

**EVALUACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE APLICACIÓN DE LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LAS MIPYMES DEL SECTOR
CALZADO DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA**

GUSTAVO ANDRES GUARIN IBAÑEZ



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE INGENIERIA

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL

BUCARAMANGA

2017

**EVALUACION DEL ESTADO ACTUAL DE APLICACIÓN DE LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LAS MIPYMES DEL SECTOR
CALZADO DE BUCARAMANGA Y SU AREA METROPOLITANA**

GUSTAVO ANDRES GUARIN IBAÑEZ

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL

TÍTULO DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

DIRECTOR

ING. NELSON ENRIQUE MORENO GOMEZ

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE INGENIERIA

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL

BUCARAMANGA

2017

DEDICATORIA

Primeramente, agradecerle a Dios por darme la vida, por darme sabiduría y entendimiento, por darme a la familia que tengo, por poner a la mujer que hoy es mi novia en mi camino, y por darme la oportunidad de ser un profesional.

Un día lo pensé y lo soñé y ahora se hace realidad, ser profesional es un logro increíble que me llena de orgullo, le dedico este triunfo a mis padres, Gustavo Guarín Mendoza y a mi madre Nidya Yaneth Ibañez Hernández, así mismo a mis tías Wilma y Betsy Ibañez Hernández, por su ayuda económica, soy consciente del esfuerzo tan grande que han hecho toda mi vida por sacarme adelante, por sus palabras de aliento y apoyo, por su ayuda incondicional y desinteresada, por mi formación y dedicación gracias a eso soy la persona de hoy en día. A toda mi demás familia sin excluir a ninguno les dedico este tan anhelado título y por último le dedico este logro a mi abuela materna, abuelo paterno y mi tío Isaac que desde el cielo sé que están felices y orgullosos de su nieto y sobrino.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la salud, bienestar, fortaleza, entendimiento y fuerzas en los momentos difíciles de la carrera y la vida, a toda mi familia gracias por las palabras y consejos.

A mi Universidad Pontificia Bolivariana y los profesores que pasaron durante toda mi carrera por formarme y llenarme de conocimientos

Al Ingeniero Nelson Moreno, el cual fue mi primer docente en la primera materia que vi al entrar a la carrera de ingeniería industrial, jamás pensé que llegara a ser mi director de tesis, a las infinitas gracias por dedicarle tiempo, compartir sus conocimientos y colaboración en el desarrollo de este proyecto de grado. Por último, al señor Wilson Gamboa Meza, presidente de Asoinducals por su colaboración por la información suministrada y sus valiosos comentarios sobre el sector calzado.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	21
1. GENERALIDADES DEL SECTOR CALZADO	25
1.1 Evolución	25
1.2 Descripción	27
1.3 A que apunta en el sector	27
1.4 Expectativas	28
1.5 Empresas del sector calzado.....	29
1.6 Ventas.....	29
2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	31
2.1 Descripción del problema	31
2.2 Alcance.....	34
2.3 Formulación del problema	34
3. ANTECEDENTES.....	35
4. JUSTIFICACIÓN	52
5. OBJETIVOS	55
5.1 Objetivo general.....	55
5.2 Objetivos específicos	55
6. MARCO TEORICO.....	56
6.1 Desarrollo de la responsabilidad social.....	56

6.1.1 Estándares de la Responsabilidad Social Empresarial	59
6.1.2 Modelos de la Responsabilidad Social Empresarial	65
6.1.3 Ejes de la RSE del sector calzado	69
6.1.4 Componentes del plan de acción de RSE.....	72
6.1.5 Características de los grupos de interés	74
6.2 Características de las pymes.....	75
6.3 Sector del calzado	77
6.3.1 Diseño y fabricación del calzado	78
6.3.2 ¿En qué consiste el proceso para fabricar calzado?	80
7. DISEÑO METODOLÓGICO	83
7.1 Tipo de investigación	83
7.2 Diseño de investigación	83
7.3 Población.....	84
7.4 Técnica de recolección de datos.....	87
7.4.1 Muestreo.....	87
7.4.2 Instrumento para la recolección de datos	87
7.5 Descripción de los grupos de interés del sector calzado	89
7.6 Clasificación de los grupos de interés sector calzado	90
7.6.1 Empleados	90
7.6.2 Comunidad	91

7.6.3 Clientes.....	91
7.6.4 Proveedores	92
7.7 Grupos de interés y sus compromisos	93
7.8 Variables	96
8. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	98
8.1 Tabulación, presentación y análisis de resultados.....	98
8.1.2 Generalidades	99
8.1.3 Empleados	105
8.1.4 Inversionistas.....	130
8.1.5 Comunidad y medio ambiente	152
8.1.6 Clientes.....	173
8.1.7 Proveedores	191
8.2 Fortalezas y debilidades	207
9. DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN GENERICO DE RSE	216
9.1 Aplicación de los ejes de la RSE en el sector calzado	216
9.2 Definición de la matriz del plan de acción de la RSE.....	220
9.3 Puesta en marcha del plan de acción de RSE.....	221
10. CONCLUSIONES	234
11. RECOMENDACIONES	238
12. REFERENCIAS.....	240

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Variación de producción, ventas y empleos (2016). Fuente (Dane)	30
Figura 2: <i>DOFA de las Pymes del sector calzado</i>	40
Figura 3: Valores de exportación de calzado (Fuente: Dane).....	50
Figura 4 : Valor de exportaciones mensuales años 2012-2016 (Fuente: Dane)	51
Figura 5: Modelo de Gestión para Empresas Familiarmente Responsables – Fuente (Grupo Gesor 2014).....	66
Figura 6: Modelo de Gestión Global Reporting Initiative – Fuente (Global reporting initiative 2014).....	67
Figura 7: Modelo de Gestión del pacto Mundial – Fuente (The global compact 2014).....	68
Figura 8: Empresas que cuentan con una política de RSE.....	99
Figura 9: Cargo de RSE	100
Figura 10: Barreras en el desarrollo de la RSE.....	101
Figura 11: Impacto que genera la RSE	103
Figura 12: <i>Misión, visión y valores</i>	104
Figura 13: Proceso de contratación de personal	106
Figura 14: Género femenino en la empresa	107
Figura 15: Empleado con contrato fijo por encima del eventual	108
Figura 16: Salario mínimo de la empresa	109
Figura 17: <i>Equidad salarial</i>	110
Figura 18: Apoyo para desarrollarse profesionalmente	111
Figura 19: Planes de motivación.....	112

Figura 20: Ascensos en la empresa.....	113
Figura 21: Acuerdos laborales extralegales	114
Figura 22: Estimulación en donaciones	116
Figura 23: Días adiciones a los marcados por la ley.....	117
Figura 24: Programa de prevención accidentes de trabajo	118
Figura 25: Situación social y económica al momento del despido.....	119
Figura 26: Extensión de beneficios.....	120
Figura 27: Plan de apoyo de retiro del trabajador.....	121
Figura 28: Actividades sociales del trabajador y familiares	122
Figura 29: Planes de higiene y seguridad industrial	123
Figura 30: Proceso de desempeño	124
Figura 31: Políticas trabajo infantil	125
Figura 32: Medios adecuados	126
Figura 33: Puestos de trabajo para personas discapacitadas.....	127
Figura 34: Acciones de sensibilización y prevención.....	128
Figura 35: Política de reciclaje	129
Figura 36: Alianzas con el sector público y un tercer sector	131
Figura 37: Inversión en I+D+I.....	132
Figura 38: Incorporación de TIC	133
Figura 39: RSE como estrategia comercial.....	134
Figura 40: RSE en la planeación estratégica.....	135
Figura 41: Presupuesto para realizar la gestión en RSE	136
Figura 42: Mecanismos para controlar la corrupción	137

Figura 43: Comunicación a socios y accionistas	138
Figura 44: Mecanismos para la rendición de cuentas	139
Figura 45: Objetividad a los accionistas	140
Figura 46: Comunicación interna en todos los niveles	141
Figura 47: Máxima rentabilidad	142
Figura 48: Bienes de los inversionistas.....	143
Figura 49: Balance de sostenibilidad	144
Figura 50: Factores a tener en cuenta para realizar un crédito	145
Figura 51: Reportes del clima organizacional	146
Figura 52: Canales de comunicación directa	147
Figura 53: Inversiones socialmente responsables	148
Figura 54: Plan de sostenibilidad.....	149
Figura 55: Reducción del impacto ambiental	150
Figura 56: Protección de los bienes de la empresa	151
Figura 57: Fondos para apoyar comunidad y/u ONG´s	152
Figura 58: Apoyo económico a la comunidad	153
Figura 59: Estrategias de inversión social en educación	154
Figura 60: Estrategias de inversión social con el entorno.....	155
Figura 61: Estrategias de inversión social al deporte.....	156
Figura 62: Estrategias de inversión social en apoyo a la cultura	157
Figura 63: Herramientas de identificación de las necesidades de la comunidad	158
Figura 64: Estrategias de autogestión con la comunidad.....	159
Figura 65: Medios de comunicación para informar a la comunidad	161

Figura 66: Herramientas para hacer seguimiento de la inversión social	162
Figura 67: Información a la sociedad sobre seguridad	163
Figura 68: Políticas medio ambientales	164
Figura 69: Información sobre el impacto ambiental de sus productos	165
Figura 70: Minimización del impacto negativo	166
Figura 71: Programas de reciclaje	168
Figura 72: Impresión de recomendaciones	169
Figura 73: Planes de contingencia	170
Figura 74: Uso de energía renovable	171
Figura 75: Racionalización de la energía eléctrica	172
Figura 76: Racionalización del agua.....	173
Figura 77: Departamento de servicio al cliente	174
Figura 78: Veracidad de la publicidad y especificaciones ofrecidas	175
Figura 79: Respeto a la dignidad humana en productos ofrecidos	176
Figura 80: Políticas de protección a la población	177
Figura 81: Alianzas con la competencia	178
Figura 82: Información necesaria sobre el producto.....	179
Figura 83: Políticas de crédito	180
Figura 84: Distintivos para calificar el servicio o producto.....	181
Figura 85: Mecanismos de comunicación	182
Figura 86: Practicas de mercadeo honestas	183
Figura 87: Derechos de los clientes	184
Figura 88: Canales de comunicación	185

Figura 89: Herramientas para conocer necesidades y expectativas	186
Figura 90: Opinión de los clientes	187
Figura 91: Mecanismos para asegurar calidad de productos	188
Figura 92: Herramientas para evaluar el desempeño	189
Figura 93: Sistema de atención a peticiones quejas y reclamos	190
Figura 94: Seguimiento de las PQRS	191
Figura 95: Selección de proveedores tomando en cuenta la RSE.....	192
Figura 96: Proceso de convocatoria de proveedores	193
Figura 97: Proceso de selección de proveedores	194
Figura 98: Verificar mano de obra infantil	195
Figura 99: Proveedores locales	196
Figura 100: Verificaciones de condiciones laborales	197
Figura 101: Verificación de cumplimiento de los productos.....	198
Figura 102: Igualdad de oportunidades	199
Figura 103: Bienestar integral de proveedores	200
Figura 104: Situación legal y ética de los proveedores	201
Figura 105: Practicas legales con los proveedores	202
Figura 106: Política de pago a sus proveedores.....	203
Figura 107: Pago puntual a proveedores.....	204
Figura 108: Control de calidad de los productos y servicios	205
Figura 109: Respeto del proveedor con el medio ambiente.....	206

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Empresas del sector calzado de Bucaramanga y su area metropolitana.	84
Tabla 2: Distribución del instrumento.....	88
Tabla 3: Grupos de interés y sus compromisos.....	93
Tabla 4. Variables del modelo de RSE	96
Tabla 5: Tipos de preguntas	98
Tabla 6: Empresas que cuentan con una política de RSE.....	99
Tabla 7: <i>Cargo de RSE</i>	100
Tabla 8: Barrera en el desarrollo de la RSE.....	101
Tabla 9: Impactos que generan la RSE	102
Tabla 10: Misión, visión y valores.....	103
Tabla 11: Proceso de contratación de personal.....	105
Tabla 12: Género femenino en la empresa.....	106
Tabla 13: Empleado con contrato fijo por encima del eventual	107
Tabla 14: Salario mínimo de la empresa.....	108
Tabla 15: Equidad salarial.....	109
Tabla 16: Apoyo para desarrollarse profesionalmente	110
Tabla 17: Planes de motivación	112
Tabla 18: Ascensos en la empresa	113
Tabla 19: Acuerdos laborales extralegales.....	114
Tabla 20: Estimulación en donaciones.....	115

Tabla 21: Días adiciones a los marcados por la ley	117
Tabla 22: Programa de prevención accidentes de trabajo.....	118
Tabla 23: Situación social y económica al momento del despido	119
Tabla 24: Extensión de beneficios	120
Tabla 25: Plan de apoyo de retiro del trabajador	121
Tabla 26: Actividades sociales del trabajador y familiares.....	122
Tabla 27: Planes de higiene y seguridad industrial.....	123
Tabla 28: Proceso de desempeño	124
Tabla 29: Políticas trabajo infantil	125
Tabla 30: Medios adecuados.....	126
Tabla 31: Puestos de trabajo para personas discapacitadas	127
Tabla 32: Acciones de sensibilización y prevención	128
Tabla 33: Política de reciclaje.....	129
Tabla 34: Alianzas con el sector público y un tercer sector.....	130
Tabla 35: Inversión en I+D+I.....	131
Tabla 36: Incorporación de TIC	132
Tabla 37: RSE como estrategia comercial	133
Tabla 38: RSE en la planeación estratégica	134
Tabla 39: Presupuesto para realizar la gestión en RSE.....	135
Tabla 40: Mecanismos para controlar la corrupción.....	136
Tabla 41: Comunicación a socios y accionistas.....	137
Tabla 42: Mecanismos para la rendición de cuentas.....	138
Tabla 43: Objetividad a los accionistas.....	139

Tabla 44: Comunicación interna en todos los niveles.....	140
Tabla 45: Máxima rentabilidad	141
Tabla 46: Bienes de los inversionistas	142
Tabla 47: Balance de sostenibilidad.....	143
Tabla 48: Factores a tener en cuenta para realizar un crédito	144
Tabla 49: Reportes del clima organizacional	145
Tabla 50: Canales de comunicación directa.....	146
Tabla 51: Inversiones socialmente responsables	147
Tabla 52: Plan de sostenibilidad	148
Tabla 53: Reducción del impacto ambiental.....	149
Tabla 54: Protección de los bienes de la empresa.....	151
Tabla 55: Fondos para apoyar comunidad y/u ONG´s.....	152
Tabla 56: Apoyo económico a la comunidad.....	153
Tabla 57: Estrategias de inversión social en educación	154
Tabla 58: Estrategias de inversión social con el entorno	155
Tabla 59: Estrategias de inversión social al deporte	156
Tabla 60: Estrategias de inversión social en apoyo a la cultura.....	157
Tabla 61: Herramientas de identificación de las necesidades de la comunidad	158
Tabla 62: Estrategias de autogestión con la comunidad	159
Tabla 63: Medios de comunicación para informar a la comunidad	160
Tabla 64: Herramientas para hacer seguimiento de la inversión social	161
Tabla 65: Información a la sociedad sobre seguridad.....	162
Tabla 66: Políticas medio ambientales.....	164

Tabla 67: Información sobre el impacto ambiental de sus productos.....	165
Tabla 68: Minimización del impacto negativo	166
Tabla 69: Programas de reciclaje	167
Tabla 70: Impresión de recomendaciones.....	168
Tabla 71: Planes de contingencia.....	169
Tabla 72: Uso de energía renovable.....	170
Tabla 73: Racionalización de la energía eléctrica.....	171
Tabla 74: Racionalización del agua	172
Tabla 75: Departamento de servicio al cliente.....	173
Tabla 76: Veracidad de la publicidad y especificaciones ofrecidas.....	174
Tabla 77: Respeto a la dignidad humana en productos ofrecidos	175
Tabla 78: Políticas de protección a la población.....	176
Tabla 79: Alianzas con la competencia.....	177
Tabla 80: Información necesaria sobre el producto	178
Tabla 81: Políticas de crédito.....	179
Tabla 82: Distintivos para calificar el servicio o producto	180
Tabla 83: Mecanismos de comunicación	181
Tabla 84: Practicas de mercadeo honestas	182
Tabla 85: Derechos de los clientes.....	183
Tabla 86: Canales de comunicación.....	184
Tabla 87: Herramientas para conocer necesidades y expectativas.....	185
Tabla 88: Opinión de los clientes.....	186
Tabla 89: Mecanismos para asegurar calidad de productos.....	187

Tabla 90: Herramientas para evaluar el desempeño.....	188
Tabla 91: Sistema de atención a peticiones quejas y reclamos.....	189
Tabla 92: Seguimiento de las PQRS.....	190
Tabla 93: Selección de proveedores tomando en cuenta la RSE.....	192
Tabla 94: Proceso de convocatoria de proveedores.....	193
Tabla 95: Proceso de selección de proveedores.....	194
Tabla 96: Verificar mano de obra infantil.....	195
Tabla 97: Proveedores locales.....	196
Tabla 98: Verificaciones de condiciones laborales.....	197
Tabla 99: Verificación de cumplimiento de los productos.....	198
Tabla 100: Igualdad de oportunidades.....	199
Tabla 101: Bienestar integral de proveedores.....	200
Tabla 102: Situación legal y ética de los proveedores.....	201
Tabla 103: Practicas legales con los proveedores.....	202
Tabla 104: Política de pago a sus proveedores.....	203
Tabla 105: Pago puntual a proveedores.....	204
Tabla 106: Control de calidad de los productos y servicios.....	205
Tabla 107: Respeto del proveedor con el medio ambiente.....	206
Tabla 108: Grupos de interés internos.....	207
Tabla 109: Grupos de interés externos.....	211
Tabla 110: Definición de la matriz de RSE.....	220
Tabla 111: Presentación del plan de acción de RSE.....	222

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: EVALUACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE APLICACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LAS MIPYMES DEL SECTOR CALZADO DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA

AUTOR(ES): Gustavo Andrés Guarín Ibañez

FACULTAD: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): Nelson Enrique Moreno Gómez

RESUMEN

Las prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE) en los últimos años ha adquirido mayor sentido en Colombia, es por esto que a nivel general de todos los sectores las Mipymes representan el 94% en promedio de la economía colombiana, las cuales brindan empleo al 76% de la población económicamente activa. Este informe es el resultado de la realización del proyecto de grado para optar el título de Ingeniero Industrial; se desarrolló en el sector calzado de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana. En este informe se exploraron las prácticas, barreras y ventajas de la aplicación de la RSE mediante un diseño no experimental transeccional estratificado, encontrando que las Mipymes del sector calzado son en total 233 constituidas legalmente según Asoindustriales, las cuales participan en la feria del calzado anualmente en la ciudad de Bucaramanga; se realizó un muestreo aleatorio simple resultando 91 Mipymes para dicho proyecto. Posteriormente se definen los grupos de interés o stakeholders con sus características e importancia. Se aplicó un instrumento diagnóstico como la encuesta que cumple con las necesidades de este proyecto, recolectando información concreta sobre la responsabilidad social empresarial y en el cual se identificaron las necesidades, fortalezas y debilidades al momento de aplicar la RSE en su actividad económica. Se procedió a realizar el respectivo análisis de la encuestada aplicada, la cual arrojó una serie de falencias, pero también aciertos de las micros, pequeñas y medianas empresas acerca del conocimiento y cumplimiento de la RSE. Con esta información recolectada se procedió a realizar el plan de acción el cual permitió involucrar las debilidades de las Mipymes con sus respectivas mejoras vinculadas a objetivos y sus características que ayudaran a mejorar la aplicabilidad de la responsabilidad social empresarial y sus posteriores recomendaciones.

PALABRAS CLAVES:

Responsabilidad social empresarial, Grupos de interés, Plan de acción, Mipyme

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: CURRENT STATE EVALUATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY IN THE MIPYMES OF THE FOOTWEAR SECTOR IN BUCARAMANGA AND ITS METROPOLITAN AREA

AUTHOR(S): Gustavo Andrés Guarín Ibañez

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: Nelson Enrique Moreno Gómez

ABSTRACT

In recent years, Corporate Social Responsibility Practices (CSRP) have made more sense in Colombia, that is because in general level of all sectors, Mipymes accounts for 94% of the Colombian economy on average, wich provide employment to 76% of the economically active population. This report is the result of making a grade project to achieve the Industrial Engineer Degree. This was developed in the footwear sector of Bucaramanga city and its metropolitan area. In this report the practices, barriers and advantages of applying CSRP through a stratified non-experimental transectional design were explored, finding that the Mipymes are in total 233 legally constituted in the footwear sector according to ASOINDUCALS, which annually participate in the Bucaramanga city's footwear fair; a simple random sampling was made, resulting in 91 Mipymes for this project. Subsequently, interest groups or stakeholders were define with their characteristics and importance. A diagnostic tool was applied as the survey that meets the needs of this project, gathering concrete information on corporate social responsibility and in which the needs, strengths and weaknesses were identified when applying CSRP in its economic activity. The respective analisis of the applied survey was proceeded giving rise to a number of shortcomings, but also the success of micro, small and medium enterprises in terms of knowledge and compliance of CSRP. With this information collected, the action plan was carried out, allowing to involve the weaknesses of the Mipymes with their respective improvements linked objectives and their characteristics that would help to improve the applicability of corporate social responsibility and its subsequent recommendations.

KEYWORDS:

Corporate Social Responsibility, Stakeholders, Action plan, Mipyme.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

La responsabilidad social empresarial es un concepto que se remonta a los primeros filósofos de la humanidad varios siglos A.C, donde lograron reflexiones éticas, argumentar y describir con claridad algunos de los principios y criterios centrales de lo que hoy en día es RSE.

En este proyecto de grado se evidencia la participación de las Mipymes con el fin de impulsar activamente el desarrollo de la comunidad donde tienen sus operaciones, así como de todo el país, a través de la generación de soluciones sociales e innovadoras para una construcción que mejore la calidad de vida de las familias y de cada uno de los colaboradores dentro y fuera de la organización.

Por otro lado, el sector del calzado desde sus inicios en el mercado ha sido de gran importancia para la economía y producción de Colombia y en especial en el departamento de Santander. Por eso es de gran interés para la región velar por esta industria, ya que es generador de empleo y de ingresos, a pesar de los problemas que hoy se perciben; analizando el comportamiento en cuanto a las negociaciones que se pueden realizar dentro y fuera del país.

