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN PYMES COLOMBIANAS
DEL SECTOR MANUFACTURA Y SU APORTE A LA COMPETITIVIDAD

MARÍA FERNANDA CORTÉS RODRÍGUEZ

Monografía para optar el título de
Especialista en Gerencia de la Calidad

Orientador:

ANGÉLICA MARÍA ÁLZATE IBÁÑEZ
PhD., Ingeniera Química

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMERICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE LA CALIDAD
BOGOTÁ D.C.
2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del calificador

Bogotá D.C., febrero de 2020

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrado

Dra. Ana Josefía Herrera Vargas

Secretario General

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Gerencia de la Calidad

Dr. Emerson Mahecha Roa

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por siempre guiarme a lo largo de todo mi proceso y decisiones en mi vida.

A mis padres por su apoyo incondicional, para poder cumplir mis sueños, siempre recalando que debo aprender y ser la mejor en lo que hago, para poder así mismo retribuirle a la sociedad con mi conocimiento, perseverancia, felicidad y amor por lo que hago.

A la Docente Angélica Álzate por su apoyo, por su asesoría y permanente colaboración en el desarrollo de este trabajo de grado.

A mi hermana, por apoyarme y siempre tener una voz de aliento para no desfallecer en el camino, pues fue ella, la persona que más me brindo su ayuda, para lograr este gran sueño, pues siempre me daba su punto de vista leyendo cada uno de mis trabajos.

A David por su amor y alegría para lograr nuestros sueños.

Y a todas aquellas personas que me dieron su mano y brindaron su apoyo para poder culminar satisfactoriamente este trabajo de grado.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	18
OBJETIVOS	20
3. DESCRIPCIÓN TEÓRICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y SU APOORTE A LA MEJORA EN LA COMPETITIVIDAD	21
3.1 PRINCIPIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	23
3.2 DIMENSIONES DE LA RSE	24
3.3 DIFERENCIAS ENTRE RSE Y RSC	25
3.4 BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR RSE	26
3.5 CONCEPTO DE SOSTENIBILIDAD A NIVEL DE ORGANIZACIÓN COMO CONTINUIDAD DE NEGOCIO	27
4. METODOLOGIA	29
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	29
4.2 ENFOQUE Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	29
4.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	29
4.4 ACTIVIDADES DETALLADAS	29
5. PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL EN PYMES DEL SECTOR MANUFACTURA: CASOS DE ESTUDIO	35
5.1 IMPORTANCIA DEL SECTOR	35
5.2 PIB PARA LA ECONOMÍA EN COLOMBIA	36
5.3 EMPRESA CASO DE ESTUDIO 1: CUSCINI	37
5.3.3 Estructura Organizacional	39
5.3.4 Análisis de empresa caso de estudio 1, a partir del diagnóstico	39
5.4 EMPRESA CASO DE ESTUDIO 2: ECO BIOCLEAN S.A.S	44
5.4.1 Principales actividades	45
5.4.2 Actividades económicas	45
5.4.3 Principales productos	45
5.4.4 Estructura Organizacional	45
5.4.5 Descripción de empresa caso de estudio 2, a partir del diagnóstico	46
5.5 EMPRESA CASO DE ESTUDIO 3: NOMBRE CONFIDENCIAL	51
5.5.1 Descripción de empresa caso de estudio 3, a partir del diagnóstico	51
5.6 COMPARACION DE LAS PRACTICAS DE RSE ENTRE LAS EMPRESAS CASOS DE ESTUDIO Y SU APOORTE A LA COMPETITIVIDAD	60
5.6.1 Resultados Empresa 1	60
5.6.2 Resultados empresa 2	66

5.6.3 Resultados empresa 3	71
5.6.4 Contraste de las empresas caso de estudio	76
6. CONCLUSIONES	81
7. RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFIA	83
ANEXOS	90

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Clasificación empresa en Colombia	23
Cuadro 2. Diferencias entre RSE y RSC	25
Cuadro 3. Clasificación de las prácticas de RSE en los cinco estadios para la Empresa 1	61
Cuadro 4. Resultado de la autoevaluación Empresa 1	65
Cuadro 5. Clasificación de las prácticas de RSE en los cinco estadios para la empresa 2.	66
Cuadro 6. Resultado de la autoevaluación Empresa 1	70
Cuadro 7. Clasificación de las prácticas de RSE en los cinco estadios para la Empresa 3	71
Cuadro 8. Resultado de la autoevaluación Empresa 1	76

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Etapas del trabajo de grado	30
Figura 2. Tabla de Autoevaluación	34
Figura 3. Estructura Organizacional de la Empresa 1	39
Figura 4. Estructura Organizacional de la Empresa	46

LISTA DE GRAFICAS

	pág.
Gráfica 1. Prácticas de la dimensión estratégica de la Empresa 1	63
Gráfica 2. Prácticas de la dimensión económica de la Empresa 1	64
Gráfica 3. Prácticas de la dimensión ambiental de la Empresa 1	64
Gráfica 4. Prácticas de la dimensión social de la Empresa 1	65
Gráfica 5. Prácticas de la dimensión estratégica de la empresa 2	68
Gráfica 6. Prácticas de la dimensión económica de la empresa 2	69
Gráfica 7. Prácticas de la dimensión ambiental de la empresa 2	69
Gráfica 8. Prácticas de la dimensión social de la empresa 2	70
Gráfica 9. Prácticas de la dimensión estratégica de la empresa 3	74
Gráfica 10. Prácticas de la dimensión económica de la empresa 3	74
Gráfica 11. Prácticas de la dimensión ambiental de la empresa 3	75
Gráfica 12. Prácticas de la dimensión social de la empresa 3	75
Gráfica 13. Análisis comparativo de las empresas caso de estudio	79

GLOSARIO

ACTIVIDAD ECONÓMICA: “es la suma de las empresas y/o establecimientos que tienen como producción característica un grupo homogéneo de productos”¹.

CALIDAD: “grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos”².

CLIENTE: “persona u organización que podría recibir o recibe un producto o servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella”³.

COMPETENCIA: “el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro”⁴.

COMPETITIVIDAD: “la competitividad es la capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores y obtener así, una posición destacada en su entorno”⁵.

EFICACIA: “grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados”⁶.

EFICIENCIA: “relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados”⁷.

¹ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA –DANE-. Comunicado de prensa producto interno Bruto – PIB II trimestre 2019. [Sitio Web]. Sec. Cuentas nacionales trimestrales. Colombia. 15. agosto del 2019, p.06. [Consultado 19. Diciembre .2019]. Archivo en pdf. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_Iltrim19.pdf

² YÁNES, Carlo. Sistema de Gestión de Calidad en base a la norma ISO 9001. En: Internacional eventos. [Google Académico]. 2008. p.01. [Consultado 19. Diciembre .2019]. Disponible en: https://www.academia.edu/14360977/SISTEMA_DE_GESTION_DE_CALIDAD_EN_BASE_A_LA_ISO_9001

³ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACION –ICONTEC-. Sistemas de Gestión de la calidad-fundamentos y vocabulario. NTC ISO 9000:2015. Bogotá D.C. ICONTEC, 2015, p.14.

⁴ SAGI-VELA, Luis. Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización. [Google Académico]. Madrid: ESIC Editorial. 2004. p.86. ISBN 84-7356-384-0. [Consultado 19. Diciembre .2019]. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=H4eZvRMWVcUC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

⁵ ROLDAN, Paula. Competitividad. [Sitio web]. s.f. [Consultado 19.diciembre.2019]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>

⁶ NTC ISO 9000:2015. Op. Cit. p.23.

⁷ Ibíd. p.23.

ESTRATEGIA: “plan para lograr un objetivo a largo plazo o global”⁸.

FIDELIZACIÓN: “fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto o servicio”⁹.

GESTION DE LA CALIDAD: “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad”¹⁰.

IMPACTO AMBIENTAL: “cualquier alteración en el sistema ambiental biótico, abiótico y socioeconómico, que sea adverso o beneficioso, total o parcial, que pueda ser atribuido al desarrollo de un proyecto, obra o actividad”¹¹.

INFORMACIÓN DOCUMENTADA: “información que una organización tiene que controlar y mantener, y el medio que la contiene, puede estar en cualquier formato y medio, y puede provenir de cualquier fuente”¹².

INNOVACION: “objeto nuevo o cambiado que crea o redistribuye valor”¹³.

LIDERAZGO: “una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana. En los que opera como fuerza psicológica que incluye conceptos como poder y autoridad”¹⁴.

⁸ Ibíd. p.19.

⁹ MAÑAS, Luis. Técnicas de venta: manual teórico. [Google Académico]. Editorial CEP. Madrid: Editorial CEP. 2014, p1-141. ISBN papel 846818411X / ISBN pdf 9788468184302. [Consultado 20. Diciembre. 2019]. Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4upCDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=t%C3%A9cnicas+de+venta:+manual+teorico+MA%C3%91AS&ots=by1TiFZAI3&sig=TBBmT8An8zRCRmVtCcMvxcWpR2g#v=onepage&q=t%C3%A9cnicas%20de%20venta%3A%20manual%20teorico%20MA%C3%91AS&f=false>

¹⁰ NTC ISO 9000:2015. Op. Cit. p.15.

¹¹ FUNCION PÚBLICA. Decreto 1220 de 2005: por la cual se reglamentan las licencias ambientales. Colombia. Sector Normativo. Consulta. Decreto1220/05. 2005, p.01. [Consultado 20. Diciembre. 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16316>

¹² INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION -ICONTEC-. Sistemas de Gestión ambiental: requisitos con orientación para su uso. NTC ISO 14001:2015. Bogotá D.C. ICONTEC, 2015, p.04.

¹³ NTC ISO 9000:2015. Op. Cit. p.21.

¹⁴ CHIAVENATO. Idalberto. Administración: teoría, proceso y práctica. [Academia]. 3. Ed. Traducido de la tercera edición en portugués; revisor técnico Ricardo García y editor Lily Solano.

MANUFACTURA: “el manejo de la información en las empresas para la toma de decisiones en tiempo real, incorpora la informática y el control automatizado para la ejecución autónoma y de forma óptima de procesos diseñados según criterios de ingeniería y en consonancia con los planes de la dirección empresarial”¹⁵.

MEJORA: “actividad para mejorar el desempeño, puede ser recurrente o puntual”¹⁶.

PARTE INTERESADA: “persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad”¹⁷.

POLITICA DE CALIDAD: “política relativa a la calidad, generalmente es coherente con la política global de la organización, puede alinearse con la misión y visión de la organización y proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad”¹⁸.

PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB): “es la representación del resultado final de la actividad productiva del total de las unidades de producción residentes. Es un agregado que caracteriza la economía en su conjunto. Se deriva básicamente del concepto de valor agregado. El valor agregado bruto es la diferencia entre la producción y el consumo intermedio. El PIB es la suma del valor agregado bruto de todas las unidades de producción residentes más la parte (posiblemente el total) de los impuestos, menos las subvenciones, sobre los productos, no incluida en la valoración de la producción”¹⁹.

Bogotá: MAKRON BOOKS DO BRASIL EDITORA. 2001, p.314. [Consultado 20. Diciembre. 2019]. Disponible en: https://www.academia.edu/14729660/PROCESO_ADMINISTRATIVO_TERCERA_EDICION

¹⁵ COLCIENCIAS. Plan Estratégico del Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico, Industrial y Calidad: innovación y desarrollo tecnológico empresarial colombiano en un contexto de globalización [Sitio web]. Repositorio principal CENDOC. Recursos de información científica y tecnología. Publicaciones. Col. Bogotá D.C. 2005. [Consultado 20. Diciembre. 2019]. Disponible en: http://repositorio.colciencias.gov.co/bitstream/handle/11146/780/393.%20PlanEstrategico_DTIC2005-2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

¹⁶ NTC ISO 9000:2015. Op. Cit. p.15.

¹⁷ Ibíd. p.14.

¹⁸ Ibíd. p.19.

¹⁹ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA -DANE-. Producto interno bruto (PIB) base 2015: información III trimestre de 2019. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Estadísticas por tema. Cuentas nacionales. Cuentas nacionales trimestrales. Septiembre-diciembre 2019, p.1-8. [Consultado 20. Diciembre. 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IIItrim19.pdf

PRODUCTO: “salida de una organización que puede producirse sin que se lleve a cabo ninguna transacción entre la organización y el cliente”²⁰.

PROVEEDOR: “organización que proporciona un producto o un servicio”²¹

RIESGOS Y OPORTUNIDADES: “Efectos ´potenciales adversos (amenazas) y efectos potenciales beneficiosos (oportunidades)”²².

VENTAJA COMPETITIVA: “es una ventaja en algún aspecto que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, y que le permite tener un mejor desempeño que dichas empresas y, por tanto, una posición competitiva en dicho sector o mercado”²³.

²⁰NTC ISO 9000:2015. Op. Cit. p.22.

²¹Ibíd. p.15.

²²NTC ISO 14001:2015. Op. Cit. p.04.

²³ARTURO. Qué es una ventaja competitiva. [Sitio web]. Crece Negocios. 2015. [Consultado 20. Diciembre. 2019]. Disponible en: <https://www.crecenegocios.com/que-es-una-ventaja-competitiva/>

RESUMEN

El propósito de este trabajo es explorar el grado de desarrollo de las prácticas que se consideran socialmente responsables, describiendo y comparando el compromiso de las empresas PYMES colombianas al estar incorporando en su gestión la RSE para mejorar su competitividad, teniendo en cuenta que, ya se han venido estableciendo indicadores para el diagnóstico. Como resultados se obtuvo que, para las prácticas que se encuentran institucionalizadas y en mejoramiento (Primer estadio), van aumentando a medida que las empresas crecen en tamaño, empezando desde 0% a 4,87% hasta obtener un 21,95%, lo mismo ocurre, en las prácticas que están en ejecución y se verifican avances (Segundo estadio), donde el incremento desde la microempresa a una pequeña y de una pequeña a una grande del 26%. En el caso contrario, ocurre en los tres (3) estadios restantes: está planeada y con recursos (Tercer estadio), no se ha desarrollado, pero valdría la pena considerarla (Cuarto estadio), y no aplica en la empresa (Quinto estadio). Ya que estas, a medida que aumenta de tamaño la empresa, disminuye el número de prácticas en estas secciones, esto se debe específicamente al impacto que tiene la empresa, sea positivo o negativo, hacia el entorno interno y externo de la misma.

En este trabajo se presenta una investigación sobre la responsabilidad social empresarial (RSE), en pequeñas y medianas empresas desde un enfoque cualitativo, de esta manera, las empresas casos de estudio tengan un punto de partida para considerar estas prácticas dentro de su gestión como organización, sin importar el tamaño que esta tenga, puesto que, podrán tomar conciencia de los nuevos impactos que se están generando de acuerdo al contexto económico, social, político, cultural y ambiental de nuestro país -Colombia- y a la vez por los beneficios internos y externos que traerá estas prácticas, tales como: confianza y transparencia con clientes y proveedores, mejora de las relaciones con el entorno, acceso a nuevos mercados, sostenibilidad, fidelidad de los trabajadores, ahorro de insumos y recursos y mejora de la comunicación y cultura organizacional, lo que se resume en las retribuciones económicas, sociales, ambientales, administrativas y comerciales que adquiere la empresa.

Palabras clave: Responsabilidad social empresarial, Prácticas de Gestión, Manufactura, Competitividad.

ABSTRACT

The aim of the present work is so exploring the development degree of actions considered socially responsible, by describing and comparing the commitment present in Colombian SMEs through CSR policies incorporation in their management to improve their competitiveness, noting that their indicators for diagnosis have already been established. The results show that Institutionalized and improving practices (first stadium) are increasing as enterprises grow in size, starting from 0% to 4,87% upon obtaining 21,95%. A similar result was obtained for practices that are being executed and progress checked (second stadium), where the increment going from a micro-enterprise to a small business and from a small to a big enterprise corresponds to 26%. A contradicting result appears for the three remaining stadia: Being planned and resource-assigned (third stadium); Not developed, but worth the consideration (fourth stadium); and non-applicable in the enterprise (fifth stadium). It has been found that as enterprise size increases, the amount of practices in these sections diminish, and the reason for this behavior is specifically due to enterprise's impact (positive or negative) towards their internal and external environments.

This works presents an investigation about Corporate Social Responsibility (CSR), in small and medium enterprises from a qualitative approach, so that the studied enterprises have a starting point for considering these practices inside their organization management, no matter the size of it, since they could acknowledge the new impacts that are being generated from Colombia's economic, social, political, cultural and environmental context and the internal and external benefits that these practices may bring such as: confidence and transparency with customers and suppliers, improvements in context relationships, access to new markets, sustainability, workers' fidelity, resources and consumables savings and an improvement in organizational communication and culture, which have an impact on economic, social, environmental, administrative and commercial compensations earned by the enterprise.

Keywords: Corporate social responsibility, Management Practices, Manufacturing, Competitiveness.

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas incorporan nuevas estrategias, para mejorar tanto la eficiencia, la productividad, como también la sostenibilidad, según Gallardo y Sánchez²⁴ estamos frente a una nueva forma de hacer negocios. En este caso, el incentivar la práctica de un modelo de gestión de responsabilidad social Empresarial (RSE) a nivel de las empresas de pequeño y mediano tamaño (PYMEs), ha venido siendo un objeto de estudio en los últimos años, debido a que, lo asocian con el éxito competitivo de las empresas.

Los objetivos de responsabilidad social se orientan al logro del equilibrio de las dimensiones: económica, social y ambiental. Los cuales, pueden ser incursionados y adoptados como estrategia en las pequeñas y medianas empresas dentro de sus herramientas y prácticas, dejando de lado algunas barreras en su implementación -como los costos-.

A partir de las necesidades y de conocer la realidad que enfrenta la empresa, autores como Velázquez y Macías²⁵ mencionan que para que una empresa alcance la competitividad deben analizar su contexto organizacional y de acuerdo a los resultados, diseñar las estrategias y los objetivos organizacionales medibles y alcanzables en el tiempo. Lo anterior se conoce como autodiagnóstico -etapa inicial- para evaluar las prácticas e identificar áreas de mejora.

Según Porter “ningún sistema de gestión es universalmente apropiado, [...] la competitividad en un sector concreto es consecuencia de la convergencia de los modos de dirección y de organización prevalecientes en cada país y de las fuentes de ventaja competitiva de cada sector”²⁶, de acuerdo a lo anterior, se pretende tomar como referencia algunos modelos o proyectos nacionales e internacionales, para el diagnóstico desde un enfoque cualitativo, centrando el análisis en la descripción y comprensión de la realidad social, no como tendencia en el país, sino cómo entienden las empresas el término de RSE y cómo pueden incluir la RSE en su organización para mejorar su competitividad.

²⁴ GALLARDO, Dolores; SANCHEZ, Isabel. Análisis de la incidencia de la responsabilidad social empresarial en el éxito competitivo de las microempresas y el papel de la innovación. En: Portal Universia S.A. [ResearchGate]. Madrid. ES. 2013. p.16. ISSN 16985117. [Consultado 10. Octubre. 2020]. Archivo pdf. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43328033001>

²⁵ VELAZQUEZ, Silvia y MACIAS, Santiago. El sistema de Autodiagnóstico empresarial: una herramienta para mejorar la competitividad. En: Contaduría y Administración. [Google Académico]. Enero-marzo. Nro.200. 2001. p. 80. [Consultado 2. febrero.2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20005.pdf>

²⁶ PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. [Sitio web]. Capítulo 6. p.186. [Consultado 2. Febrero. 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://www.uic.org.ar/IntranetCompetitividad/1%C2%BA%20jornada/2.%20lectura%20complementaria/1.%20ser%20competitivo%20-%20michael%20e.%20porter%20cap.%206.pdf>

Por lo anterior, algunos modelos que abordan la fase de diagnóstico son: El **modelo ComprometeRSE**²⁷ y la metodología de indicadores de diagnóstico realizado por dos autoras reconocidas en el tema, **Dolores Gallardo Vásquez e Isabel Sánchez Hernández** con su trabajo “Análisis de la incidencia de la responsabilidad social empresarial en el éxito competitivo de las microempresas y el papel de la innovación”²⁸ y artículo “Measuring corporate social responsibility for competitive success at a regional level”²⁹.

En este sentido, el propósito de este trabajo es explorar el grado de desarrollo de las practicas que se consideran socialmente responsables y evidenciar el compromiso de las empresas PYMEs colombianas al estar incorporando en su gestión la RSE su aporte a la competitividad, teniendo en cuenta que ya se han venido estableciendo indicadores para el diagnóstico abordándolo desde el enfoque cualitativo. Este documento se encuentra estructurado de la siguiente manera:

En el primer capítulo se conceptualiza la responsabilidad social empresarial y la competitividad, a partir de una revisión bibliográfica sobre los estudios que se han desarrollado del tema a nivel nacional e internacional en los últimos años.

En el Segundo capítulo, se presenta la metodología utilizada para el desarrollo de este trabajo de grado teniendo en cuenta los modelos de diagnóstico de responsabilidad social empresarial y trabajos presentados por autores con conocimiento en el tema.

Para finalizar, se describe la importancia de las pequeñas y medianas empresas en el tejido productivo de Colombia y a su vez, se presentan tres casos de estudio de empresas colombianas, siendo respectivamente una microempresa, una pequeña empresa y una grande empresa. Posteriormente, se analizan y comparan, dado que se recopiló la información mediante entrevistas realizadas a algunos colaboradores o dueños de las mismas. A su vez, en los anexos se presenta la herramienta diseñada para la recopilación de la información.

²⁷ CONFECAMARAS. Responsabilidad Social Empresarial Manual de Implementación. [Sitio web]. 3.ed. Editor Ramon Alberto Morales Crane. Bogotá D.C. CO. 2010. p.1-126. ISBN 9789589798324. [Consultado 10.octubre.2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://www.cepb.org.bo/urser/wp-content/uploads/2014/12/E31.pdf>

²⁸ GALLARDO, Dolores & SANCHEZ, Isabel. Op. Cit., p. 14-31.

²⁹ GALLARDO, Dolores; SANCHEZ, Isabel. Measuring Corporate Social Responsibility for Competitive success at a regional level. En: Journal of cleaner Production [Science direct] Vol.72. 2014. P. 14-22. [Consultado 10. Octubre. 2020]. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.02.051>

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Explorar el grado de desarrollo de las prácticas de responsabilidad social empresarial en PYME's colombianas del sector manufactura y su aporte a la competitividad organizacional.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Describir la responsabilidad social empresarial y su aporte a la mejora en la competitividad de las pymes.
- Medir el grado de desarrollo de las prácticas de responsabilidad social empresarial en casos de estudio de pymes del sector manufactura.
- Comparar las pymes caso de estudio respecto al grado de desarrollo de las prácticas de la responsabilidad social y su aporte a la competitividad organizacional.

3. DESCRIPCIÓN TEÓRICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y SU APOORTE A LA MEJORA EN LA COMPETITIVIDAD

Visser describió la “evolución de la responsabilidad de las empresas en cinco periodos: la codicia, la filantropía, la comercialización, la gestión y la responsabilidad”³⁰, afirmando que, cada una de esas edades debían superarse sin importar su orden para lograr la transición a la *edad de responsabilidad*, la cual está relacionada con la crisis medioambiental, social y ética a la cual nos enfrentamos, de no ser así, la responsabilidad social seguiría fracasando. De acuerdo a lo anterior, la RSE “comenzó con la preocupación hacia el medio ambiente, la calidad de las relaciones sociales, el rendimiento del negocio y aumentar la influencia de los grupos de interés”³¹, lo anterior, desde un enfoque de empresa de gran tamaño, por otro lado, Badulescu, et al³² indica que las pymes lo empezaron a tomar desde un enfoque para cumplir con la normatividad impuesta por el gobierno.

Como indica Herrera, Larran, Martínez I. y Martínez D.³³ hoy en día las empresas son cada vez más conscientes sobre la importancia de integrar dentro de su gestión temas de RSE, aun así, su adopción puede llegar a ser diferente entre una pequeña o mediana empresa y una de gran tamaño, ya que según Badulescu, et al.³⁴ tienen una falta de recursos y en su día a día se enfocan en su supervivencia por la inestabilidad de sus entornos. A su vez, el nivel de las acciones de responsabilidad social depende de la decisión de sus gerentes y de la orientación de valor del emprendedor. Aun así, tiene grandes ventajas como la rápida propagación de la cultura, debido a su flexibilidad y rápida identificación y respuesta a las nuevas ideas de la sociedad. Es por esto que, como sustenta

³⁰ VISSER. CSR 2.0. La transformación de Sostenibilidad y Responsabilidad. En Springer. Berlín/Heidelberg. GER. 2014, ISBN 9783642408748 citado por: BADULESCU, Alina, BADULESCU, Daniel, SAVEANU, Tomina y HATOS, Roxana. The relationship between firm size and age, and its social responsibility actions-focus on a developing country (Romania). En: Sustainability [Google Académico]. Switzerland. SUI. 14 Marzo. Vol.10. nro.3. 2018. p. 805. [Consultado 4. Septiembre. 2019]. Disponible en: doi:10.3390/su10030805

³¹ BADULESCU, Alina, BADULESCU, Daniel, SAVEANU, Tomina y HATOS, Roxana. The relationship between firm size and age, and its social responsibility actions-focus on a developing country (Romania). En: Sustainability [Google Académico]. Switzerland. 14 Marzo. Vol.10. nro.3. 2018. p. 805. [Consultado 4. Septiembre. 2019]. Disponible en: doi:10.3390/su10030805

³² Ibid. p.805.

³³ HERRERA, Jesús, LARRÁN, Manuel, MARTÍNEZ, Isabel y MARTÍNEZ, Domingo. Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a stakeholders' perspective. En: BRQ Business Research Quarterly. [Science Direct]. Enero-Marzo. Vol.19. nro.1. 2016, p.55-72. Disponible en: doi 10.1016/j.brq.2015.06.002

³⁴ BADULESCU, Alina, et al. Op. Cit., p.805.

Herrera³⁵ las PYMES han sido estudiadas por sus características diferenciadoras como su estrategia, estructura, formalización, dependencia, participación y por supuesto, su conocimiento.

En estudios previos señalan que los estándares éticos de las empresas se ven afectados por las motivaciones de las mismas, según Cupertino, S., Consolandi, C. y Vercelli, A.³⁶ los gerentes tienen diferentes puntos de vista e iniciativas de RSE a considerar, siendo algunas de ellas las siguientes:

- Potencialmente costosas en detrimento de la maximización de beneficios.
- Crucial solo si la empresa todavía puede mejorar los rendimientos financieros a corto plazo.
- Útil para innovar los procesos productivos y organizativos creando nuevas oportunidades de negocio a largo plazo.
- Estratégico para mejorar el desempeño financiero de la empresa mediante la cooperación con todas las partes interesadas.

Anteriormente según International Organization for Standardization –ISO-³⁷ se veía que el ambiente económico era el centro del concepto de sostenibilidad, pero hoy en día el medio ambiente y los sistemas sociales sustentan y ayudan al crecimiento económico de manera más ética y responsable, manteniendo y mejorando las condiciones de vida de nuestra y futura generación.

A partir de la idea de la sostenibilidad enmarcada por las empresas y presentes normas, la acompañan el término de responsabilidad social corporativa, la cual es la integración de su “gobierno, gestión, estrategia, políticas, procedimientos, preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos”³⁸.

³⁵ HERRERA, Jesús, et al. Op. Cit., p.55-72.

³⁶ CUPERTINO, Sebastiano., CONSOLANDI, Constanza., & VERCELLI, Alessandro. Corporate social performance, financialization, and real investment in US manufacturing firms. En: Sustainability [MDPI]. Siena. IT. 27 de marzo. Vol. 11. nro. 7. 2019. Disponible en: doi 10.3390/su11071836

³⁷ INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION –ISO-. Descubriendo ISO 26000. Ginebra. SUI. 2014. Disponible en: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/sp/PUB100258_sp.pdf

³⁸ GREGORIO, Raúl. Herramientas de gestión para la responsabilidad social corporativa: Ruta a la sostenibilidad [Google Académico]. Trabajo de grado. Maestría. Universidad de Valladolid. Valladolid. 2013 [consultado 28 de julio de 2019]. Disponible en: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/6500/TFM-P-109.pdf;jsessionid=8EB59B9EE E420B952B43737C844B52DC?sequence=1>

Por lo anterior, la definición de PYME en el contexto colombiano, de acuerdo a la ley 905 de agosto 2 de 2004³⁹ se entiende que puede ser también una empresa de micro, pequeño y mediano tamaño, familiar o no, constituida por una persona jurídica o natural y que desarrolla actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, con ubicación rural o urbana y que cumple con los siguientes parámetros establecidos por dicha norma:

Cuadro 1. Clasificación empresa en Colombia

Empresa	Número de Trabajadores	Activos totales por valor
Microempresa	Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores.	Inferior a quinientos (500) SMMLV / Excluida la vivienda.
Pequeña	Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50).	Entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5000) SMMLV.
Mediana	Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200).	Entre cinco mil uno (5001) a treinta mil (30000) SMMLV.

Fuente: Mi PYMES

Ahora bien, de acuerdo al nuevo rol que protagoniza el desarrollo productivo en el plan de desarrollo 2014-2018, en Colombia, según el Consejo Privado de Competitividad⁴⁰ el crecimiento de la productividad es desalentador, ya que el informe de dicho año fue de 0.4% anual, teniendo en cuenta qué debería ser mayor al 3% anual. Por lo anterior, Colombia ocupa el puesto 66 de 137 en el índice global de competitividad para el periodo 2017-2018, donde según el consejo privado de competitividad no un panorama favorable para el país.

Por ello, se conceptualizará lo que es RSE a continuación:

3.1 PRINCIPIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

³⁹ EL CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 905 de 2004: por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. [Sitio web]. Agosto 2004. [Consultado 1 de agosto de 2019]. Disponible en: <http://www.mipymes.gov.co/mipymes/media/mipymes/Documentos/LEY-905-DE-AGOSTO-2-DE-2004.pdf>

⁴⁰ CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD. Índice global de competitividad 2017-2018 [Sitio web]. Sec. CPC informa. CPC opina. Índice global de Competitividad 2017-2018. 27 de septiembre de 2017. Disponible en: <https://compite.com.co/indice-global-de-competitividad-2017-2018/>

Según Brown Grossman⁴¹ la RSE está basada en principios, los cuales están descritos desde varios puntos de vista. En este caso se describirán los principios más relevantes por la autora:

- La transparencia, se refiere a que las empresas “den a conocer, informen y publiquen sus conductas de RSE”⁴².
- Las normas, donde las empresas deben cumplir requisitos técnicos, los cuales deben ser monitoreados y contar con sistemas e informes de auditoría.
- La autoevaluación, pretende evaluar el desempeño de la RSE, permitiendo la toma de decisiones para generar el cambio y cumplir con las metas y objetivos de la RSE.
- La gestión socialmente responsable, “es el conjunto de códigos de conductas, declaraciones de principios modelos o estándares de gestión, así como también los informes de sostenibilidad con los que debe cumplir la empresa”⁴³.
- Consumo socialmente responsable, se refiere al correcto uso y proceso de elaboración del producto ofrecido.
- Marcos o estructuras de información sobre RSE, como indica Brown⁴⁴ tiene que ver con la rendición de cuentas a las partes interesadas con las que tiene relación la empresa, teniendo una buena comunicación y entrega de información de las diferentes actuaciones que ha realizado y está realizando la empresa en temas de RSE.

Generalmente estos principios se encuentran enmarcados y evidenciados en los códigos de conducta y buenas prácticas que tiene la compañía.

3.2 DIMENSIONES DE LA RSE

La responsabilidad social se puede analizar desde tres enfoques: económico, social y medio ambiente, puesto que, según Laura Santa, Constanza Fajardo y Magda Santa⁴⁵, estos permiten contemplar la parte interna y externa de la organización desde la integración de estos entornos.

⁴¹BROWN. Flor. Los principios de la responsabilidad social empresarial. En: revista economía informa. [CLASE]. Distrito Federal. MX. Marzo-junio. nro.263. 2010. p.100-106. ISSN 01850849. Disponible en: <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/363/06florbrown.pdf>

⁴² Ibid. p 105.

⁴³ Ibid. p 105.

⁴⁴ Ibid. p 106.

⁴⁵ SANTA, Laura, FAJARDO, Constanza y SANTA, Magda. Caracterización de las dimensiones de la responsabilidad social empresarial (RSE) y su relación con las competencias genéricas y

- Dimensión social: desde el ámbito interno, se toma como la responsabilidad compartida y subsidiada entre las partes interesadas -inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores- para el cuidado y fomento de la calidad de vida y el desarrollo integral de los mismos. Por otro lado, se verá reflejada en la realización de acciones que conlleven a favorecer el espíritu empresarial y el desarrollo de las comunidades dentro de un entorno favorable para el desarrollo de su negocio, siendo esto a nivel externo.
- Dimensión económica: de acuerdo a Santa, et al.⁴⁶ espera que se generen utilidades, siendo sustentable para: la generación y distribución de valor agregado (entre colaboradores y accionista), como también bienes y servicios útiles y rentables para la comunidad, dentro de un entorno de equidad y justicia.
- Dimensión medio ambiente: como indica Santa, et al.⁴⁷ es tener la responsabilidad y conciencia de las repercusiones ambientales que conllevan realizar u ofrecer un producto o servicio. Esperando así, que las organizaciones lleven a cabo un plan de acción para prevenir o minimizar los daños causados para preservar y/o mejorar los recursos ambientales actuales y futuros.

Estos enfoques juegan un papel fundamental en la minimización de impactos negativos y potencialización de los impactos positivos no solo desde el cumplimiento legal o creación de utilidades, sino en tener la claridad de sus procesos y de los aportes a la comunidad desde estas tres dimensiones.

3.3 DIFERENCIAS ENTRE RSE Y RSC

La RSE y LA RSC son voluntarias, es decir van más allá del cumplimiento de la legislación, a la vez son la muestra del compromiso de la empresa con su entorno, en el cuadro 2 se evidencia un cuadro comparativo frente al objetivo y actividades que desarrollan cada una de ellas:

Cuadro 2. Diferencias entre RSE y RSC

RSE	RSC
Objetivo: es social y la estrategia gira en torno al	Objetivo: va encaminado obtener una

específicas en la formación de un profesional efectivo socialmente responsable para la sostenibilidad de las Mipymes del Quindío. s.f. [Consultado 21. Agosto. 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Caracterizacion%20de%20las%20dimensiones%20de%20la%20RSE%20y%20su.pdf>

⁴⁶ Ibid. p 4.

⁴⁷ Ibid. p 5.

cumplimiento de una misión social y responsable.	ventaja competitiva y valor respecto a otras empresas de su sector de actividad.
De acuerdo al foro de expertos en RSE del ministerio de trabajo en España define que la responsabilidad social de la empresa es la integración por parte de la empresa en sus o su:	Evidencias: informes de sostenibilidad o responsabilidad social corporativa
<ul style="list-style-type: none"> - Gobierno y gestión - Estrategia - Políticas y procedimientos 	

Cuadro 2. (Continuación)

Actitudes responsables en:	Actitudes responsables en:
<ul style="list-style-type: none"> - Actuación diaria (tiene presente los principios éticos). - Intentar favorecer a todos los Stakeholders que afecta. - Emprendimiento social. 	<ul style="list-style-type: none"> - Económico: política equilibrada (beneficios/inversión), limpia, natural y capaz. - Medio Ambiente: minimización de los recursos. - Social: Atención de las necesidades de las personas.

Fuente: CAVALA. Gabinete de Asesoría empresarial. [Sitio web].Madrid. ES. Sec. Noticias. S.f. [Consultado 1. Agosto.2020]. Disponible en: <https://www.cavala.es/>

3.4 BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR RSE

Badulescu⁴⁸ menciona que a través de la RSE, las empresas reconocen el impacto a nivel social, económico y ambiental, incluyéndose dentro de las preocupaciones sociales y ambientales del entorno, para asegurar el éxito a largo plazo. Cupertino, Consolandi y Vercelli⁴⁹ utilizaron una muestra de empresas manufactureras de EE.UU. dentro del periodo de los años 2002 y 2017, descubriendo que, el desempeño ambiental y social de la empresa impacta positivamente en la acumulación de su capital. Por otro lado, Cupertino, et al⁵⁰ indica que los gerentes utilizan indicadores clave de rendimiento (KPI) con el fin de mejorar la eficiencia de los procesos de toma de decisiones y transparencia de la empresa. A su vez para reconocer y poder medir y controlar los beneficios que se pueden obtener a partir del reconocimiento e implementación de la RSE. Algunos de los KPI son:

- Ventaja competitiva.
- Reputación.

⁴⁸ BADULESCU, Alina, et al. Op. Cit., p.805

⁴⁹ CUPERTINO, Sebastiano, et al. Op. Cit. p. 1-15.

⁵⁰ Ibid. p. 1-15.

- La capacidad de atraer y retener trabajadores o miembros, clientes y usuarios.
- El mantenimiento de la moral, el compromiso y la productividad de los empleados (clima laboral).
- Mejorar la percepción de los inversores, propietarios, donantes, patrocinadores y la comunidad financiera.
- Relaciones con empresas, gobiernos, medios de comunicación, proveedores, pares, clientes y la comunidad en la que opera siendo mencionado en International Organization for Standardization (ISO)⁵¹.
- Fidelizar clientes.

Además de esto, International Organization for Standardization (ISO)⁵² indica que todo tipo de organización puede beneficiarse, independiente de su tamaño o ubicación, puesto que pretende ayudar a las organizaciones a la contribución del desarrollo sostenible dando cumplimiento a la legislación.

3.5 CONCEPTO DE SOSTENIBILIDAD A NIVEL DE ORGANIZACIÓN COMO CONTINUIDAD DE NEGOCIO

De acuerdo a Lu, Ren, Lin, He y Streimikis⁵³ proponen que la RSE es vital para la sostenibilidad, competitividad, avance y desarrollo de la economía ya que proporciona la continuidad de negocio. De acuerdo a las ISO 22301 la sostenibilidad “Es la capacidad que tiene la organización para continuar realizando la entrega de productos o servicios, a niveles aceptables después de ocurrido un incidente disruptivo”⁵⁴ presentando a su vez, como menciona Sulcaray y Tejeda⁵⁵ ventajas como: obtener una respuesta oportuna de recuperación, evaluar los riesgos para definir controles, tener la capacidad de adaptación, mejora de la

⁵¹ INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION –ISO-. Op. Cit. p. 5.

⁵² *Ibíd.* p.6.

⁵³ LU, Jintao; REN, Licheng; LIN, Wenfang; HE, Yifan & STREIMIKIS, Justas. Policies to promote corporate social responsibility (CSR) and assessment of CSR impacts. En: E+M *Ekonomie a Management*. [ResearchGate]. Vol. 22. nro.1. p.82-98. ISSN 23365604. Disponible en: doi 10.15240/tul/001/2019-1-006

⁵⁴ INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION –ISO- Guía de cumplimiento de Continuidad de Negocio. ISO 22301:2012. Bogotá D.C. ICONTEC

⁵⁵ SULLCARAY, Jessica. & TEJEDA, Michel. Gestión de riesgos y continuidad de negocio. [Sitio Web]. Lima. PE. 2017. Archivo en pdf. Disponible en: http://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/1641/gesti%C3%B3n_riesgos_negocio_2017_gesti%C3%B3n_riesgos.PDF?sequence=5

rentabilidad, mejora de imagen constitucional e identificación de servicios, procesos, actividades y recursos críticos del negocio.

En la resolución de la monografía, la sostenibilidad se tendrá en cuenta para las tres dimensiones, tomándolo desde lo ambiental, social y económico.

4. METODOLOGIA

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo empírico-documental, puesto que, ira de lo particular a lo general, donde como lo indica López⁵⁶ la teoría fundamentara esos datos empíricos obtenidos a partir de los estudios de caso, para ser comparados con el resultado de la investigación, teniendo en cuenta que, se consultaron documentos en forma física y digital en la búsqueda de la información relevante, considerando la validez de las fuentes en la web.

4.2 ENFOQUE Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se trabajará desde un enfoque cualitativo, dado a que, en el desarrollo de las preguntas de investigación es dinámica frente al diseño de las encuestas y entrevistas teniendo una interacción cercana con los colaboradores y alta gerencia, proporcionando flexibilidad y oportunidades para explorar el grado de avance de las prácticas de responsabilidad social en los casos de estudio.

A su vez, el alcance será descriptivo debido a que “avanza en la construcción del conocimiento a partir de los casos de estudio soportado en el marco teórico”⁵⁷.

4.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Se consultaron bases de datos suscritas por la universidad y de acceso libre, haciendo uso de documentos como libros de texto, artículos científicos, trabajos de grado y normas. Por otra parte, se estructurarán instrumentos como encuestas y entrevistas que posteriormente serán aplicados en las empresas casos de estudio para la recolección de datos, en conjunto con la observación para lograr contrastar la información obtenida.

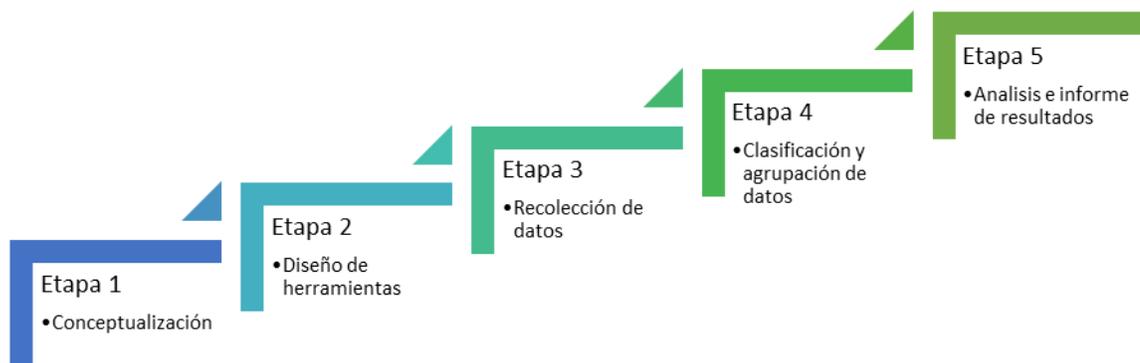
4.4 ACTIVIDADES DETALLADAS

El trabajo de grado de acuerdo a los objetivos específicos está comprendido por cinco (5) etapas, mostradas a continuación:

⁵⁶ LOPEZ, Desiderio. El hexágono de la investigación. En: revista Questionar [Lumieres]. Enero-Diciembre. Vol. 3. nro.1. 2015. p. 148-162. Disponible en: <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/6299/1/COL0082009-2015-3-1-NIIE.pdf>

⁵⁷ Ibid. p.158.

Figura 1. Etapas del trabajo de grado



Fuente: Elaborada por el autor

En la resolución del primer objetivo se tuvo en cuenta la etapa de conceptualización y diseño de la herramienta. De acuerdo a lo anterior, para el desarrollo de la herramienta se consideran los siguientes modelos y estudios:

- i. **MODELO COMPROMETERSE:** responsabilidad social empresarial, manual de implementación.

De acuerdo a la CONFECAMARAS, “el contexto actual exige a las organizaciones enfocar sus acciones en el desarrollo sostenible” y para ello desarrollan modelos de gestión en responsabilidad social empresarial, con el fin de maximizar el desempeño empresarial y potencializar la contribución a la sociedad. De acuerdo a lo anterior CONFECAMARAS desarrollo el modelo ComprometeRSE, para apoyar a las empresas en los diferentes procesos de responsabilidad social como: cumplimiento de la legislación, conocimiento del estado de los ámbitos de la RSE, capacitación, gestión de grupos de interés, identificación de riesgos, comunicación, establecimiento o mejoramiento de indicadores, costos y sistematización de las acciones, recursos y tiempo.

Es un modelo que aplica 8 herramientas en RS y es desarrollado en 5 fases, donde para la elaboración de las herramientas y ajustes del modelo realizaron una revisión bibliográfica exhaustiva de documentos como: el pacto global, Normas AA1000, Indicadores de responsabilidad, entre otros. A su vez, se sustenta en seis (6) ámbitos, estos son: prácticas de gobernanza, prácticas laborales y derechos humanos, prácticas clientes y usuarios, prácticas proveedores y contratistas, prácticas con comunidad y sociedad y prácticas ambientales.

Para el desarrollo del trabajo de grado se tuvo en cuenta la primera fase del modelo (Línea de Base), debido a que en esta etapa el empresario revisa el estado actual en RS al interior y exterior de la organización para implementar con éxito el modelo, dentro de los factores que son relevantes para el diseño de la

herramienta de este trabajo fueron: la comprensión explícita de la responsabilidad social por parte de todos los miembros de la organización, revisión de la información económica, social y medioambiental de la empresa y la evaluación y análisis de estado de las prácticas en RSE. A su vez, al ser la base del modelo, se identifican y clasifican los grupos de interés para establecer los canales adecuados para la comunicación constante.

De este modelo se tomaron las cinco opciones o escala de Likert para establecer en qué grado de implementación se encuentra actualmente la empresa en referencia a su gestión en responsabilidad social empresarial. Las opciones son las siguientes:

Opción A: considera que esta práctica no aplica en la empresa, es decir que, por su razón de ser, su objeto social, sus productos o servicios, su tamaño o sector, u otra característica particular no es pertinente aplicarla.

Opción B: cree que esta práctica no la desarrolla actualmente en la empresa, pero valdría la pena considerarla, por su importancia, su valor, su aporte a la estrategia, su contribución a la cultura organizacional, por exigencia de otros o simplemente por convicción.

Opción C: es posible evidenciar que esta práctica se encuentra diseñada, planeada o programada para ejecutarse en los próximos meses, además, cuenta con recursos disponibles para poder implementarse.

Opción D: la práctica descrita está en ejecución, se desarrolla y además se verifica su implementación, avances y resultados.

Opción E: la práctica esta institucionalizada, es decir ya hace parte de la cultura organizacional, se puede demostrar que está integrada al sistema de gestión y además se puede verificar un proceso de mejoramiento continuo⁵⁸.

- ii. Estudio realizado por Dolores Gallardo Vásquez y M. Isabel Sánchez, titulado Análisis de la incidencia de la responsabilidad social empresarial en el éxito competitivo de las microempresas y el papel de la innovación.

Es un trabajo, en el cual, se presenta un estudio de microempresas de España, haciendo uso de un instrumento de medición de tipo cuantitativo, el cual se encuentra estructurado por dimensiones e indicadores para medir las variables de su modelo, estos se enuncian a continuación:

- Dimensiones:
 - Social.
 - Económica.

⁵⁸ CONFECAMARAS. Op. Cit. p.40-46.

- Medioambiental.
- Indicadores:
- Innovación.
- Éxito competitivo.

De acuerdo a lo anterior, este trabajo se tomó como base para el diseño de la herramienta de diagnóstico del presente trabajo, puesto que, presentó un 95% en el nivel de confianza del estudio empírico y el total de la muestra fue de 710 empresas contactadas, siendo una muestra representativa para la validación del mismo.

A su vez, porque las autoras presentan un enfoque hacia la competitividad de las empresas vinculando la RSE y la competitividad, demostrando que la RSE no es específica de las grandes empresas.

iii. Model of modernization for organizational Management (MMOM)

Finalmente, se considera el modelo MMOM ya que se puede aplicar a todo tipo de compañías, este presenta doce (12) aspectos para el análisis de la situación por cada componente organizacional, siendo relevantes para este trabajo los siguientes:

- Ambiente económico.
- Estructura y cultura organizacional.
- Producción.
- Recursos Humanos.

En la resolución del segundo objetivo se establecieron tres sesiones de entrevistas con miembros de las empresas escogidas como casos de estudio, las sesiones fueron divididas en los siguientes temas:

- **Parte 1:** Prácticas planeación estratégica de la empresa y Prácticas laborales y derechos humanos.
- **Parte 2:** Prácticas ambientales y Practicas con comunidad y sociedad.
- **Parte 3:** Practicas con clientes, Practicas con proveedores y Éxito competitivo.

Esto facilitó la comunicación con los colaboradores de la empresa.

Para la etapa tres (3) Una vez recolectada la información, se revisa el nivel de madurez que tenía cada una de las variables referente a las preguntas realizadas, tomando la escala mencionada en el modelo ComprometeRSE (página 26 del presente trabajo).