En el presente trabajo tuvo como objetivo principal realizar un diagnóstico del estado actual de la responsabilidad social empresarial (RSE) aplicado al sector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana, en el cual se pudiera conocer sus fortalezas y debilidades de su aplicabilidad en este mercado y en los diferentes grupos de interés (empleados, inversionistas, comunidad y medio ambiente, clientes y proveedores), identificando los impactos económicos, sociales y medioambientales en sus operaciones de las Mipymes. Además, se realizó un plan de acción de

RSE, en cual se colocaron las debilidades encontradas después de la aplicación de las encuestadas y se pudo crear unos objetivos específicos con su respectivo plan para la mejora de estas falencias encontradas. El estudio se realizó a través de un diseño no experimental transeccional estratificado, donde se escogieron como grupos a Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta.

En este proyecto de grado se esbozan las generalidades del sector calzado, la delimitación del problema, los antecedentes a este proyecto, justificación y los respectivos objetivos principal y específicos.

Se realizó el marco teórico en donde se definieron algunos conceptos importantes para el entendimiento y realización de este proyecto, el desarrollo, estándares y modelos de la responsabilidad social empresarial, características de las Mipymes y del sector calzado.

Por otro lado, se realizó el diseño metodológico, el tipo y diseño de la investigación, así como la población de estudio y la técnica de recolección de datos para dicho fin. Además, una descripción de los grupos de interés con sus características y variables del sector calzado en Bucaramanga y su área metropolitana.

Por último, se evidencian los resultados y discusión de este proyecto de grado con la finalidad de encontrar las fortalezas y debilidades de este sector, y la creación de una matriz de plan de acción con la finalidad de crear unos objetivos específicos para la mejora de las debilidades encontradas.

GLOSARIO

COMPETITIVIDAD: Según Harvard Business School consiste en la habilidad de un país para crear, producir y distribuir productos o servicios en el mercado internacional, manteniendo ganancias crecientes de sus recursos.

(Garay S, 2017)

GLOBALIZACION: La globalización es un término que guarda estrecha relación con la palabra integración (integración de países, regiones, mercados, economías, costumbres, etc.), y es un proceso que se ha venido dando a nivel mundial, en el cual mucho de los aspectos de la vida humana de unos lugares se ha ido relacionando e interconectando con los de otros y, en general, con el mundo entero.

(Subgerencia Cultural del Banco de la República, 2015)

MIPYME: Es el acrónimo de micro, pequeña y mediana empresa. Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados.

(Pérez Porto & Gardey, 2009)

RENTABILIDAD: La rentabilidad hace referencia a los beneficios que se han obtenido o se pueden obtener de una inversión que se ha realizado previamente. Tanto en el ámbito de las inversiones como en el ámbito empresarial es un concepto muy importante porque es un buen indicador del desarrollo de una inversión y de la capacidad de la empresa para remunerar los recursos financieros utilizados.

(Kiziryan, n.d.)

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE): Es un proceso de gestión que permite a las organizaciones involucrarse con su entorno mediante estrategias que generan resultados positivos, tanto para sus stakeholders como para la misma organización.

(Harwood, Humby & Harwood, 2011)

SOSTENIBILIDAD: Nuevo paradigma económico respetuoso con los valores sociales y medioambientales que se fundamenta en el mejor desarrollo de la sociedad actual y el de las generaciones futuras.

(UNE (Unión de Editoriales Universitarias Españolas), 2012)

STAKEHOLDER: Son todos los actores sociales que debido a las decisiones de una empresa se pueden ver afectados, ya sea de forma positiva o negativa. Estos se clasifican en dos grupos que son los primarios, que tienen una relación económica directa con la empresa, y secundaria, que no son los que participan directamente con la empresa, pero si pueden afectarse o verse afectados por las acciones que realice.

(Vásquez, 2014)

1. GENERALIDADES DEL SECTOR CALZADO

1.1 Evolución

En Colombia a principios de siglo XX la mayoría de la población era rural y utilizaba calzado sólo los domingos, para ir a misa o pasear por el pueblo. En la ciudad su uso era más frecuente, sobre todo en los colegios, que fue donde primero se exigieron.

Con la llegada de los años 50 llegó también la violencia partidista, causa principal de la inmigración campesina a las ciudades. Esto acrecentó la demanda de zapatos, que en ese entonces los usaban sólo el 40 por ciento de la población, para esa época nacieron también los primeros sustitutos sintéticos del cuero y los primeros gremios; los años 70 siguen dando de qué hablar, con plataformas y tacones de todas las alturas y de todos los grosores, con cauchos, cordones y herrajes en cientos de variedades preferentemente plateados. Otra corriente que está tocando con fuerza es la línea clásica, femenina y masculina. Empresas líderes en la producción de calzado de alta calidad como Doménico y Aquiles reconocen que las modas muy llamativas en materia de zapatos, dan imagen, pero pierden fuerza con rapidez, eso sin contar con que la infraestructura necesaria para producir este tipo de modelos es costosa, para la fugacidad de la moda, ya en los años 80 la industria del cuero estaba fortalecida y produciendo materia prima de excelente calidad, para calzado y marroquinería.

Por esta época también nació la Semana Internacional del Calzado (Sical), en donde diferentes países se reunían en Colombia para exponer los últimos colores, texturas, espesores y novedades en el campo del calzado, incluso se acrecentó la competencia con los zapatos tenis. Para esa década la industria del calzado mejor notablemente, gracias a la alta calidad del cuero que

se procesa en el país y en el exterior, a la tecnología y a la asesoría profesional con que cuentan la mayoría de las fábricas de este sector. (Alarcón Quintero et al., 2015) y (Revista Semana, 1993).

Cabe resaltar la feria IFLS+EICI (International Footwear & Heather Show) + (Exhibición Internacional del Cuero e Insumos, Maquinaria y Tecnología), es reconocida como la más importante plataforma de negocios de Colombia y la región Andina para el sector calzado, cuero y sus manufacturas, en la que fabricantes, compradores, diseñadores, proveedores de insumos, tecnologías, servicios y componentes se dan cita con la moda y la innovación, y es organizado por la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas ACICAM, una entidad gremial de carácter permanente y sin ánimo de lucro, que tiene como misión representar y promover los intereses de las empresas dedicadas a la producción de calzado, el cuero, sus manufacturas y los insumos para su fabricación, con base en valores democráticos y políticas de calidad en el servicio, enfocadas al mejoramiento de la productividad y competitividad (IFLS, 2013) y (Acicam, 2013).

Por otro lado está la Asociación de Industriales del Calzado y Similares ASOINDUCALS, que fue fundada el 28 de septiembre de 1998 en la ciudad de Bucaramanga. Es una entidad sin ánimo de lucro, que trabajan con criterios de calidad y cultura asociativa de los afiliados legalmente formalizados en todos los aspectos con el único objetivo de agrupar a los industriales del gremio y a todos los empresarios de este reglón industrial (Asoinducals,2017).

Cabe mencionar que Asoinducals tiene establecido un convenio con el Concurso Nacional de Belleza desde el año 2001, en el cual se fabrican los zapatos que usan las candidatas a Señorita Colombia durante las diversas actividades del reinado. (Vanguardia.com, 2013)

1.2 Descripción

El Sector del calzado en Colombia, está conformado por las empresas que fabrican, importan, comercializan y exportan, los diferentes tipos de calzado, entre los que se destaca el calzado deportivo, con una participación cercana al 40% del total de la producción nacional, seguido por botas, botas para dama, calzado casual para hombre y dama, zapatillas sintéticas y calzado para niño. (Vela Camargo, 2014)

1.3 A que apunta en el sector

Colombia le apunta a constituirse en 2018 en el tercer productor regional de cuero, calzado y marroquinería, después de Brasil y México así lo dijo el ministro de Comercio, Industria y Turismo, Sergio Díaz-Granados ante un grupo de empresarios del sector, a los que les dijo que dicha meta sería alcanzada una vez culmine el proceso de implementación del Plan de Negocios diseñado por el Ministerio y los industriales de esa cadena, a través del Programa de Transformación Productiva.

El plan de negocios está diseñado para modernizar los procesos productivos de este sector, de manera que, en 2018, este tenga una participación de 4.1% en el empleo industrial del país, con un crecimiento anual, en términos de producción de al menos 8%.

El plan también busca multiplicar las exportaciones de los productos de esta cadena especialmente en los mercados con los que Colombia tiene suscritos acuerdos comerciales y agregó que las ventas externas del sector crecieron 12%. (Celis, 2013)

Por otro lado, ACICAM, reporta que para el 2017, Colombia proyecta incrementar las exportaciones de calzado y artículos de marroquinería a países como Chile, Perú, Ecuador, México

y Costa Rica, lo que piensa lograr a través de innovación, diseño y creatividad los colores y la cultura de nuestra tierra convertidos en productos de gran valor. (Barrero, 2017)

1.4 Expectativas

La expectativa de lo que suceda con el sector gira en torno al impacto de la reforma tributaria que, sin duda, tendrá su efecto en el consumo de los hogares, los cuales representan la mayor demanda de este tipo de productos, pues habrá menor disponibilidad de recursos para acceder a estos bienes, sin embargo, por otro lado hay un aspecto importante y tiene que ver con la entrada en ejecución de las nuevas medidas adoptadas por el Gobierno a partir de noviembre del año pasado con los decretos 1744 y 1745, que apuntan a neutralizar las importaciones a precios anormalmente bajos. Luis Gustavo Flórez, presidente de Acicam, considera que la correcta aplicación de esas medidas puede marcar una ruta de crecimiento. Los datos indican que 46% de las importaciones llega al país con precios por debajo de los de referencia, y de este porcentaje aproximadamente 32% entra a menos de US\$1 el par.

Por otro lado, los Industriales del calzado esperan que las medidas del gobierno para controlar el contrabando, eviten un caos como el del 2012, la posibilidad de incorporar personal de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y la Marroquinería (Acicam) como apoyo técnico para fiscalizar los productos que entran el país, tomando como ejemplo los equipos conformados en México y en Perú.

Para este año se espera que la producción de calzado crezca alrededor de 6%, jalonada por la tasa de cambio, mayores pedidos por parte del sector oficial y por el efecto del control aduanero a las importaciones. Así, paso a paso, esta industria se la juega para continuar aportándole al

crecimiento de las regiones y las seccionales de Acicam tendrán un papel determinante en ese propósito. (DINERO, 2017)

1.5 Empresas del sector calzado

En Bucaramanga y su área metropolitana hay 233 empresas constituidas legalmente las cuales están afiliadas a Asoinducals. Este dato es según la Expo Cuero con su Feria Internacional del Cuero, el Calzado y Manufactura del año 2016 y de la revista de calzado e insumos edición No. 35 febrero del 2017. Las empresas se encuentran distribuidas de la siguiente forma: Bucaramanga 182 empresas, Floridablanca 37 empresas, Piedecuesta 6 empresas y en Girón 8 empresas.

(Revista de calzado e insumos, 2017) & (Asoinducals, 2016).

1.6 Ventas

Según Portafolio (2017), “el año pasado, el sector del cuero, calzado y sus manufacturas registró exportaciones por más de 179,8 millones de dólares. Según un análisis del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con base a cifras del Dane, los principales destinos de los zapatos colombianos y sus insumos fueron Ecuador, Panamá, Chile, Estados Unidos y Venezuela”.

Según el Ministerio los productos más destacados de este tipo de bienes exportados por Colombia al mundo el año pasado, fueron calzados con suela de caucho, plástico, cuero artificial o regenerado, y parte superior de cuero natural con 7,9 millones de dólares. Para el ministerio y Pro Colombia, este sector tiene también oportunidades en Aruba, Bolivia, Canadá, Chile, Costa Rica, Martinica, Países Bajos, Reino Unido, República Dominicana, entre otros mercados. En cuanto a la producción, el país también mostró una variación positiva del 3,6, una cifra que no se veía desde el 2012. “El sector del calzado tuvo un aumento interesante, incluso por encima del

total de la industria. Es decir que ha sido el cuarto rubro de mayor crecimiento en el año pasado, a cierre del mes de noviembre”, opinó al respecto Luis Gustavo Flórez, presidente de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, Cuero y sus Manufacturas, agregando que el año pasado el sector de calzado recuperó terreno al reportar un crecimiento de 5 %, debido a los pedidos del sector oficial, el desarrollo de nuevas colecciones para el consumidor final y la producción para la temporada de fin de año (Portafolio,2017).

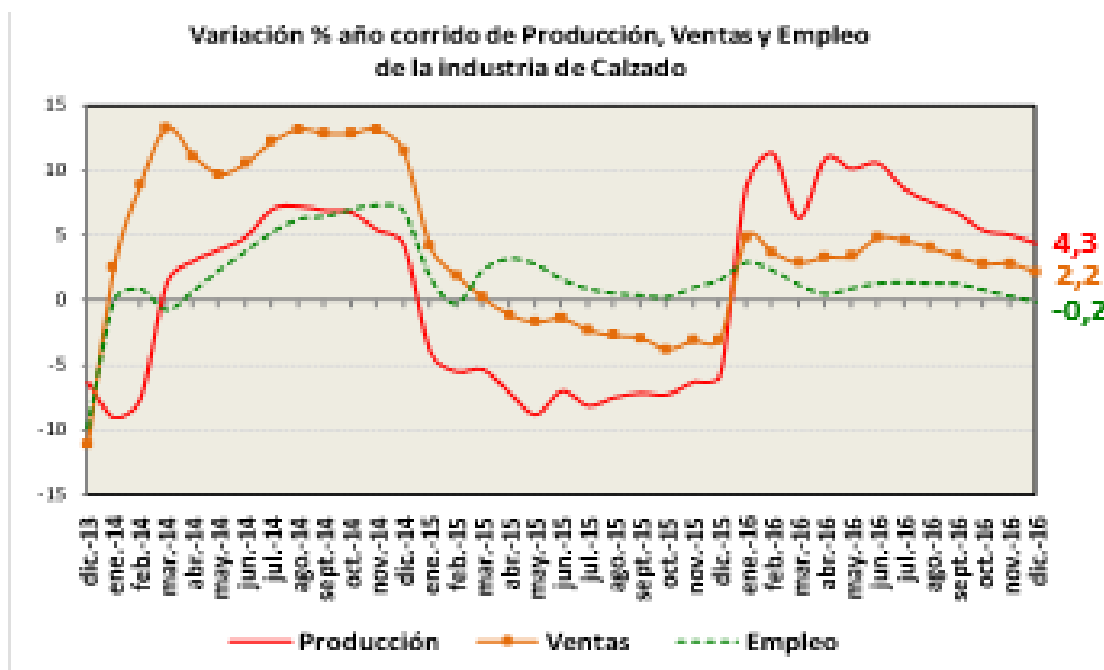


Figura 1: Variación de producción, ventas y empleos (2016). Fuente (Dane)

2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

2.1 Descripción del problema

La responsabilidad social empresarial (RSE) es uno de los temas que más llama la atención en estos tiempos, ya que el entorno en que se maneja es cada vez más competitivo y difícil, donde solamente la rentabilidad económica ha venido determinando el éxito, la sostenibilidad y continuidad de los negocios. La RSE hace parte integral de los procesos y operaciones de cada empresa, ya que los consumidores sugieren que los productos estén a la moda, que su calidad sea excelente y se ajuste a un buen precio, que haya buena atención en el servicio prestado por los empleados y que estos también tengan condiciones laborales justas, que exista un comercio justo y que los productos sean amigables con el medio ambiente y con procesos de producción limpios.

A raíz de esto las Mipymes del sector calzado del área metropolitana de Bucaramanga han estado un poco al margen de estas presiones del mercado además de tener que luchar para sostenerse y competir para ser viables y “sostenibles” financieramente, pero no se puede dejar de reconocer que estas fami, micro, pequeñas y medianas empresas constituyen un pilar fundamental en la dinámica económica y social de dicho sector y que su impacto en la sociedad es de gran importancia formando parte de las cadenas de proveedores e integraciones de las empresas más grandes.

Actualmente hay una etapa de relativo desconocimiento del estado real de las llamadas prácticas de responsabilidad social empresarial en las Mipymes que tienen relación ya sea con empleados, proveedores de insumos y materias primas del sector calzado o una relación directa con el cliente, por tal motivo en este proyecto de grado se quiere evaluar la situación o estado actual de las micro, pequeñas y medianas empresas en cuanto a la responsabilidad social para conocer su grado de

cumplimiento y ver cómo es su proyección al futuro y así construir empresas sostenibles y competitivas en el área de Bucaramanga, ya que factores como el avance tecnológico, la globalización, los graves problemas ambientales y las crisis de gobernabilidad están incidiendo para que esta necesidad de la RSE mejore y ascienda; identificando acciones de mejora de la responsabilidad social las cuales puedan ser implementadas en las Mipymes para así lograr que estas empresas tengan mejores rendimientos.

A raíz de la investigación hecha para este proyecto se encontró que en el año 2013, 500 microempresas del sector del calzado cerraron en Bucaramanga debido a que la oferta disminuyó considerablemente, pasaron de hacer semanalmente dos millones y medio de zapatos a realizar máximo ochocientos mil, dejando a diez mil personas sin trabajo de las noventa mil familias que dependen de este sector, lo cual puede generar un problema social (Tiempo, 2017), esto debido a que los empresarios solo se están preocupando por el factor dinero y no se dan cuenta que están dejando a un lado la calidad en sus productos, el servicio al cliente, las relaciones entre empleados, la mejora continua en sus procesos productivos, es por esto que al realizar un diagnóstico de responsabilidad social empresarial y generar acciones de mejora se espera que los problemas mejoren.

El ex director del Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga, Imebú, Luis Fernando Prada Cobos, destacó que para que el sector del calzado siga impulsando la economía regional es necesario definir proyectos estratégicos, que mejoren su producción, competitividad y comercialización, precisamente, para continuar impulsando esta industria, se piensa poner en funcionamiento el centro de innovación que empezaría a operar en el año 2017, con una inversión de al menos \$2.000 millones (Santander & González, 2017).

Esta es una noticia que beneficiara a todo el sector del calzado del área metropolitana de Bucaramanga, donde los empresarios del calzado de la mano con el plan de responsabilidad social podrán incrementar en valor dicha innovación.

En la industria del sector calzado, se pueden encontrar gremios o asociaciones que ayudan a impulsar la economía del sector calzado en la ciudad de Bucaramanga como lo son la asociación de industriales del calzado y similares (Asoinducals), la asociación Colombiana de industriales del calzado, cuero y sus manufacturas (Acicam), el centro de desarrollo tecnológico para las industrias del calzado, cuero y afines de Colombia (Ceinnova), la asociación de fabricantes y comerciantes del calzado y similares del barrio San Francisco (Asofacals), entre otras; estos favorecen a la industria del sector calzado, los cuales están en constante búsqueda de aumentar su productividad, disminuir costos, lograr eficiencia en sus producciones y así velar por la satisfacción al cliente, y por otro lado generar la posibilidad de competir en los diferentes mercados locales e internacionales.

En Bucaramanga y su Area Metropolitana , se evidencia un problema en el sector calzado, pues la mayoría de las microempresas están cerrando y algunas que logran subsistir no tienen sus clientes en el mercado local , si no que por el contrario tienen clientes de otras Ciudades del País y en los últimos tiempos lograron generar ventas a países como México, Chile, Argentina y Perú, esto contado por el señor Wilson Gamboa Meza Presidente de Asoinducals, por esta razón se está viendo afectado el desempleo en la Ciudad de Bucaramanga.

Por todo lo anterior se genera la oportunidad de realizar este proyecto de grado, con el fin de diagnosticar la situación actual de la RSE en la Ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana en el sector calzado, generando acciones de mejora de acuerdo a las debilidades que se encontraran y realizando recomendaciones para dichas mejoras y un seguimiento a las fortalezas que se

evidenciaran para que no haya un desmejoramiento, así mismo un plan de acción que permita a las Mipymes tener un mejor desempeño en los Stakeholders, para así lograr que crezcan en su mercado, sean más productivas, competitivas y alcancen un mejor reconocimiento en el mercado.

2.2 Alcance

Con este proyecto de grado se quiere dar un alcance descriptivo ya que se busca evaluar la responsabilidad social empresarial de las Mipymes del sector calzado del área metropolitana de Bucaramanga y poder dar un diagnóstico de su estado actual, identificando acciones detalladas de las prioridades a nivel social, medioambiental y económico.

2.3 Formulación del problema

Por lo anterior surge la pregunta de investigación

¿Cuál es el estado actual de las Mipymes del sector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana, en la aplicación de la responsabilidad social empresarial?

3. ANTECEDENTES

Se pudo conocer un estudio interesante realizado en la Universidad Militar Nueva Granada acerca de la responsabilidad social empresarial en las pyme de Latinoamérica, realizado por la estudiante Yeimy Roció Murcia Ortiz en el año 2016, cuyo objetivo general fue describir las principales variables que limitan e impulsan a los pequeños empresarios de Latinoamérica a incursionar en un sistema de responsabilidad social empresarial (RSE), arrojando como conclusión final que la responsabilidad social empresarial es el compromiso, de forma voluntario, de las empresas con la sociedad, en aspectos relacionados con el aspecto social y el aspecto medio ambiental, debe estar planificada como una actividad transversal a su objetivo misional, y por ende también debe trascender las barreras de la empresa, ya que debe contribuir al bienestar de la población en la cual se tienen operaciones, y trabajar con los problemas sociales que se identifiquen de tal manera que esto impacte de manera positiva en la población y que en Latinoamérica, las empresas Pymes, en su mayoría no cuentan con la capacidad suficiente para implementar políticas de RSE, esto ligado también a que se está asociando con la responsabilidad social corporativa (RSC), lo cual es un actividad interna de la empresa; razón por la cual es necesario que se implementen estrategias de asesorías y seguimiento por las entidades gubernamentales (Murcia Ortiz, 2016).