Después de ello, se empieza la etapa (4). Se dividieron las prácticas en los cinco (5) estadios como lo presenta el modelo ComprometeRSE, con el fin de organizar las prácticas presentadas en la herramienta de diagnóstico y posteriormente establecer el nivel actual de la empresa (Etapa 5) frente a la incorporación de las mismas en RSE:

- **Estadios:**

- **Estadio 1:** no se ha desarrollado, pero valdría la pena considerarla.
- **Estadio 2:** está en ejecución y se verifican avances.
- **Estadio 3:** no aplica en la empresa.
- **Estadio 4:** está planeada y con recursos.
- **Estadio 5:** está institucionalizada y en mejoramiento.

- **Niveles:**

- **Nivel Crítico** (identificado con el color amarillo): La empresa realiza algunas actividades que pueden caracterizarse dentro de las prácticas de RSE, pero éstas no corresponden a una decisión estratégica ni formal de diferenciación y competitividad. A su vez la empresa no reconoce la importancia de implantar acciones encaminadas a cimentar una organización socialmente responsable, más por desconocimiento que por falta de interés.
- **Nivel de Fortalecimiento** (identificado con el color azul): La empresa presenta un alto compromiso en la implementación de prácticas de RSE, con acciones encaminadas a mejorar su nivel de competitividad y diferenciación con respecto a otras organizaciones de su sector. Se muestra que la empresa ha trabajado en todas las áreas de gestión con prácticas socialmente responsables. Éstas se encuentran en etapa de evaluación y mejoramiento. La empresa ha trazado un camino consistente de liderazgo que le permitirá ser referenciada por otras y competir hábilmente en el contexto internacional.
- **Nivel de Alerta** (identificado con el color rojo): La empresa tiene un bajo número de prácticas implementadas en las áreas de gestión contempladas anteriormente y evidencia poco interés en desarrollar un proceso estructurado de buenas prácticas de RSE, poniendo en riesgo la competitividad sostenible de la empresa en el mediano y largo plazo.

- **Nivel de Mejoramiento** (identificado con el color verde): La empresa ha incorporado en su gestión algunas prácticas de RSE, sin embargo, éstas se encuentran en etapa de implementación. En otras de sus áreas la empresa no ha gestionado prácticas de RSE, pero tiene un gran interés en considerarlas. Es el momento de estructurar y consolidar sus prácticas de RSE de forma integral en la organización, las cuales construyen una posición competitiva significativa y aseguran una posición relevante dentro de las empresas que contribuyen al desarrollo económico y social del país⁵⁹.

Se tiene como ejemplo, la tabla de autoevaluación presentada en el modelo ComprometeRSE.

Figura 2. Tabla de Autoevaluación



Fuente: CONFECAMARAS. Responsabilidad Social Empresarial Manual de Implementación. [Sitio web]. 3.ed. Editor Ramón Alberto Morales Crane. Bogotá D.C. 2010. p.45. ISBN 9789589798324. [Consultado 10.octubre.2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://www.cepb.org.bo/urse/wp-content/uploads/2014/12/E31.pdf>

⁵⁹ Ibid. p.40-46.

5. PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL EN PYMES DEL SECTOR MANUFACTURA: CASOS DE ESTUDIO

5.1 IMPORTANCIA DEL SECTOR

Las PYMEs han estado asociadas al tamaño de la empresa, sin embargo, desde el 2000 se asocia a la vez con “la capacidad de producción en atención a las características de la demanda”⁶⁰. El indicador en Colombia “se establece con base al número de empleos directos generados por unidad productiva y el nivel de activos”⁶¹. De acuerdo a lo anterior, en el año 2006 el porcentaje de participación al desarrollo de otros países fue que el 60% en promedio de las PYMEs genero empleo.

Según Castaño⁶² hay cierto consenso, entre analistas del sector productivo en que la contribución a la economía se puede agrupar en cuatro campos:

- i. Tecnológico: por cuanto desempeñan un papel importante en los cambios que a partir de la innovación se producen en éste.
- ii. Dinamizador de mercados: en la medida que sirven de agentes de cambio y renovación al tejido industrial de los países.
- iii. Empleo: como uno de los mayores segmentos económicos generadores de empleo y competencia.
- iv. Exportaciones: como promotoras de nuevas formas de organización y gestión orientadas hacia la competencia internacional⁶³.

El crecimiento económico del país también “se debe a los costos competitivos del país, a un mercado interno atractivo, una mano de obra calificada y a procesos de

⁶⁰ALEMÁN RAMÍREZ, Fernando. Importancia de las MiPyMEs en las Aglomeraciones Empresariales: Una estrategia para el desarrollo regional en Colombia. En: Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión [ResearchGate]. Bogotá D.C. CO. Vol. XIV. Nro. 1. 2006. p. 173-186. ISSN 01216805. [Consultado 25.Noviembre.2019]. Archivo en pdf. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/28141932_Importancia_de_las_MiPyMEs_en_las_Aglomeraciones_EmpresarialesUna_estrategia_para_el_desarrollo_regional_en_Colombia

⁶¹Ibid. p. 176.

⁶² CASTAÑO DUQUE, German. La importancia de las péquelas y medianas industrias en Colombia y el eje cafetero colombiano. [Sitio web]. Manizales. CO. Sec. Repositorio Universidad Nacional. 1-Tesis y disertaciones. Sede Manizales. Facultad de ingeniería y Arquitectura. Departamento de Ingeniería química. 2000. [Consultado 25.Noviembre.2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/11756>

⁶³ Ibid. p. 2.

producción de alta calidad”⁶⁴ y además, la implementación de BPM, certificaciones y flexibilidad en la producción. Por otro lado según el centro virtual de negocios CVN⁶⁵, ese crecimiento tomo fuerza con los acuerdos comerciales que se establecieron con países como Costa Rica, Corea, Canadá, Chile, Estados Unidos, México, entre otros. Favoreciéndose a la vez, por la ubicación de Colombia para convertirse en un centro de producción y distribución.

Algunas razones que propone PROCOLOMBIA para invertir en manufacturas en algunas áreas son:

- Textil y confección: es uno de los más dinámicos, por su diversidad de productos y “entidades de apoyo para el sector como la Cámara sectorial de la ANDI, Inexmoda, ProColombia, PTP y Sena”⁶⁶, siendo el ultimo uno de los que ofrece capacitaciones gratuitas a las empresas y trabajadores, a su vez, sus exportaciones en el año 2017 registró 921 millones de dólares y proporcionó cerca del 70% del empleo de la cadena.
- Cosméticos y productos de aseo: la diversidad en la riqueza natural permite que se posicione como potencia global en la producción de ingredientes naturales, accediendo “a un mercado cerca de 800 millones de consumidores y un consumo per cápita de 150 dólares por año”⁶⁷.

5.2 PIB PARA LA ECONOMÍA EN COLOMBIA

De acuerdo a PROCOLOMBIA⁶⁸ el aporte al Producto Interno Bruto (PIB) en el año 2015 fue de US 32612 millones siendo en porcentaje un 12,2% ubicándose “como la cuarta actividad productiva más representativa”⁶⁹. Pero como indica el

⁶⁴PROCOLOMBIA. La manufactura en Colombia. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Explore oportunidades de negocios. La manufactura en Colombia. s.f. Disponible en: <http://www.procolombia.co/compradores/es/explore-oportunidades/manufactura-en-colombia>

⁶⁵CENTRO VIRTUAL DE NEGOCIOS –CVN-. Industria Manufacturera. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones. Noticias. Industrial. 9 de Julio de 2018. Disponible en: <https://www.cvn.com.co/industria-manufacturera-en-colombia/>

⁶⁶ PROCOLOMBIA. Inversión en el sector sistema moda. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Sectores. Manufacturas. Sistema moda. s.f. Disponible en: <https://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/textil-y-confeccion.html>

⁶⁷ PROCOLOMBIA. Inversión en el sector cosméticos y productos de aseo en Colombia. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Sectores. Manufacturas. Cosméticos y productos de aseo. s.f. Disponible en: <https://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/cosmeticos-y-productos-de-aseo.html>

⁶⁸ PROCOLOMBIA. La manufactura en Colombia. Op. Cit.

⁶⁹ Ibíd.

DANE⁷⁰ para el año 2019 en el boletín técnico del producto interno bruto del primer trimestre esta se ubica de tercera, donde respecto al mismo periodo de año anterior (2018) tiene un crecimiento de un 2.9% viéndose reflejado debido a:

- i. Elaboración de productos alimenticios; elaboración de productos de tabaco, teniendo un crecimiento del 3,0%.
- ii. Fabricación de productos textiles, confección de prendas de vestir, curtido y recurtido de cueros, fabricación de calzado, fabricación de artículos de viaje, maletas, bolsos de mano y artículos similares, teniendo un crecimiento del 3,6%.
- iii. Transformación de la madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de cestería y espartería; fabricación de papel, cartón y productos de papel y de cartón; actividades de impresión; producción de copias a partir de grabaciones originales, teniendo un crecimiento del 5,8%.
- iv. Coquización, fabricación de productos de la refinación del petróleo y actividad de mezcla de combustibles; fabricación de sustancias y productos químicos; fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéuticos, fabricación de productos de caucho y de plástico, fabricación de otros productos no metálicos, teniendo un crecimiento del 1,5%.
- v. Fabricación de productos metalúrgicos básicos, fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo, fabricación de aparatos y equipo eléctrico; fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos, fabricación de maquinaria y equipo n.c.p.; fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques; fabricación de otros tipos de equipo de transporte; instalación, mantenimiento y reparación especializado de maquinaria y equipo, teniendo un crecimiento del 6,7%.
- vi. Fabricación de muebles, colchones y somieres; otras industrias manufactureras, teniendo un crecimiento del 0,2%⁷¹.

5.3 EMPRESA CASO DE ESTUDIO 1: CUSCINI

CUSCINI, es una microempresa creada por Carolina Carvajal (Diseñadora gráfica profesional de la universidad los libertadores) y Heider Martínez (Técnico en mantenimiento mecánico industrial del SENA), dedicada a la fabricación y comercialización de cojines personalizados para detalles y/o decoraciones para el hogar. En el año 2017, CUSCINI empezó a incursionar en el mercado de cojines personalizados, ya que la idea surgió de la necesidad, disposición y conveniencia, debido a que Carolina y Carol Murillo (Técnica en corte y confección, diseño y patronaje del SENA) hermana de Heider, se encontraban sin trabajo y contaban

⁷⁰DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA –DANE-. Boletín técnico producto interno Bruto -PIB- I trimestre 2019. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Estadísticas por tema. Cuentas nacionales. Cuentas nacionales trimestrales. 15 de mayo del 2019, p.1-32. [Consultado 21. Diciembre .2019]. Archivo en pdf. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_ltrim19_produccion.pdf

⁷¹ Ibid. p. 5-23.

con la maquinaria para la confección de los cojines y la experiencia para el desarrollo de los diseños.

Su marca CUSCINI, viene de la traducción del italiano al español “cojín”, debido al gusto que tiene Carolina por conocer Italia. En principio, promocionaban sus productos en las redes sociales, hasta que tuvieron su primera sede como punto de venta en Kennedy-Bogotá, aun así, decidieron no continuar con una sede física, puesto que su mercado empezó a tomar fuerza utilizando principalmente Instagram como su medio de difusión y promoción de sus productos.

La fabricación de los cojines empieza desde que el cliente especifica el tipo de detalle que quiere regalar o diseñar para su hogar, ya que desde el año 2018 empezaron a ofrecer variaciones en forma de cojín, como bandejas y otros productos como cobijas personalizadas, de diferentes tamaños.

Sus cambios más representativos, están encaminados primeramente hacia el producto, en cuanto a la selección de los materiales como: la tela y relleno y los cambios de proveedor para la sublimación del diseño en la tela por temas de precio, calidad, agilidad y logística; por otro lado, ahora ofrecen diseños desarrollados propiamente por la marca, en los temas de amor, amistad y temporadas especiales y por último, ahora tienen el proceso de confección ya que anteriormente lo tercerizaban sin tener el mismo resultado que ahora tienen, en cuanto a la calidad de las costuras.

Hoy en día es la marca que decora el set de bravísimos y cuenta con una *comunidad sandia* de 12.900 seguidores en Instagram siempre ofreciendo productos con calidad, facilidad de pago, excelente atención al cliente y entrega oportuna.^(*)

5.3.1 Principales actividades

- 7410 actividades especializadas de diseño

5.3.2 Principales productos

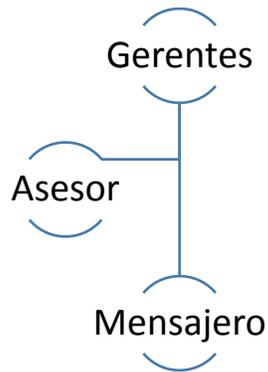
- Cojines.
- Cojines personalizados.
- Cobijas personalizadas.

^(*) La historia de Cuscini fue redactada en colaboración con sus fundadores, debido a que, al ser una microempresa, aun no tienen definidos algunos aspectos como: principios, valores, misión y visión. Siendo este, uno de los primeros aportes de la realización de este trabajo de grado, para complementar su emprendimiento.

- Salas en cojín.

5.3.3 Estructura Organizacional. En la figura 3, se presenta la estructura organizacional de la empresa Cuscini, donde la mayor parte del tiempo, quienes realizan todos los procesos dentro y fuera de la compañía son los mismos gerentes. Los demás cargos evidenciados son ejecutados por personas que contratan por temporadas.

Figura 3. Estructura Organizacional de la Empresa 1



Fuente: elaborada por el autor

5.3.4 Análisis de empresa caso de estudio 1, a partir del diagnóstico. La persona que contribuyó a la recolección de la información de la empresa Cuscini fue Carolina Carvajal, directora general y creativa de la compañía, además de ser diseñadora gráfica, administradora y encargada de la gestión publicitaria y el manejo de los medios de comunicación digitales -Instagram, Facebook y WhatsApp- con los que cuenta la empresa en la actualidad.

La empresa 1, se encuentra ubicada en el sector económico de textiles y decoración de interiores; ellos cuentan actualmente con un equipo de trabajo compuesto por dos personas quienes son: los dueños y directores de la empresa, en algunas ocasiones tienen un asesor para Seguridad y Salud laboral y un mensajero cuando se incrementa la producción. En este momento, no tienen establecida una misión y una visión definida. López, Gómez y León citan a Vásquez, Wendlandt y López⁷², comentando que, un gran porcentaje de las empresas trabajan con informalidad administrativa, lo que conlleva a que

⁷² VAZQUEZ, Maria; WENDLANDT, Teodoro & LOPEZ, Maria. La formalización administrativa de la pequeña y mediana empresa industrial alimentaria de ciudad Obregón, Sonora, México. En: revista global de Negocios. [SSRN]. MX. Vol. 4. Nro. 2. 2012. p.33-44. Citado por: LÓPEZ MEJIA, Rosa; GÓMEZ MARTINEZ, Alicia & LEÓN LECONA, Rubén. Estudio introspectivo de la gestión de la PYME en México. [Google Académico]. Puebla. MX. p. 6. Disponible en: <http://www.xviencuentroaeca.ipb.pt/docs/artigos/90c.pdf>

aproximadamente el 40% de las empresas no tienen una misión y el 60% no tienen una visión por escrito. Sin embargo, los principios y valores que caracterizan a Cuscini se ven representados y demostrados, siendo estos: la honestidad con los clientes, la coherencia entre precio económico y calidad y el cumplimiento en las entregas, además de estar en constante proceso de innovación diversificando el portafolio de productos, diseños y cada día reflejar progreso para crecer y posicionarse en el mercado colombiano como una de las mejores marcas de cojines y accesorios para el hogar.

En términos de estrategia, según Carolina “para diseñar nuevos productos e innovar como se caracteriza nuestra marca, se hace eventualmente un estudio de mercadeo para identificar lo que está en tendencia” y a partir de dicho estudio, se crean los nuevos modelos de productos, para luego pasar a la fase de producción y finalmente a través de fotografías, puedan ser dados a conocer en las redes sociales de la empresa y así medir, cuál es el impacto que tienen en el público objetivo *clientes*, a través de una retroalimentación por parte de estos, ya sea en comentarios, reacciones o mensajes directos.

Ahora bien, continuando con la línea de planeación estratégica, tienen en cuenta propuestas de nuevos materiales que se encuentran en constante movimiento en el mercado, además de experimentar con los colores y personajes que demandan con mayor frecuencia el público objetivo. Como valor agregado, buscan que estos materiales sean amigables con el medio ambiente. En otras palabras, sus estrategias van dirigidas en especial a las áreas de producción y publicidad. Según Castellanos⁷³ “dentro del portafolio de habilidades requeridas para la gerencia de una empresa, la innovación y la tecnología son fundamentales para el desarrollo de las estrategias empresariales y para competir con éxito” destacando que, entre la innovación y la competitividad hay una relación, siendo la innovación, una actividad integradora.

Es importante aclarar que, al ser una empresa pequeña deben optar por alianzas, o buscar la maquinaria adecuada que se acomode a las necesidades de los productos o de los criterios del cliente, pero esto se compensa con el área de gestión de atención al cliente, que está en constante modificación para garantizar su eficiencia, por ejemplo: dentro de los cambios está, la estructura o contenido de los mensajes predeterminados que se envían por redes sociales, estos se modifican según temporada o cuando el equipo de trabajo lo crea pertinente.

Las estrategias de publicidad son el punto fuerte, comunicacionalmente hablando, de la empresa, pues es a partir de ahí, que se realizan los estudios de

⁷³ CASTELLANOS MENDEZ, Juan. PyMES innovadoras: Cambio de estrategias e instrumentos. En: revista Escuela de Administración de Negocios. [Redalyc]. Bogotá D.C. CO. Enero-abril. Nro.47. 2003. p.10-33. ISSN 01208160. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20604702.pdf>

presupuesto para determinar cuánto se invertirá en pauta publicitaria, también, hacer el estudio de marketing en publicidad que está siendo utilizado por marcas similares en el mercado o renovando productos como, por ejemplo: los empaques en los cuales se hacen las entregas, además de buscar nuevos canales de ventas para ir diversificando la comunicación. En estos momentos, la empresa cuenta con dos tiendas aliadas en Bogotá y Cali.

Se ve reflejado también que, el posicionamiento de la marca de carácter internacional no es una prioridad para la compañía, puesto que, están en un proceso de crecimiento, como se dijo anteriormente solo en Colombia. Entonces, la empresa enfoca su trabajo en capturar la atención de los colombianos con sus ideas innovadoras. Por consiguiente, la empresa considera en primer lugar, conocer la cultura y luego estudiar las necesidades y cualidades del sector donde se piensa vender los productos para que tengan mayor movimiento, impacto, recordación y se adapten a las necesidades de las personas que habitan allí. De acuerdo a Castellanos⁷⁴, cuando las empresas logran tener comportamientos que involucren la innovación, implica ofrecer un nuevo panorama de herramientas en las grandes áreas problema de la gestión de las PyMES. Y que a su vez citan la posición de los autores Von Krogh, Roos y Sloum en que existen dos tipos de estrategia: de supervivencia y de avance para este tipo de empresas. En términos generales, basado en la información recopilada de la empresa, incluyen la elección de materiales para el proceso de producción y han generado cambios importantes desde que se posicionaron en el mercado, por su calidad, vida útil más extensa, presencia y calidad de imagen.

En la dimensión económica de la investigación, se busca conocer los recursos y/o materiales con los que cuenta la empresa, de lo cual Carolina destacó que “Los recursos tecnológicos más utilizados por Cuscini son la aplicación de Microsoft Excel para digitalizar y organizar todo lo que compete al sistema interno de la empresa, desde la contabilidad, hasta el inventario de material y productos terminados”; a su vez, cuentan con una maquina industrial de alta calidad para la producción de los cojines.

En cuanto a las metas, la empresa cuenta con un indicador para las ventas diarias y mensuales, esto les permite saber cuántas faltan para tener un margen de rentabilidad considerable; este indicador está establecido desde junio del 2019 y evidencia el progreso o retroceso en sus procesos y ventas. Según Aragón y Rubio⁷⁵, las PYME deberán integrar o desarrollar activos tecnológicos para posicionarse por delante de los demás competidores, en primer lugar, se deberá

⁷⁴Ibíd. P. 13.

⁷⁵ARAGÓN SANCHEZ, Antonio & RUBIO BAÑÓN, Alicia. Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España. En: *Universia Business Review*. [Redalyc]. Madrid. ES. Nro. 8. P. 38-51. ISSN 16985117. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/433/43300803.pdf>

tener en cuenta las inversiones en máquinas, procesos y competencia de su recurso humano. Y, en segundo lugar, asegurar el recurso financiero para poder responder con la inversión. A su vez, para lograr ser competitivas, deben desarrollar tecnologías de la información que les permita tener mayor interacción entre colaboradores, mejorar la comunicación y almacenamiento de la información y conocimiento generado por los mismos. Por otro lado, estos mismos autores citan a Tettet y Burn quienes ven importante el acceso y uso de las nuevas tecnologías, en lo que concierne al internet, ya que les permite competir y ser competitivos en un mercado más abierto.

De acuerdo a lo anterior, como esta empresa viene en constante crecimiento, tienen proyectado ampliar su capacidad y áreas de producción, dentro de ello tienen en planeación destinar un espacio para el estudio de fotografía, ya que permitirá mejorar el contenido y calidad de las imágenes que se publican en los medios de comunicación Cuscini. También, se vienen realizando mejoras en maquinaria y espacios de trabajo, como mesas de corte y computadores para realizar los diseños exclusivos de la marca, potencializando el proceso de diseño de los nuevos productos. Los medios de comunicación de Cuscini, tienen lugar en el entorno digital, es allí donde ofrecen y presentan su catálogo de productos e informan las especificaciones de modo de uso, materiales y cuidado de los mismos, estas últimas, también se ven evidenciadas en las etiquetas adheridas a los cojines.

Bien ahora si se habla de calidad, antes de sacar el producto de la línea de producción se hace una revisión a nivel de calidad con respecto a las costuras, cremalleras, relleno, colores y diseños, para que se encuentren en perfecto estado para su siguiente fase de empaquetado y distribución. El mecanismo que utiliza la empresa para atender PQRs se da a través del aplicativo de WhatsApp, tanto para los clientes, proveedores trabajadores, inversionistas, socios y la comunidad en general. Además de las conversaciones en las diferentes redes sociales como Instagram y Facebook. En el año 2017 en la revista portafolio, en una de sus publicaciones mencionan que las PQRs, “en ocasiones buscan una reparación económica y en otras simplemente que se corrija algo con el fin de que más personas no resulten afectadas”⁷⁶, pero el principal motivo para tener en cuenta las PQRs, es porque, de contar con un mecanismo para resolverlas es de tener un cliente no satisfecho. A su vez, cabe resaltar que en Colombia no todos los establecimientos son obligados a tener este tipo de registros, pero si deben suministrar la información de manera clara, comprensible y eficaz de como poder realizar el trámite de una queja, reclamo o petición.

⁷⁶ PORTAFOLIO. ¿Por qué no tener un buen sistema de atención al usuario puede ser costoso? [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Empresas. Preguntas quejas y reclamos en las empresas. 3 de Marzo del 2017. Hora 10:15pm. Disponible en: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/preguntas-quejas-y-reclamos-en-las-empresas-503849>

El proceso de servicio al cliente, es parte fundamental para el movimiento de la empresa en el mercado, ya que es a través de éste, en el que los clientes se fidelizan con la marca; Cuscini premia a dichos primeros clientes con detalles a la hora de su entrega, además, de ser coherentes con los valores corporativos que promueve para convertirlos en clientes frecuentes. Luego de ese proceso, ocurre un *feedback* nuevamente por estos medios a través de comentarios, *likes* y recomendaciones, para atraer nuevos clientes; esto se le conoce como una estrategia de voz a voz indirecta, es decir, que los mismos clientes son los encargados de promover la marca sin tener que buscar al cliente directamente.

Con el pasar del tiempo, se han identificado ciertas falencias en el proceso de postventa pues la empresa no hace seguimiento constante a los clientes. Sin embargo, siempre guardan registros de los chats y conversaciones que tienen lugar en redes sociales con los clientes y posibles clientes. También se quiere implementar, una estrategia en la que a los clientes frecuentes se les "tenga la fecha de cumpleaños para felicitarlos en sus días especiales y hacerlos partícipes de la comunidad Cuscini" como afirma la directora Carolina Carvajal, para los pagos, se les comenta a los clientes realizar consignaciones del 50% hasta el 100% del valor del producto, en este proceso, la empresa garantiza una comunicación constante hasta que el producto llega a manos del comprador. Además, dentro de su protocolo de producción solicitan la aprobación del cliente para el diseño final antes de iniciar el proceso y de esta manera se logra evitar el gasto adicional de material por reprocesos.

En la dimensión ambiental, la empresa no tiene establecido un plan referente a impactos ambientales, sin embargo, si tienen un proceso para la selección de materiales como se mencionó anteriormente.

Por otro lado, tienen iniciativas como:

- No desechar los materiales sobrantes de los recortes de tela, dándole un nuevo uso como relleno, el cual, es entregado a una comunidad religiosa para la realización de almohadas para arrodillarse.
- Control de Inventarios: para no tener desperdicios.
- A pedidos recibidos, pedido realizado y entregado.

Una de las mayores fortalezas de la empresa, es su capacidad de explotar las competencias, habilidades y talentos de las personas que integran el equipo de trabajo, haciendo que la compañía sea competitiva en el mercado. Como afirma la directora Carolina Carvajal " nos pueden copiar, pero nadie puede ser nosotros. Así que nadie puede hacer lo que nosotros estamos haciendo".

En la dimensión social, refiriéndose al tema de salud y seguridad en el trabajo, cuentan con el apoyo de una persona especializada en el tema, que constantemente aconseja a los directores para implementar dentro de su rutina actividades que mejoren su calidad de vida, como, por ejemplo: pausas activas, cuidados con el manejo de los materiales, cuidados personales, manejar el estrés, buena alimentación, entre otras.

En temas de proveedores, a la hora de realizar los pedidos, realizan una serie de requerimientos relacionados con la calidad del material como, por ejemplo: la calidad de la impresión, que no presenten ningún tipo de imperfección como manchas, hilos sueltos, entre otros. También cabe resaltar que, dada la relación estrecha que hay entre Cuscini y sus proveedores, estos les permiten hacer parte de sus procesos para garantizar que el material solicitado cumpla con los criterios de calidad que tienen los directores, a su vez, los pagos se realizan de contado una vez finalizada la compra sin pedir extensiones de tiempo o créditos.

Para finalizar, la empresa no cuenta con ningún tipo de sistema de gestión, sin embargo, dentro de sus planes tendrán en cuenta empezar a diseñar e implementar un sistema de gestión calidad. Esto va de la mano a tener más conocimiento sobre la regulación y normatividad vigente en temas de calidad y ambiente. Es una empresa que, a pesar de estar comenzado a tener fuerza en el mercado, tiene fortalezas en la dimensión social y económica, una de ellas es que, ya tienen un proyecto en el que se busca trabajar en conjunto con una fundación de niñas con piel mariposa, las cuales aportan sus ideas de diseños de dibujo libre y con los resultados volverlos diseños Cuscini. Al finalizar, destinarían un porcentaje de las ganancias que se adquiera por la venta de los cojines con los dibujos de la fundación.

5.4 EMPRESA CASO DE ESTUDIO 2: ECO BIOCLEAN S.A.S

La empresa “Eco BioClean S.A.S”, es una empresa familiar que nació en el año 2015, debido a la falta de productores que elaboren y comercialicen artículos de aseo biodegradables en la región del departamento del Huila, ya que solo se encontraban empresas que comercializan este tipo de artículos, pero elaborados a partir de químicos convencionales y dañinos para el medio ambiente. Observando la oportunidad de ofrecer estos mismos productos, bajo formulas con ventajas biodegradables, teniendo siempre en cuenta en mantener o mejorar las propiedades fisicoquímicas y de limpieza en comparación con los productos de elaboración tradicional.

Todas las instalaciones de la empresa (Laboratorio, almacenamiento, administrativo y punto de venta) están ubicadas en la ciudad de Neiva-Huila, en la dirección Carrera 8C # 33^a-40 barrio Los Cambulos, la propiedad posee aproximadamente 140m² construidos, distribuidos en dos pisos. La actividad económica de la empresa se da en la Fabricación de jabones y detergentes; esta

empresa está registrada en el sector económico industrial y de empresas públicas o privadas y en el subsector mencionado anteriormente, ofreciendo la elaboración de los artículos de aseo biodegradables para diferentes sectores económicos e industriales, al mismo tiempo realizan operaciones comerciales para vender estos productos biodegradables y demás artículos complementarios de aseo y cafetería.

5.4.1 Principales actividades

- Diseñar.
- Producir.
- Comercializar.

5.4.2 Actividades económicas

- 2023: fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir; perfumes y preparados de tocador.
- 4755: comercio al por menor de artículos y utensilios de uso doméstico.
- 4759: comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos especializados.
- 8110: actividades combinadas de apoyo a instalaciones.

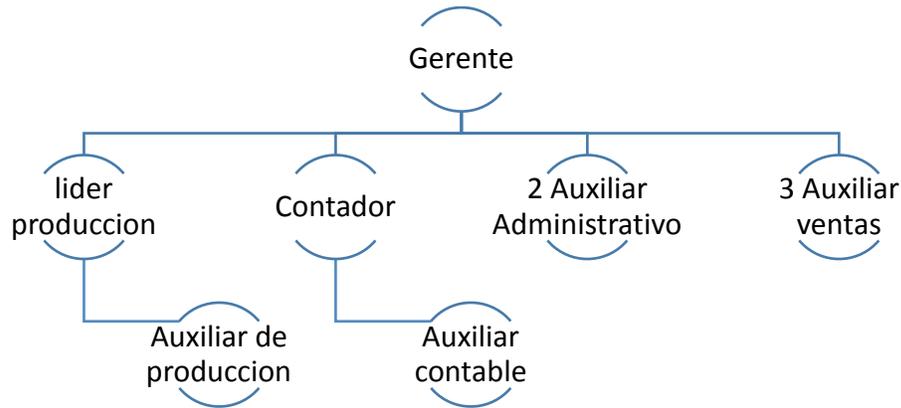
5.4.3 Principales productos

- Productos para el aseo e higiene
 - Aromax.
 - Blancomax.
 - Desengrax.
 - Lavamax.
 - Manox.
 - Ambientamax.

5.4.4 Estructura Organizacional. Es una empresa sombrilla la cual abarca Centro aseo, Saloa, Eco bioclean y Ama de llaves, teniendo en sí, una estructura compartida entre las empresas anteriormente mencionadas.

Su estructura organizacional se puede evidenciar en la Figura 4 presentada a continuación:

Figura 4. Estructura Organizacional de la Empresa



Fuente: elaborado por el autor

5.4.5 Descripción de empresa caso de estudio 2, a partir del diagnóstico. Las personas que colaboraron, brindando la información presentada a continuación son: Julián David Parra Munar y Deyanira Munar, siendo el representante legal de empresa Ecobioclean y Gerente Administrativa, respectivamente.

La empresa 2, se encuentra ubicada en el sector de higiene doméstica y absorbentes de higiene, con un total de 11 empleados de los cuales cuatro (4) son mujeres y siete (7) son hombres y con un volumen de sus negocios en el año de 50 a 100 millones de pesos. Su misión y visión se encuentra definida y enmarcada en, brindar soluciones de limpieza e higiene biodegradables y de alta calidad y en la contribución del desarrollo económico, social y ambiental, con innovación constante para lograr alcanzar un posicionamiento de la marca y los productos en Colombia, a su vez, sus principales principios y valores son: confianza, transparencia, integridad, honestidad y pasión, los cuales son motivados y resaltados por la gerente administrativa.

A nivel estratégico, recalca Julián que, “tenemos una diferencia de valor puesto que ofrecemos productos biodegradables, servicios adicionales a nivel de asesorías gratuitas para el buen uso de nuestros productos ofrecidos, domicilios gratuitos dentro del casco urbano, recolección de envases plásticos de los productos para la disposición final de nuestros residuos, teniendo en cuenta la metodología cuna a tumba^{*77} dentro de los cuales algunos de ellos se encuentran

* “El análisis de ciclo de vida (ACV) fue desarrollada en los años 60, principalmente utilizada para prevenir la polución. El ACV es un análisis que considera que los productos nacen y mueren, de

en proceso, como los son: la toma de conciencia e incentivos para el cumplimiento de nuevos indicadores de calidad. La empresa ha venido en ascenso, debido a que, hace unos años y recientemente tuvieron una crisis económica, logrando así, en sus colaboradores, un buen sentido de pertenencia, a su vez recalcan que “estamos bendecidos con los clientes y trabajadores, porque les gusta ver a la empresa crecer y entienden que deben cumplir con calidad todos los requisitos”.

La empresa al ser familiar, no ha establecido criterios o reglas para el manejo de los conflictos de interés, Julián dice “si esta la familia, es un claro conflicto de interés” esto es debido a que cada uno de ellos, es un representante legal de cada una de las empresas mencionadas en la estructura organizacional. Es por esto que, sus estrategias van por el camino del conocimiento, ofreciendo la línea biodegradable, incremento de la experiencia en la atención al cliente y atención de las necesidades del mercado.

Según López, Melero, Vázquez y Cambra dicen que, “en general, las empresas familiares tienen una mayor tendencia a desarrollar acciones de RSE. La razón puede deberse a una estructura de valor más definida y la preocupación de los propietarios sobre la reputación y el valor de marca de su empresa familiar”⁷⁸.

Ahora bien, en la dimensión económica, se inició con las siguientes preguntas: ¿hacen uso de los recursos tecnológicos y sistemas de información para gestionar la información interna y externa? ¿Cuáles utilizan?, esta pregunta está enfocada a la competitividad. En este caso, se vieron sorprendidos con la pregunta respondiendo lo siguiente: “Si y no, si se hace por lo que se controla la información con Dropbox y las otras de acceso común, no están como tal identificadas como internas o externas, pero para custodiar la información utilizamos el Dropbox y como medio de comunicación y soporte de información utilizamos el correo corporativo con el dominio de la empresa”. “En la actualidad, el estudio de los sistemas de información se centra en el uso de la tecnología para gestionar la información, por ese motivo, cuando se trata de sistemas de información, se habla de soluciones tecnológicas para dar soporte a la gestión de la información en

ahí se empieza a conocer el planteamiento de la cuna a la tumba, en la que las materias primas de un producto se pueden separar al final del ciclo de vida del mismo y reutilizarse para producir nuevos materiales de la misma calidad que los originales”. ESTÉVEZ, Ricardo. El análisis del ciclo de vida. [Sitio web]. Sec. Noticias. 4 de febrero de 2013. Disponible en: <https://www.ecointeligencia.com/2013/02/analisis-ciclo-vida-acv/>

⁷⁸ LÓPEZ PÉREZ, María; MELERO POLO, Iguácel; VÁZQUEZ CARRASCO, Rosario & CAMBRA FIERRO, Jesús. Sustainability and business outcomes in the context of SMEs: Comparing family firms vs. non-family firms. En: sustainability. [MDPI]. Sevilla. ES. Vol. 10. Nro. 11. 2018. p.1-16. Disponible en: doi:10.3390/su10114080

cualquier tipo de organización”⁷⁹, en algunos casos, el soporte digital no se ha adoptado completamente.

Por otro lado, hay algunos programas que impulsa la empresa, para mejorar prácticas y facilitar el desarrollo de las actividades, “en este caso, se están instalando las buenas prácticas”. Desde hace 5 a 6 años, sus colaboradores están más pendientes de las practicas, como el uso de joyería, “que no se vaya a chispear el producto mientras se mezclan los componentes en las tolvas”, el lavado de los equipos de manera eficiente y ahorro de agua, sin embargo, aún no tienen establecidos indicadores que les ayuden a conocer, si se ha contribuido a la mejora de la gestión, a su vez, porque los estándares de calidad aplicables a la organización en cuanto al producto y al proceso, no se encuentran debidamente documentados en su totalidad, ya que, hay actividades que aún no se controlan en algunos procesos y no saben que recursos necesitan o si realmente están bien. Pero esto, no ha sido impedimento para que ellos no se proyecten en ampliar su capacidad sus áreas de producción, de hecho, mencionaban que “llevamos un (1) año y medio en la planeación y se programa a tener en ejecución dentro de un año con Fondo emprender la ampliación de los procesos, la mejora de las ventas y la implementación de la normatividad 9001”. Fondo emprender a final del año 2019, ha aprobado un presupuesto para empezar a mejorar sus procesos, cabe resaltar que, en los últimos años, la empresa también ha logrado minimizar los costos de producción sin afectar la calidad, aunque no tienen área de desarrollo, realizaron una optimización en la formulación de algunos productos, así como también, cambios en proveedores que empezaban a dolarizar los materiales de empaque, aumentando así la rentabilidad.

A nivel del producto, se establecieron las subvariables de Calidad e Información/Declaración, la verificación de la calidad de los productos y servicios ofrecidos se realizan día a día, puesto que, han establecido puntos de control de producto durante y después de la producción, midiendo las variables de temperatura, pH y %Cloro, siendo las más importantes por el tipo de productos que manejan, a su vez, la verificación de la viscosidad debido a que los productos presentan reacciones exotérmicas, pero y ¿Cómo gestionan los planes de formación y capacitación en pro de la calidad y manejo ambiental?, dice Julián “probamos nuestros productos con los clientes de confianza, cuando queremos entrar al mercado con un nuevo producto o para cuando queremos optimizarlos”, lo realizan en conjunto con el colaborador y las expectativas que espera el cliente, “nosotros aparte de probar la efectividad de nuestros productos le enseñamos a nuestros colaboradores, como deben ser utilizados y diluidos para que el producto

⁷⁹ GARCIA HOLGADO, Alicia. y GARCIA PEÑALVO, Francisco. Estudio sobre la evolución de las soluciones tecnológicas para dar soporte a la gestión de la información. En: Universidad de Salamanca. [Google Academico]. Salamanca. ES. Vol. 10. Nro. 1. Abril 2015. p.45. Archivo en pdf. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/275018831_Estudio_sobre_la_evolucion_de_las_soluciones_tecnologicas_para_dar_soporte_a_la_gestion_de_la_informacion_Informe_tecnico_GRIAL-TR-2015-001

nunca pierda sus características y siga ofreciendo el resultado que esperamos, por otro lado, tenemos el plan de reciclaje de los empaques”, se destaca en su operación el servicio post venta, aunque no tienen mecanismos formales, llaman, asesoran y a los nuevos clientes les hacen comentarios para lograr su fidelización y comunicación constante en la validación de la calidad del producto y servicio, además de que, la empresa ofrece información sobre los contenidos de sus productos, modo de uso y almacenamiento no solo en la etiqueta de su producto, sino que también, su comunicación y publicidad es mediante el voz a voz, es por esto que no han establecido un mecanismo de atención de PQR’s.

En este momento, la empresa no cuenta con un sistema de gestión de calidad. Aun así, si gestionan los riesgos asociados a la calidad de producto con la identificación de sus riesgos en la producción, y haciendo uso de la Guía Técnica Colombiana GTC45** , para otro tipo de riesgos como los de seguridad y salud ocupacional y la capacitación constante en las tareas que realizan los colaboradores.

Ahora, entramos a la dimensión ambiental, de acuerdo a la información proporcionada, es una de las dimensiones que más tienen en cuenta, debido a que, han desarrollado iniciativas para atender o mitigar los impactos ambientales derivados de sus procesos y productos sobre los ecosistemas, con la recolección de todos los plásticos del producto final, ahorro de agua y energía y porque a la vez, se encuentran en proceso de revisar el tratamiento de los desechos. Y ¿Cómo promueven la formación ambiental de sus colaboradores y el fortalecimiento de la cultura?, según Julián y Deyanira “promovemos los puntos ecológicos, el uso eficiente del agua, principalmente, cuando se realiza el lavado e higiene de la planta, baños ahorradores de agua y porque ya no realizamos purgas debido a que, utilizamos bactericidas, también realizamos charlas tanto en la planta como en las zonas administrativas, y promovemos el ahorro de energía haciendo uso de letreros, por ejemplo también enviamos el plástico de embalaje de materia prima a la recicladora, todo esto lo realizamos sin un cronograma establecido, porque se realiza a causa de errores evidenciados”. A todo lo anterior se le suma que, la empresa tiene identificada la cantidad de materiales insumos y etiquetas que se utilizan en la operación, teniendo conocimiento de su capacidad de producción. De acuerdo con Julián y Deyanira su empresa no cuenta con automatización dentro de sus procesos, pero se tiene pensado con el dinero recibido de fondo emprender automatizar al menos una de las líneas.

**La GTC45 es una guía que “presenta un marco integrado de principios, prácticas y criterios para la implementación de la mejor práctica en la identificación de peligros y la valoración de riesgos, en el marco de la gestión del riesgo de seguridad y salud ocupacional”. INSTITUCO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION -ICONTEC-. guía para la identificación de los peligros y la valoración de los riesgos en seguridad y salud ocupacional. GTC 45:2010: Bogotá D.C. ICONTEC, 2010, p. Introducción.

Si bien ya hablamos de la regulación y normatividad relacionada con el medio ambiente, ellos expresan que tienen conocimiento en algunas de ellas como:

- Resolución 0689:2016.
- Decisión 721:2009.
- Decisión 706:2008.
- Resolución 3113:1998.
- Decreto 1545:1998.
- Normatividad de vertimientos para Neiva.

A su vez, cuentan con regulaciones internas para la protección de intelectual de sus proyectos, diseños, formulaciones, productos y procesos, dentro de los nombrados están: contratos de confidencialidad y manejo del Dropbox.

En la parte social, ofrecen beneficios a sus empleados como los Horarios flexibles, permisos, ayuda económica como bonificaciones por el cumplimiento de metas, Regalos de cumpleaños, Bonos navideños y promueven constantemente jornadas de salud laboral con adecuación de sus espacios de trabajo y recursos informáticos para conservar la salud del trabajador. A su vez las charlas y pausas activas son importantes junto con la dotación de mejor calidad. Julián resalta que, aparte de ofrecer beneficios, también han vinculado dentro de sus procesos, mujeres cabeza de hogar y jóvenes sin experiencia con el fin de fortalecer y tener actualizados los conocimientos.

Por otro lado, Julián y Deyanira, tienen en cuenta a otra parte interesada, siendo esta, los proveedores. Si bien se habla de las variables enunciadas en la herramienta de diagnóstico, la empresa promueve el fortalecimiento de pequeños y medianos proveedores nacionales y locales. Estos son seleccionados por los siguientes aspectos:

- Crédito.
- Calidad.
- Envió hasta la planta de producción.

Recalcan que son una empresa que paga oportunamente por los servicios adquiridos con sus proveedores y contratistas, es por esta razón que sus proveedores son cumplidos.

Para finalizar, se pueden resaltar como oportunidades de mejora en la empresa EcobioClean, las siguientes prácticas como aspectos claves a desarrollar en el marco de la responsabilidad social empresarial:

- Programas para mejorar la calidad de vida de las comunidades donde la empresa se encuentra localizada o promueven la participación de las personas dentro de los proyectos de interés general.
- Espacios que involucren a la comunidad en la identificación de sus problemas y el aporte a la solución.
- Conocimiento sobre algún estándar que pueda incorporar dentro de sus procesos con un enfoque de Responsabilidad social.
- Tener en cuenta la política nacional de gestión del riesgo de desastres para contribuir a la salud, bienestar, calidad de vida y desarrollo sostenible.
- Informes de sostenibilidad: social, ambiental y de negocio.

5.5 EMPRESA CASO DE ESTUDIO 3: NOMBRE CONFIDENCIAL

La empresa caso de estudio 3, es una empresa de gran tamaño de más de 400 empleados, se realizó este análisis, para tener una comparación entre las practicas que desarrolla una empresa de gran tamaño a las de una PYME. Para este caso de estudio, se realizó la entrevista a uno de los ingenieros, el cual ha tenido experiencia en el área de producción como también en sistemas de gestión. El nombre y algunos datos específicos de la empresa no podrán ser divulgados, por esta razón, el caso de estudio se presentará como “empresa 3” en el desarrollo de la descripción de la empresa.

5.5.1 Descripción de empresa caso de estudio 3, a partir del diagnóstico. La empresa cuenta con una misión y visión establecida, ha sido actualizada aproximadamente hace dos años, pues los parámetros, motivaciones y planes para el futuro que se habían propuesto en un principio, se cumplieron y requirieron de una modificación en relación a su proyección como empresa.

La responsabilidad es el principal valor corporativo yendo de la mano con la equidad; con respecto a las relaciones entre los diferentes cargos, áreas o departamentos, puesto que, se fomenta la sana convivencia y la creación de relaciones entre los trabajadores, especialmente jefes y operarios, basadas en el respeto y la igualdad, ya que se prioriza a las personas, es decir, sin importar su cargo, su orientación sexual, sus creencias políticas o religiosas, entre otras, se prioriza su integridad como persona y se le garantiza a todos un espacio seguro para laborar.

Los encargados de la creación, ejecución y evaluación para potenciar todas las estrategias en la empresa es el área de recursos humanos. Este trabajo, prioriza especialmente todo lo que le compete al tema de la cultura en salud y bienestar en el trabajo, que buscan generar seguridad para todas las personas que hacen parte de la empresa y tienen sus programas o procesos para llevarlo a cabo. Las estrategias dependen directamente del área que las requiera y es pertinente resaltar que depende directamente de las necesidades del personal de cada departamento para su creación, aplicación y evaluación respectivamente de manera individual. Sin embargo, también se tienen diferentes estrategias diseñadas para fomentar la unión entre las diferentes áreas que operan dentro de la misma, por ejemplo, dice el Ingeniero: “el área de recursos humanos constantemente dentro de sus funciones realiza actividades para vincular a todo el personal y realizar diferentes capacitaciones semanales sobre temas en salud personal, de cuidados generales, cultura física, es decir, hacer ejercicio, hábitos de vida saludables, entre otros”. Además, se realizan charlas una vez al mes sobre la cultura de seguridad y salud en el trabajo, capacitaciones sobre el manejo de equipos e instrumentos que utilizan en la empresa con el fin de evitar accidentes. Eso en términos de estrategias corporativas que involucran a toda la comunidad corporativa.

Desde la opinión del Ingeniero “Hay una aplicación coherente entre lo que se expone en la plataforma filosófica planteada por la empresa y con lo que se puede evidenciar en él día a día con los trabajadores”. Esto se debe a que, las estrategias corporativas tienen un impacto relevante en su público específico en este caso el público interno porque son estos los que adoptan e interiorizan los comportamientos, que se enseñan en las estrategias planteadas por el área de Recursos Humanos. Entonces, esta adopción de valores corporativos, crean consecuentemente una cultura corporativa que fomenta y busca garantizar un ambiente seguro y una construcción equitativa de relaciones entre el cuerpo trabajador de la empresa que se presentan en un ambiente laboral común, haciendo de estas estrategias efectivas para todo el personal pues son las personas las que se encargan de hacer su ambiente laboral. Si bien hablamos sobre los criterios o reglas para el manejo de los conflictos de interés, cuenta el Ingeniero que el área de recursos humanos, es la encargada de lidiar con este tipo de conflictos, en casos como, por ejemplo: cuando un jefe de cualquier área “choca” con alguna situación de la empresa que precisamente sea presentada como un conflicto de interés.

La experiencia nacional e internacional ha sido importante para emprender nuevos mercados, el mercado donde se mueven los productos que realiza la empresa, son en su mayoría de carácter internacional es decir los clientes a los que le apuntan son extranjeros. Por tanto, se requiere de un trabajo constante del área de ventas para innovar emprender y crear nuevas estrategias que generen mayor

movimiento y así abrirse paso en los mercados nacientes y continuar con el crecimiento exponencial que se ha evidenciado en los últimos años.

Como bien se mencionó en la descripción de la segunda empresa, los recursos tecnológicos y sistemas de información para gestionar la información interna y externa, ha venido evolucionando desde que los procesos cada vez se han vuelto más complejos, en este caso al ser una empresa de gran tamaño, según el Ingeniero “se utiliza un sistema de gestión integrado, que está basado en todos los protocolos y la documentación que maneja la empresa a nivel privado. Este sistema se encuentra vinculado directamente al sistema SAP, que se considera el programa madre, pues a través de este recurso tecnológico, se realiza toda la parte de gestión de la información que maneja la empresa”. Ahora bien, hablando en términos de recursos tecnológicos útiles para el desarrollo de los trabajos en la empresa podría incluirse la aplicación de Microsoft Excel, ya que es una herramienta empleada constantemente en la compañía por la mayoría del personal.