Se evidenció una investigación realizada por Jesús Sotelo Barroso y Socorro Durán González, en el año 2015, pertenecientes a la Universidad de La Salle Bajío de México, la cual lleva como título la actitud de empresarios y directivos hacia la responsabilidad social empresarial en

Mipymes del calzado de León, gto, en la cual exploraron las actitudes que prevalecen en empresarios y directivos del calzado en la ciudad de León hacia la RSE, y su disposición a incorporar buenas prácticas de ésta; se aplicaron once entrevistas a profundidad en igual número de empresas, a partir de cuyos resultados se plantean estrategias y pautas de acción que permitan adaptar los enfoques de RSE a la dinámica y cultura de las Mipymes, para que contribuyan a su desempeño e impacten positivamente en las condiciones de vida de la población y además dieron como conclusión que aun cuando no todos los entrevistados conocen sobre la RSE, se identifica una predisposición a actuar con lineamientos establecidos teóricamente para cumplir con RSE, como lo son: operar sus empresas con valores comunes, compromiso con la calidad, honestidad, responsabilidad y trabajo en equipo; al ser los valores un elemento volitivo y cognitivo de las actitudes, se puede plantear que los empresarios cuentan con un elemento base para que su conducta los oriente hacia la RSE, la cual implica la corresponsabilidad de un liderazgo integrador. (Sotelo Barroso & Durán González, 2015)

En la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Palmira, se realizó un artículo sobre el enfoque de las prácticas de responsabilidad social empresarial en gestión humana realizado por los estudiantes Paula Andrea Gaviria Arango y Yovany Ospina Nieto, en el año 2015, en el cual tratan la literatura existente acerca de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial RSE que se relacionan con las actividades de las áreas funcionales de Gestión Humana y las confronta con la normatividad laboral vigente en Colombia para establecer si tienen un enfoque obligatorio o voluntario, dando como conclusiones que las temáticas de Responsabilidad Social Empresarial que tienen que ver con los trabajadores y las relaciones laborales, confluyen con las actividades propias de las áreas de Gestión Humana. Muchas de estas prácticas se encuentran reguladas o cuentan con

un marco legal dentro de la legislación laboral colombiana, otras obedecen a acciones voluntarias que deben emprender las organizaciones y por otro lado surge además otra orientación de su ejercicio, en razón de la cual se encuentra la identificación de una oportunidad que permita generar ventaja competitiva a la vez que soluciona un problema social, bajo una óptica de valor compartido. Sin embargo, cabe anotar que en muchas ocasiones las iniciativas sociales estratégicas no parten de la voluntad de la organización, sino de una acción necesaria para iniciar o dar continuidad al objeto del negocio que terminan generando un impacto positivo en una comunidad determinada (Gaviria Arango & Ospina Nieto, 2015).

Seguida la investigación se pudo encontrar un estudio realizado por la Revista Global de Negocios sobre responsabilidad social empresarial en las pequeñas empresas constructoras de Puebla, México, escrito por Rafaela Martínez Méndez, María Antonieta Monserrat Vera Muñoz y José Gerardo Serafín Vera Muñoz de la Universidad Autónoma de Puebla; como objetivo conocer de qué manera es llevada a cabo la Responsabilidad Social Empresarial en las pequeñas empresas constructoras ubicadas en Puebla México. Para lo cual se aplicó la investigación documental para sustentar el marco teórico y la investigación empírica. La muestra estuvo integrada por 53 pequeñas empresas constructoras, para realizar la investigación empírica se aplicó un cuestionario. Entre los resultados obtenidos se encuentran que el 86% de las pequeñas empresas constructoras cuentan con políticas o código de conducta empresarial, 31% de los encuestados miden cuidan el consumo de agua para proteger el medio ambiente, el 32% de los encuestados conoce el significado de RSE.

Desde el punto de vista teórico los resultados de la investigación son consistentes con el Estado del arte, las acciones de RSE están encaminadas a fomentar la calidad laboral, el ámbito medio

ambiental (Barroso, 2008; Botero 2009; López (2013). Los resultados muestran que poco menos de la mitad de las empresas implementa actividades de RSE enfocándose principalmente a acciones relacionadas a fomentar la calidad laboral, al ámbito medioambiental y a la mercadotecnia social (Martínez Méndez, Vera Muñoz & Vera Muñoz, 2015).

Se evidenció un artículo realizado en la Universidad Manuela Beltrán de Bucaramanga por los estudiantes Juan David Sepúlveda Chaverra, Fabián Ordoñez Quiñónez y Carlos Andrés Prada, en el año 2014, sobre el perfil de responsabilidad social empresarial del sector hotelero de la ciudad de Bucaramanga– Colombia, en el cual trataron sobre la evaluación del perfil de las acciones de gestión que se relacionan con los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) a partir del análisis de las prácticas y operaciones del sector hotelero de la ciudad de Bucaramanga en Colombia. Los resultados fueron obtenidos mediante un proceso de censo aplicado a 32 hoteles inscritos en el capítulo Santander de la Asociación Hotelera y Turística de Colombia - COTELCO, sobre las cuales se midieron un total de 40 variables en tres perfiles de interés de las acciones. Los resultados permitieron analizar el tipo y nivel de RSE en el sector, así como establecer la existencia de un grupo dominante que lidera la dinámica de las acciones; así mismo fue posible establecer una línea base de soporte al diseño de un modelo particular de gestión basado en RSE para este sector. Concluyendo que la RSE como estrategia de gestión es comprendida por los empresarios del sector como un modelo market pull donde los principales beneficios se enfocan en el posicionamiento de las organizaciones al tiempo que se basan en favorecer a sus empleados. Sin embargo, estas acciones aún son comprendidas dentro del sector como un elemento que no alcanza un grado estratégico de inversión, sino como un gasto adicional al proceso de direccionamiento organizacional, razón por lo cual las acciones que se puedan realizar en este campo serán medidas

a partir de una función de costo principalmente. (Sepúlveda Chaverra, Ordoñez Quiñónez & Prada, 2014)

De las consultas adelantadas se identificó que en la Universidad Militar Nueva Granda de Bogotá se adelantó un estudio sobre responsabilidad social para las pymes-sector calzado bajo la norma ISO 26000 efectuado por el estudiante Jaime Enrique Striedinger en el año 2014 ; el cual plantea que las Pymes deberían cambiar de perspectiva, si bien es cierto que gozan de menos condiciones económicas y tecnológicas con respecto a las grandes empresas, tienen una estructura organizacional flexible en la que existe un mayor nivel de acercamiento con la alta dirección, que permiten una rápida implementación de estrategias y proyectos dentro de la empresa y dada su relación cercana con su comunidad tienen mayores oportunidades de generar pequeños beneficios económicos, sociales y ambientales, los resultados de esta investigación proporcionaron que las Pymes del sector del calzado en Colombia tienen una visión diferente sobre lo que significa ser una empresa socialmente responsable, demostraron que a través de simples prácticas y un enfoque administrativo diferente, pueden generar valor a sus empleados, clientes, comunidad, entidades gubernamentales, gremios del sector, accionistas, y demás grupos. De igual forma le permite mejorar su reputación en la sociedad y lograr posicionarse como una organización con sentido social, generar sentido de pertenencia y compromiso en los empleados, logrando mejorar su motivación y participación, aumentar sus niveles de producción, obtener ahorros asociados a la eficiencia de los recursos, entre muchos otros.

Dentro de los análisis efectuados en dicho estudio se detalló la situación actual del sector la cual es presentada en la figura 2 que incluye los resultados de gestión de la asociación colombiana de industriales del calzado, cuero y sus manufacturas (ACICAM) & (Striedinger, 2014).

Figura 2: DOFA de las Pymes del sector calzado



Fuente: Recuperado de *Responsabilidad social para las Pymes-sector calzado bajo la norma ISO26000*, Striedinger, J. (2014), Universidad Militar Nueva Granada

También se pudo identificar que en la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga se realizó un estudio sobre el diseño de un sistema de indicadores de gestión bajo la perspectiva de la responsabilidad social empresarial para el sector metalmecánico de Bucaramanga, realizado por los estudiantes Wilmer Wbeimer Figueroa Peñaranda y Sergio David León Redondo en el año 2014, cuyo objetivo principal fue diseñar un sistema de indicadores de gestión bajo la perspectiva de la responsabilidad social empresarial para su posterior implementación en el sector metalmecánico de Bucaramanga, dando como conclusión final que en las empresas del sector metalmecánico se percibe la responsabilidad social empresarial en este sector es entendida como una estrategia empresarial que puede llegar a generar un reconocimiento

positivo en el medio, sin embargo no se observa un compromiso hacia la implementación y desarrollo de la RSE, gran parte de ellos no conciben este tema como inversión, si no como un gasto, por lo cual todas las acciones que se pueden desarrollar en esta materia van a ser formuladas teniendo en cuenta el factor costo, lo que con lleva a que no se pueda ejecutar de forma integral una política de Responsabilidad Social Empresarial que redunde en el desarrollo sostenible de la sociedad (Figuerola Peñaranda & León Redondo, 2014).

Se identificó un estudio sobre una Propuesta de implementación de medidas de Responsabilidad Social Empresarial en la pequeña empresa de confección de calzado al Programa Dotación de Paquetes Escolares del municipio de San Salvador y sus implicaciones económicas, sociales y ambientales, durante el año 2014, realizado por la estudiante Nelly Karolina García González de la Universidad Dr. José Matías Delgado de el Salvador, el cual tuvo como objetivo general elaborar una propuesta dirigida a las pequeñas empresas dedicadas a la confección de calzado escolar, en el marco del programa de entrega de paquetes escolares del MINED, que contenga una serie de medidas para mejorar el desempeño en materia económica, social y medioambiental incorporando el enfoque de RSE, arrojando como conclusión que actualmente las empresas confeccionadoras de calzado al programa “Dotación de paquetes escolares” no realizan medidas formales en torno a la RSE, ya que no se encuentra definida una línea estratégica dentro de su gestión de negocios, esto a pesar que algunas de ellas realizan cierto tipo de acción pero no de manera sistemática, es decir, que han aplicado prácticas en beneficio de sus empleados como códigos de conducta y han favorecido a los niños que reciben los paquetes escolares, pero que los mismos empresarios no identifican, ni catalogan como RSE y que en la realidad pueden incluirse como medidas socialmente responsables (García González, 2014).

Se evidencio que para la revista virtual de la Universidad Católica del Norte de Medellín, se realizó un estudio sobre el Perfil de responsabilidad social empresarial del sector de calzado de la ciudad de Bucaramanga, realizado por los estudiantes Juan David Sepúlveda Chaverra, Ivan Quintero Barrios , Tania Lizcano Montoya y Edward Díaz Pineda, en el año 2013, el cual trataba sobre desarrollo de un perfil de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) a partir del análisis de las acciones relacionadas con la práctica de gestión y operaciones de las pequeñas empresas del sector de calzado de la ciudad de Bucaramanga. Dichos resultados fueron obtenidos mediante un proceso de muestreo estadístico aleatorio a una muestra de 56 empresas del sector, sobre las cuales se midieron un total de 72 variables en 6 perfiles de interés de las acciones. Los resultados permitieron establecer las principales fortalezas, así como los elementos necesarios para la implementación de este modelo de gestión, además fue posible apreciar que los identificadores de empresas muestran una alta dispersión de los puntos, a partir de lo cual se puede inferir que a pesar de existir una agremiación que integra las organizaciones, en torno a la responsabilidad social empresarial, como un elemento específico de la gestión en las organizaciones, no existe una orientación específica, y las empresas emprenden sus acciones de manera independiente (Sepúlveda Chaverra et al., 2013).

Seguida la investigación se identificó que en la Universidad EAN de Bogotá se realizó un estudio sobre la responsabilidad social empresarial en las pymes de Colombia – análisis a resultados de aplicación de herramienta de caracterización y manual cartilla para pequeños y medianos empresarios efectuada por la estudiante Andrea del Pilar Flórez Campero en el año 2013; entre los objetivos planteados se identifica el más importante que trata sobre una investigación

profunda en el tema de la Responsabilidad Social Empresarial, su desarrollo como concepto y disciplina, pasando por la revisión de algunos de sus más importantes autores y estudios, y presentando los resultados de la aplicación de un instrumento de caracterización de la RSE en algunas Pymes colombianas, producir una propuesta de manual – cartilla para que pequeños y medianos empresarios interesados en el tema puedan dar sus primeros pasos en la incorporación de la Responsabilidad Social Empresarial dentro de la vida de sus pequeñas y medianas Empresas, de una forma metodológicamente organizada y sencilla , cuyas conclusiones encontradas fueron que en Colombia aún conviven los diferentes enfoques de Responsabilidad Social Empresarial, las pequeñas y medianas empresas, sus dueños y directivos imprimen un sello personal en las actuaciones de éstas, haciendo de las motivaciones algo fundamental en la aplicación de la responsabilidad social empresarial. No obstante, lo anterior, al nivel de las pequeñas y medianas empresas el común denominador es el desconocimiento del tema en sí mismo y cómo factor generador de competitividad (Flórez Campero, 2013).

Se identificó que en el Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario se realizó un estudio sobre el Sector Calzado en Colombia, Caso de estudio y Consideración de Modelos de Negocio en las Empresas de Calzado: MSS, BRG Y CHS, realizado por los estudiantes Alejandro José Serrada Bautista y Hernando Alfonso Fierro Porto, en el año 2013; el objetivo general fue buscar generar un análisis y diagnóstico del sector de Cuero y Calzado en Colombia, además de proponer estrategias y acciones para el mismo y soluciones a empresas del sector, arrojando conclusiones como que la MSS posee una estructura administrativa y gastos no operacionales ineficientes y altos, al menos en comparación productiva con las demás organizaciones, que dañan su utilidad neta, o que el modelo ya mencionado de esta empresa afecta los índices de productividad, aunque

la organización es mucho más productiva. Dado los conocimientos que se poseen de esta empresa, probablemente MSS posee una productividad mucho más alta, pero sufre por el modelo de beneficios que poseen sus socios y que a pesar que CHS está enfocado a calzado económico y este es el principal mercado afectado por el ingreso de calzado de China, de las 3 empresas es la que posee mayor nivel de productividad de capital según utilidad neta. No obstante, si se compara según la productividad de capital bruta en ventas, MSS tendría la mayor productividad de capital (Serrada Bautista & Fierro Porto, 2013).

Se pudo conocer un estudio efectuado en la Universidad de Manizales sobre el Enfoque de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las EPS del régimen contributivo e IPS de Nivel III de la ciudad de Bucaramanga y su Área metropolitana, realizado por los estudiantes Jonathan David Morales Méndez y Claudia Jazmín Galeano Barrera , en el año 2013, en el cual su objetivo principal era , Determinar el enfoque de la RSE en las EPS del régimen contributivo e IPS de Nivel III de la ciudad de Bucaramanga y su Área metropolitana, arrojando como conclusión que la Responsabilidad Social Empresarial en el Sector Salud es entendida por las EPS e IPS, como una estrategia empresarial que puede llegar a generar un reconocimiento positivo en el medio, sin embargo no se observa un compromiso hacia la implementación y desarrollo de la RSE, gran parte de ellos no conciben este tema como una inversión, si no como un gasto, por lo cual todas las acciones que se pueden desarrollar en esta materia van ser formuladas teniendo en cuenta el factor costo, lo que conlleva a que no se pueda ejecutar de forma integral una política de Responsabilidad Social Empresarial que redunde en el desarrollo sostenible de la sociedad.

(Morales Méndez & Galeano Barrera, 2013)

Se identificó que en la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador, se realizó un estudio sobre la responsabilidad social en empresas privadas del sector industrial agropecuario de la ciudad de Guayaquil: diagnóstico y situación actual, realizado por los estudiantes Sandra S. Duque Vargas y Álvaro A. Peña Garcés, en el año 2013, en el cual plantearon un objetivo principal que trato sobre medir el grado de responsabilidad actual en las empresas privadas del sector industrial de la ciudad de Guayaquil, mediante la aplicación de técnicas de investigación que permitan diagnosticar y recomendar programas futuros dirigidos al programa social, económico y ambiental para el mejoramiento de la calidad del servicio empresarial y comunitario, el cual tuvo como conclusión que la investigación realizada expone a las empresas privadas en su mayoría como elementos irresponsables dentro del mercado nacional, observando en ellas la ausencia de prácticas y aspectos fundamentales para el bienestar de sus elementos humanos y para con el medio ambiente (Duque Vargas & Peña Garcés, 2013).

Se conoció un estudio sobre responsabilidad social empresarial: ventajas y barreras de su aplicación. estudio en empresas del sector reencauche en Bogotá, realizado por los estudiantes Rafael Alfonso Gómez Cubillos y Johana Andrea Moreno Rodríguez, en el año 2013, de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, el cual caracterizaron las prácticas de responsabilidad social empresarial en las empresas del sector de reencauche de llantas de Bogotá afiliadas a la ANREI y las ventajas y barreras que perciben derivadas de su implementación y dieron como conclusión que en el sector de reencauche por su naturaleza dentro del sector industrial, evidencia la preocupación por los sectores emergentes que nacen a partir de la misma necesidad de mitigar aquellos impactos que otros sectores generan. Aunque el manejo de la RSE en Colombia inicia con las pymes porque la mayoría de la comunidad empresarial está compuesta

por este tipo de empresas se ha desplazado hacia corporaciones y fundaciones que las mismas empresas han creado. Actualmente la evidencia más clara de la aplicación de la RSE en las organizaciones, es en el caso que éstas al presentarse crisis económicas, adoptan decisiones de manera muy cercana a los dueños, pero restando atención a los intereses de los mismos ⁶⁹. La información sobre el sector pyme y sobre los obstáculos que limitan su competitividad es escasa en la región. Solo en pocos países existen diagnósticos actualizados que permiten identificar, cuantificar y priorizar los problemas de las pequeñas empresas (Gómez Cubillos & Moreno Rodríguez, 2013).

Se encontró un artículo realizado por Wilson Iván Morgestein Sánchez en el año 2012 sobre el tema de la responsabilidad social de la empresa colombiana en el cual ofreció a la comunidad jurídico-empresarial colombiana una visión general pero completa sobre el asunto de la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia. En dicho escrito se comenzó por hacer un estudio de la noción legal de empresa consagrada en el artículo 25 del Código de Comercio colombiano, luego se presentó una aproximación al concepto de RSE y se revisaron las distintas concepciones acerca de lo que debe ser la Responsabilidad Social de la Empresa, finalizando con que no es cierto que una aproximación al concepto sea solo necesaria para las corporaciones en sí mismas consideradas, ni tampoco que su conocimiento sea materia exclusiva de sus distintos órganos (dirección, administración, representación, fiscalización); todo lo contrario, una noción acerca de lo que es la Responsabilidad Social Empresarial se hace imprescindible para los diversos grupos de interés o stakeholders que confluyen en el desarrollo de la empresa. En su opinión, la Responsabilidad Social de la Empresa no es solamente fuente generadora de obligaciones, en el estricto sentido jurídico de la expresión, sino también de cargas (Morgestein Sánchez, 2012).

En la investigación se encontró que en la Universidad de Manizales se realizó un estudio sobre la responsabilidad social empresarial y su relación teórica con la gestión del talento humano, realizado por la estudiante Lida Marcela Buriticá Castro en el año 2011, el cual tuvo como objetivo principal identificar, comprender e interpretar los elementos teóricos que relacionan la Responsabilidad Social Empresarial y la Gestión del Talento Humano y que arrojó como conclusiones que existe un vacío teórico importante en lo que respecta a la manera de ejecutar prácticas de Gestión del Talento Humano con especial atención a la noción de Responsabilidad Social Empresarial, apenas se evidencia algún avance en la práctica de formación en la que se reconoce gran potencial y aunque se mencionan algunas otras no existe profundidad al respecto, pues no se analiza su impacto y se determinó además que en lo referente a las prácticas de Gestión del Talento Humano la formación ha sido tratada de manera recurrente, sin embargo también concluyó que existen temas como la discriminación, el acoso, la desigualdad, en los que se requiere de la intervención de área pero que hasta el momento no han sido abordados a profundidad. (Buriticá Castro, 2011).

Seguida la investigación se encontró un estudio sobre la responsabilidad social y su relación con las pymes en el Perú y su entorno económico, desarrollado por la estudiante María Altamirano de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, en el año 2011, en el cual el trabajo fue una investigación que sistematiza el conocimiento en la implementación de sistemas de gestión para PYMES interesadas en hacer de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), parte de su gestión. Convencida de que la ética y las buenas prácticas, corresponde a todo tipo de empresas, sin importar su tamaño, se convierte para las PYMES en una oportunidad, a la que se puede acceder

con iniciativa y creatividad, más que con recursos, dando como conclusión que aun cuando cuentan con un positivo ambiente macroeconómico, los estudios presentados sobre las dificultades frente a los resultados o ventajas que tienen las PYMES para introducir la RSE en su gestión, demuestran que todavía existe un largo camino por recorrer. El desconocimiento o los paradigmas creados en relación a la RSE en PYMES, dificulta su implementación en este tipo de organizaciones (Altamirano, 2011).

Un artículo sobre La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como valor organizacional en la Pequeña y Mediana Industria (PYME), desarrollado por los estudiantes Minerva Aristimuño, Yngrid Velásquez de Naime y Carlos Rodríguez Monroy, en el año 2010, nos muestra que la importancia de la responsabilidad social empresarial (RSE) radica en las obligaciones que deben asumir las organizaciones por los impactos sociales y medioambientales que generan a la sociedad. El objetivo de la investigación consistió en determinar la presencia de valores organizacionales relacionados con la RSE, específicamente en las PYMES Metalmecánicas Venezolanas, considerando 4 categorías: Trabajador, Medio Ambiente, Mercado y Sociedad/Comunidad. Los valores encontrados en las PYMES que formaron parte del estudio son: calidad, satisfacción de los clientes, tecnología de punta y seguridad, arrojando como conclusión que la RSE, propicia en las empresas la cooperación, pertinencia, innovación, responsabilidad, bienestar, entre los trabajadores, lo cual coadyuva a que los procesos de producción de bienes y/o servicios se proyecten en mejoras a la sociedad en la cual están inmersas, lográndose la lealtad de los consumidores y con ello el reconocimiento creciente en los mercado (Aristimuño, Velásquez de Naime & Rodríguez Monroy, 2010).

El desempeño de la industria del calzado y marroquinería cerró el 2016 en terreno positivo. De acuerdo con las proyecciones realizadas por la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM), la producción del sector del calzado creció un 5% entre enero y diciembre del año pasado, mientras que la de marroquinería lo hizo en un 3.5%.

Los análisis del gremio explican el crecimiento del calzado por los mayores pedidos del sector oficial, el desarrollo de las nuevas colecciones más atractivas para el consumidor final y la producción para la temporada de fin de año. ACICAM prevé que los pedidos a la industria se proyectan en un 3% como efecto del crecimiento de las ventas al sector público y la sustitución de importaciones por producción nacional que se empieza a observar en el sector comercial. De igual manera, las estimaciones del gremio apuntan a que el empleo crecerá alrededor del 1%, como respuesta a la mayor demanda de mano de obra por el incremento de la producción del sector.