Dentro del sistema de gestión integrado, se encuentra una sección específica en la cual se trabajan los estándares de calidad. Entonces se habla únicamente de todos los protocolos que se manejan en la empresa, como también los procedimientos vinculados a cada uno de los procesos de desarrollo de calidad en la empresa y todo se encuentra documentado dentro de este sistema de gestión. Cabe aclarar según el Ingeniero que “a raíz de la creación de estos protocolos se han hecho capacitaciones, cada vez que alguno de estos se actualiza o requiere una modificación o se crea uno nuevo”. La eficiencia de cada uno de estos procedimientos, se debe a los protocolos y pasos a seguir que infunde la empresa a todos sus trabajadores. Todos los protocolos están organizados de tal forma que funcionen de manera acorde dentro de la estructura general de la compañía. En otras palabras, según el ingeniero "que no sean simplemente engranajes que operan por separado, sino que, todos estos juntos permitan el manejo más que todo de la calidad de la empresa”.

Si bien es importante que, en la mejora de la gestión, los indicadores implementados contribuyan a esa mejora, en este caso, los indicadores varían según el área de trabajo en el que se desarrollen o se creen, pues el hecho de manejar este tipo de indicadores de gestión demuestra que se está desarrollando, que tanto se está avanzando o que tanto se está retrocediendo dentro de los procesos de desarrollo en la empresa. Un ejemplo es, desde el área de calidad, ya que estos cálculos son los que evidencian cuánto producto se eliminó, cuánto se desechó, cuánto se recuperó, cuánto pudo haber sido reutilizado y cuánto simplemente se perdió. Estos indicadores tienen una relevancia cuando al finalizar el proceso productivo permiten hacer análisis dentro de la cadena de producción y de esta forma ayudan a identificar que se puede mejorar o cuáles son esos eslabones que representan fallas en el proceso y realizar la respectiva corrección para que haya un proceso efectivo de

fortalecimiento. Claramente el fin de los indicadores es que con el pasar del tiempo esos números disminuyan. Sin embargo, el constante manejo y actualización de sus indicadores permite llevar una trazabilidad en el proceso de desarrollo.

De manera constante, la empresa hace sus procesos de actualización en el área de producción. Tanto así que, en estos momentos, según el ingeniero Nicolás: “se encuentran en un proceso de actualización para ampliar la capacidad de producción”, esto a través de la compra de nueva maquinaria, nuevos terrenos que valida el progreso, desarrollo y crecimiento exponencial de la empresa. Entonces se puede afirmar que tiene un área de producción mayor que la que se veía hace un año. La empresa a hoy, en términos monetarios tiene un volumen que alcanza un rango de 100 mil millones a 500 mil millones de pesos. Debido a que, existe un departamento en la empresa que se encarga directamente de los costos de producción. Estos operan bajo los datos que arrojan los indicadores de gestión y en simultáneo crean estrategias de control, todo integrado en un sistema integrado exclusivo para esta área de trabajo. También, se encargan de desarrollar nuevas tecnologías o avances dentro de la cadena de producción con el fin de mejorar esos costos de producción sin perder su calidad inicial.

La calidad de sus productos también se ve influenciados por el tipo de materiales y necesidades que requiere el cliente, para ello se cuenta con el departamento de ventas, siendo el encargado de asesorar a los clientes con respecto al uso de los materiales en los productos que como empresa ofrecen, incluyendo todos los beneficios, utilidad y características que estos tienen. Desde este punto, el departamento tiene un protocolo de asesorías en el que todo el personal perteneciente a esta área, está capacitado para contestar cualquier tipo de pregunta con respecto a los productos y servicios en términos de costos, calidad, cualidades y beneficios que vende la compañía. Sin embargo, también tienen una asesoría especial para los clientes que no tienen claro lo que desean adquirir o que tengan una vaga idea de lo que están buscando y es en este punto donde se le realiza la debida explicación de todo el portafolio siempre manteniendo la relación calidad-precio que los caracteriza.

La empresa no ha establecido publicidad, pero si tiene estrategias como el de voz a voz directa para lograr acoger nuevos clientes, destacando que mantienen también a los que ya tienen, debido a que garantizan la calidad de sus productos. La verificación de calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa hace parte de las funciones del departamento técnico, en el cual se encuentra un área especializada en calidad que mediante diferentes procedimientos y estándares se realizan comparaciones de los productos terminados antes, durante y después del proceso productivo. Luego se crean sus correspondientes indicadores con el fin de controlar la calidad de los productos desde que son materia prima, hasta que son un producto terminado. Cabe aclarar que cada proceso tiene su respectivo registro a través de informes y al finalizar se realiza un certificado de calidad donde se

validé este proceso. Por lo anterior, también es importante que, dentro de los procesos, los colaboradores se encuentren totalmente capacitados, según el ingeniero “Todo el personal ha sido ingresado a los planes de capacitación ya sea por seguridad y salud en el trabajo o capacitaciones de ingreso o reingreso, manejo de equipos, manejo de maquinaria nueva, procedimientos o protocolos de calidad nuevos. Entonces, se puede decir que cualquier empleado de cualquier área ha tenido que pasar por las respectivas capacitaciones que se les requiera para su trabajo o las que crea pertinentes el departamento de Recursos Humanos”.

Dentro de las partes interesadas más importantes encontramos a los clientes, su fidelización es importante y aparte de entregar un producto conforme también se debe tener en cuenta el servicio post venta. El departamento de ventas tiene un proceso que involucra el antes, durante y después de realizar la venta de cualquier producto; esto tiene como fin, realizar un seguimiento de movimiento en el mercado desde el momento en el que el producto llega a manos del cliente y a través de esto extraer el mayor número de datos para evaluar la satisfacción del comprador y la calidad del proceso de ventas. Se realiza un proceso de seguimiento de la calidad del proceso, para garantizar que toda la información sobre la utilidad y funcionalidad del producto llegue a manos del cliente y que éste se adapte a las necesidades del comprador, ya sea para ingresar dentro de una máquina o que sea utilizado inmediatamente.

A su vez, las empresas de los clientes, tienen áreas que se comunican directamente con áreas inferiores de la empresa para gestionar todos los procesos de calidad. Según el Ingeniero un ejemplo del trabajo que realiza el personal de estas áreas cuando se presenta un problema de calidad en alguno de los lotes pertenecientes al cliente, este se comunica directamente con la empresa a través de un correo electrónico en donde manifieste la situación al área de calidad sin tener que pasar por el Departamento de ventas como intermediario para reportar lo sucedido, sino más bien, la misma empresa se encarga de hacer toda la revisión de manera interna sin tener que llevar al cliente a rotar entre las diferentes áreas que trabajan en conjunto para garantizar la satisfacción del comprador.

Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa tiene mecanismos para mejorar su servicio post venta, siendo la rotación constante del personal en el departamento de ventas un factor importante para mejorar el desempeño de esta área de trabajo, pues la empresa siempre busca innovar la forma de mostrar los productos, volverlos versátiles y renovarse constantemente. También, para garantizar la proactividad de todos los empleados y mantenerse en una línea contemporánea manteniendo la relación entre compañía y clientes basada en confianza y renovación. Finalmente, esto busca garantizar la eficiencia del departamento y sus procesos de operación.

La empresa, cuenta con un sistema de gestión de calidad, este fue implementado hace un tiempo considerable dentro de la compañía en el área de producción. Cuando en el proceso se refiere a gestionar los riesgos asociados a la calidad del producto, el ingeniero hace alusión a un protocolo exclusivo para el sistema de calidad que tiene lugar cuando se finaliza la evaluación del proceso de producción y se encuentra una falla en la calidad del producto terminado. En primera instancia se evalúa la gravedad de la falla para determinar si es posible solucionar la situación dentro de la misma cadena de producción o en última instancia cuando el error se sitúa en el producto terminado, se realiza a su vez, la trazabilidad del proceso que llevó a dar el error, y hacer el estudio de otros casos en lo que se presentó la misma variación para su debida corrección. Finalmente, se dispone del material (se le da ya sea un reciclaje, una destrucción, dependiendo del inconveniente que tuvo) para darle solución al problema presentado.

Bien ahora, en la dimensión ambiental, la empresa no considera que tenga un efecto importante con respecto a derrames o contaminación hídrica pues la misma compañía no da para que haya este tipo de impacto medioambiental, aun así, la empresa cuenta con un sistema que se encarga de minimizar los riesgos que pueden llegar a generar un impacto ambiental de tal magnitud. Dentro del programa de capacitaciones semanales en la estrategia propuesta por el departamento de recursos humanos se trabajan temas también alusivos al cuidado del medio ambiente y formaciones ambientales a nivel empresarial para todo el personal corporativo. Temas que priman en dichas charlas son: el reciclaje, el tratamiento de residuos, el manejo de los desechos de la línea de producción, entre otros temas de procesos con respecto al carácter ambiental y el cuidado del mismo. Para reducir el uso de energía, la empresa ha implementado sistemas de control en la maquinaria que maneja porque son artefactos que funcionan esencialmente con energía eléctrica o vapor de agua, y requieren un consumo alto de esta. Sin embargo, para reducir el gasto de la misma la empresa opta por trabajar en conjunto con una planta generadora de una compañía vecina, que simultáneamente evita utilizar la energía de la ciudad, o en otros métodos para reducir las cifras de consumo emplean el sistema de energía que se proporciona a través de la vaporización de agua. Por otro lado, en la compañía se encuentra un área especializada en el reciclaje del material que ya es dispuesto de la línea de producción. Dicha área es la encargada de recoger cada uno de los residuos encontrados dentro de la compañía o en las diferentes áreas de producción. Además, entre sus funciones está seleccionarla y disponerla a un tercero que se encargue de comprarlo o simplemente realizar la acción de retirarla del lugar dependiendo de la calidad del material que se está reciclando.

El tema de la cantidad de material que es utilizado en la operación para la producción de los diferentes productos que realiza la empresa, se hace de una manera organizada para determinar cuánto material debe ser comprado, cuánto material es utilizado en la línea de producción, cuánto material de producto finalizado y la cantidad de material que será desechado luego de finalizar el

proceso de producción, ahora bien, con respecto a la capacidad de producción de la maquinaria y equipo, por cada línea de producción de la empresa se encuentra protegido y controlado con respecto a las planeaciones del área de planeación que va ligado directamente con la capacidad de producción de la misma empresa. En la actualidad la mayoría de máquinas que se encuentran en la empresa ya vienen con su propio sistema de control y con instrumentos que permiten precisamente automatizar los procesos de producción, viéndose reflejados en la disminución de operarios que se encargan de manejar dicha instrumentación.

A la hora de trabajar con materias primas, la empresa entabla diálogo directo con los proveedores para buscar diferentes alternativas para que las mismas sean “menos agresivas con el medio ambiente”. Sin embargo, este proceso es contraproducente con respecto al proceso de creación de los productos, a su vez les da un valor agregado ya que se tiene ese primer filtro para empezar a invertir en materia prima que reduzca el impacto ambiental.

Ahora, entrando a la dimensión social, la empresa tiene implementadas varias estrategias para mantener y mejorar las condiciones laborales de sus colaboradores, estas son propuestas por el departamento de recursos humanos donde:

- Una vez al mes realizan una jornada que estimula a los trabajadores adoptar un estilo de vida saludable.
- Realizan campeonatos de micro fútbol organizados desde las diferentes áreas de trabajo con el fin de promover el deporte.
- Inscripción de personas que tienen buen rendimiento físico que desean competir en nombre de la compañía en la media maratón de Bogotá.
- Organizan eventos relacionados a prácticas antiestrés o actividades deportivas semanales con un área de la empresa diferente con la ayuda de la caja de compensación; Estas actividades consisten en reunir al equipo de trabajo que se encuentre en turno y llevarla a cabo en su totalidad.
- Cambio de la dotación, uniforme con respecto a todas las actividades que se desarrollan de manera interna en la compañía.
- Mejora de recursos como: materiales, instalaciones, organización de los espacios de trabajo y ambientación de los mismos.
- Nuevos sistemas de control de puertas para casos de emergencia.

- Por otro lado, ofrece beneficios para el desarrollo de sus colaboradores y familiares, algunos mencionados por el Ingeniero son:
- Desarrollo educativo y profesional: de acuerdo a su rendimiento ofrecen un Beneficio correspondiente al 50% de la matrícula a la que aspira la persona.
- Ayuda para la salud visual: anteojos.
- Créditos educativos para contribuir en la educación de los hijos.
- Apoyo para compra de vivienda o vehículo.
- Bonificaciones por buen rendimiento al mes, así como también la posibilidad de concursar con sus compañeros para recibir premios por su buen desempeño en su área laboral entre otros beneficios a nivel cultural, social y económico.
- Programas de capacitación:
 - Manejo y cuidado de maquinaria.
 - Accidentes laborales.
 - Fortalecer nuevas competencias.
 - Promoción de la sana convivencia, educación sexual, diversidad sexual y respeto mediante charlas educativas.

Por lo anterior, el ingeniero resalta que “al aumentar la competitividad de la compañía, directamente aumentan las capacidades de producción y esto se refleja en el aumento de trabajo para el personal corporativo con su respectivo porcentaje adicional en la mejora de los sueldos, mayores bonos o beneficios. Entonces, es válido decir que la competitividad de la empresa está relacionada con las competencias del personal que trabaja en ella”.

La elección y contratación de personal, también tiene especificado en el contrato un acta de confidencialidad para proteger los proyectos, diseños, formulaciones, productos y procesos que se trabajan dentro de la compañía, más específicamente en todos los conocimientos que adquirirán los trabajadores dentro de la empresa y que se consideran vitales de la misma. A su vez, sus proveedores y contratistas son empresas que llevan una relación de muchos años, según el ingeniero “es raro ver nuevos proveedores porque ya se tiene la confianza y porque ya se encuentran validados para ofrecer siempre el mejor producto nuestros clientes”, a estos proveedores se les realiza una capacitación donde se explica el funcionamiento de la empresa, lo que contiene está y con quiénes o qué

se van a relacionar para poder llevar a cabo su trabajo; esto con el fin de evitar interferir con las actividades del personal. Teniendo en cuenta a la vez el tema de confidencialidad.

Otra parte interesada a tener en cuenta es la comunidad, debido al gran tamaño de la empresa hacen programas y actividades de integración con los diferentes sectores sociales que hay alrededor de la compañía. En términos de tiempo, la empresa es más antigua que las construcciones que se encuentran alrededor de ésta, pues a través de los años han ido apareciendo construcciones de colegios, barrios, conjuntos residenciales y esto ha llevado a generar un conflicto con las comunidades por quejas de ruido, por emisiones que para ellos puede ser perjudicial. Por lo anterior la empresa optó por una estrategia para la creación de los programas de integración y a través de estos dar a conocer lo que se realiza dentro de la empresa y cómo se controla; una vez cada semestre del año, la empresa realiza un evento con la comunidad donde se permite que las personas que viven en los alrededores puedan ingresar a conocer la empresa y tengan mayor entendimiento de los procesos que se realizan sin el temor de creer que lo que se produce al lado de sus viviendas les generara algún problema. A raíz de esto, según el ingeniero “las personas de la comunidad pueden estar tranquilas y así no se generen problemas legales.”

Para finalizar, el conocimiento de las normas va de la mano con los informes que esta empresa realiza, estos informes son actualizados y divulgados a toda la comunidad corporativa, así como también, a las demás partes interesadas por medio de su página web, cabe resaltar que todos los sistemas, tanto el ambiental como el de calidad están vinculados directamente con el sistema de gestión integrado el cual tiene un equipo de trabajo, compuesto por personal capacitado en:

- Medio ambiente: ingenieros ambientales que se encargan de mantener a la compañía informada con respecto a la normatividad y regulación que deben tener para su operación normal y para prever posibles situaciones que puedan presentarse durante cualquier proceso en el que se ve involucrada la empresa.
- Calidad: ingenieros y especialistas, para establecer metas, indicadores, especificaciones de calidad, satisfacción de cliente, enfoque a procesos y demás variables en la que se involucre la empresa referente a los procesos y productos ofrecidos.
- Sociedad.

5.6 COMPARACION DE LAS PRACTICAS DE RSE ENTRE LAS EMPRESAS CASOS DE ESTUDIO Y SU APOORTE A LA COMPETITIVIDAD

Según Madrigal, Rendón y Benavides⁸⁰ la responsabilidad social empresarial tiene algunas limitaciones y beneficios. Las limitaciones, generalmente se deben a la aplicación voluntaria o no voluntaria de la RSE, posibilitando que los actores no tengan compromiso o no tomen con seriedad lo que implica ser socialmente responsables, a su vez, se encuentra la visión limitada en no definir, planear, evaluar o controlar los aspectos importantes para que la empresa sea más competitiva y reconocida. Por otro lado, Madrigal, Rendón y Benavides⁸¹ destacan que el desconocimiento de métodos o caminos para llegar a ser una empresa socialmente responsable y la idea errada de que se requieren grandes inversiones, pueden ser causas para la no implementación.

Por otro lado, los beneficios de implementar la RSE, según los autores Madrigal, Rendón y Benavides⁸² son: la consolidación y mejora de la reputación de la empresa, la generación de valor para la comunidad o sociedad de influencia, la mejora del clima laboral al interior de la compañía, el incremento del nivel competitivo, la innovación de productos amigables con el medio ambiente, las mejoras en los procesos productivos, la reducción de desperdicios e incremento de la eficiencia energética y la posibilidad de producir productos de mayor calidad con eficiencia.

De acuerdo a lo anterior y al análisis de los datos obtenidos por la herramienta propuesta en este trabajo, se puede decir que, las empresas a medida que van creciendo, van incorporando más prácticas dentro de su gestión o procesos, fortaleciéndolas y mejorándolas para satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas, incluyéndose a sí mismas. La afirmación anterior se puede ver reflejada en las siguientes tablas y graficas:

5.6.1 Resultados Empresa 1. En la empresa 1, se puede ver reflejado que, dentro de sus prácticas, presentan mayor interés en las de la dimensión económica, porque, dentro de sus principios prima la calidad del producto que ofrecen. Por otro lado, a nivel social, tienen fortalezas en sus competencias y relación con sus proveedores, ya que, tienen mayor control de sus operaciones y

⁸⁰ MADRIGAL JARAMILLO, Luis; RENDÓN ZULUAGA, Dora & BENAVIDES ROJAS. Lina. Modelo de responsabilidad social empresarial para la empresa Laboratorios Retina S.A.S. [Google Academico]. Trabajo de Grado. Especialista en Alta Gerencia. Universidad de Medellín. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Medellín. CO. Septiembre 2014. p.1-81. Archivo en pdf. Disponible en: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/394/Modelo%20de%20responsabilidad%20social%20empresarial%20para%20la%20empresa%20Laboratorios%20Retina%20S.A.S.pdf?sequence=1>

⁸¹ Ibíd. p.1-81.

⁸² Ibíd. p.1-81.

exigencias, y a la vez, se encuentran estudiando su entorno constantemente para ofrecer productos estrella^{***}, estando siempre de la mano de la capacitación y formación que tienen.

A continuación, en el cuadro 3 se presenta un consolidado de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de diagnóstico en la empresa 1. Este cuadro presenta la descripción de las prácticas que realizan por cada estadio de acuerdo a cada dimensión.

Cuadro 3. Clasificación de las prácticas de RSE en los cinco estadios para la Empresa 1

ESTADIOS	PRACTICAS A CONSIDERAR POR DIMENSIÓN			
	ESTRATEGIA	ECONOMICO	AMBIENTAL	SOCIAL
NO SE HA DESARROLLADO, PERO VALDRÍA LA PENA CONSIDERARLA	* Prácticas de conflictos de interés.	*Servicio de Post venta * Realización de informes de sostenibilidad de Negocio	* Prácticas de reducción de recursos: Agua * Prácticas de reducción de recursos: Energía * Conocimiento de normatividad: ISO 14001. * Realización de informes de sostenibilidad ambiental	* Conocimiento de normas: RSE * Prácticas de gestión de riesgos de desastre. * Realización de informes de sostenibilidad ambiental

^{***} Producto estrella: son “productos que, según el estudio de la matriz BCG, están situados en mercados de crecimiento elevado y con una cuota de mercado también alta. Es el objetivo que toda empresa debe seguir: tener una serie de productos estrella dentro de su cartera de productos” FOROMARKETING. Productos estrella. [Sitio web]. Bogotá D.C. Sec. Diccionario Marketing. s.f., Disponible en: <https://www.foromarketing.com/diccionario/productos-estrella/>

Cuadro 3. (Continuación)

<p>ESTA PLANEADA Y CON RECURSOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Practicas organizacionales: misión, visión y cultura organizacional. * Practicas para emprender nuevos mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> * Practicas de sistemas de información y recursos tecnológicos. * Practicas de enfoque a procesos: Documentación. * Prácticas de enfoque a procesos: Indicadores. * Prácticas de enfoque a procesos: mejora * Practicas de productividad. *Satisfacción de cliente. * Mecanismos de atención de PQR. * Conocimiento de normas: ISO 9001. 	<ul style="list-style-type: none"> * Atender y mitigar impactos ambientales * Desarrollo de prácticas con recursos: gestión de residuos. * Desarrollo de prácticas con recursos: Materiales * Desarrollo de prácticas con recursos: conocimiento tecnológico *Ciclo de vida de producto. 	<ul style="list-style-type: none"> * Practicas de Protección intelectual. * Prácticas de bienestar * seguridad y salud laboral * Prácticas de derechos humanos. * Relaciones comerciales con proveedores * Conocimiento de normas: SST
<p>ESTA EN EJECUCION Y SE VERIFICAN AVANCES</p>		<ul style="list-style-type: none"> * Información y/o declaración del producto. * Practicas de calidad de producto. * Gestión de riesgos asociados a la calidad del producto. 		<ul style="list-style-type: none"> * Formación y capacitación de colaboradores. * Practicas de selección de proveedores. * Practicas de pago oportuno a proveedores.
<p>ESTA INSTITUCIONALIZADA Y EN MEJORAMIENTO</p>				

Cuadro 3. (Continuación)

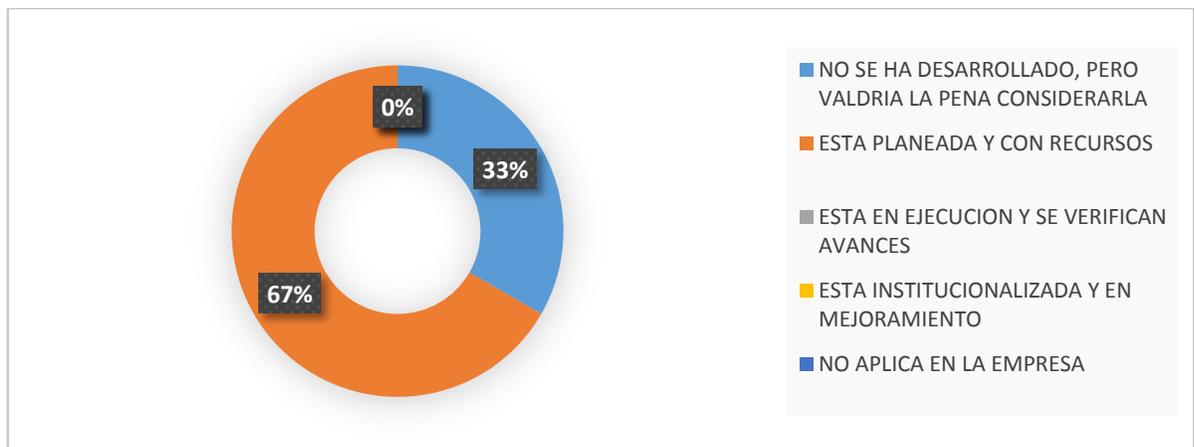
<p>NO APLICA EN LA EMPRESA</p>				<p>* Practicas de inclusión</p> <p>* Política anticorrupción.</p> <p>* Mejora de la calidad de vida de la comunidad</p> <p>* Creación de espacios para involucrar a la comunidad en la identificación de problemas y aporte a la solución.</p>
---------------------------------------	--	--	--	--

Fuente: elaborada por el autor

De acuerdo a los resultados anteriores, es posible evidenciar que la empresa exhibe un porcentaje de prácticas por cada dimensión contemplada en el estudio. se presentan gráficamente los resultados obtenidos en cada uno de los estadios:

En la gráfica 1, se evidencia que las prácticas de la dimensión estratégica no se encuentran implementadas en los procesos de la empresa 1. Aun así, con la información suministrada por la empresa 1, se puede decir que el 67% de las practicas se encuentran en planeación para su posterior implementación.