De acuerdo con los datos de la Encuesta Mensual del Comercio al por menor del DANE, las ventas del sector comercial de artículos de cuero y calzado, retrocedieron en -3.5%, como consecuencia de la caída en las compras de los hogares afectados por la desaceleración económica, el incremento de la tasa de interés y al cierre de establecimientos. Sin embargo, el mercado colombiano de estos productos sigue siendo de gran tamaño: 3,7 billones de pesos al cierre de 2016, por lo que hay un espacio muy importante para que la industria nacional recupere una mayor participación en el mercado.

Para el presente año del 2017 se espera que la producción de calzado crezca alrededor del 6%, jalonada por una tasa de cambio (que se mantendría relativamente alta), mayores pedidos por parte del sector oficial (Colombia Compra Eficiente) y por el efecto del control aduanero riguroso a las importaciones (decretos 1744 y 1745 de 2016).

De otra parte, las ventas se proyectan con un crecimiento de 5% impulsadas por el aumento de las compras estatales y la sustitución de productos por parte del sector comercial, en favor de los productos elaborados por la industria nacional. En el frente de las ventas externas, ACICAM considera que Colombia podrá incrementar las ventas externas de calzado y artículos de marroquinería a plazas como Chile, Perú, Ecuador, México y Costa Rica.

Dichos resultados de las exportaciones se observan en la figura 2 y figura 3 (Barrero, 2017).

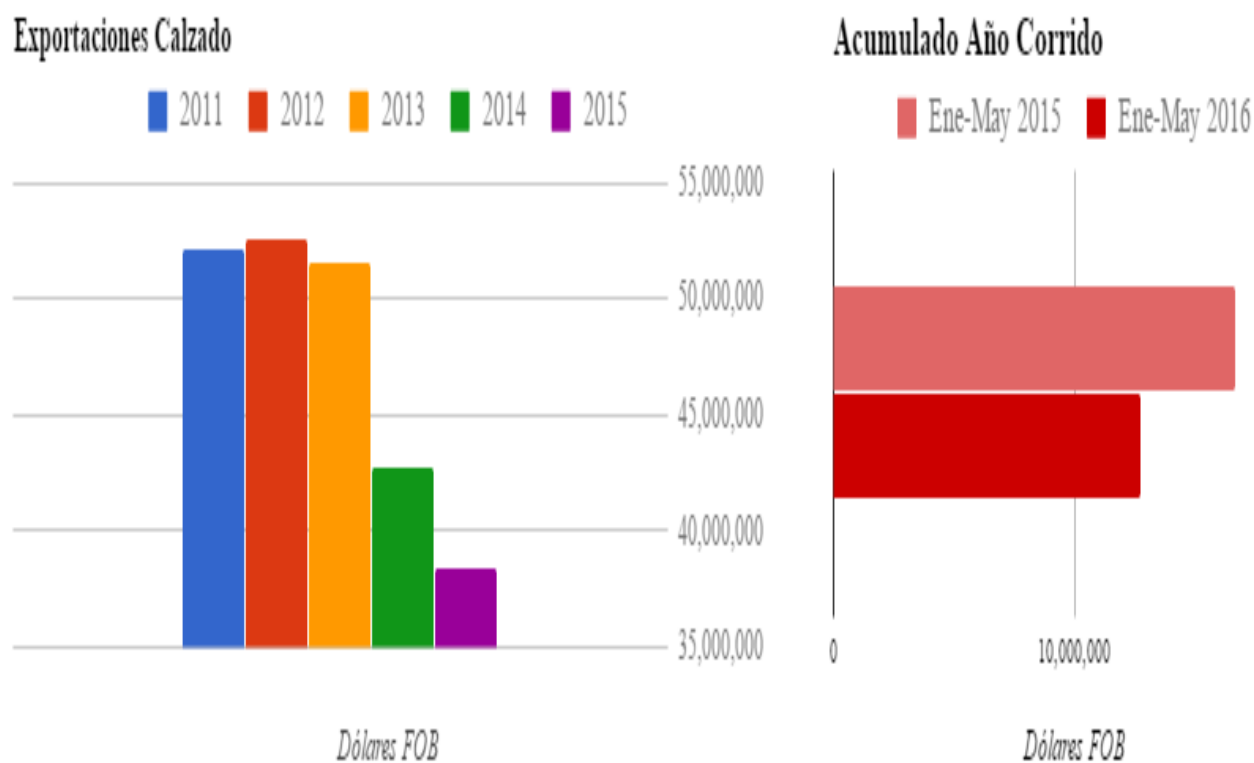


Figura 3: Valores de exportación de calzado (Fuente: Dane)

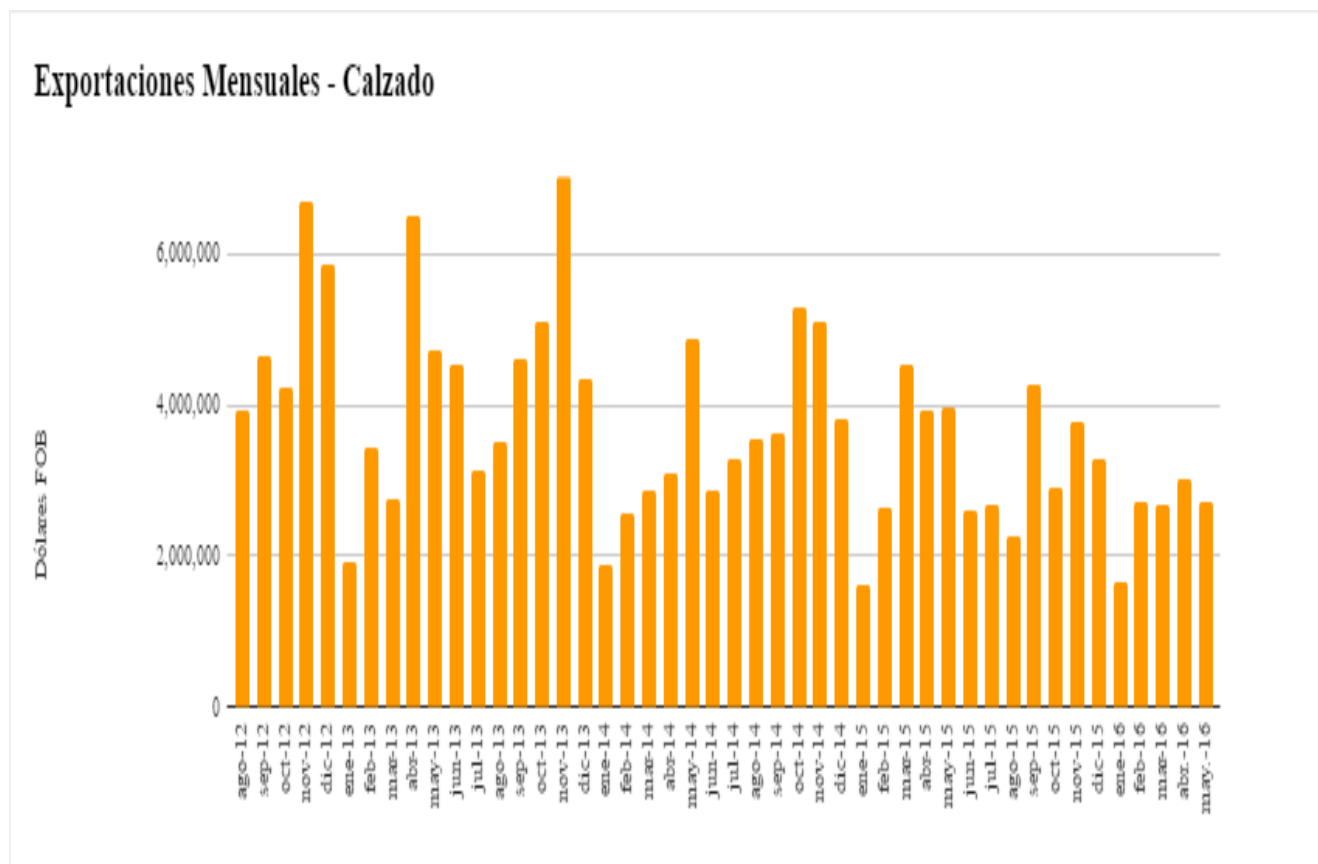


Figura 4 : Valor de exportaciones mensuales años 2012-2016 (Fuente: Dane)

("Programa de Transformación Productiva", 2017)

4. JUSTIFICACIÓN

En Colombia las Mipymes representan el 94% del sector productivo del país y son la principal fuente de empleo, según el censo hecho por el DANE en el año 2005 las microempresas representan el 96.4% de los establecimientos del país, las pequeñas el 3%, medianas 0.5% y las grandes empresas tan solo el 0.1%. De ahí que las microempresas representen el 50.3% del empleo en Colombia, las pequeñas el 17.6%, las medianas el 12.6% y las grandes el 19.2%, siendo así que las Mipymes generan el 80.8% del empleo. A nivel geográfico cinco departamentos concentran el 79% de las grandes empresas y el 62% de las Mipymes. Santander se encuentra en el quinto lugar con una concentración del 5.9% de las Mipymes y de las grandes el 3.5% de las empresas de esta región. (Arenas Aparicio & Barajas Pinto, 2012).

El PIB de Santander tuvo un crecimiento del 1.4% entre los años 2014 y 2015, siendo primero en el ranking entre las cinco principales economías del país. En cuanto a la clasificación del PIB por sectores, en Santander la Industria tuvo una disminución del 3.5% y un aumento del 4.9% en el comercio según informe de la cámara de comercio (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2017).

El sector de calzado y sus partes en el año 2016, registró exportaciones por 33.5 millones de dólares, con una caída de -12.6%, frente a las exportaciones registradas en el año 2015. Respecto a las exportaciones de calzado terminado, estas alcanzaron USD 25.1 millones con una disminución de -0.5% en valores y un crecimiento de 4.5% en pares, para un volumen de 1.9 millones de pares. Esta caída en valores se explica principalmente por la reducción de las ventas a Ecuador y Chile, aunque se presentaron incrementos a Venezuela, Panamá y Estados Unidos que amortiguaron la caída. Lo principales problemas del sector calzado en el año 2016 fueron el

contrabando, cartera y materias primas con un 38%, demanda del 25% y proveedores del 13%, todo esto según datos de Acicam. (Acicam, 2017)

Teniendo en cuenta que Santander es una de las regiones con mayor concentración de Mipymes y que el sector calzado es uno de los más representativos de la región, y es uno de los sectores con mayor fuerza de empleo en la región, se estima que en este momento hay alrededor de 12.000 unidades productivas relacionadas con el calzado, cuero y manufacturas, según un estudio hecho por Acicam. (Mancilla López, 2012). Pero debido a la desorganización del sector, son muchas las empresas de calzado (en especial las fábricas), las que tienen que cerrar sus instalaciones puesto que por falta de costear bien su producto o no manejar buenas prácticas de fabricación se ven obligadas a cesar sus funciones. Además de esto Bucaramanga es conocido también por su sector informal, generalmente son pequeñas empresas familiares que no poseen gran cantidad de conocimiento teórico para aplicar en sus empresas, de allí que muestran deficiencias en administración, finanzas y producción, generando todo esto el cierre de empresas y por lo consiguiente mayor desempleo.

A pesar de esto Bucaramanga actualmente es una de las ciudades más posicionadas en materia de calzado, tanto así que Asoinducals realiza dos ferias anuales especializadas en cuero, calzado y marroquinería.

Las Mipymes del sector calzado de Bucaramanga integran unos de los sectores más destacados y tienen reconocimiento tanto nacional como internacional en materia de sus productos y de calidad y precios asequibles, por lo tanto, requieren de un análisis que permita evaluar el desempeño de sus actividades desde la responsabilidad social empresarial, la cual se preocupa por hacer negocios basados en principios éticos y apegados a la ley, y cuyo objetivo principal radica

en el impacto positivo que estas prácticas generen en los distintos ámbitos con los que una empresa tiene relación, al mismo tiempo que contribuya a la competitividad y sostenibilidad de la empresa. Lo cual con lleva hacer este estudio para que las Mipymes del sector calzado incrementen su productividad, generen fidelización de los clientes, obtengan acceso a mejores mercados y que cada una tenga mejor credibilidad tanto con los clientes como con proveedores.

Por lo tanto, con esta investigación se puede ayudar a que muchas de las empresas del sector calzado de la ciudad de Bucaramanga puedan perdurar en el tiempo, trabajando de una manera eficaz y eficiente atendiendo a las necesidades del mercado, y en donde con una buena gestión empresarial puedan potencializar el desarrollo del sector calzado de Colombia.

Es por esto que a partir de este proyecto de grado se quiere evaluar el estado actual de la responsabilidad social empresarial en las Mipymes del sector calzado del área metropolitana de Bucaramanga, con el fin de conocer su grado de cumplimiento y así diagnosticar e identificar acciones de mejora para que los empresarios lleguen a ser más competitivos, productivos, sostenibles y rentables, ya que podrían aportarles beneficios tangibles e intangibles derivados de una mejora del clima laboral, incentivación y motivación de los trabajadores, así como satisfacción y fidelización de los clientes, ya que no se ha logrado su aplicación debido a que los empresarios están más enfocados en los beneficios económicos.

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo general

- Evaluar el estado actual de aplicación de la responsabilidad social empresarial en las Mipymes del sector calzado de Bucaramanga y área metropolitana, mediante la realización de encuestas para su caracterización.

5.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la responsabilidad social empresarial en las Mipymes del sector calzado en Bucaramanga y su área metropolitana aplicando un instrumento que permita determinar el grado de cumplimiento.
- Identificar fortalezas y debilidades alrededor de la RSE para establecer acciones de mejora que permitan a las Mipymes del sector calzado en Bucaramanga y su área metropolitana tener un mejor desempeño ante los diversos stakeholders.
- Diseñar un plan de acción genérico para las Mipymes del sector calzado en Bucaramanga y su área metropolitana que permita mejorar la aplicación de la responsabilidad social empresarial.

6. MARCO TEORICO

6.1 Desarrollo de la responsabilidad social

Para algunos autores, el origen del concepto de Responsabilidad Social se remonta a los primeros filósofos de la humanidad varios siglos A.C; estos pensadores lograron en sus reflexiones éticas argumentar y describir con claridad algunos de los principios y criterios centrales de lo que hoy se conoce como Responsabilidad Social.

A partir de los años cincuenta se produce una primera reflexión fuerte sobre la responsabilidad de las empresas, ligada al rápido crecimiento del tamaño y poder de las empresas norteamericanas. Al mismo tiempo se reconoce que las empresas contribuyen de manera significativa a la contaminación, son responsables de muchos riesgos sanitarios del trabajador y del consumidor, y, además, monopolizan recursos sin preocuparse de la suficiencia de los suministros a largo plazo (Daena: *International Journal of Good Conscience*, 2008).

Desde mediados de los años 60 se empezó a tratar el tema cuando menos en el ámbito filosófico en Europa, no obstante, dicho tratamiento relegaba a una especie de discurso limitado a la intención vista a través de la Misión empresarial sin que el mismo llegase a afectar en mayor medida el desempeño del ejercicio corporativo (Flórez Campero, 2013).

Más adelante, en la década de los 80 se pasa del mero discurso a incorporar algunas de las prácticas de la RSE a la estrategia gerencial y es entonces cuando surgen términos como los grupos de interés o stakeholders. Esto, por su puesto, solo se observa en Europa y en las grandes corporaciones (Varela López, 2013).

Ya en los años 90 esta práctica se extiende como una más del día a día empresarial y se incorpora al plan estratégico corporativo (Flórez Campero, 2013).

En América Latina y en especial en Colombia es hasta hace cerca de diez años cuando el tema empezó a tener espacio, nuevamente impulsado por iniciativa de las grandes empresas en su mayoría multinacionales cuyas políticas de casa matriz las obligan a su observación. Pero cada vez más estas políticas aun de forma incipiente se han venido incorporando al entorno económico nacional.

Y sin embargo a partir del año 2000 se ha convertido en un fenómeno global que ha presentado variaciones en su práctica, y ha tomado de manera significativa un lugar en las organizaciones, emergiendo como una preocupación operativa, estratégica y como un movimiento social y corporativo, que forma parte de una compleja reestructuración del papel y la posición de los negocios en la sociedad (Ruiz Barrios, 2013).

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ha definido como la contribución permanente y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas. Hoy en día la RSE no sólo es un elemento mercadológico para aumentar las ventas de las empresas. Hoy se entiende como un conjunto de acciones al interior y al exterior de las unidades productivas para contribuir en el desarrollo social y en el cuidado ambiental, aspectos esenciales para tener un presente y un futuro sustentable. En el entorno actual se debe analizar cómo las actividades productivas afectan o benefician la calidad de vida de los empleados y de la comunidad en general (CICEG, 2017).

Para The World Business Council for Sustainable Development en Suiza, la responsabilidad social empresarial es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo

económico sostenido por medio de la colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida. (Herrera & Abreu Quintero, 2008)

Para el Banco Mundial la RSE es el compromiso de las empresas para comportarse éticamente y para contribuir al desarrollo económico sustentable trabajando con todos los stakeholders relevantes para mejorar sus vidas de manera que sean buenas para la empresa, la agenda del desarrollo sustentable y la sociedad en general. (Herrera & Abreu Quintero, 2008)

Para el Banco Interamericano de Desarrollo -BID- es una visión sobre la empresa que concibe el respeto a los valores éticos, a las personas, a las comunidades y al medio ambiente como una estrategia integral que incrementa el valor añadido, y, por lo tanto, mejora la situación competitiva de la empresa. (Herrera & Abreu Quintero, 2008)

Para el libro verde de la Comunidad Europea, ser socialmente responsable no significa solamente cumplir a cabalidad las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. (Herrera & Abreu Quintero, 2008)

Para Spenta University, la RSE es el estado de conciencia de la empresa en el cual para su toma de decisiones se compromete a hacer lo correcto, en el momento correcto, en el lugar correcto y con los medios correctos para obtener los resultados correctos dentro de un marco de desarrollo sustentable que respete el equilibrio entre la sociedad, la naturaleza y la rentabilidad empresarial. Es claro que existen varias instituciones de Europa y América Latina que han desarrollado sus propios conceptos y comprensiones de la RSE, es muy interesante que existan varios significados, pero se puede decir que todas se integran en sí mismas, una noción de sociedad mejor, con prácticas respetuosa del ambiente natural, con programas éticos, con políticas de contribución a las

comunidades y sobre todo con altos estándares de respeto por las personas. (Herrera & Abreu Quintero, 2008)

La responsabilidad social es un compromiso individual o grupal que se adquiere con el fin de lograr el bienestar de la sociedad y su entorno. Está constituido por una serie de códigos de conducta ética dirigidos a controlar las externalidades que como individuos ocasionamos a la sociedad y a la naturaleza. El concepto surge ante la preocupación por mejorar las condiciones de vida del ser humano y darle un trato digno al hombre en los ámbitos laboral, económico y social. Fue acuñado por varias entidades no gubernamentales en la medida en que tomaban conciencia acerca de la importancia de crear controles que garantizaran el bienestar social. De esta manera, el concepto se difundió a nivel mundial y se enfocó desde múltiples perspectivas. Desde la perspectiva de la empresa, la responsabilidad social empresarial (RSE) o responsabilidad social corporativa (RSC) adopta dos formas: la RSE atinente a los accionistas (stakeholders) y dirigida solo a maximizar los beneficios de los propietarios, y la RSE referida a los agentes internos y externos de la organización (stakeholders o grupos de interés) y enfocada a producir un efecto positivo en la sociedad por medio de códigos éticos y de gobernabilidad empresarial. En esta visión reside el principio fundamental para alcanzar el desarrollo sostenible (Varela López, 2013).

6.1.1 Estándares de la Responsabilidad Social Empresarial

En los últimos años la Responsabilidad Social Empresarial se está convirtiendo en uno de los ámbitos de gestión más importantes, dado que a través de sus diferentes modalidades (informes o memorias de sostenibilidad, reporte de informes de actividad de la organización, etc.), las empresas pretenden diferenciarse respecto a otras en cuestiones relacionadas, por ejemplo, con la protección

del medio ambiente, los derechos laborales, la conciliación de la vida familiar y laboral y el respeto de los derechos humanos. Sin olvidar a las partes interesadas que desean estar informadas. A continuación, se indican una serie de estándares a los cuales las organizaciones pueden acceder para implantar la Responsabilidad Social Empresarial.

Norma SA 8000: La norma SA 8000 surgió en 1997 en Estados Unidos con la misión de “mejorar las condiciones de trabajo a nivel mundial”. Se elaboró por un grupo de expertos reunidos por la Agencia de Acreditación del Consejo sobre Prioridades Económicas (Council on Economic Priorities Accreditation Agency, CEPAA), compuesto por individuos de organizaciones que representaban a diversas partes interesadas. En 1998 se fundó la Social Accountability Internacional (SAI) agencia de acreditación constituida por la CEPAA, para dirigir la implementación de la SA 8000 y las actividades complementarias de formación. Esta norma, a su vez, se basa en otras normas de derechos humanos internacionales ya existentes, entre otros, por la Declaración Universal de los Derechos Humanos de Naciones Unidas y la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño de la ONU y en las convenciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Las características fundamentales de este estándar son:

- Es una norma internacional.
- Define los requisitos acerca de las prácticas de empleo sociales de fabricantes y proveedores.
- Es aplicable a instalaciones de cualquier tamaño y ámbito geográfico, así como para todo tipo de sectores de actividad
- Es uniforme y auditable por terceras partes.
- Está sujeta a revisiones periódicas. La última versión es de 2008.

- Está elaborada por partes interesadas (empresas, ONG, sindicatos...)
- Existe una guía de aplicación que se puede consultar en: www.sa-intl.org
- Existe formación específica para auditores y certificadores.
- Entre las áreas cubiertas por la SA 8000 están el trabajo infantil, el trabajo forzado, la salud y la seguridad, la libertad de asociación y negociación colectiva, discriminación, prácticas disciplinarias, horas de trabajo, compensaciones y sistemas de gestión.
- Es una norma certificable.

(Coello, 2017)

AA1000: La serie de normas Accountability 1000 (AA1000) ha sido elaborada por el ISEA (Institute for Social and Ethical Accountability), una organización internacional sin ánimo de lucro fundada en 1996 con la participación de multinacionales, organizaciones no gubernamentales, académicos y empresas consultoras. Esta serie de normas ha sido elaborada para proveer a las organizaciones de cualquier sector, tamaño y región de unos estándares de mejora de la sostenibilidad. La última edición de esta norma data del año 2008.