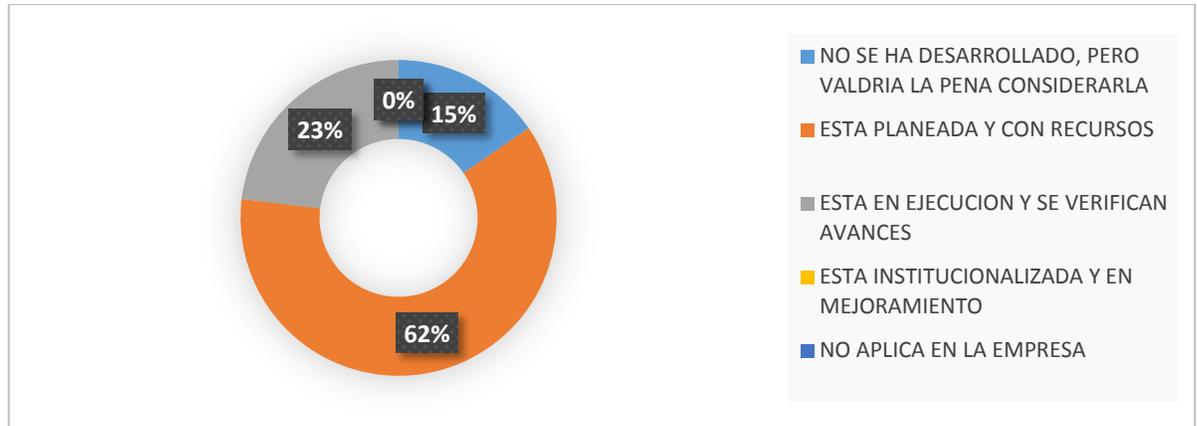
Gráfica 1. Prácticas de la dimensión estratégica de la Empresa 1



Fuente: elaborada por el autor

Por otro lado, en la gráfica 2, ya se tiene una tendencia a tener implementadas algunas de las prácticas en su gestión, siendo importante resaltar que dentro del 62% de las practicas que se encuentran planeadas corresponden en su mayoría a las practicas con enfoque a procesos y satisfacción de cliente.

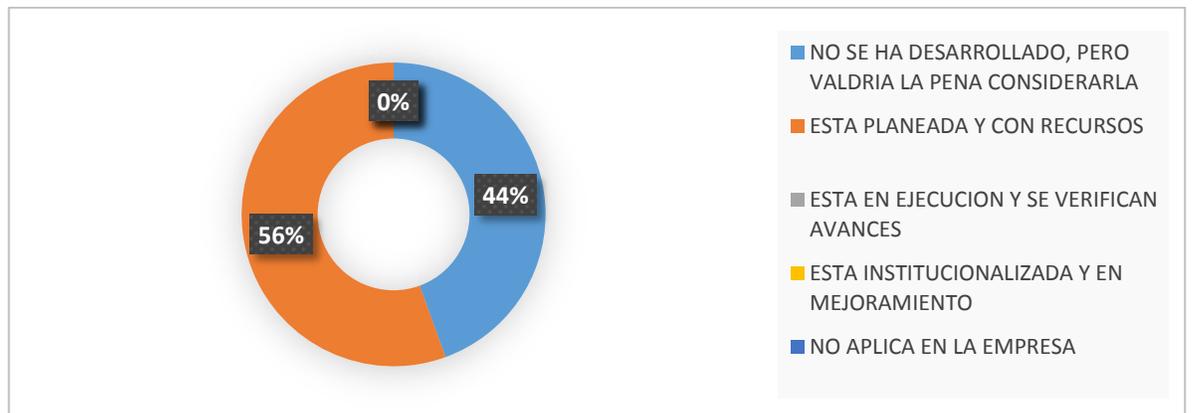
Gráfica 2. Prácticas de la dimensión económica de la Empresa 1



Fuente: elaborada por el autor

En la dimensión ambiental, representada en la Grafica 3, se demuestra que, tiene un mayor porcentaje de prácticas que no tienen en cuenta, pero que valdría la pena considerar, con respecto a las demás dimensiones. Esto se debe a que, al ser una microempresa aún no tiene un impacto negativo o positivo considerable hacia el medio ambiente en temas de reducción de consumo de Agua y energía, además de esto, porque no tienen el conocimiento de Normatividad ambiental. como la ISO 14001 y temas relacionados a la creación de informes de sostenibilidad ambiental.

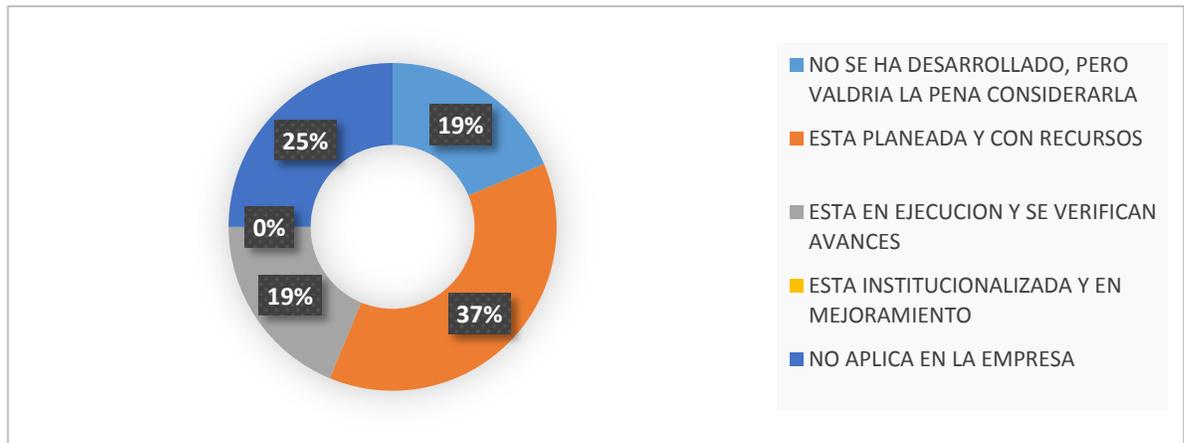
Gráfica 3. Prácticas de la dimensión ambiental de la Empresa 1



Fuente: elaborada por el autor

Por último, la dimensión social, representada en la Gráfica 4, muestra un dato representativo frente a las demás, siendo este, el estadio de *no aplica en la empresa*, ya que al ser de pequeño tamaño no influye positiva o negativamente en la calidad de vida de la comunidad, a su vez porque, al no tener mas de dos empleados, no aplicaría tener en cuenta las prácticas de inclusión o políticas anticorrupción.

Gráfica 4. Prácticas de la dimensión social de la Empresa 1.



Fuente: elaborada por el autor

Lo anterior, fue utilizado para determinar el grado de desarrollo de las prácticas de RSE dentro de su compañía catalogando así en que posición de la tabla de autodiagnóstico, se encuentran las dimensiones evaluadas en la Empresa 1.

Cuadro 4. Resultado de la autoevaluación Empresa 1

Nivel de fortalecimiento	Nivel de mejoramiento
Nivel de alerta	Nivel crítico
Prácticas de la dimensión estratégica Prácticas de la dimensión ambiental	Prácticas de la dimensión Social Prácticas de la dimensión Económica

Fuente: elaborado por el autor basada en la tabla de autodiagnóstico del modelo ComprometeRSE.

Concluyendo que, la empresa 1, con respecto a las dimensiones: estratégica y Ambiental, tienen un “bajo número de prácticas implementadas en sus áreas de gestión y se evidencia poco interés en desarrollar un proceso estructurado de

buenas practicas”⁸³ referente a las dimensiones descritas, “poniendo en riesgo la competitividad sostenible de la empresa a mediano y largo plazo”⁸⁴. Y con respecto a las dimensiones: social y económica, la empresa realiza algunas actividades que pueden caracterizarse dentro de las practicas de RSE, a su vez, porque “no reconocen la importancia de implementar acciones encaminadas a cimentar una organización socialmente responsable, mas por desconocimiento que por falta de interés”⁸⁵.

5.6.2 Resultados empresa 2. En la empresa 2, se vio reflejado que, dentro de sus prácticas, presentan interés en la dimensión económica, al igual que la empresa 1 y en la dimensión ambiental. Esto es porque, para sus productos, querían recalcar que estos serían de buena calidad y aparte de esto amigables con el medio ambiente, ofreciendo así, productos para el aseo biodegradables cumpliendo con las mismas funciones de los convencionales.

A continuación, se evidencia como se clasificaron las prácticas mencionadas en la herramienta de diagnóstico, dentro de los estadios mencionados en la metodología:

Cuadro 5. Clasificación de las prácticas de RSE en los cinco estadios para la empresa 2.

ESTADIOS	PRACTICAS A CONSIDERAR POR DIMENSIÓN			
	ESTRATEGIA	ECONOMICO	AMBIENTAL	SOCIAL
NO SE HA DESARROLLADO, PERO VALDRIA LA PENA CONSIDERARLA	* Criterios para conflictos de interés	* Enfoque a procesos: indicadores de gestión. * Canales de comunicación: Mecanismo de PQR. * Informes: Sostenibilidad de negocio	* Informes: sostenibilidad ambiental	* Practicas de derechos humanos. * Transparencia y políticas anticorrupción. * Conocimiento de normas: RSE. * Gestión de riesgos. * Informes: sostenibilidad social

⁸³ CONFECAMARAS. Op. Cit. p.45

⁸⁴ Ibíd. p. 45.

⁸⁵ Ibíd. p. 45.

Cuadro 5. (Continuación)

<p>ESTA PLANEADA Y CON RECURSOS</p>		<p>* Información: Uso de recursos tecnológicos y sistemas de información.</p> <p>* Documentación: Estándares de calidad y Buen uso de información documentada.</p> <p>* Conocimiento de normas: ISO 9001</p>	<p>* Desarrollo de prácticas con recursos: Energía.</p> <p>* Desarrollo de prácticas con recursos: Materiales.</p> <p>* Desarrollo de prácticas con recursos: conocimiento tecnológico</p>	<p>* Propietarios: protección intelectual.</p> <p>* Bienestar de los colaboradores.</p> <p>* Formación y capacitación de los colaboradores.</p> <p>* Conocimiento de normas: SST</p>
<p>ESTA EN EJECUCION Y SE VERIFICAN AVANCES</p>	<p>* Practicas organizacionales: definición de misión, visión, valores y estrategias.</p> <p>* Practicas de emprendimiento a nuevos mercados.</p>	<p>* Practicas de mejora: prácticas y enfoque a procesos.</p> <p>* Productividad: minimización de costos sin afectar la calidad.</p> <p>* Información y declaración de sus productos o servicios.</p> <p>* Calidad del producto.</p> <p>* Practicas de servicio Post venta.</p> <p>* Prácticas de gestión de riesgos asociados a la calidad</p>	<p>* Impactos ambientales.</p> <p>* Desarrollo de prácticas con recursos: Agua</p> <p>* Desarrollo de prácticas con recursos: Gestión de residuos.</p> <p>* Ciclo de vida de producto.</p> <p>* Conocimiento de Normas: ISO 14001.</p>	<p>* Practicas de seguridad y salud laboral</p> <p>* Vinculación de población diversa</p> <p>* Prácticas de relaciones comerciales</p> <p>* Selección de proveedores.</p>
<p>ESTA INSTITUCIONALIZADA Y EN MEJORAMIENTO</p>		<p>* Satisfacción de cliente.</p>		<p>* Pago oportuno de los servicios adquiridos por proveedores.</p>

Cuadro 5. (Continuación)

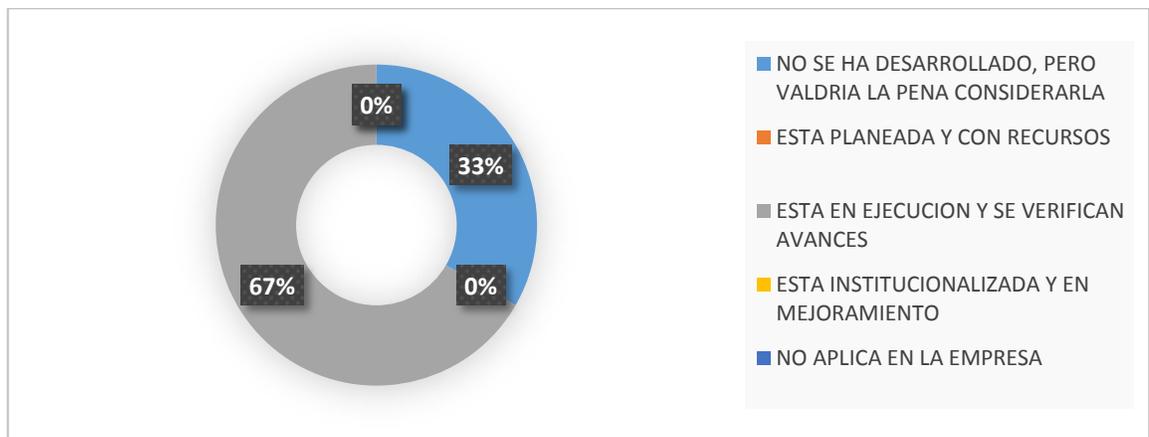
NO APLICA EN LA EMPRESA			<p>* Comunidad: Mejora de la calidad de vida.</p> <p>* Canales de comunicación: espacios que involucren a la comunidad para identificación de problemas.</p>
-------------------------	--	--	--

Fuente: elaborada por el autor

A continuación, se presentan gráficamente los resultados obtenidos para la empresa caso de estudio 2, en cada uno de los estadios:

En la gráfica 5, se evidencia que, dentro de las prácticas de la dimensión estratégica, la mayoría se encuentran implementadas, a su vez, algunas de ellas ya estarían entrando a una etapa de mejoramiento como lo son sus prácticas de emprendimiento de nuevos mercados, buscando internacionalizarse. A su vez, dentro de las practicas no contempladas, pero que valen la pena considerar, podemos mencionar que esta sería la de establecer una política de conflictos de interés, sabiendo que es una empresa familia.

Gráfica 5. Prácticas de la dimensión estratégica de la empresa 2

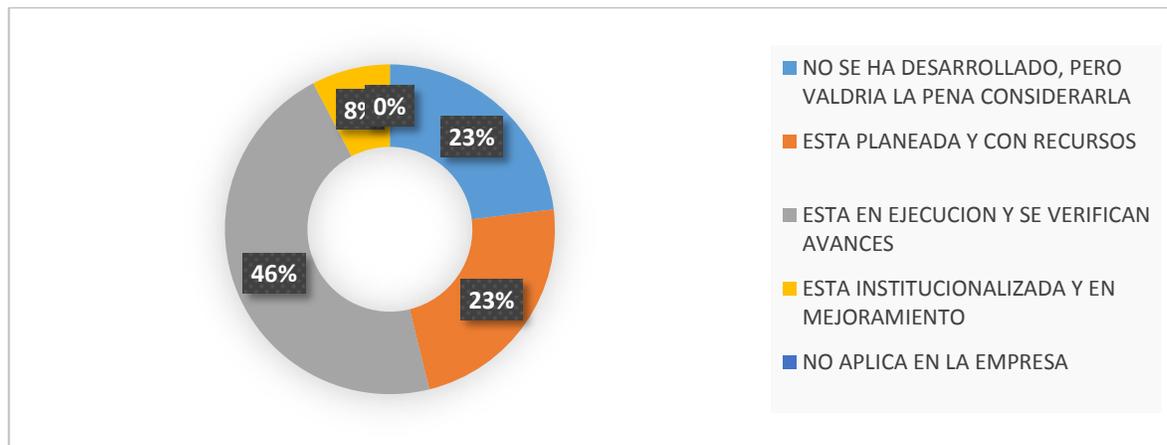


Fuente: elaborada por el autor

Por otro lado, en la gráfica 6, ya se tiene una tendencia a tener implementadas y en etapa de mejoramiento algunas de las prácticas en su gestión, principalmente las que van dirigidas hacia la satisfacción del cliente, a su vez, dentro de las practicas implementadas y en curso, se resalta la calidad del producto y que se

encuentran en un proceso para poder migrar a otro tipo de recursos tecnológicos. Dentro de las que no tiene desarrolladas y válela pena considerar se encuentra, la creación de indicadores para medir su avance y mejora en los procesos y los mecanismos de recepción y atención de PQR´s.

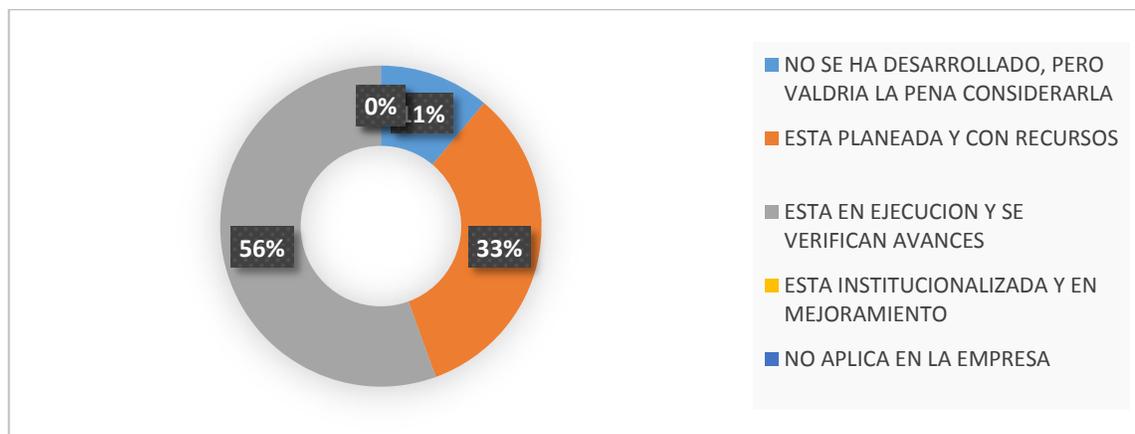
Gráfica 6. Prácticas de la dimensión económica de la empresa 2



Fuente: elaborada por el autor

Para la dimensión ambiental, se tiene una tendencia a tener implementadas practicas a nivel de Recursos, ciclo de vida de producto y evaluación de impactos ambientales, ya que dentro de sus procesos internos y externos tienen iniciativas de cuidado del medio ambiente (estos son descritos en la descripción de la empresa 2). Por otro lado, dentro de lo que no han contemplado, sería la realización de los informes de sostenibilidad ambiental, ya que si están aportando de manera positiva al cuidado del medio ambiente.

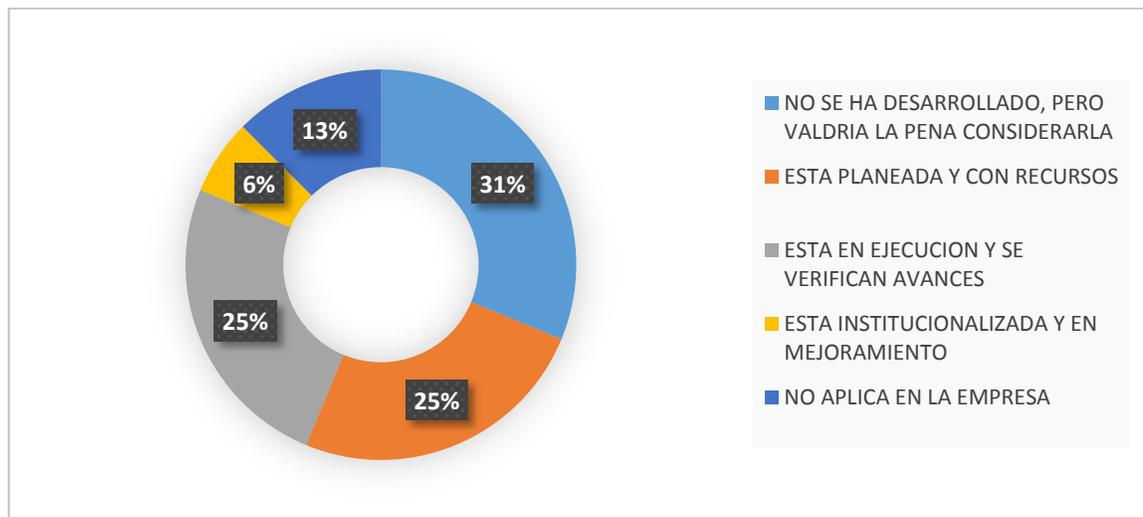
Gráfica 7. Prácticas de la dimensión ambiental de la empresa 2



Fuente: elaborada por el autor

De acuerdo a la gráfica 8, se puede determinar que la dimensión social es una de la que menos se tiene en cuenta en la gestión de la Empresa 2, esto es porque, el 44% de las practicas no aplican o no las consideran por su tipo de empresa, siendo estas las que involucran a la comunidad, así como en el caso de la Empresa 1 y las políticas anticorrupción, el conocimiento de normas referentes a RSE, gestión de riesgos y preparación de informes de sostenibilidad social.

Gráfica 8. Prácticas de la dimensión social de la empresa 2



Fuente: elaborada por el autor

Cuadro 6. Resultado de la autoevaluación Empresa 1

Nivel de fortalecimiento	Nivel de mejoramiento
	Prácticas de la dimensión Económica Prácticas de la dimensión ambiental
Nivel de alerta	Nivel crítico
	Prácticas de la dimensión estratégica Prácticas de la dimensión Social

Fuente: elaborado por el autor basada en la tabla de autodiagnóstico del modelo ComprometeRSE

Para concluir, la empresa 2, se encuentra mejor establecida en términos de implementación de prácticas de RSE ya que con respecto a las dimensiones: Económica y Ambiental, han “incorporado en su gestión algunas prácticas de RSE, sin embargo, éstas se encuentran en etapa de implementación. En otras de sus áreas la empresa no ha gestionado prácticas de RSE, pero tiene un gran interés en considerarlas”⁸⁶. Por esta razón el modelo ComprometeRSE,

⁸⁶ Ibíd. p. 45.

recomienda que, “es el momento de estructurar y consolidar sus prácticas de RSE de forma integral en la organización, las cuales construyen una posición competitiva significativa y aseguran una posición relevante dentro de las empresas que contribuyen al desarrollo económico y social del país”⁸⁷.

5.6.3 Resultados empresa 3. En el caso de la empresa 3, se realizó el análisis como una empresa PYME, para poder ver el grado de desarrollo de las prácticas que una empresa de este tamaño, tiene implementadas dentro de su gestión.

Cuadro 7. Clasificación de las prácticas de RSE en los cinco estadios para la Empresa 3

ESTADIOS	PRACTICAS A CONSIDERAR POR DIMENSIÓN			
	ESTRATEGIA	ECONOMICO	AMBIENTAL	SOCIAL
NO SE HA DESARROLLADO, PERO VALDRIA LA PENA CONSIDERARLA				
ESTA PLANEADA Y CON RECURSOS				* Practicas de derecho humanos. * Prácticas de conocimiento de normas: RSE

⁸⁷ Ibíd. p. 45.