Las características claves de la serie AA1000 son las siguientes:

- Cubre todos los resultados de la organización, económicos, sociales y ambientales, es decir, el “desempeño sostenible”.
- Examina cómo una organización conoce, comprende e integra a los diferentes grupos de interés.
- Se centra de manera especial en las partes interesadas y en la precisión de la información que se provee, así como en las políticas de la organización y el cumplimiento de las regulaciones obligatorias.

- Establece los criterios para el aseguramiento de las declaraciones públicas, de forma que se fomente la credibilidad de los reportes de sostenibilidad.
- Evalúa la información proporcionada a las partes interesadas con respecto a la capacidad de la organización de dar respuesta a sus inquietudes, puesto que interpreta la acción de reportar como evidencia de un compromiso permanente con ellas. (Coello, 2017)

ISO 26000: Esta norma publicada el pasado año 2010 y desarrollada por ISO (International Standard Organization) tiene el objetivo de orientar a las organizaciones sobre cómo implementar la Responsabilidad Social Empresarial. ISO 26000 es una guía que indica directrices en materia de Responsabilidad Social. El documento es el resultado del consenso entre expertos internacionales representantes de los principales grupos de interés y está diseñada para animar y fomentar la implantación de las mejores prácticas de Responsabilidad Social a nivel internacional.

La norma tiene la siguiente estructura:

- | | |
|---|---|
| • Introducción. | • Orientación sobre los temas/materias centrales de Responsabilidad Social. |
| • Alcance. | • Orientaciones para implementar la Responsabilidad Social en las organizaciones. |
| • Referencias normativas. | • Anexos de orientación. |
| • Términos y definiciones. | • Bibliografía. |
| • El contexto de Responsabilidad Social en el que opera la organización. | |
| • Principios de Responsabilidad Social importantes para las organizaciones. | |

En definitiva, el texto recoge un acuerdo global sobre tres cuestiones claves:

1. Definiciones y principios de la Responsabilidad Social.
2. Las principales cuestiones que deberán ser consideradas en la implementación de la RSE
3. Orientación sobre cómo integrar la RSE en las operaciones de la organización.

(Coello, 2017)

Norma SGE 21: En el año 2000 surge esta norma, desarrollada por Forética, Asociación de Empresas y Profesionales de la Responsabilidad Social Empresarial en España, cuyo fin es fomentar este ámbito de la gestión entre las organizaciones. La norma SGE 21 nace de la demanda por parte de las empresas para contar con herramientas que permitan asegurar un alineamiento entre la gestión y los valores de cada organización. La última versión de esta norma data del año 2008. Su característica principal es que es una norma que permite establecer, implantar y evaluar en las organizaciones un sistema de gestión ética y socialmente responsable. La norma SGE 21 incorpora criterios relativos a las relaciones de la empresa con sus grupos de interés, como clientes y consumidores, proveedores, empleados, entorno ambiental, accionistas, competencia, entorno social y Administración. Además, es aplicable a cualquier tipo de organización, independientemente de su tamaño y sector de actividad. La norma está compuesta por una serie de capítulos que la desarrollan. Los primeros cinco capítulos explican los antecedentes y los aspectos generales del documento, siendo el capítulo seis el que desarrolla los requisitos de la norma y, por lo tanto, en el que se basarán tanto la implantación como la auditoría de la organización a evaluar. El capítulo seis está estructurado en nueve áreas de gestión, las cuales exponen las consideraciones teóricas orientativas del compromiso social a adquirir por las organizaciones, y los requisitos que

se consideran adecuados para demostrar las evidencias de la implantación del Sistema de Gestión Ética.

Las nueve áreas de gestión son:

- Alta Dirección
- Clientes
- Proveedores y Subcontratistas
- Recursos Humanos
- Entorno Social
- Entorno Ambiental
- Inversores
- Competencia
- Administraciones competentes

Norma UNE 165010 EX: Esta norma que desarrolla un sistema de gestión de Responsabilidad Social de la Empresa, nace por el interés demostrado por las organizaciones en dar respuesta a la demanda social existente en relación a los impactos generados por sus actividades en la sociedad y en el medio ambiente y los comportamientos éticos, sociales, laborales, ambientales y de respeto de los derechos humanos. Fue desarrollada por AENOR (Asociación Española de Normalización) en 2009. Se trata de una guía que establece los criterios para mejorar la actividad de la organización en relación con la Responsabilidad Social Empresarial. Al igual que los anteriores estándares mencionados es aplicable a cualquier organización independientemente de su tamaño o sector. El contenido de la guía está inspirado y deberá considerarse como adicionales a los convenios internacionales, especialmente la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Convención de los Derechos del Niño de la ONU, los convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo (OTI) y tratados internacionales ambientales como los de prevención al cambio climático. La guía pretende ayudar a las empresas a establecer sus criterios de actuación, teniendo en cuenta sus especificaciones, en

el campo ético, social, laboral, ambiental, económico y de respeto de los derechos humanos, de una forma transparente responsable, sirviendo de base para un sistema eficaz que les permitan realizar esfuerzos visibles y creíbles en esta área. La Norma se desarrolla a lo largo de una serie de capítulos. Los cinco primeros explican los antecedentes y los aspectos generales del documento, así como los principios generales y los derechos básicos que deben estar presentes en todas las actuaciones dentro de la gestión de RSE de una empresa. El capítulo cinco desarrolla una serie de recomendaciones que la empresa debería tener en cuenta para implantar y mantener un Sistema de Gestión de RSE, así como poner los medios para mejorar continuamente su eficacia. Por su parte, el capítulo seis desarrolla un modelo de sistema de gestión para la RSE, de aplicación flexible, pudiendo existir otros modelos que posibiliten también el desarrollo de la RSE.

(Coello, 2017)

6.1.2 Modelos de la Responsabilidad Social Empresarial

Modelo de gestión EFR (Empresas Familiarmente Responsables): Este modelo fue creado por la fundación española Más Familia y tiene como objetivo el procurar un alto índice de retención del talento humano, impactar en la mejora de la motivación de los colaboradores y maximizar la buena reputación y competitividad organizacional. Con la implementación de este modelo se pretende establecer medidas de conciliación e igualdad que se orientan a lograr personas y familias más felices, mediante el equilibrio e integración de las necesidades y expectativas tanto de la vida laboral como la familiar.

(Grupo Gesor, 2014).



Figura 5: Modelo de Gestión para Empresas Familiarmente Responsables – Fuente (Grupo Gesor 2014)

Modelo de gestión GRI: Global Reportan Initiative (GRI) es una organización cuyo propósito es promover la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones. GRI produce un completo marco de acción, cuyo uso está muy extendido en todo el mundo. El marco, que incluye la Guía para la elaboración de Memorias, establece los principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y dar a conocer su desempeño en la implementación del triple balance: económico, ambiental y social. GRI está comprometido con la mejora continua y el incremento del uso de estas Guías, la cuales se encuentran a disposición del público de manera gratuita. Dicha guía busca mejorar la calidad de los reportes que las empresas hacen, como herramienta de alto valor en la rendición de cuentas.

(Global reporting initiative, s.f).

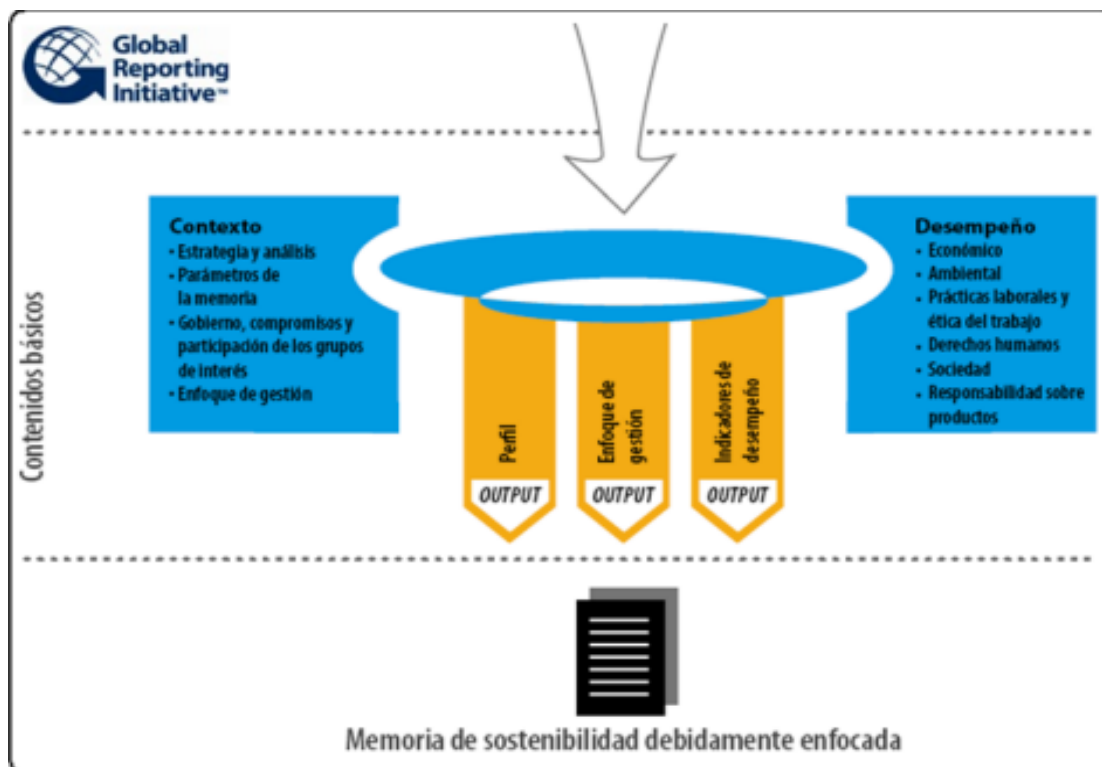


Figura 6: Modelo de Gestión Global Reporting Initiative – Fuente (Global reporting initiative 2014)

Modelo de gestión Pacto Mundial: Este es un modelo de gestión voluntario que permite a las organizaciones garantizar su sostenibilidad y alineación de esta con los 10 principios y objetivos del pacto mundial. Es un modelo amplio pero flexible y sencillo. El modelo se compone de seis etapas, es un proceso dinámico y continuo, diseñado para lograr niveles altos de desempeño a largo plazo. El Pacto Mundial pide a las empresas que hagan suyos, apoyen y lleven a la práctica, en sus ámbitos de influencia, un conjunto de valores fundamentales en las esferas de los derechos humanos, las condiciones de trabajo, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción.

(The global compact, 2014).



Figura 7: Modelo de Gestión del pacto Mundial – Fuente (The global compact 2014)
(Madrigal Jaramillo, Rendón Zuluaga & Benavides Rojas, 2014)

Modelo de protección del medio ambiente: Las empresas comprometidas con este modelo tratan de utilizar siempre materia prima no contaminante y material de reciclaje, intentado no solamente cumplir estrictamente las leyes y normativas en materia de contaminación y medio ambiente, sino que tratan de ir un paso por delante, poniendo en marcha programas de recuperación de parajes naturales o de conservación de flora y fauna.

(Ejemplos de distintos modelos de responsabilidad social corporativa, 2015)

Modelo de fomento de valores éticos y sociales: Las empresas que optan por este modelo de responsabilidad social centran sus esfuerzos en mejorar las condiciones laborales, económicas y sociales de las zonas donde ponen en marcha sus plantas de producción.

Por otro lado, procuran establecer unos códigos morales y de conducta entre todos los miembros de la empresa con el objeto de asegurar unas condiciones laborales justas y un entorno laboral positivo.

(Ejemplos de distintos modelos de responsabilidad social corporativa, 2015)

Modelo centrado en unos valores económicos justos y equilibrados: Son empresas que tratan de conseguir unas relaciones más lógicas y justas entre todos los eslabones de la cadena del mercado: productores, proveedores y clientes, buscando el equilibrio entre los recursos empleados y la repartición de beneficios.

(Ejemplos de distintos modelos de responsabilidad social corporativa, 2015)

6.1.3 Ejes de la RSE del sector calzado

La responsabilidad social empresarial del sector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana se basa en 6 ejes transversales que contempla la norma internacional ISO 26000:2010 de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), donde plantea una serie de principios que involucran materias fundamentales para alcanzar la sostenibilidad en las empresas, estos elementos se describen a continuación.

- a) **Gobernanza e inversión Transparente:** La gobernanza es fundamental para el ejercicio de la responsabilidad social empresarial, porque desde allí se definen las políticas que rigen

el ejercicio de la organización, es todo el sistema por el cual la toma de decisiones de una empresa se realiza con sentido ético y transparente. Esta característica abarca aspectos tales como la comunicación en todos los niveles de la organización, la definición de cánones de igualdad, rendición de cuentas y usos eficientes de los recursos financieros asegurando que se haga de forma ética y transparente.

- b) **Prácticas Laborales Justas y Equitativas:** Las prácticas laborales justas y equitativas deben determinarse en políticas que aseguren el bienestar y protección de sus trabajadores directos y de todas las subcontrataciones que surjan a partir del desarrollo de actividades de la empresa, estas características incluye aspectos como reclutamiento, selección de personal siguiendo canones de igualdad, promoción y desarrollo persona, cesación de labores, formación y desarrollo de habilidades, seguridad social Integral, Higiene y seguridad Industrial, asociación colectiva y remuneración.

- c) **Gestión Ambiental:** Las entidades deben ser conscientes de los impactos medio ambientales que generan el desarrollo de su objeto social, por tal razón deben desarrollar actividades que permitan mitigar esos impactos ambientales y generar contaminación en un grado mínimo. Esta característica incluye aspectos como la Responsabilidad ambiental, producción más limpia, energías renovables, ahorro de energías, eco eficiencia, uso de tecnologías sostenibles, gestión de residuos, logística inversa y adquisición sostenible.

- d) **Prácticas Justas de operación:** Es una de las características más fuertes de la RSE, por que se basa en el fundamento ético del desarrollo de la actividad empresarial, por eso en este

aspecto se deben tener en cuenta la anticorrupción, la competencia justa, la participación política responsable y el respeto a la propiedad privada, incluyendo la realización de alianzas público privadas, alianzas con otros sectores y/o competencia, proveedores, contratistas, clientes.

- e) Atención integral de los clientes: Esta característica es de suma importancia, ya que los clientes son la razón de ser de las empresas. Es necesario que exista una atención hacia el cliente, la cual inicia con el respeto hacia el consumidor, incluye el marketing justo y transparente, la protección integral de la salud de los consumidores, en caso de que se incurra en alguna controversia por alguna falla en el producto o servicio, deben garantizar un sistema de peticiones, quejas y reclamos; brindando soluciones eficaces que aumenten la satisfacción de los usuarios.

- f) Desarrollo Integral de la Comunidad: Este aspecto se refiere a como las empresas del sector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana deben apoyar a las comunidades donde se encuentran asentadas, este aspecto incluye la participación activa de la comunidad, identificar sus necesidades u participar activamente en alianza publico privadas que beneficien a la comunidad, promover actividades culturales y deportivas, y apoyar acciones que mejoran la calidad de la educación, el acceso a medios tecnológicos, la empleabilidad y promoción de la salud, a través de la educación y el suministro de elementos y actividades que mejoren los índices de la comunidad. Pero todas estas actividades se deben dar teniendo como eje transversal la Inversión social. (Figuroa Peñaranda & León Redondo, 2014), (Morales Méndez & Galeano Barrera, 2013).

6.1.4 Componentes del plan de acción de RSE

El plan de acción de RSE permite clarificar y traducir la estrategia en cada grupo de interés, al igual que comunicar y vincular los objetivos con el plan de acción y su característica para que cualquier empresa decida implementar la RSE encuentre parámetros sólidos puesto que está establecido en la norma ISO 26000.

El panorama realizado por los autores abarca cada uno de los grupos de interés identificados, la cual tiene una serie de dimensiones en los que las empresas deben concentrar su mayor atención para desarrollar un programa de RSE.

Comunidad: Entes reguladores, Asociación de usuarios, población vulnerable.

- Instrumentos que utiliza la organización para identificar y diagnosticar las necesidades de la comunidad más cercana.
- Conformación de alianzas con entidades públicas y del tercer sector para el desarrollo de proyectos comunitarios.
- Herramientas que utilizan las empresas del sector calzado para el seguimiento de los resultados de la inversión social, y como intermediario y la participación ciudadana.
- Capacitar a la comunidad sobre las medidas a tomar para eliminar o minimizar los impactos negativos en el medio ambiente, programas sobre los usos significativos de energía, agua y otros recursos.

Proveedores: Surtidores de materia prima y maquinaria.

- El proceso de selección de proveedores se basa principalmente en licitaciones y tiene en cuenta en segunda instancia las propuestas de los mismos.
- Control de calidad de los productos y servicios que los proveedores ofrecen.
- Programas de acercamiento a los proveedores, capacitación, etc., asegurando relaciones de largo plazo.

Clientes: Son las personas o empresas que necesitan de los productos que hace el sector.

- Se requiere de un departamento de servicio al cliente.
- Servicios de alta calidad, promoviendo las verdaderas características prometidas en la publicidad y de acuerdo a las especificaciones ofrecidas.
- Aplicativos adecuados y eficientes de apoyo y asesoramiento que permiten analizar las quejas de tal manera que mejore la agilidad en las respuestas a estas solicitudes.
- Cultura democrática y participativa de respeto a las obligaciones para con la competencia y la sociedad civil.

Empleados: Son los colaboradores tanto externos (outsourcing) e internos (directos con la empresa).

- Políticas de contratos de trabajo que contemplan acuerdos extralegales que la empresa realiza con los trabajadores.
- Dentro de los procesos de contratación de personal se tiene en cuenta los cánones de igualdad.
- Beneficios especiales para las madres que trabajan en estas empresas y tengan hijos pequeños.
- La implementación de un 100% en los programas de salud ocupacional, higiene y seguridad industrial.
- Políticas concretas en contra del trabajo infantil.

Accionistas: Gerentes, entidades internas y externas.

- Alta gerencia determina la pertinencia de contemplar la Responsabilidad Social Empresarial en la planeación estratégica.
- Estrategias para controlar la corrupción.
- Presupuesto que se designa para gestionar la RSE

- Establecer alianzas estratégicas que logren aumentar las relaciones comerciales que contribuyan con el desarrollo de proyectos específicos enmarcados dentro de la RSE.
- Sistemas de comunicación participativa para conocer el presupuesto establecido para los planes de inversión de la dirección.
- Sondeo sobre el clima organizacional y la percepción de los trabajadores hacia el mismo.

(Figuroa Peñaranda & León Redondo, 2014), (Morales Méndez & Galeano Barrera, 2013).

6.1.5 Características de los grupos de interés

- Empleados

El análisis de la dimensión de empleados dentro de la evaluación de las acciones de RSE en el sector calzado, busca establecer las acciones que se realizan tomando como base elementos de selección, contratación, salario y bienestar como pilares de una práctica laboral responsable (Metzner & Fischer, 2010)

- Comunidad

La comunidad, involucra a los diferentes actores sociales que por razones geográficas u otro tipo de consideraciones tienen una relación directa con la organización o los impactos de sus procesos le afectan. Se busca dentro de esta dimensión que las acciones de las empresas, en pro de la comunidad permitan conocerla y apoyarle en un marco de respeto y colaboración que busque la construcción de un entorno favorable al crecimiento y desarrollo de la comunidad (Rundle-Thiele, 2009)

- Clientes

Con respecto a esta dimensión, se ha definido que las empresas, dentro de su desarrollo organizacional en búsqueda de implementar los principios de RSE debe entre otras condiciones conocer sus clientes, gustos, preferencias y necesidades. Además, la estrategia organizacional busca permanentemente su satisfacción, así mismo el producto ofrece elementos diferenciadores frente a la competencia, buscando que el cliente obtenga una experiencia positiva con la organización con un precio justo y sin discriminación bajo condiciones de Sexo, Raza, Religión o posibilidades de acceso y adquisición (Goering, 2012).

- Proveedores

En la dimensión de los proveedores se busca establecer si existen condiciones que garantizan estabilidad en la relación de las empresas con sus proveedores, si las condiciones de selección, evaluación y pago, son justas y competitivas, evitando tomar ventaja de una posición de poder, si existe un proceso logístico que facilita la disminución de costos e impactos, así como favorece el desarrollo competitivo de la relación entre la organización y sus proveedores. Igualmente, la organización busca establecer contacto con organizaciones que realicen actividades de RSE, o en su defecto ayuda a sus proveedores a realizar estas actividades (Harwood & Humby, 2008).

6.2 Características de las pymes

Las pymes son las pequeñas y medianas empresas, esto es, las empresas que cuentan con no más de 250 trabajadores en total y una facturación moderada. Son empresas de no gran tamaño ni facturación, con un número limitado de trabajadores y que no disponen de los grandes recursos de las empresas de mayor tamaño (Soto, 2017).

Para Bancoldex en Colombia el sector empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones (Ley 905 de 2004), conocida como la Ley Mipymes. El término Pyme hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV (Bancoldex, 2017).

Las pymes representan actores claves para incrementar el crecimiento potencial de América Latina. Estas empresas se caracterizan por una gran heterogeneidad en su acceso a mercados, tecnologías y capital humano, así como su vinculación con otras empresas, factores que afectan su productividad, capacidad de exportación y potencial de crecimiento.

Por un lado, constituyen un componente fundamental del entramado productivo en la región: representan alrededor de 99% del total de empresas y dan empleo a cerca de 67% del total de trabajadores. Por otro lado, su contribución al PIB es relativamente baja, lo que revela deficiencias en los niveles de productividad de las mismas. Por ejemplo, las empresas grandes en la región tienen niveles de productividad hasta 33 veces la productividad de las microempresas y hasta seis para las pequeñas, mientras que en los países OCDE estas cifras oscilan entre un 1.3 y 2.4 veces.

Mientras que solamente cerca de 10% de las pymes latinoamericanas exportan parte de su producción, en Europa la fracción de pymes exportadoras asciende al menos a 40% del total. Las pymes en América Latina forman un conjunto muy heterogéneo, que varía desde las microempresas de autoempleo en situación de informalidad hasta la empresa innovadora con alta eficiencia y capacidad de exportación. Con la aplicación de políticas coherentes y coordinadas, las pymes podrían ser agentes del cambio estructural a través de su contribución al aumento de la productividad.

Esto permitiría complementar las economías de escala de las grandes empresas, favoreciendo la creación de aglomeraciones productivas, y contribuyendo a la inclusión social aumentando los ingresos de las microempresas y reduciendo su vulnerabilidad. Lo anterior significaría superar varias de las debilidades estructurales de las economías latinoamericanas, puesto que las pymes son componentes claves, pero débiles de la misma. Se necesita una mejor articulación entre los actores económicos e incrementar la eficacia y eficiencia de las instituciones de apoyo para aumentar la productividad y la competitividad de las pymes en la región. La creación de espacios de cooperación entre firmas estimula la generación de ventajas competitivas y externalidades que contribuyen a consolidar y dinamizar los procesos de modernización empresarial.

(Cepal, 2017)

6.3 Sector del calzado

El sector de Calzado ha venido creciendo en forma sostenida durante la última década y está conformado por cerca de 30 mil empresas formales de insumos, transformación y comercialización, siendo intensivo en mano de obra. Su potencial exportador es alto gracias a los tratados de libre comercio firmados por Colombia y a la creatividad, diferenciación y calidad en el diseño de los productos nacionales (Programa de Transformación Productiva, 2017).

Colombia cuenta con fuertes vocaciones regionales para el desarrollo de este sector que facilitan la generación de procesos de alto valor agregado, innovación y diseño, para lo cual avanza en fortalecer el tejido empresarial, incrementar su participación en el mercado interno, luchar contra el comercio desleal, consolidar un crecimiento estable de su producción y lograr que su “marca país” penetre principalmente con productos manufacturados a los mercados vecinos y al de Estados Unidos.

Brasil es el primer productor a nivel regional y el quinto en el mundo con una política industrial activa en el largo plazo. México es el segundo productor regional y cuenta con un programa de transformación productiva con enfoque territorial. Italia es un referente mundial de tejido empresarial de industriales de baja escala, alto valor agregado y estrategias asociadas a distritos industriales.

(Programa de Transformación Productiva, 2017).

El sector del calzado constituye una industria muy diversificada que abarca una gran variedad de materiales (tela, plástico, caucho y cuero) y productos, desde los tipos generales de calzado para hombre, mujer y niños hasta productos más especializados, como botas para practicar snowboard y calzado de protección. Esta diversidad de productos finales no es sino fiel reflejo de la multitud de procesos industriales, empresas y estructuras de mercado existentes.

6.3.1 Diseño y fabricación del calzado

El diseño y la fabricación del calzado se remontan a los orígenes de la humanidad. Existen evidencias de que ya en el paleolítico superior el hombre utilizaba pieles de animales y fibras vegetales para proteger sus pies, elaborando cubiertas y sandalias. Desde mediados del siglo XVIII, es decir, desde el principio del período llamado Revolución Industrial, la industria del calzado empieza a consolidarse con el empleo de mano de obra, la numeración del calzado y el montaje de industrias destinadas a la fabricación de calzados.

La industria del calzado no se inició de la misma forma en todo el mundo. Unos países, dado su desarrollo interior, fueron más aventajados que otros en crear los procesos industriales que, al principio, convivían con la actividad artesanal. La industria del calzado, es el conjunto de

actividades de diseño, fabricación, distribución, comercialización, y venta de todo tipo de calzado para el pie. La industria puede agruparse por segmentos de productos tales como zapatos de vestir, zapatillas, zapatos para niños, zapatos para señoras, botas, zapatillas para deportes, calzados especiales u ortopédicos, botas especiales para deportes (esquí, patinaje, equitación), sandalias.

La industria también puede ser analizada desde la posición y tareas que las distintas empresas ocupan en la cadena productiva, como ser:

- Suministro de materias primas
- Diseño
- Corte de materiales
- Confección y fabricación
- Producción
- Distribución
- Venta

El proceso para fabricar calzado no ha variado significativamente a lo largo del tiempo, la elaboración se realiza con máquinas mecánicas y se trata de un proceso artesanal con participación muy reducida de maquinaria ya que la elaboración del producto se realiza básicamente a mano con técnicas rudimentarias.

Aunque hay varios tipos de calzado, como son el zapato deportivo, las sandalias, zapatillas, calzado de gamuza u otros; el proceso de fabricación es básicamente el mismo (Marketizer.com, 2017).

6.3.2 ¿En qué consiste el proceso para fabricar calzado?

1. Almacenamiento de materiales: La elaboración de calzado sintético tenis se inicia con la recepción de los insumos en la fábrica. Se tienen clasificados y ordenados el tipo de material, piel sintética, tintas, lacas, suelas, adhesivos.

2. Transporte al área de proceso: Los materiales seleccionados se transportan al área de producción.

3. Corte de piezas: Se realiza mediante la moldura de acuerdo con la medida que se requiera para dar forma a la piel sintética, según el modelo diseñado en una actividad que pueda ser externa a la empresa.

4. Unión de piezas: Se reúnen las piezas de un lote para su posterior elaboración. Cada zapato lleva de 7 a 12 piezas según el modelo.

5. Maquinado de corte: Se requieren varios procesos:

- Foliado: es la impresión en los forros de la clave, número de lote, modelo número de par, tamaño o medida del tenis; para su rápida selección e identificación.
- Grabado: impresión de la marca en la plantilla

- Perforado: en algunos casos se lleva a cabo de acuerdo al diseño
- Encasquillar: antes del montado, se pone el casquillo y contrahorte. El casquillo es lo que le da fuerza y forma a la puntera del zapato para darle mayor consistencia.

6. Montado: Se selecciona la horma de acuerdo a la numeración para conformar, fijar la planta a base de clavos y cemento, esto se hace manualmente y se utiliza una máquina especial para presionar y que quede bien realizado y conformado el zapato. Se montan puntas y talones. Después se realiza el proceso de asentar que consiste en hacer que el corte asiente perfectamente en la horma.

7. Ensuelado por proceso de pegado tradicional: Las suelas se compran hechas, primero se marca la suela, después se realiza el cardado, en la parte de la suela que se ha de pegar al corte en una máquina especial se hacen unas hendiduras para que el pegamento se impregne mejor y posteriormente se realiza pegado de suela. Para el pegado de la suela se incrementa la temperatura en una máquina especial que pega a presión a la suela durante 30 segundos, por último, se desmonta la horma.

8. Acabado: Se pegan las plantillas se pintan los cantos de suelas y forros, se realiza el lavado del corte y forros con jabón especial; se desmancha el zapato de residuos del proceso productivo.

9. Pigmentado: Esto se realiza con el objeto de uniformizar el color, el tenis se retoca con laca para darle brillo, lo cual se realiza con cepillos giratorios.

10. Empaque: Se imprime el número de modelo número del tenis y se guarda el producto en cajas de cartón.

11. Almacenamiento del producto terminado: Una vez empacado se procede a clasificar los tenis terminados en anaqueles, por estilo y número.

Para la unión de la suela con el cuerpo del producto existen diferentes procesos como el pegado y cosido. Para el pegado son de mayor uso los adhesivos de poliuretano ya que proporcionan una mayor durabilidad de unión de la suela en el calzado (Marketizer.com, 2017).

La materia prima que interviene en el proceso de fabricación de calzado depende directamente de la parte donde vaya ser utilizada:

•**El corte:** Constituye la parte externa del zapato, El corte generalmente es de plástico, de lona o de tela, ya que proporciona suavidad y comodidad al calzado.

•**La planta:** Es la parte del zapato que sirve de base para el montado del mismo y es de cartón o material sintético, sirve para dar firmeza y resistencia a esta parte.

•**La suela:** Es la parte del zapato que está en contacto con el suelo y puede ser de diferentes materiales como: cuero sintético, hule negro o de color, suelas prefabricadas, P.V.C sobre la suela la que descansa todo el peso del cuerpo.

•**Forro:** El forro puede ser de piel, de: carnaza, tela, piel sintética u otros materiales. En la parte del talón entre el forro y el corte, el zapato lleva una pieza llamada contrafuerte, que le da forma y lo refuerza; en la punta del zapato se coloca un refuerzo llamado casquillo.

•**Plantilla:** Es una pieza de piel natural, o piel sintética, plástico o hule espuma, que lleva el zapato por la parte interior y es para que no lastimen las costuras al pie, muchos fabricantes le ponen una etiqueta de tela con la marca o nombre del producto.

(Gómez, perfil & Gómez, 2017)

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 Tipo de investigación

Para la realización de este proyecto de grado, se utilizó un diseño no experimental transeccional, que permitió evaluar el estado actual de la responsabilidad social empresarial en las Mipymes del sector calzado del área metropolitana de Bucaramanga diagnosticándola mediante la aplicación de un instrumento como la encuesta con el cual se determinó el grado de cumplimiento y así con un análisis DOFA se identificaron fortalezas y debilidades que me permitieron analizar y establecer acciones de mejora en las Mipymes con el fin de que tengan un mejor desempeño en cuanto a la gestión de la responsabilidad social empresarial.

Con base en las debilidades detectadas en el diagnóstico previo, se formuló un plan de acción genérico con el objeto de mejorar progresivamente el comportamiento de las Mipymes en el sector del calzado, gestionando los impactos sociales, laborales y medioambientales en sus actividades productivas, seleccionando acciones prioritarias y describiendo la actividad a realizar para mejorar estas acciones lo cual permitirá a las Mipymes una mejora continua de la responsabilidad social empresarial.

7.2 Diseño de investigación

Se hizo un diseño estratificado en el cual se utilizaron como estratos o grupos a los municipios que integran el área metropolitana (Floridablanca, Girón, Piedecuesta, Bucaramanga) y como unidad de observación a cada una de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector calzado.

7.3 Población

Se consultó con Asoinducals la cantidad de empresas que abarcan el área de estudio arrojando que hay un total de 233 empresas constituidas legalmente en el año 2017.

A continuación, se presentan las 233 Mipymes del sector calzado, las cuales se encuentran distribuidas en Bucaramanga y su área metropolitana.

BUCARAMANGA

Tabla 1: Empresas del sector calzado de Bucaramanga y su area metropolitana.

1. Alpi	24. Celestia	43. D`gavoliny	65. Fuego
2. Andretty	25. Chachan	44. Delfin	66. Gabrini
3. Angelina`s	26. Charpey	45. Destroy	67. Galejas
4. Antony-Antuaño	27. Chelfor	46. Dikelly	68. Garolini
5. Baby Zharid	28. Childhood Kids	47. Dinelsy	69. Germany kids
6. Bachata	29. Cross shoes	48. Diseños Elsalem	70. Genna
7. Badenetti	30. Conniee`s-Linda Gamboa	49. Diseños Seven	71. Global Moda
8. Barracuda	31. Confecciones P Y Punto	50. Divenchy	72. Gotcha
9. Bauch By Bromx	32. Confecciones Rebel`s Club Jeans	51. D`johan jr	73. Grupo Posdata S.A.S
10. Bella chica	33. Confecciones Roes	52. Doraly	74. Green Day Kids
11. Blas`s	34. Conniees`s	53. D`soler	75. Habacuc Kids
12. Bisach Colors	35. Coqueticas	54. Dueñas	76. Hormas del oriente
13. Boulevard Shoes	36. Correa	55. Dukan	77. Hormas Modeli
14. Bravisimo	37. Creaciones Pocholin	56. Eclipse	78. Hormiguitas
15. Britans	38. Danni Shoes	57. Emely	79. Huellas Bucaramanga
16. Brioso	39. Dany Paris	58. Estrato Siete S.A.S	80. Impacto shoes
17. B&V	40. Dany Velca	59. Evangelina	81. Industrias Fyore Shoes
18. Cacique	41. Dayron	60. Exodo	82. Isabella
19. Camilo diseñador	42. D`franklin	61. Faletti	83. Ivanova
20. Camary		62. FootPlay`s	
21. Carlo Valdini Fina		63. Fresh light	
22. Carriorga		64. Freyder	
23. Caviely			

84. Jeep Truck
85. Jesarela
86. Juliethy
87. J Y C
88. J.V
89. Kapiarely
90. Karencita
91. Katiritas
92. Kids Divertidos
93. Lamus Kids
94. Leiman
95. Leon`s
96. Leydi Moda
97. Lenis Shoes
98. Lexika
99. Lisseth
101. Libellula
102. Lina Shoes
103. Los juan`ez
104. Lozada
105. Ma`jose
106. Maria Felix
107. Mariam Sofia
108. Marisol
109. Manchitas
110. Mandarina

111. Maria Paula
112. Marquitos
113. Mayatex
114. Merrock
115. Mi Diamante
116. Milagritos
117. Milano
118. Mil colores
119. Mir Car
120. Mis garotas
121. Moda Rey
122. Monica
123. Nanis
124. Natica Shoes
125. Nicolliny
126. Obelixco
127. Oh La La
128. Paraiso
129. Paso Elegante
130. Paulina Prada
131. Paulliny
132. Pawies
133. Pedman
134. Pegoticos
135. Piel de piel

136. Piesport
137. Pink Spring
138. Proco
139. Pulguitas
140. Rayman Kalkus
141. Rex
142. Reyver
143. Rigoz
144. Rosauriny
145. Rocket
146. Rossy Dayans`s
147. RR
148. Sancho
149. Saprissa
150. Semilla
151. Serrano
152. Seven
153. Shamitos
154. Shebat S.A.S
155. Shoes Sport Kanguro
156. Shoes - Stonn
157. Silvia Diaz
158. Slendy
159. Solymar
160. Speed Emmanuel

161. Spin
162. Spoken
163. Sport Colombia
164. Stappers
165. Sty Man
166. Sueños de Marqueza
167. Sueños Moda Y Estilos S.A.S
168. Toffy Baby
169. Torino-Bumer
170. Tossy Cross
171. Tsalach S.A.S
172. Valevi
173. Valero
174. Valeska
175. Vicco`s
176. Wamba
177. Winners`s Sport
178. Worker
179. Xtremo
180. Yiyitas Y D`alex
181. Yormar
182. Zharilu

FLORIDABLANCA

183. Abejitas Calzado	
184. Adonay	
185. Baby Glaniel	
186. Bacca	
187. Boots Tractor	
188. Chatikos	
189. Cinderilla	
190. Concord sport	
191. Corintios	
192. D`chicas	
193. D`divas	
194. D`jhoselito	

195. Dinain	
196. Diseño de calzado	
197. D`mantilla	
198. Estefis	
199. Gory	
200. Ibañez	
201. Jefferp Andrea	
202. Jet Jurgen	
203. Jhire-K	
204. K-cheticos	
205. Kniks	
206. Makitta	

207. Moda Export	
208. Oklan	
209. Petrolera	
210. Piel Dalila	
211. Philly Shoes	
212. Popin	
213. Dukan	
214. Rockwell	
215. Saleyi	
216. Sofi`k	
217. Taticos	
218. Z`afiros	
219. Zagora	

226. D`amigos
227. D`marce
228. Kamerum Sport
229. Letzyd
230. Limary
231. Moni - Moni
232. Shaday
233. Stilos Adriany

PIEDECUESTA

220. Brillidth
221. Dayana
222. Gabo
223. Kapalu
224. Lesmar
225. Pamelitas

GIRON

226. D`amigos
227. D`marce
228. Kamerum Sport
229. Letzyd
230. Limary
231. Moni - Moni
232. Shaday
233. Stilos Adriany

7.4 Técnica de recolección de datos

7.4.1 Muestreo

Debido al gran tamaño de la población se aplicó un muestreo mediante selección aleatoria con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 8%

$$N = \frac{n_t \cdot PQ}{(n_t - 1) \left[\frac{E}{Z} \right]^2 + PQ}$$

$$N = \frac{233 \times (0.5)(0.5)}{(233 - 1) \left[\frac{0.08}{1.96} \right]^2 + (0.5)(0.5)}$$

Dando como resultado un tamaño de muestra de 91 empresas, las cuales están clasificadas en 43 microempresas, 47 son pequeñas empresas y una sola es mediana empresa.

7.4.2 Instrumento para la recolección de datos

La recolección de datos se realizó mediante la aplicación de una encuesta, la cual se obtuvo de un proyecto de grado de la Universidad Manuela Beltrán (Roncancio & Mejía, 2010), un proyecto de grado de la Universidad Pontificia Bolivariana (Figuroa Peñaranda & León Redondo, 2014), y de los libros Responsabilidad social y ética empresarial (Martínez Herrera, 2011) y Manual práctico de responsabilidad social corporativa (Palacios Florencio, García del Junco & Espasandín Bustelo, 2014).

La encuesta contiene un total de 102 preguntas, dividida en 6 categorías, una de generalidades y 5 relacionadas con los grupos de interés, las preguntas se distribuyeron así:

Tabla 2: Distribución del instrumento

GRUPO DE INTERES	CANTIDAD DE PREGUNTAS	ASPECTOS EVALUADOS
GENERALIDADES	5	Política de RSE, estructura para su desarrollo, barreras e impactos.
EMPLEADOS	21	Políticas laborales, desarrollo profesional y humanidad, equidad.
INVERSIONISTAS	21	Ética, planeación estratégica, DDHH, presupuesto, comunicación, inversión responsable.
COMUNIDAD Y MEDIO AMBIENTE	20	Inversión social, gestión comunitaria, alianzas público-privadas, programas medio-ambientales, comunicación
CLIENTES	18	Marketing social, servicio al cliente, ética, calidad.
PROVEEDORES	15	Transparencia, calidad, políticas de pagos, alianzas estratégicas.

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmecánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejía, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltrán, Colombia.

7.5 Descripción de los grupos de interés del sector calzado

Las empresas no son entes solitarios, estas se encuentran rodeadas por muchos actores que intervienen en su desarrollo, a estos se les denomina grupos de interés, pueden ser internos o externos, los cuales tienen un impacto en las empresas y se ven afectados positiva o negativamente por las actividades, productos y/o servicios de la empresa a la que pertenecen.

Cuando las organizaciones no cuentan con el apoyo de estos, la organización está destinada al fracaso. Escuchar y tener en cuenta las preocupaciones y comentarios de cada uno de los grupos de interés es un camino eficaz para potenciar la organización y conseguir sus fines.

Según la ISO 26000 (Guía de responsabilidad social) la identificación e involucramiento con las partes interesadas son claves para abordar la responsabilidad social de una organización, es por esta razón que a continuación se describen los grupos de interés del sector calzado en Bucaramanga.

Las partes interesadas se pueden dividir en dos categorías diferentes, la primera, se refiere a los grupos que forman parte de la empresa y comparten un interés común con los objetivos de la organización y su éxito, como los empleados, socios y accionistas. La segunda, apunta a los grupos que se hallan por fuera de la empresa pero que tienen interés directo en las actividades que esta desarrolla, por ejemplo, las comunidades o poblaciones que exigen derecho sobre su propiedad, los grupos que protegen al medio ambiente, los clientes que exigen la calidad de los productos, los proveedores que quieren que se les cumplan los acuerdos contractuales.

En el caso del sector calzado de Bucaramanga los grupos de interés son: clientes, empleados, accionistas, proveedores, comunidad y medio ambiente.

Internos

Accionistas e inversionistas: organizaciones o personas que son propietarias, actuales potenciales, de acciones de las empresas del sector calzado.

Empleados: personas que tienen un vínculo laboral con las empresas del sector calzado en la ciudad de Bucaramanga y son remuneradas a través del pago de un salario.

Externos

Clientes: personas, naturales o jurídicas, que adquieren productos de las empresas del sector calzado.

Proveedores: personas naturales o jurídicas que tienen un contrato de suministro de bienes y servicios a las empresas del sector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana.

Comunidad: grupos humanos que habitan en territorios de interés del sector calzado.

7.6 Clasificación de los grupos de interés sector calzado

7.6.1 Empleados

En el sector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana se establecen acciones de la RSE, en la cual se desarrollan elementos como que las mujeres están presentes en cada uno de los departamentos de la empresa, en la selección y contratación de personal se respetan los canones en igualdad, hay equidad de géneros en las políticas de salario y promoción, se brindan capacitaciones, pero en cuanto al salario, las Mipymes están fallando pues su salario mensual no ha aumentado de acuerdo a lo que estipula la ley o su pago por producción no es el adecuado.

7.6.2 Comunidad

Las Mipymes no están apoyando programas comunitarios de su presupuesto anual, algunos apoyan a la comunidad con dotación de equipos, pero en su mayoría ninguna apoya a la comunidad en educación, en mejoramiento del entorno, si lo hacen con apoyo al deporte por medio de patrocinio de equipos. Facilitan a la comunidad información necesaria sobre la seguridad y salubridad de los productos, manejando políticas medio ambientales y de desarrollo sostenible. Algunas Mipymes están comprometidas en minimizar el impacto negativo que puede causar sobre la comunidad, el ruido, vertidos o emisiones, por último, se desarrollan programas de reciclaje.

7.6.3 Clientes

Para implementar los principios de RSE, hay que conocer los clientes y hay que comenzar por brindarles un buen servicio al cliente, el cual es un aspecto a mejorar, ofreciendo productos y servicios de alta calidad, promoviendo las verdaderas características prometidas en la publicidad y de acuerdo a las especificaciones ofrecidas. En cuanto a las políticas de crédito, no son las mismas para todos los clientes, algo que hay que tener en cuenta para poder captar clientes potenciales, por otro lado, las Mipymes tienen herramientas para comunicarse con sus clientes ya sean internos o externos. Cabe resaltar que se utilizan prácticas de mercadeo honestas y transparentes dentro de su actividad empresarial, guardando el respeto a los derechos de consumidores y clientes. Habría que mejorar en tener en cuenta la opinión de los clientes a través de estudios para diseñar y mejorar nuevos productos.

7.6.4 Proveedores

En este grupo de interés se busca establecer si existen condiciones que garantizan estabilidad en la relación de las empresas del sector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana con sus proveedores, velando por las condiciones de selección, evaluación y pago, para que sean justas y competitivas, para esto hay que tomar en cuenta los compromisos de los proveedores con la responsabilidad social empresarial, el cumplimiento con la legislación y el respeto por los derechos humanos. Las Mipymes realizan un buen proceso de convocatoria y selección de sus proveedores, y tienen como practica verificar la existencia de mano de obra infantil en su cadena productiva. En cuanto a los proveedores locales, algunas empresas no se nutren de ellos, si no por el contrario tienen proveedores en China, por ejemplo, por lo cual habría que mejorar este aspecto, demostrando que los proveedores locales si tienen la capacidad de responder con las exigencias del mercado. Es importante velar por el bienestar integral de los proveedores y cumplir con las políticas de pago acordadas.

7.7 Grupos de interés y sus compromisos

A continuación, se presenta la tabla acerca de los diferentes grupos de interés, encaminados a sus compromisos y objetivos estratégicos para lograr su cumplimiento.