Cuadro 7. (Continuación)

<p style="text-align: center;">ESTA EN EJECUCION Y SE VERIFICAN AVANCES</p>		<ul style="list-style-type: none"> * Practicas de indicadores de gestión. * Prácticas de mejora. * Practicas de información o declaración de producto. * Practicas de satisfacción del cliente. * Practicas de canales de comunicación. * Practicas de conocimiento de normas: ISO 9001. * Practicas de informes 	<ul style="list-style-type: none"> * Practicas de impactos ambientales. * Practicas de recursos: agua, energía, gestión de Residuos y conocimiento tecnológico. * Practicas de ciclo de vida del producto. * Practicas de conocimiento de normas: ISO 14001. * Practicas de informes. 	<ul style="list-style-type: none"> * Practicas internas de propietarios. * Practicas internas de bienestar. * Practicas internas de formación y capacitación. * Practicas internas de seguridad y salud laboral. * Practicas internas de inclusión. * Practicas de transparencia y políticas anticorrupción. * Practicas externas de relaciones comerciales. * Practicas externas de mejora de la calidad de vida. * Practicas de canales de comunicación. * Practicas de conocimiento de normas: SST. * Practicas de gestión de riesgos. * Practicas de informes.
--	--	---	--	--

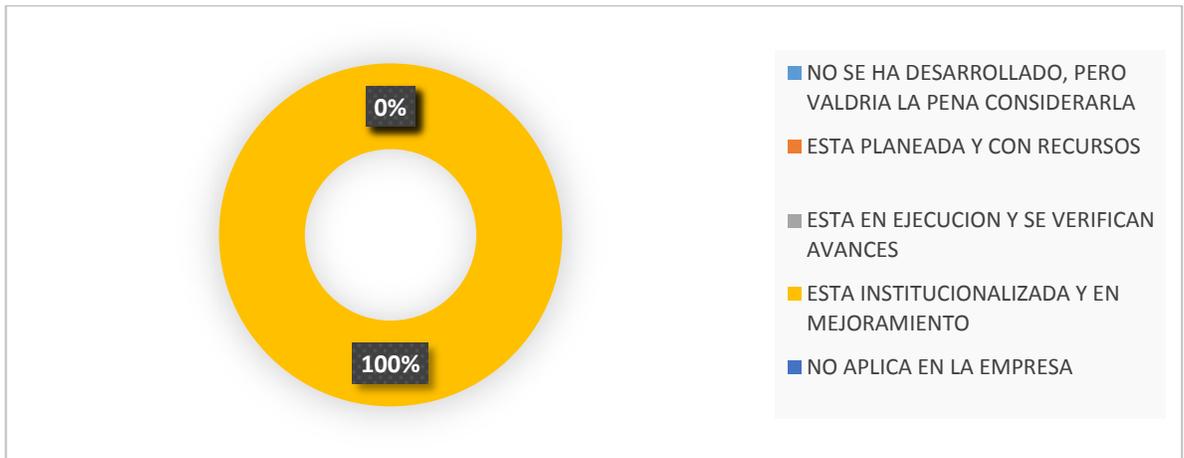
Cuadro 7. (Continuación)

<p style="text-align: center;">ESTA INSTITUCIONALIZADA Y EN MEJORAMIENTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Practicas organizacionales: definición de misión, visión, valores y estrategias. * Practicas de conflictos de interés. * Practicas para emprender nuevos mercados 	<ul style="list-style-type: none"> * Información: Uso de recursos tecnológicos y sistemas de información. * Documentación: Estándares de calidad y Buen uso de información documentada. * Productividad: minimización de costos sin afectar la calidad. * Calidad del producto. * Practicas de servicio Post venta. * Prácticas de gestión de riesgos asociados a la calidad 		
<p style="text-align: center;">NO SE TIENE CONOCIMIENTO</p>				<ul style="list-style-type: none"> * Practicas con proveedores. * Contratos con proveedores.

Fuente: elaborada por el autor

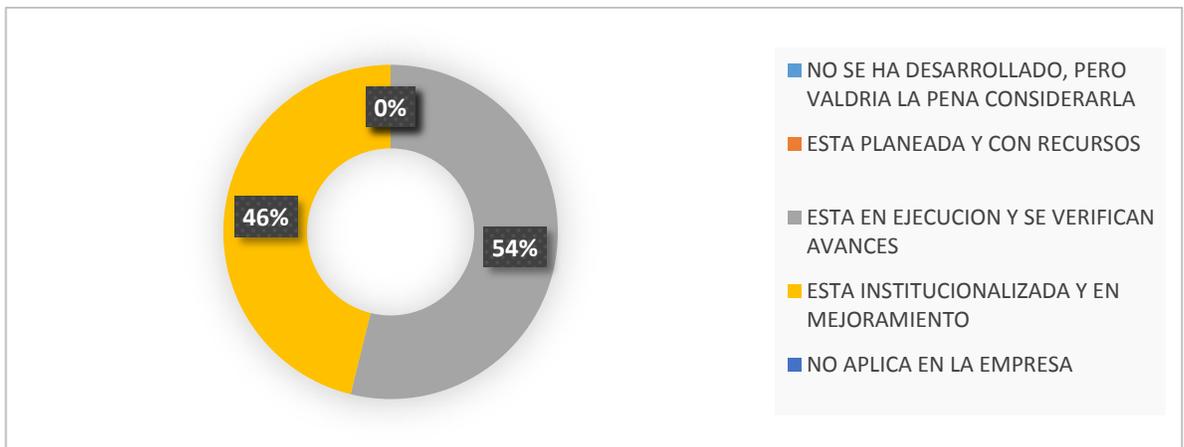
Dentro de los resultados, se obtuvo que la empresa 3, tiene dentro de su gestión el 90% de las prácticas descritas en la herramienta de diagnóstico. Lo anterior se ve reflejado en las gráficas 9, 10,11 y 12. Presentadas a continuación:

Gráfica 9. Prácticas de la dimensión estratégica de la empresa 3



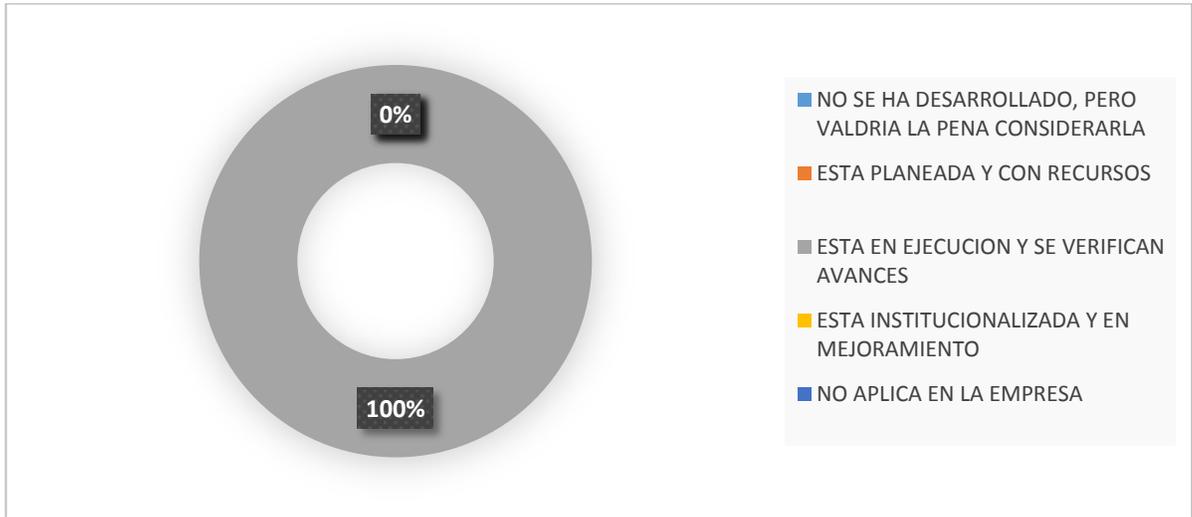
Fuente: elaborada por el autor

Gráfica 10. Prácticas de la dimensión económica de la empresa 3



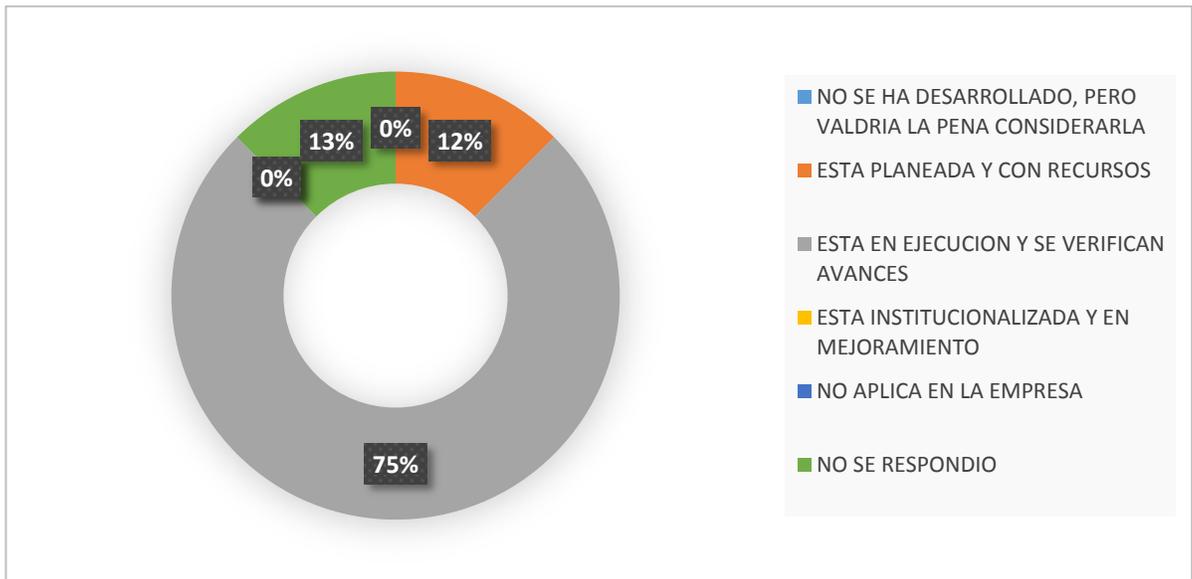
Fuente: elaborada por el autor

Gráfica 11. Prácticas de la dimensión ambiental de la empresa 3



Fuente: elaborada por el autor

Gráfica 12. Prácticas de la dimensión social de la empresa 3



Fuente: elaborada por el autor

Lo anterior, fue utilizado para demostrar el grado de desarrollo de las prácticas de RSE dentro de su compañía catalogando así en que posición de la tabla de autodiagnóstico, se encuentran las dimensiones evaluadas en la Empresa 3.

Cuadro 8. Resultado de la autoevaluación Empresa 1

Nivel de fortalecimiento	Nivel de mejoramiento
Prácticas de la dimensión Estratégica	Prácticas de la dimensión Económica Prácticas de la dimensión ambiental Prácticas de la dimensión Social
Nivel de alerta	Nivel crítico

Fuente: elaborado por el autor basada en la tabla de autodiagnóstico del modelo ComprometeRSE

Concluyendo con el análisis de la Empresa 3, se demostró que, la empresa presenta un alto compromiso en la implementación de prácticas de RSE, con acciones encaminadas a mejorar su nivel de competitividad y diferenciación con respecto a otras organizaciones de su sector. Se muestra que la empresa ha trabajado en todas las áreas de gestión con prácticas socialmente responsables. De acuerdo al modelo, esta sería una empresa que ha trazado un camino consistente de liderazgo que le permite ser referenciada por otras y competir hábilmente en el contexto internacional.

5.6.4 Contraste de las empresas caso de estudio. Se logró establecer el contraste del nivel de desarrollo de las prácticas de RSE en tres empresas, siendo estas, una microempresa, una pequeña empresa y una grande empresa.

Como lo destaca Aragón y Rubio en su trabajo, se puede confirmar que “la innovación especialmente si ésta es en gestión o en productos y servicios se asocia con que las empresas sean más rentables o eficientes que sus competidores, a la vez que, tiene una influencia positiva en los resultados de la empresa”⁸⁸, en este caso, las tres empresas cuentan con su factor diferenciador lo que los hace más competitivos, una es innovadora en diseño, la otra oferta productos amigables con el medio ambiente y la otra ofrece productos de calidad gracias a su gestión.

Por lo que respecta a los recursos tecnológicos, es una práctica diferenciadora entre las tres empresas, ya que según Castellanos⁸⁹, “La tecnología es un elemento facilitador e intérprete de oportunidades e impactos en todos los aspectos competitivos de la empresa moderna” el cual es “incorporado en máquinas, sistemas o productos y procesos o aprendido y desarrollado por personas”⁹⁰.

⁸⁸ ARAGÓN SANCHEZ, Antonio & RUBIO BAÑÓN. Op. Cit. p. 38-51.

⁸⁹ CASTELLANOS, Juan. Op. Cit. p.10-33.

⁹⁰ Ibíd. p.10-33.

Según Castellanos⁹¹ tal conocimiento se manifiesta en:

- Tecnologías de producto o de servicio.
- Tecnologías del proceso de producción.
- Tecnología de materias primas.
- Tecnologías de diseño.
- Tecnologías de distribución.
- Tecnologías de la información y de la promoción.
- Tecnologías de servicio y atención al cliente.
- Tecnologías de gerencia, coordinación y administración.
- Tecnologías de mercadeo.
- Tecnologías financieras.
- Tecnologías de proveedores⁹²

A pesar de todos los tipos de tecnologías que se pueden incorporar, recalca Castellanos⁹³ que en Colombia se intentan resolver las debilidades en productividad y en competitividad, incorporando solo tecnología en equipos, sistemas físicos, calidad y *benchmarking*. Esto se ve reflejado en los resultados del diagnóstico para las empresas pequeñas, sin embargo, en la grande lo que la diferencia es la transferencia del conocimiento.

Otra de las diferencias más representativas, tienen que ver con la implementación de prácticas organizacionales, como la definición de la misión, visión, valores, estrategias y políticas de conflictos de interés. Sánchez⁹⁴ cita a Ogliastri ya que plantea que “el propósito de la planeación estratégica es posibilitar un desarrollo coherente de las organizaciones, que permita coordinar las acciones de las diferentes subunidades mediante criterios unificados que resuelvan conflictos de interés y que provean suficiente claridad a todos los estamentos de la empresa sobre los objetivos que se persiguen y los métodos escogidos para llegar a ellos”⁹⁵. Según lo observado en los resultados, la empresa de mayor tamaño es la

⁹¹ Ibid. p.10-33.

⁹² Ibid. p.10-33.

⁹³ Ibid. p.10-33.

⁹⁴ SANCHEZ QUINTERO, JAIRO. Estrategia integral para PyMES innovadoras. En: revista escuela de administración de negocios. [Redalyc] Bogotá D.C. CO. Enero-abril. Nro. 47. 2003, p. 34-45. ISSN 01208160. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20604703.pdf>

⁹⁵ Ibid. p. 34-45

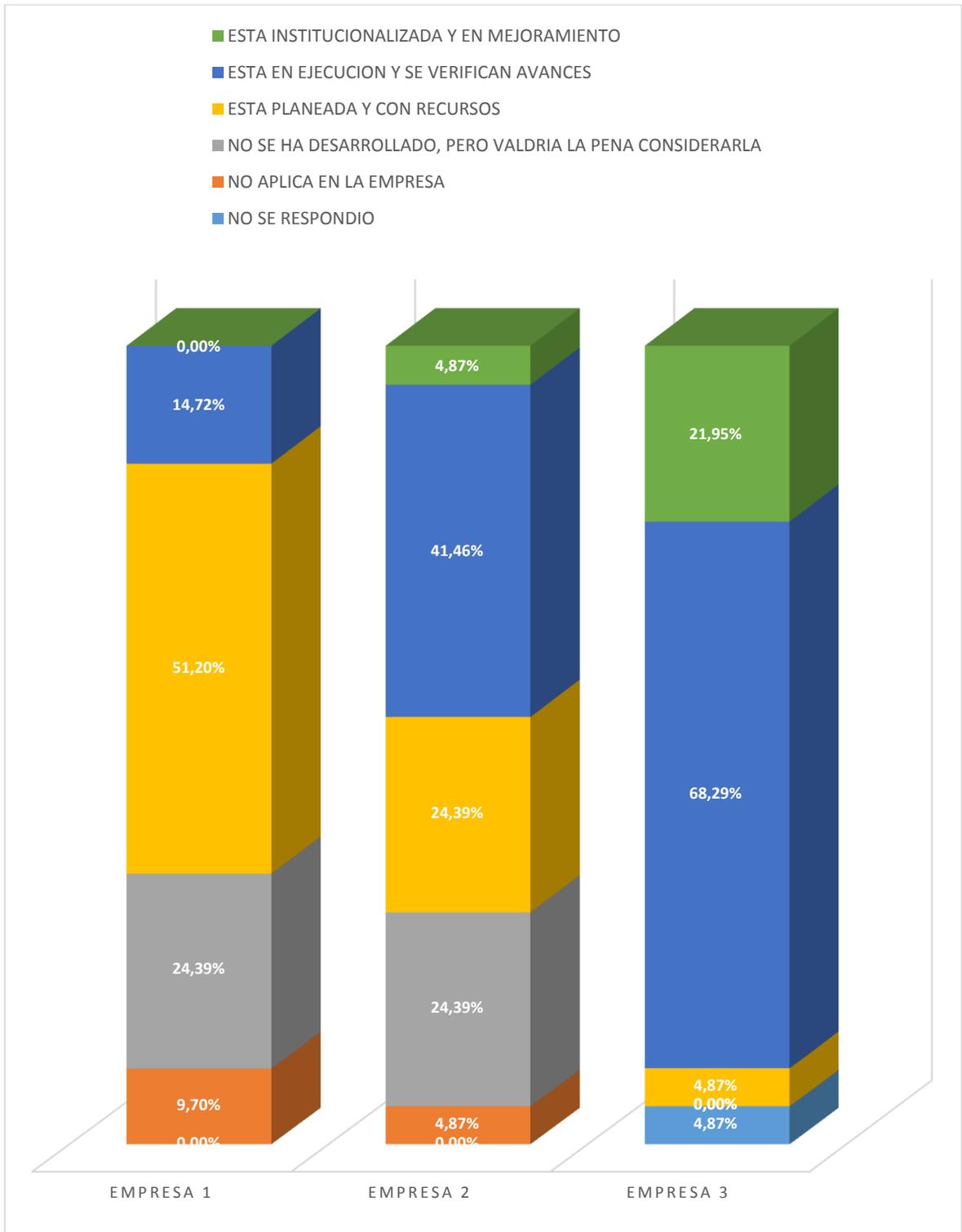
que mejor la tiene institucionalizada, pero entre más pequeña sea, se verán mejor resaltados esos valores.

Por otro lado, se graficaron los datos obtenidos, representando en porcentajes los resultados en cada estadio en la Gráfica 13. Para lograr ver cómo va cambiando el grado de avance de las prácticas implementadas en una pequeña empresa con respecto a una de gran tamaño. Los resultados fueron que, para las prácticas institucionalizadas y en mejoramiento van aumentando a medida que esta crece en tamaño, de 0% a 4,87% y luego a 21,95%, lo mismo ocurre, en las prácticas que están en ejecución y se verifican avances, siendo incremento desde la microempresa a una pequeña y de una pequeña a una grande del 26%. En el caso contrario, ocurre en los tres (3) estadios restantes, siendo estos los de:

- Está planeada y con recursos.
- No se ha desarrollado, pero valdría la pena considerarla.
- No aplica en la empresa.

Ya que estas, a medida que aumenta de tamaño la empresa, disminuye el número de prácticas en estas secciones, esto se debe específicamente al impacto que tiene la empresa sea positivo o negativo, hacia el entorno interno y externo de la misma.

Gráfica 13. Análisis comparativo de las empresas caso de estudio



Fuente: elaborada por el autor

A continuación, se presenta el detalle de los resultados de la Gráfica 13 en forma escrita:

- Empresa 1
 - 51,21% de las practicas se encuentran en etapa de planeación y con recursos para ser posiblemente ejecutadas.
 - 24,39% de las practicas no se han desarrollado, pero valdría la pena considerarla.
 - 14,73% de las practicas se encuentran en ejecución y se verifican avances.
 - 9,7% de las practicas no aplica a la empresa por el tamaño.
- Empresa 2
 - 24,39% De las prácticas se encuentran en etapa de planeación y con recursos para ser posiblemente ejecutadas.
 - 24,39% de las practicas no se han desarrollado, pero valdría la pena considerarla
 - 41,46% de las prácticas se encuentran en ejecución y se verifican avances.
 - 4,87% de las prácticas están institucionalizadas y en mejoramiento.
 - 4,87% de las prácticas no aplica a la empresa por el tamaño.
- Empresa 3
 - 4,87% De las prácticas se encuentran en etapa de planeación y con recursos para ser posiblemente ejecutadas.
 - 0% de las prácticas no se han desarrollado, pero valdría la pena considerarla.
 - 68,29% de las prácticas se encuentran en ejecución y se verifican avances.
 - 21,95% de las prácticas están institucionalizadas y en mejoramiento.
 - 0% de las prácticas no aplica a la empresa por el tamaño.
 - 4,87% No se respondió.

6. CONCLUSIONES

A partir del desarrollo de este trabajo, se logró explorar el grado de desarrollo de las prácticas de responsabilidad social en tres empresas colombianas, pertenecientes al sector manufactura. Concluyendo que, la adopción del sistema de gestión de responsabilidad social empresarial difiere entre una empresa de pequeño y mediano tamaño a una de gran tamaño, debido a dos razones evidenciadas en el diagnóstico: la primera de ellas es que las acciones de RSE dependerá de la gestión y decisión de sus líderes, gerentes o jefes, en incluirlas o no, dentro de sus empresas, a causa de: que las acciones pueden ser potencialmente costosas, que sería crucial solo si la empresa puede mejorar su rendimiento financiero, que puede ser útil para innovar creando nuevas oportunidades de negocio o si lo toman como estrategia para mejorar el desempeño financiero; la segunda de ellas es la rápida propagación de la cultura organizacional gracias al tamaño de cada una de las empresas, donde las pequeñas empresas presentan mayor flexibilidad, rápida identificación de oportunidades de mejora y buena respuesta a nuevas ideas.

Las empresas analizadas tenían líderes y gerentes enfocados en tener estrategias de innovación, el cual es un factor determinante de competitividad de gestión y oferta de productos y servicios para ser más rentables y eficientes que la competencia, teniendo a favor su factor diferenciador en diseño, oferta de productos amigables con el medio ambiente y oferta de productos de calidad. Por lo que respecta a los recursos tecnológicos, las empresas aprenden a partir de la marcha a organizar y gestionar sus recursos que impactan aspectos competitivos de las empresas modernas.

Para finalizar, la herramienta brinda una oportunidad a las empresas de conocer por medio del autodiagnóstico su estado real en prácticas de gestión de responsabilidad social en las dimensiones ambiental, social y económico, teniendo en cuenta indicadores organizacionales y de competitividad.

7. RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados, se recomienda tener en cuenta el contexto en el que se encuentra la empresa, a nivel: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal, ya que a partir de los anteriores se intentan resolver las debilidades en productividad y competitividad.

Por otro lado, se debe tener claro el concepto de sostenibilidad, ya que este agrupa el ambiente económico, social y ambiental lo que conlleva a incorporar e integrar en las áreas de gestión, estrategias, políticas, procedimientos y preocupaciones medioambientales, laborales y sociales para:

- La generación de utilidades y valor agregado.
- Prevenir y minimizar los daños causados para preservar y mejorar los recursos ambientales.

A su vez, se puede agregar a la herramienta de diagnóstico, indicadores de innovación para identificar oportunidades de mejora y establecer otro factor de competitividad dentro del estudio.

Por último, se recomienda a las empresas incluir dentro de su gestión, prácticas de gestión de responsabilidad empresarial, que se encuentren alineadas a sus principios, misión y visión y también que las mismas empresas manufactureras u otras, empiecen a implementar planes para capacitar a las pequeñas y medianas empresas en temas de responsabilidad y sobre la terminología desconocida de RSE.