Tabla 3: *Grupos de interés y sus compromisos*

GRUPOS DE INTERES	COMPROMISO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
EMPLEADOS	Construir un gran lugar para trabajar en un marco de relaciones de confianza, transparencia y productividad.	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar una compensación equitativa en un marco de competitividad empresarial. • Asegurar estándares de HSE para los empleados. • Contribuir a la calidad de vida de los empleados, pensionados y familiares. • Velar por el desarrollo personal y profesional de cada uno de los empleados. • Actuar en un marco de respeto y promoción de

		<p>los derechos laborales y sindicales.</p>
<p>PROVEEDORES</p>	<p>Transparencia y reglas claras dentro de una relación de beneficio mutuo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la transparencia en la cadena de suministros. • Promover practicas responsables de los proveedores. • Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad en los suministros. • Asegurar el cumplimiento de las condiciones contractuales de las partes.

COMUNIDAD	Participar en el desarrollo sostenible de la región, en un marco de responsabilidad y respeto de los derechos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar procesos colectivos de desarrollo regional. • Desarrollar todas las actividades con responsabilidad social y ambiental. • Actuar en un marco de respeto y promoción de los DD.HH. • Realizar inversiones sociales.
CLIENTES	Asegurar la satisfacción del cliente con excelencia en el servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Maximizar el valor de los productos y servicios para el cliente.
ACCIONISTAS	Asegurar la sostenibilidad del negocio a través de una gestión ética, transparente y responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir conjuntamente a la viabilidad del negocio asegurando el desarrollo del entorno y relaciones comerciales justas.

Fuente: Recuperado de *Diseño de un sistema de indicadores de gestión bajo la perspectiva de la responsabilidad social empresarial para el sector metalmecánico de Bucaramanga*, Figueroa Peñaranda, W., & León Redondo, S. (2014), *Universidad Pontificia Bolivariana*.

7.8 Variables

De acuerdo a los grupos de interés identificados internos (empleados, inversionistas), externos (comunidad, clientes y proveedores) para llevar a cabo la responsabilidad social empresarial en las empresas del sector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana se hallaron las siguientes variables (Tabla 2) y posteriormente establecer los indicadores que las relaciones y sus respectivos factores de medición para alcanzar el objetivo propuesto según los parámetros de la norma ISO 26000 adaptados en el diseño de RSE para este tipo de empresas.

Tabla 4. Variables del modelo de RSE

GRUPO DE INTERES	VARIABLE
EMPLEADOS	Contratación
	Salario adecuado al esfuerzo
	Promoción y crecimiento profesional
	Capacitación
	Bienestar social y laboral
	Afiliación al sistema de seguridad social
	Seguridad y salud laboral
	Equidad e igualdad
	Condiciones laborales justas
	Protección de sus derechos
ACCIONISTAS	Inversión en proyectos
	Actividades de la RSE

	Transparencia en la información
	Sentido de pertenencia
	Honestidad
	Compromiso
COMUNIDAD	Recursos
	Programa de educación y desarrollo
	Promover y preservar el arte
	Contribución al impacto ambiental
MEDIO AMBIENTE	Racionalización del consumo de recursos
	Reducción de residuos, emisiones y vertidos
	Utilización de energías limpias
PROVEEDORES	Actividades de la RSE
	Transparencia en la información
	Sentido de pertenencia
	Honestidad
	Compromiso
	Certificación de idoneidad y calidad
	Impacto a la comunidad
	Criterios éticos, sociales, ambientales y de igualdad.

CLIENTES	Prestación del servicio
	Nivel de satisfacción
	Cumplimiento de garantías
	Atención y servicio pos-venta
	Seguimiento de PQRS
	Protección de datos del consumidor

Fuente: Adaptado de *Diseño de un sistema de indicadores de gestión bajo la perspectiva de la responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico de Bucaramanga*, Figueroa Peñaranda, W., & León Redondo, S. (2014), Universidad Pontificia Bolivariana.

La encuesta maneja dos tipos de preguntas descritas a continuación:

Para ver la encuesta remitirse a la pagina 249 de este documento VER ANEXO.

Tabla 5: *Tipos de preguntas*

TIPO DE PREGUNTA	CANTIDAD DE PREGUNTAS
Preguntas cerradas	61
Preguntas con opción múltiple	41

Fuente: Autor del proyecto

8. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

8.1 Tabulación, presentación y análisis de resultados

La presentación de resultados de la encuesta aplicada a las empresas del sector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana se realizó para conocer el estado actual de la Responsabilidad social empresarial de las Mipymes de dicho sector, el análisis tuvo un alcance a todos los grupos de interés que pertenecen al sector. Los resultados se presentan a continuación:

8.1.2 Generalidades

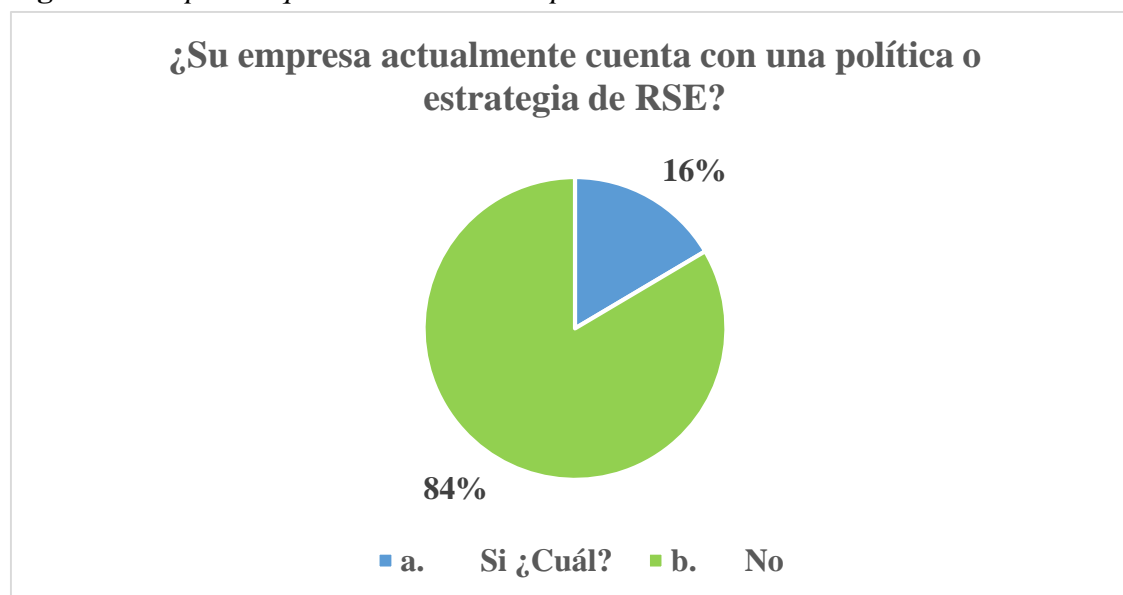
En esta categoría se realizaron cinco preguntas las cuales indagaban sobre las generalidades de la responsabilidad social empresarial.

Tabla 6: *Empresas que cuentan con una política de RSE*

1. ¿Su empresa actualmente cuenta con una política o estrategia de RSE?	TOTAL
a. Si ¿Cuál?	15
b. No	76

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejía, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltrán, Colombia.

Figura 8: *Empresas que cuentan con una política de RSE*



Fuente: Autor del proyecto

En esta primera pregunta se indagó por la existencia de una política de responsabilidad social empresarial, se puede observar que solo el 16% de las empresas del sector calzado cuentan con

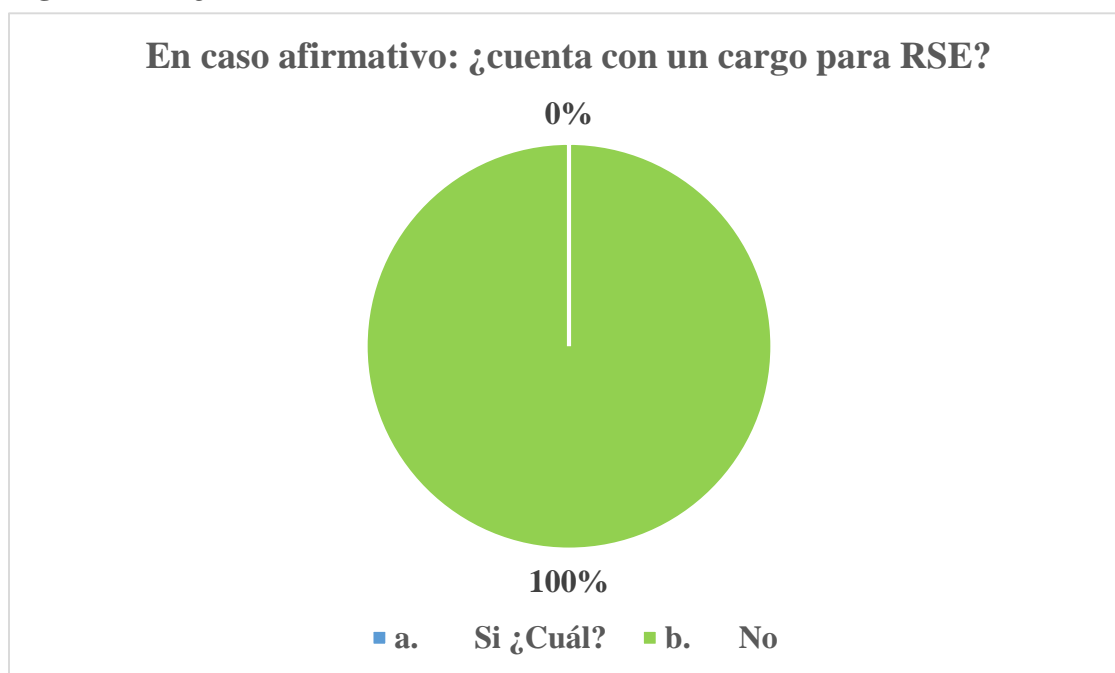
dicha política, mientras que el 84% restante no cuentan con una política de RSE, lo que muestra que el sector debe mejorar dicho aspecto para mejorar el desarrollo de la empresa.

Tabla 7: *Cargo de RSE*

2. En caso afirmativo: ¿cuenta con un cargo para RSE?	TOTAL
a. Si ¿Cuál?	0
b. No	91

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmecánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejía, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltrán, Colombia.

Figura 9: *Cargo de RSE*



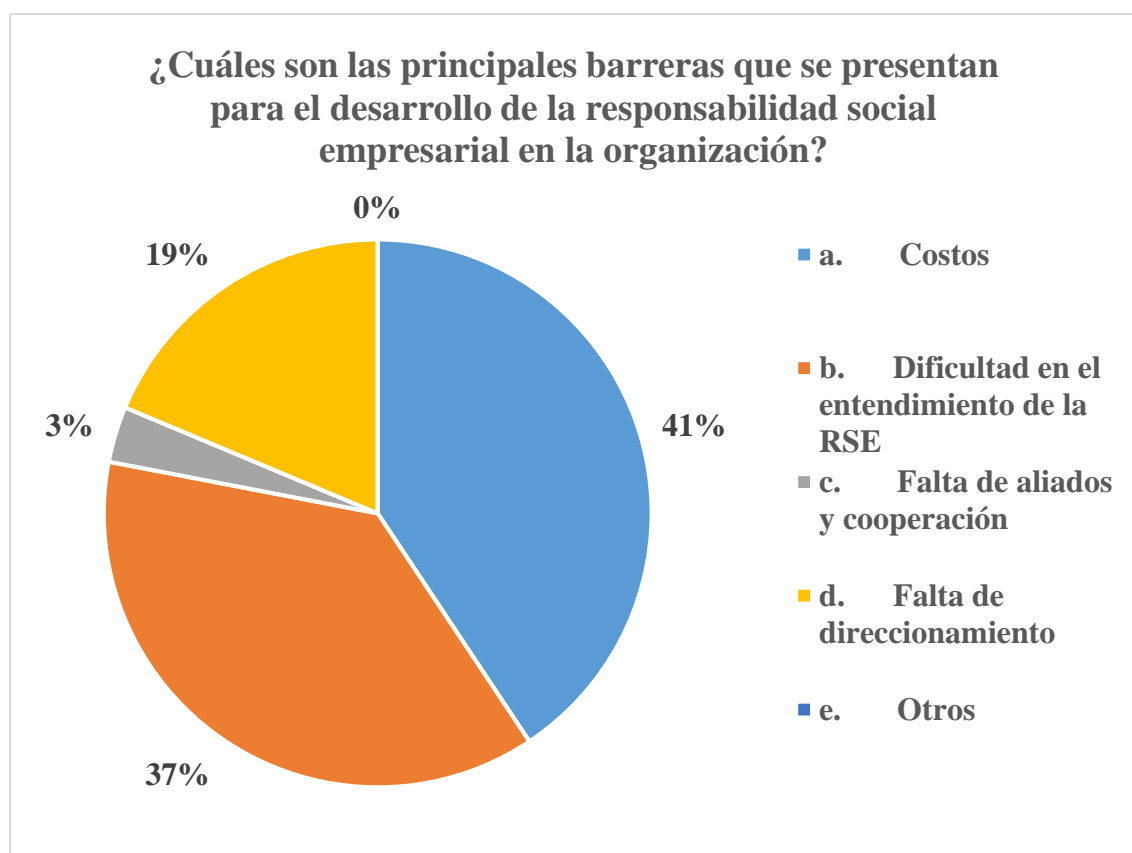
Fuente: Autor del proyecto

Se puede observar en la gráfica que un 100% de las empresas encuestadas, dijeron no tener un cargo para que sea responsable de su ejecución y seguimiento de la RSE, debido a que no tienen un conocimiento amplio sobre estas prácticas de RSE, además de que incurrirían en mayores gastos.

Tabla 8: *Barrera en el desarrollo de la RSE*

3. ¿Cuáles son las principales barreras que se presentan para el desarrollo de la responsabilidad social empresarial en la organización?	TOTAL
a. Costos	37
b. Dificultad en el entendimiento de la RSE	34
c. Falta de aliados y cooperación	3
d. Falta de direccionamiento	17
e. Otros	0

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 10: *Barreras en el desarrollo de la RSE*

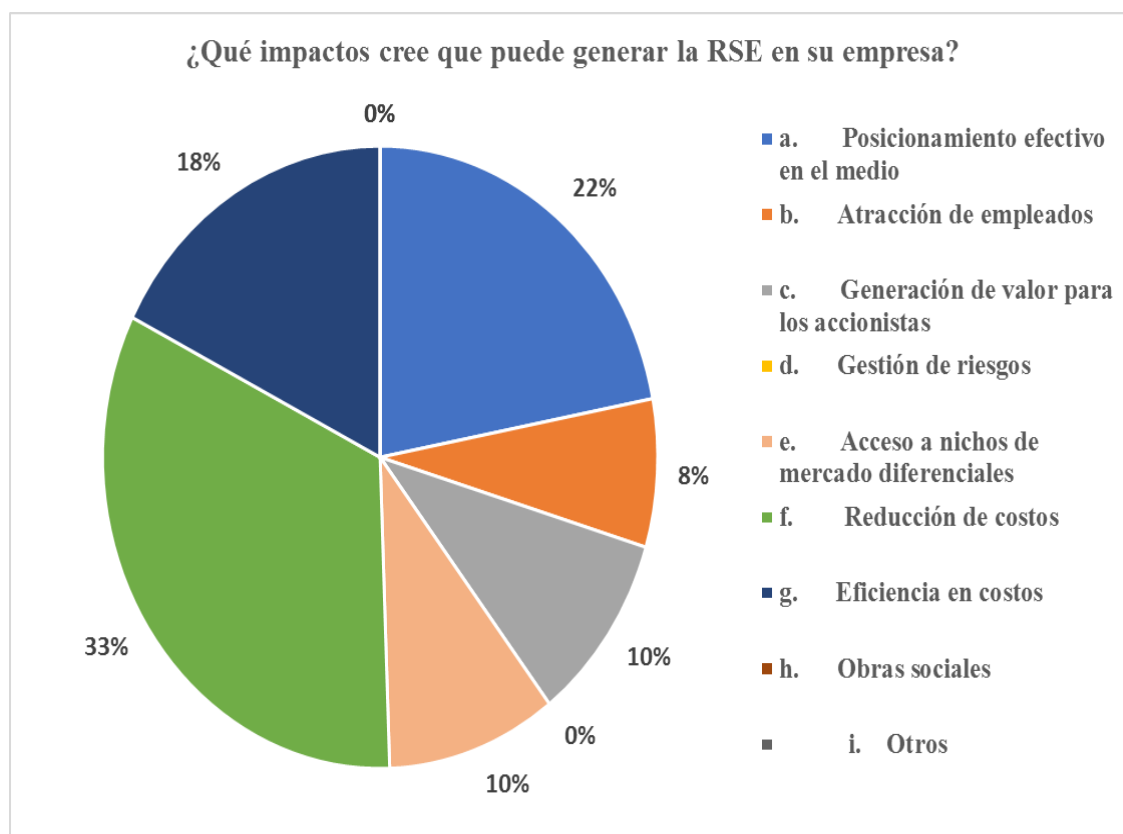
Fuente: Autor del proyecto

A la pregunta sobre las principales barreras presentes al momento de querer desarrollar la RSE en la organización, se encontró que están los costos con 41%, seguido de la dificultad de entendimiento de la RSE con un 37%, un 19% respondió que por falta de direccionamiento y por último un 3% por falta de aliados y cooperación. Se pudo analizar que los empresarios no tienen muy claro el concepto de RSE y por esto no asumen la importancia requerida.

Tabla 9: *Impactos que generan la RSE*

4. ¿Qué impactos cree que puede generar la RSE en su empresa?	TOTAL
a. Posicionamiento efectivo en el medio	20
b. Atracción de empleados	7
c. Generación de valor para los accionistas	9
d. Gestión de riesgos	0
e. Acceso a nichos de mercado diferenciales	9
f. Reducción de costos	30
g. Eficiencia en costos	16
h. Obras sociales	0
i. Otros	0

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmecánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejía, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltrán, Colombia.

Figura 11: *Impacto que genera la RSE*

Fuente: Autor del proyecto

Los impactos que posiblemente genere la RSE son, con un 33% una reducción de costos, un 22% posicionamiento efectivo en el medio, un 18% cree que habría eficiencia en costos, mientras que un 10% piensa que se generaría valor para los accionistas junto con un acceso a nichos de mercado diferenciales y por último con un 8% la atracción de empleados.

Tabla 10: *Misión, visión y valores*

5. ¿La empresa ha definido su visión, valores y misión, encaminados a la RSE?	TOTAL
a. Si	0
b. No	91

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejía, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltrán, Colombia.

Figura 12: *Misión, visión y valores*

Fuente: *Autor del proyecto*

Para finalizar esta categoría se indagó sobre si las empresas tenían la responsabilidad social empresarial encaminada hacia la misión, visión y valores, en la cual el 100% respondió que no la tienen en cuenta, lo que quiere decir que desde un principio de la construcción de cada empresa no tuvieron presente este importante factor.

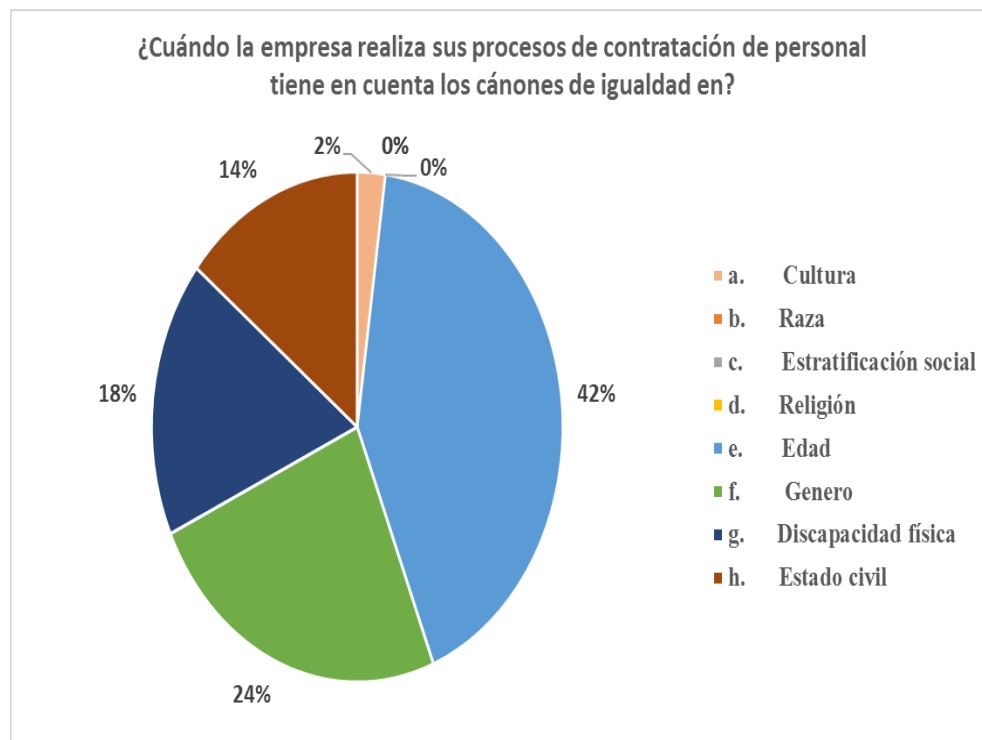
8.1.3 Empleados

A continuación, se presenta la categoría empleados donde se realizaron veintitrés preguntas, con el fin de conocer si están cumpliendo con los objetivos planteados para dicho grupo de interés.

Tabla 11: *Proceso de contratación de personal*

1. ¿Cuándo la empresa realiza sus procesos de contratación de personal tiene en cuenta los cánones de igualdad en?	TOTAL
a. Cultura	2
b. Raza	0
c. Estratificación social	0
d. Religión	0
e. Edad	38
f. Genero	22
g. Discapacidad física	16
h. Estado civil	13

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmecánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejía, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltrán, Colombia.

Figura 13: *Proceso de contratación de personal*

Fuente: *Autor del proyecto*

En cuanto a los cánones en igualdad existen un aspecto que predomina por encima de los demás y es la edad con un 42% el cual sigue jugando un papel importante dentro del sistema de contratación, seguido con un 24% por el género, un 18% por la discapacidad física, un 14% por el estado civil y por último un 2% la cultura, el resto como raza, estratificación social y religión son tenidos en cuenta al momento de contratar personal.