BIBLIOGRAFIA

ALEMÁN RAMÍREZ, Fernando. Importancia de las MiPyMEs en las Aglomeraciones Empresariales: Una estrategia para el desarrollo regional en Colombia. En: Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión [ResearchGate]. Bogotá D.C. CO. Vol. XIV. Nro. 1. 2006. 13 p. ISSN 01216805. [Consultado 25.Noviembre.2019]. Archivo en pdf. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/28141932_Importancia_de_las_MiPyMEs_en_las_Aglomeraciones_EmpresarialesUna_estrategia_para_el_desarrollo_regional_en_Colombia

ARAGÓN SANCHEZ, Antonio & RUBIO BAÑÓN, Alicia. Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España. En: Universia Business Review. [Redalyc]. Madrid. ES. Nro. 8. 13 p. ISSN 16985117. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/433/43300803.pdf>

ARTURO. Qué es una ventaja competitiva. [Sitio web]. Crece Negocios. 2015. [Consultado 20. Diciembre. 2019]. Disponible en: <https://www.crecenegocios.com/que-es-una-ventaja-competitiva/>

BADULESCU, Alina, BADULESCU, Daniel, SAVEANU, Tomina y HATOS, Roxana. The relationship between firm size and age, and its social responsibility actions-focus on a developing country (Romania). En: Sustainability [Google Académico]. Switzerland. 14 Marzo. Vol.10. nro.3. 2018. 10 p. [Consultado 4. Septiembre. 2019]. Disponible en: doi:10.3390/su10030805

BROWN. Flor. Los principios de la responsabilidad social empresarial. En: revista economía informa. [CLASE]. Distrito Federal. MX. Marzo-junio. nro.263. 2010. 6 p. ISSN 01850849. Disponible en: <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/363/06florbrown.pdf>

CASTAÑO DUQUE, German. La importancia de las péquelas y medianas industrias en Colombia y el eje cafetero colombiano. [Sitio web]. Manizales. CO. Sec. Repositorio Universidad Nacional. Tesis y disertaciones. Sede Manizales. Facultad de ingeniería y Arquitectura. Departamento de Ingeniería química. 2000. [Consultado 25.Noviembre.2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/11756>

CASTELLANOS MENDEZ, Juan. PyMES innovadoras: Cambio de estrategias e instrumentos. En: revista Escuela de Administración de Negocios. [Redalyc]. Bogotá D.C. CO. Enero-abril. Nro.47. 2003. 23 p. ISSN 01208160. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20604702.pdf>

CENTRO VIRTUAL DE NEGOCIOS –CVN-. Industria Manufacturera. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones. Noticias. Industrial. 9 de Julio de 2018. Disponible en: <https://www.cvn.com.co/industria-manufacturera-en-colombia/>

CHIAVENATO. Idalberto. Administración: teoría, proceso y práctica. [Academia]. 3. Ed. Traducido de la tercera edición en portugués; revisor técnico Ricardo García y editor Lily Solano. Bogotá: MAKRON BOOKS DO BRASIL EDITORA. 2001, p314 [Consultado 20. Diciembre. 2019]. Disponible en: https://www.academia.edu/14729660/PROCESO_ADMINISTRATIVO_TERCERA_EDICION

COLCIENCIAS. Plan Estratégico del Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico, Industrial y Calidad: innovación y desarrollo tecnológico empresarial colombiano en un contexto de globalización [Sitio web]. Repositorio principal CENDOC. Recursos de información científica y tecnología. Publicaciones. Col. Bogotá D.C. 2005. [Consultado 20. Diciembre. 2019]. Disponible en: http://repositorio.colciencias.gov.co/bitstream/handle/11146/780/393.%20PlanEstrategico_DTIC2005-2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

CONFECAMARAS. Responsabilidad Social Empresarial Manual de Implementación. [Sitio web]. 3.ed. Editor Ramon Alberto Morales Crane. Bogotá D.C. CO. 2010. 126 p. ISBN 9789589798324. [Consultado 10.octubre.2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://www.cepb.org.bo/urser/wp-content/uploads/2014/12/E31.pdf>

CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD. Índice global de competitividad 2017-2018 [Sitio web]. Sec. CPC informa. CPC opina. Índice global de Competitividad 2017-2018. 27 de septiembre de 2017, [Consultado 1 de Agosto de 2019] Disponible en: <https://compite.com.co/indice-global-de-competitividad-2017-2018/>

CUPERTINO, Sebastiano., CONSOLANDI, Constanza., & VERCELLI, Alessandro. Corporate social performance, financialization, and real investment in US manufacturing firms. En: Sustainability [MDPI]. Siena. IT. 27 de marzo. Vol. 11. nro. 7. 2019. Disponible en: doi 10.3390/su11071836

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA –DANE-. Boletín técnico producto interno Bruto -PIB- I trimestre 2019. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Estadísticas por tema. Cuentas nacionales. Cuentas nacionales trimestrales. 15 de mayo del 2019, 32 p. [Consultado 21. Diciembre .2019]. Archivo en pdf. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim19_produccion.pdf

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA –DANE-. Comunicado de prensa producto interno Bruto – PIB II trimestre 2019. [Sitio Web]. Sec. Cuentas nacionales trimestrales. Colombia. 15. agosto del 2019, p.06. [Consultado 19. Diciembre .2019]. Archivo en pdf. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IItrim19.pdf

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA -DANE-. Producto interno bruto (PIB) base 2015: información III trimestre de 2019. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Estadísticas por tema. Cuentas nacionales. Cuentas nacionales trimestrales. Septiembre-diciembre 2019, 8 p. [Consultado 20. Diciembre. 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IIItrim19.pdf

EL CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 905 de 2004: por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. [Sitio web]. Agosto 2004. [Consultado 1 de agosto de 2019]. Disponible en: <http://www.mipymes.gov.co/mipymes/media/mipymes/Documentos/LEY-905-DE-AGOSTO-2-DE-2004.pdf>

FOROMARKETING. Productos estrella. [Sitio web]. Bogotá D.C. Sec. Diccionario Marketing. s.f., Disponible en: <https://www.foromarketing.com/diccionario/productos-estrella/>

FUNCION PÚBLICA. Decreto 1220 de 2005: por la cual se reglamentan las licencias ambientales. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sector Normativo. Consulta. Decreto1220/05. 2005. [Consultado 20. Diciembre. 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16316>

GALLARDO, Dolores; SANCHEZ, Isabel. Análisis de la incidencia de la responsabilidad social empresarial en el éxito competitivo de las microempresas y el papel de la innovación. En: Portal Universia S.A. [ResearchGate]. Madrid. ES. 2013. p.16. ISSN 16985117. [Consultado 10. Octubre. 2020]. Archivo pdf. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43328033001>

GALLARDO, Dolores; SANCHEZ, Isabel. Measuring Corporate Social Responsibility for Competitive success at a regional level. En: Journal of cleaner Production [Science direct] Vol.72. 2014. 8 p. [Consultado 10. Octubre. 2020]. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.02.051>

GARCIA HOLGADO, Alicia. y GARCIA PEÑALVO, Francisco. Estudio sobre la evolución de las soluciones tecnológicas para dar soporte a la gestión de la información. En: Universidad de Salamanca. [Google Academico]. Salamanca. ES. Vol. 10. Nro. 1. Abril 2015. p.45. Archivo en pdf. Disponible en:

https://www.researchgate.net/publication/275018831_Estudio_sobre_la_evolucion_de_las_soluciones_tecnologicas_para_dar_soporte_a_la_gestion_de_la_informacion_Informe_tecnico_GRIAL-TR-2015-001

GREGORIO, Raúl. Herramientas de gestión para la responsabilidad social corporativa: Ruta a la sostenibilidad [Google Académico]. Trabajo de grado. Maestría. Universidad de Valladolid. Valladolid. 2013 [consultado 28 de julio de 2019]. Disponible en: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/6500/TFM-P-109.pdf;jsessionid=8EB59B9EE420B952B43737C844B52DC?sequence=1>

HERRERA, Jesús, LARRÁN, Manuel, MARTÍNEZ, Isabel y MARTÍNEZ, Domingo. Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a stakeholders' perspective. En: BRQ Business Research Quarterly. [Science Direct]. Enero-marzo. Vol.19. nro.1. 2016, p.55-72. Disponible en: doi 10.1016/j.brq.2015.06.002

INSTITUCO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION - ICONTEC-. Guía para la identificación de los peligros y la valoración de los riesgos en seguridad y salud ocupacional. GTC 45:2010: Bogotá D.C. ICONTEC, 2010, p. Introducción.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION - ICONTEC-. Sistemas de Gestión ambiental: requisitos con orientación para su uso. NTC ISO 14001:2015. Bogotá D.C. ICONTEC, 2015, p.04.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION – ICONTEC-. Sistemas de Gestión de la calidad-fundamentos y vocabulario. NTC ISO 9000:2015. Bogotá D.C. ICONTEC, 2015, p.14.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. NTC ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad (requisitos), Bogotá: ICONTEC 2015

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Trabajos Escritos: Presentación y Referencias Bibliográficas. NTC 1486. Sexta actualización ed. Bogotá: INCONTEC, 2008a. 1-36

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Trabajos Escritos: Presentación y Referencias Bibliográficas. NTC 5613. Sexta actualización ed. Bogotá: INCONTEC, 2008b. 1-33

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Trabajos Escritos: Presentación y Referencias Bibliográficas. NTC 4490. Sexta actualización ed. Bogotá: INCONTEC, 2008c. 1-23

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION –ISO- Guía de cumplimiento de Continuidad de Negocio. ISO 22301:2012. Bogotá D.C. ICONTEC

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION –ISO-. Descubriendo ISO 26000. Ginebra. SUI. 2014. Disponible en: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/sp/PUB100258_sp.pdf

LÓPEZ PÉREZ, María; MELERO POLO, Iguácel; VÁZQUEZ CARRASCO, Rosario & CAMBRA FIERRO, Jesús. Sustainability and business outcomes in the context of SMEs: Comparing family firms vs. non-family firms En: sustainability [MDPI]. Sevilla. ES. Vol. 10. Nro. 11. 2018. 16 p. Disponible en: doi:10.3390/su10114080

LOPEZ, Desiderio. El hexágono de la investigación. En: revista Questionar [Lumieres]. Enero-Diciembre. Vol. 3. nro.1. 2015. 14 p. Disponible en: <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/6299/1/COL0082009-2015-3-1-NIIE.pdf>

LU, Jintao; REN, Licheng; LIN, Wenfang; HE, Yifan & STREIMIKIS, Justas. Policies to promote corporate social responsibility (CSR) and assessment of CSR impacts. En: E+M Ekonomie a Management. [ResearchGate]. Vol. 22. nro.1. 16 p. ISSN 23365604. Disponible en: doi 10.15240/tul/001/2019-1-006

MADRIGAL JARAMILLO, Luis; RENDÓN ZULUAGA, Dora & BENAVIDES ROJAS. Lina. Modelo de responsabilidad social empresarial para la empresa Laboratorios Retina S.A.S. [Google Academico]. Trabajo de Grado. Especialista en Alta Gerencia. Universidad de Medellín. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Medellín. CO. Septiembre 2014. 81 p. Archivo en pdf. Disponible en: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/394/Modelo%20de%20responsabilidad%20social%20empresarial%20para%20la%20e mpresa%20Laboratorios%20Retina%20S.A.S.pdf?sequence=1>

MAÑAS, Luis. Técnicas de venta: manual teórico. [Google Académico]. Editorial CEP. Madrid: Editorial CEP. 2014, 141 p. ISBN papel 846818411X / ISBN pdf 9788468184302. [Consultado 20. Diciembre. 2019]. Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4upCDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=t%C3%A9cnicas+de+venta:+manual+teorico+MA%C3%91AS&ots=by1TiFZAI3&sig=TBBmT8An8zRCRmVtCcMvxcWpR2g#v=onepage&q=t%C3%A9cnicas%20de%20venta%3A%20manual%20teorico%20MA%C3%91AS&f=false>

PORTAFOLIO. ¿Por qué no tener un buen sistema de atención al usuario puede ser costoso? [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Empresas. Preguntas quejas y reclamos en las empresas. 3 de Marzo del 2017. Hora 10:15pm. Disponible en:

<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/preguntas-quejas-y-reclamos-en-las-empresas-503849>

PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. [Sitio web]. Capítulo 6. 186 p. [Consultado 2. Febrero. 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://www.uic.org.ar/IntranetCompetitividad/1%C2%BA%20jornada/2.%20lectura%20complementaria/1.%20ser%20competitivo%20-%20michael%20e.%20porter%20cap.%206.pdf>

PROCOLOMBIA. Inversión en el sector cosméticos y productos de aseo en Colombia. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Sectores. Manufacturas. Cosméticos y productos de aseo. s.f. Disponible en: <https://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/cosmeticos-y-productos-de-aseo.html>

PROCOLOMBIA. Inversión en el sector sistema moda. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Sectores. Manufacturas. Sistema moda. s.f. Disponible en: <https://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/textil-y-confeccion.html>

PROCOLOMBIA. La manufactura en Colombia. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Explore oportunidades de negocios. La manufactura en Colombia. s.f. Disponible en: <http://www.procolombia.co/compradores/es/explore-oportunidades/manufactura-en-colombia>

ROLDAN, Paula. Competitividad. [Sitio web]. s.f. [Consultado 19.diciembre.2019]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>

SAGI-VELA, Luis. Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización. [Google Académico]. Madrid: ESIC Editorial. 2004. p.86. ISBN 84-7356-384-0. [Consultado 19. Diciembre .2019]. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=H4eZvRMWVcUC&printsec=frontcover#v=0nepage&q&f=false>

SANCHEZ QUINTERO, JAIRO. Estrategia integral para PyMES innovadoras. En: revista escuela de administración de negocios. [Redalyc] Bogotá D.C. CO. Enero-abril. Nro. 47. 2003, 11 p. ISSN 01208160. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20604703.pdf>

SANTA, Laura, FAJARDO, Constanza y SANTA, Magda. Caracterización de las dimensiones de la responsabilidad social empresarial (RSE) y su relación con las competencias genéricas y específicas en la formación de un profesional efectivo socialmente responsable para la sostenibilidad de las Mipymes del Quindío. s.f. [Consultado 21. Agosto. 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Caracterizacion%20de%20las%20dimensiones%20de%20la%20RSE%20y%20su.pdf>

SULLCARAY, Jessica. & TEJEDA, Michel. Gestión de riesgos y continuidad de negocio. [Sitio Web]. Lima. PE. 2017. Archivo en pdf. Disponible en: http://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/1641/gesti%C3%B3n_riesgos_negocio_2017_gesti%C3%B3n_riesgos.PDF?sequence=5

VAZQUEZ, María; WENDLANDT, Teodoro & LOPEZ, María. La formalización administrativa de la pequeña y mediana empresa industrial alimentaria de ciudad Obregón, Sonora, México. En: revista global de Negocios. [SSRN]. MX. Vol. 4. Nro. 2. 2012. 11 p. Citado por: LÓPEZ MEJIA, Rosa; GÓMEZ MARTINEZ, Alicia & LEÓN LECONA, Rubén. Estudio introspectivo de la gestión de la PYME en México. [Google Académico]. Puebla. MX. p. 6. Disponible en: <http://www.xviiencuentroaeca.ipb.pt/docs/artigos/90c.pdf>

VELAZQUEZ, Silvia y MACIAS, Santiago. El sistema de Autodiagnóstico empresarial: una herramienta para mejorar la competitividad. En: Contaduría y Administración. [Google Académico]. Enero-marzo. Nro.200. 2001. p.80. [Consultado 2. febrero.2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20005.pdf>

VISSER. CSR 2.0. La transformación de Sostenibilidad y Responsabilidad. En Springer. Berlín/Heidelberg. GER. 2014, ISBN 9783642408748 citado por: BADULESCU, Alina, BADULESCU, Daniel, SAVEANU, Tomina y HATOS, Roxana. The relationship between firm size and age, and its social responsibility actions-focus on a developing country (Romania). En: Sustainability [Google Académico]. Switzerland. SUI. 14 marzo. Vol.10. nro.3. 2018. p. 805. [Consultado 4. Septiembre. 2019]. Disponible en: doi 10.3390/su10030805

YÁNES, Carlo. Sistema de Gestión de Calidad en base a la norma ISO 9001. En: Internacional eventos. [Google Académico]. 2008. p.01. [Consultado 19. Diciembre .2019]. Disponible en: https://www.academia.edu/14360977/SISTEMA_DE_GESTION_DE_CALIDAD_EN_BASE_A_LA_ISO_9001

ANEXOS

ANEXO A. HERRAMIENTA DE AUTODIAGNOSTICO

DIMENSIONES	FACTORES DETERMINANTES	VARIABLE	SUBVARIABLE	Preguntas	A	B	C	D	E
ESTRATEGIA	Organización			¿Está definida la misión y visión de la empresa? ¿Qué principios y valores caracterizan a la empresa? ¿Quién motiva la cultura y las estrategias de la empresa? ¿Qué estrategias tienen establecidas a nivel corporativo, empresarial y funcional? ¿Cuál es el Nivel de cohesión de los valores y de la cultura corporativa?					
	Conflictos de interés			¿la empresa tiene criterios o reglas para el manejo de los conflictos de interés?					
	Ubicación			¿La experiencia nacional e internacional ha sido importante para emprender nuevos mercados?					
ECONOMICO	Información			¿hacen uso de los recursos tecnológicos y sistemas de información para gestionar la información interna y externa? ¿Cuáles utilizan?					
	Enfoque a procesos	Documentación		¿Los estándares de calidad aplicables a la organización en cuanto al producto y al proceso, se encuentran debidamente documentados y se ha asegurado su comprensión por parte de los empleados? ¿la eficiencia de la organización está relacionada con el cumplimiento de los procedimientos establecidos en cada proceso?					

Anexo A. (Continuación)

ECONOMICO	Enfoque a procesos	indicadores de gestión		¿En qué medida los indicadores que han implementado en su organización han contribuido a la mejora de la gestión?					
		Mejora		¿La organización impulsa programas de mejores prácticas para facilitar el desarrollo de las actividades, el cumplimiento de las metas y la mejora en el desempeño? ¿La organización ha proyectado ampliar su capacidad de sus áreas de producción?					
	productividad			¿en los últimos años la organización ha logrado minimizar los costos de producción sin afectar la calidad? ¿Cuál es el volumen de sus negocios en el año? -1'000.000-3'000.000 -3'000.000-5'000.000 -5'000.000-10'000.000 -10'000.000-50'000.000 -50'000.000-100'000.000 -100'000.000-500'000.000					
	Producto	Información / declaración		La empresa ofrece información sobre los contenidos de sus productos/servicios para orientar a sus clientes sobre los modos de uso y almacenamiento ¿Qué tipo de publicidad maneja la empresa? ¿esta es respetuosa para los clientes y consumidores?					

Anexo A. (Continuación)

ECONOMICO		Calidad		<p>¿Cómo verifican la calidad de los productos y servicios ofrecidos?</p> <p>¿Cómo gestionan los planes de formación y capacitación en pro de la calidad y manejo ambiental?</p> <p>¿En el último año cuantos trabajadores han ingresado en los planes de capacitación?</p>					
	Cliente	Servicio Post-venta		<p>¿cuentan con servicio post-venta?</p> <p>¿Qué hacen como servicio post-venta?</p> <p>¿Qué mecanismos utilizan para mejorarlo?</p>					
		Satisfacción		¿La organización mantiene una comunicación continua con el cliente a fin de validar la calidad del producto y servicio?					
	Canales de comunicación			<p>¿qué mecanismos tienen para relacionarse, atender PQR's o fortalecer la relación con los grupos de interés?</p> <p>Clientes</p> <p>Proveedores</p> <p>Trabajadores</p> <p>Inversionistas</p> <p>Socios</p> <p>Comunidad</p> <p>Estado.</p>					
	Conocimiento de normas	ISO 9001		¿Cuentan o están en proceso de implementación de un Sistema de gestión de Calidad?					
	Gestión de riesgos			¿Cómo gestionan los riesgos asociados a la calidad del producto?					
	Informes			¿Alguna vez han realizado un informe de sostenibilidad de negocio?					

Anexo A. (Continuación)

AMBIENTAL	Impactos ambientales			La empresa desarrolla iniciativas o cuenta con un plan de acción para atender y mitigar los impactos ambientales derivados de sus procesos y productos sobre los ecosistemas ¿cómo promueve la formación ambiental de sus colaboradores y el fortalecimiento de la cultura?					
	Recursos	Agua		¿qué medidas ha adoptado la empresa para reducir el consumo de agua?					
		Energía		¿qué medidas ha adoptado la empresa para reducir el uso de la energía?					
		Gestión de residuos		¿Qué iniciativas se han desarrollado en la empresa para promover la reducción, reutilización y reciclaje de materiales (papel, plásticos, cartón, vidrio, telas, etc.)?					
		Materiales		¿La empresa tiene identificado la cantidad de materiales que utiliza en su operación?					
		Conocimiento tecnológico		¿La empresa conoce la capacidad de producción de su maquinaria y equipo por cada línea de producción? ¿la empresa ha automatizado sus procesos?					
	Ciclo de vida de producto			¿Realizan una búsqueda continua para cambiar materias primas o proveedores que puedan reducir el impacto ambiental o mejorar la calidad del producto?					
	Conocimiento de normas	ISO 14001		¿Conocen la regulación y normatividad relacionada con el medio ambiente? ¿La empresa cuenta con una política o un sistema de gestión ambiental'?					
Informes			¿Alguna vez han realizado un informe de sostenibilidad ambiental?						

Anexo A. (Continuación)

SOCIAL	Interno	Propietarios		¿Cuentan con regulaciones internas para la protección intelectual de sus proyectos, diseños, formulaciones, productos y procesos?					
		Colaboradores	Bienestar	<p>¿Qué tipo de beneficios ofrece a sus empleados, adicionales a los legales?</p> <ul style="list-style-type: none"> * Desarrollo educativo y profesional * Sociales * Culturales * Económicos: Apoyo a los que tienen menos ingresos * Horarios flexibles <p>¿La empresa en el último año ha mejorado las condiciones de trabajo? ¿Qué tipo de mejoras ha realizado?</p> <p>¿Se han promovido jornadas de salud laboral, apoyo para la práctica de deportes, dieta saludable, practicas anti estrés, relaciones interpersonales y reconocimiento?</p>					
			Formación y capacitación	¿Considera que la competitividad de su organización está relacionada con las competencias del personal que trabaja en ella?					
			Seguridad y salud Laboral	¿Qué tipo de iniciativas se han emprendido a fin de mejorar la calidad de vida de los trabajadores en materia de seguridad y salud en el trabajo (industrial)?					
			Derechos Humanos	¿Cuáles son las iniciativas que promueven para evitar la discriminación (raza, sexo, edad, religión) en sus procesos internos?					

Anexo A. (Continuación)

SOCIAL	Interno	Colaboradores	Inclusión	¿La empresa ha vinculado poblaciones diversas (vulnerables/marginales/discapacidad, mujeres embarazadas, cabezas de hogar) dentro de sus procesos?					
		Transparencia y políticas anticorrupción		¿Existen comités permanentes éticos para fomentar los principios éticos, así como también resolver conflictos entre los miembros de la organización como resultado de la construcción colectiva con la compañía?					
	Externo	Proveedores	Relaciones comerciales	¿Cómo fortalecen la comunicación y atención con sus contratistas y proveedores? ¿La empresa promueve la sana competencia entre sus proveedores o contratistas?					
			selección de proveedores	¿La empresa ofrece información completa sobre los requerimientos que deben cumplir sus contratistas y proveedores? ¿Cuáles serían los criterios de selección y evaluación que tienen en cuenta para la contratación de un proveedor? ¿La empresa promueve el fortalecimiento de pequeños y medianos proveedores en la compra y uso de productos locales y nacionales?					
			Contratos	¿La empresa cumple con el pago oportuno de los servicios adquiridos con sus proveedores y contratistas?					

Anexo A. (Continuación)

SOCIAL		Comunidad	Mejora de la calidad de vida	¿Cuentan con programas para mejorar la calidad de vida de las comunidades donde la empresa se encuentra localizada o promueven la participación de las personas dentro de los proyectos de interés general?						
	Canales de comunicación			¿Qué tipo de espacios utiliza la empresa para involucrar a la comunidad en la identificación de sus problemas y el aporte a la solución? ¿están formalmente reconocidos?						
	Conocimiento de normas	RSE			¿Conoce algún estándar que pueda incorporar dentro de sus procesos con un enfoque de Responsabilidad social? ¿han tenido la iniciativa de incorporar dentro de sus procesos un enfoque de responsabilidad social?					
		SST			En la disposición de tareas y lugares de trabajo tienen en cuenta la normatividad legal vigente como * Resolución 0312 de 2019: Estándares mínimos del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo * RESOLUCION NUMERO 1401 DE 2007: para investigación de incidentes y accidentes de trabajo					
	Gestión de riesgos				¿Dentro de su operación han tenido en cuenta la política nacional de gestión del riesgo de desastres para contribuir a la salud, bienestar, calidad de vida y desarrollo sostenible?					
	Informes				¿Alguna vez han realizado un informe de sostenibilidad social?					