Tabla 12: *Género femenino en la empresa*

2. ¿Las mujeres están presentes en cada uno de los departamentos de la empresa?	TOTAL
a. Si	62
b. No ¿Por qué?	29

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejía, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltrán, Colombia.

Figura 14: *Género femenino en la empresa*

Fuente: *Autor del proyecto*

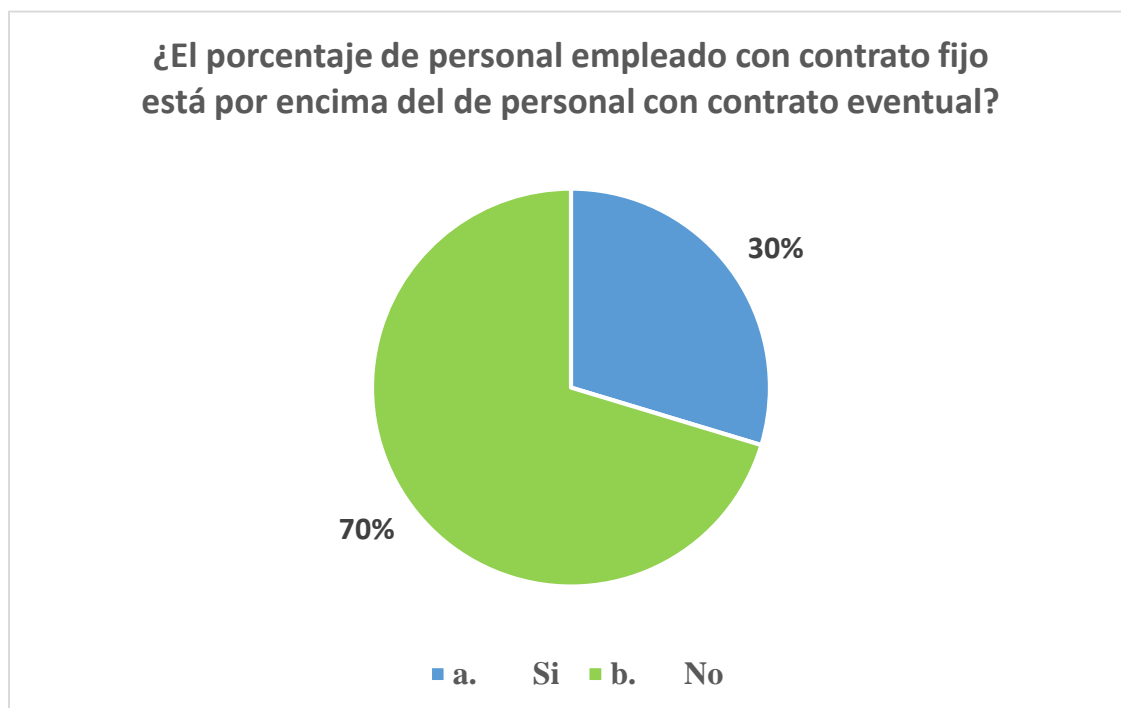
A la pregunta si las mujeres están situadas en cada departamento de la empresa, un 62% de las empresas respondió que sí y un 29% dijeron que no, porque debido a los diversos pasos que tiene la elaboración del calzado, en algunos se necesita mano de obra masculina aunque no todos los empresarios tienen el mismo pensamiento, otra razón es porque debido a que en gran porcentaje hoy en día las mujeres tienden a quedar en estado de embarazo, las empresas prefieren contratar hombres ya que así se ahorran pagar la etapa de los primeros meses de ley del embarazo.

Tabla 13: *Empleado con contrato fijo por encima del eventual*

3. ¿El porcentaje de personal empleado con contrato fijo está por encima del de personal con contrato eventual?	
a.	Si
b.	No

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejía, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltrán, Colombia.

Figura 15: *Empleado con contrato fijo por encima del eventual*



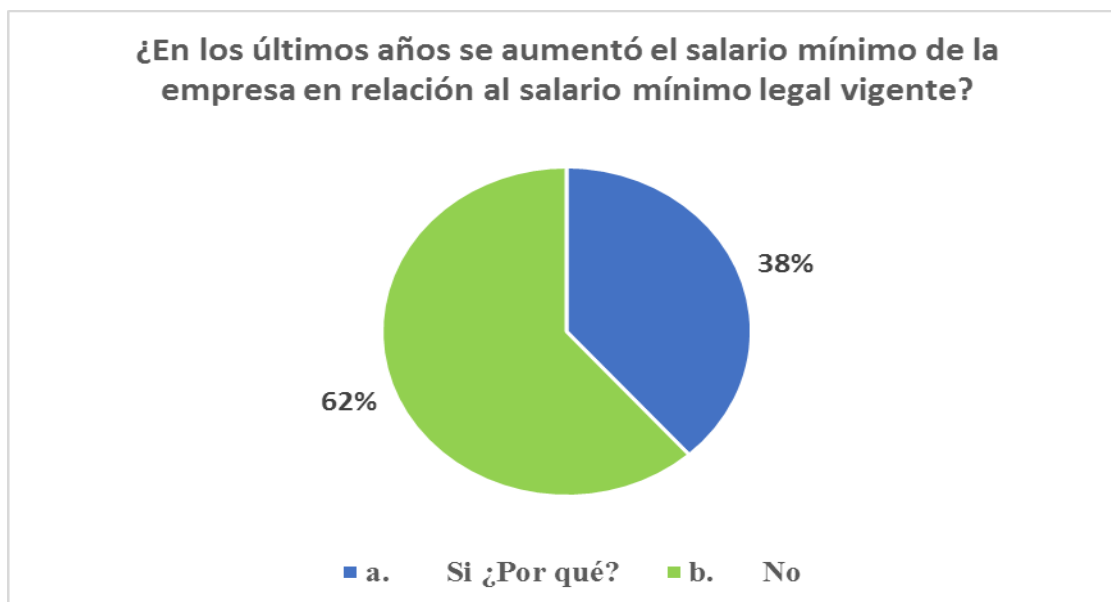
Fuente: *Autor del proyecto*

Al indagar por el porcentaje de empleados con contrato fijo por encima del eventual, las empresas respondieron con un 70% que sí y el restante un 30% dijo que no, esto porque el personal con contrato fijo es de no mayor a 5, mientras que por el contrario las empresas tienen aproximadamente de 10 a 20 obreros con contrato eventual, todo depende de la época del año por la producción.

Tabla 14: *Salario mínimo de la empresa*

4. ¿En los últimos años se aumentó el salario mínimo de la empresa en relación al salario mínimo legal vigente?	TOTAL
a. Si ¿Por qué?	35
b. No	56

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 16: *Salario mínimo de la empresa*

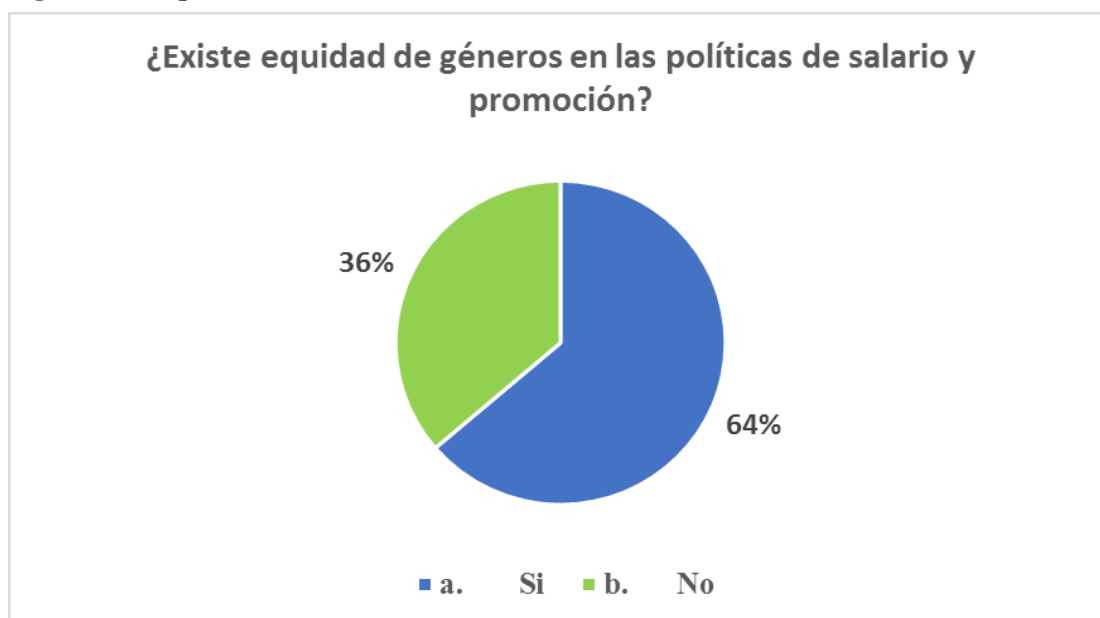
Fuente: *Autor del proyecto*

Como se puede observar con un 38% las empresas respondieron si al aumento del salario mínimo de cada año, porque según lo que ellos decían, para cumplir con las exigencias de la ley deben subirle al salario mínimo anualmente en el porcentaje que el estado estipule, mientras que en mayor porcentaje con un 62% las empresas respondieron que no le suben, debido a que a los empleados les pagan por producción.

Tabla 15: *Equidad salarial*

5. ¿Existe equidad de géneros en las políticas de salario y promoción?	TOTAL
a. Si	58
b. No	33

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmecánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 17: *Equidad salarial*

Fuente: *Autor del proyecto*

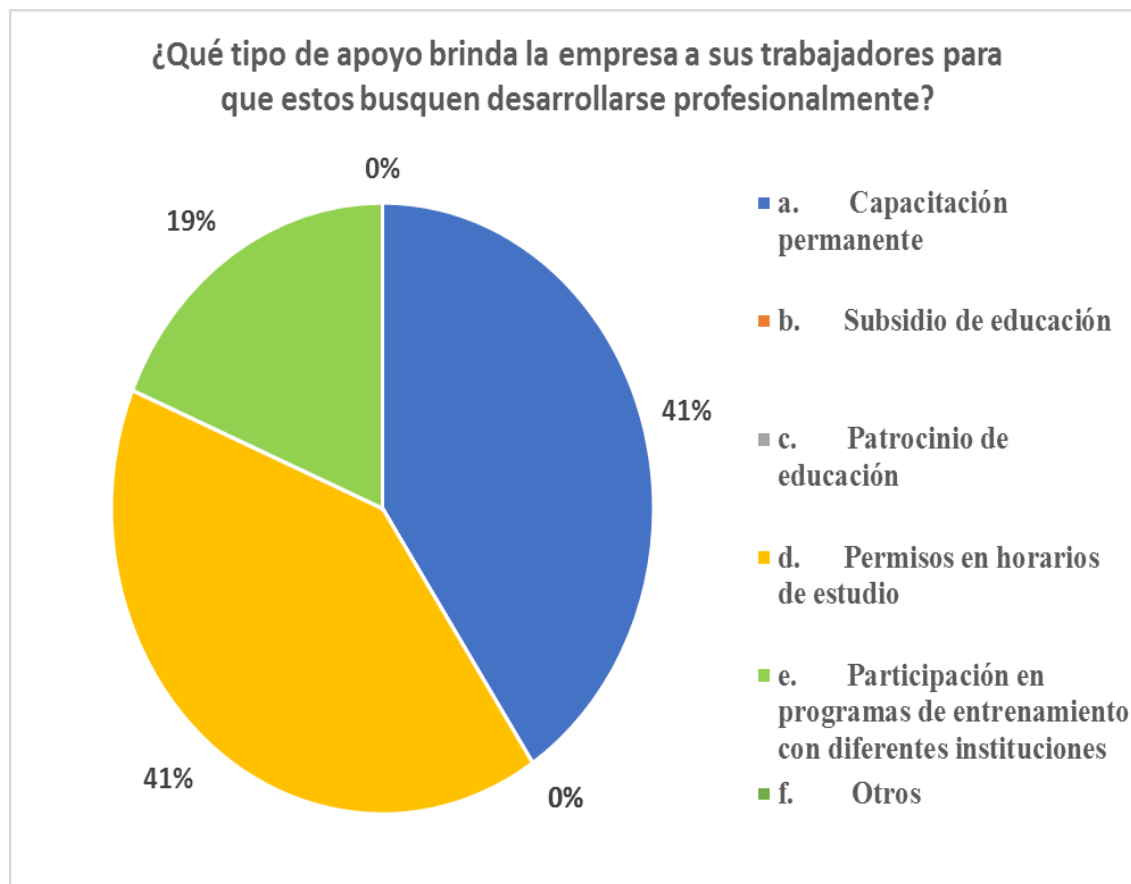
A la pregunta acerca de la igualdad de generos, las empresas respondieron que si existe equidad de géneros en las políticas de salario y promoción con un 64%, garantizando que no existe ningún tipo de discriminación , mientras que un 36% respondió que no existe equidad de género.

Tabla 16: *Apoyo para desarrollarse profesionalmente*

6. ¿Qué tipo de apoyo brinda la empresa a sus trabajadores para que estos busquen desarrollarse profesionalmente?	TOTAL
a. Capacitación permanente	37
b. Subsidio de educación	0
c. Patrocinio de educación	0
d. Permisos en horarios de estudio	37
e. Participación en programas de entrenamiento con diferentes instituciones	17
f. Otros	0

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmecánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 18: *Apoyo para desarrollarse profesionalmente*



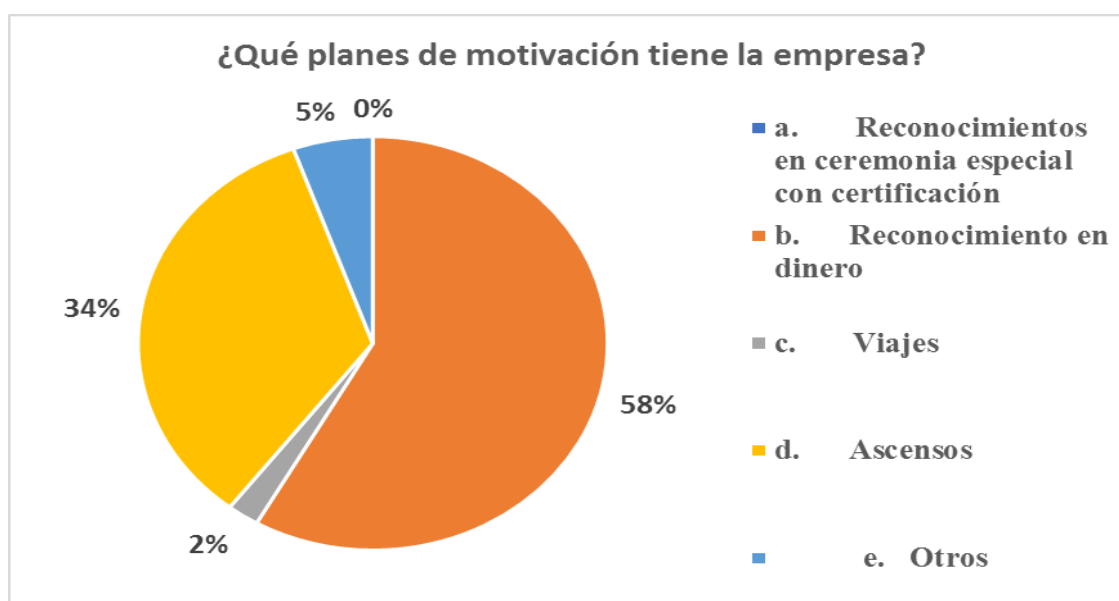
Fuente: *Autor del proyecto*

La siguiente pregunta acerca del apoyo a los trabajadores para su desarrollo profesional, respondieron con un 41% permisos en horarios de estudio, brindando la posibilidad de que los empleados se formen profesionalmente y capacitación permanente, consiguiendo estar por encima de las demás empresas ya que los empleados mejoran sus habilidades en el trabajo y por ultimo con un 19% participación en programas de entrenamiento con diferentes instituciones.

Tabla 17: Planes de motivación

7. ¿Qué planes de motivación tiene la empresa?	TOTAL
a. Reconocimientos en ceremonia especial con certificación	0
b. Reconocimiento en dinero	53
c. Viajes	2
d. Ascensos	31
e. Otros	5

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 19: Planes de motivación

Fuente: Autor del proyecto

En cuanto a los planes de motivación que tiene la empresa un 58% hace reconocimiento en dinero, porque en la mayoría de las empresas del sector calzado pagan a sus empleados por producción, entonces cuando hay temporada alta los motivan a que produzcan más con una ganancia extra, por otro lado con un 34% respondieron que tienen ascensos, ya que en la producción del calzado existen diferentes etapas en el proceso y el empleado puede ir escalando a medida que se vaya formando en las diferentes técnicas lo cual les resulta beneficiosos en materia

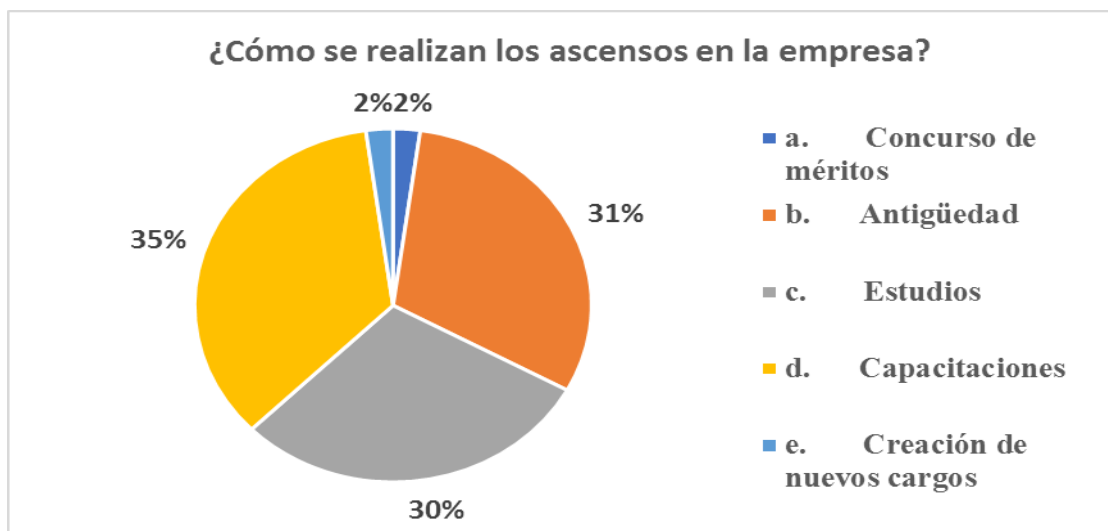
económica, un 5% los motivan de otras maneras como por ejemplo algún tipo de descanso o permisos especiales y con un 2% viajes.

Tabla 18: *Ascensos en la empresa*

8. ¿Cómo se realizan los ascensos en la empresa?	TOTAL
a. Concurso de méritos	2
b. Antigüedad	28
c. Estudios	27
d. Capacitaciones	32
e. Creación de nuevos cargos	2

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 20: *Ascensos en la empresa*



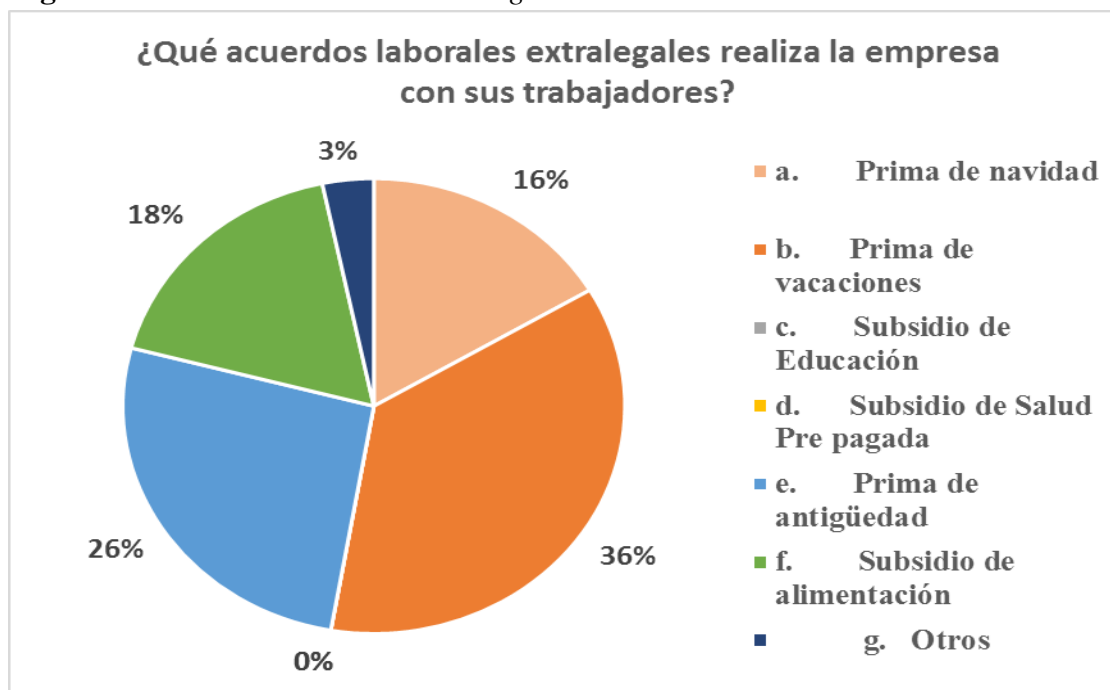
Fuente: *Autor del proyecto*

En términos de ascenso se realizan de acuerdo a las capacitaciones con 35% y seguido a esto los estudios con un 30% motivándolos así para que se preparen, después la antigüedad como primordial con un 31% y por ultimo un 2% para concursos de méritos y creaciones de nuevos cargos.

Tabla 19: *Acuerdos laborales extralegales*

9. ¿Qué acuerdos laborales extralegales realiza la empresa con sus trabajadores?	TOTAL
a. Prima de navidad	15
b. Prima de vacaciones	33
c. Subsidio de Educación	0
d. Subsidio de Salud Pre pagada	0
e. Prima de antigüedad	24
f. Subsidio de alimentación	16
g. Otros	3

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 21: *Acuerdos laborales extralegales*

Fuente: Autor del proyecto

Al realizar el análisis de los acuerdos extralegales y teniendo claro que la mayoría de las empresas pagan a sus empleados a destajo, se encontró que dichas empresas tienen en cuenta la prima de vacaciones con un 36%, esto para el bienestar de sus colaboradores como primera

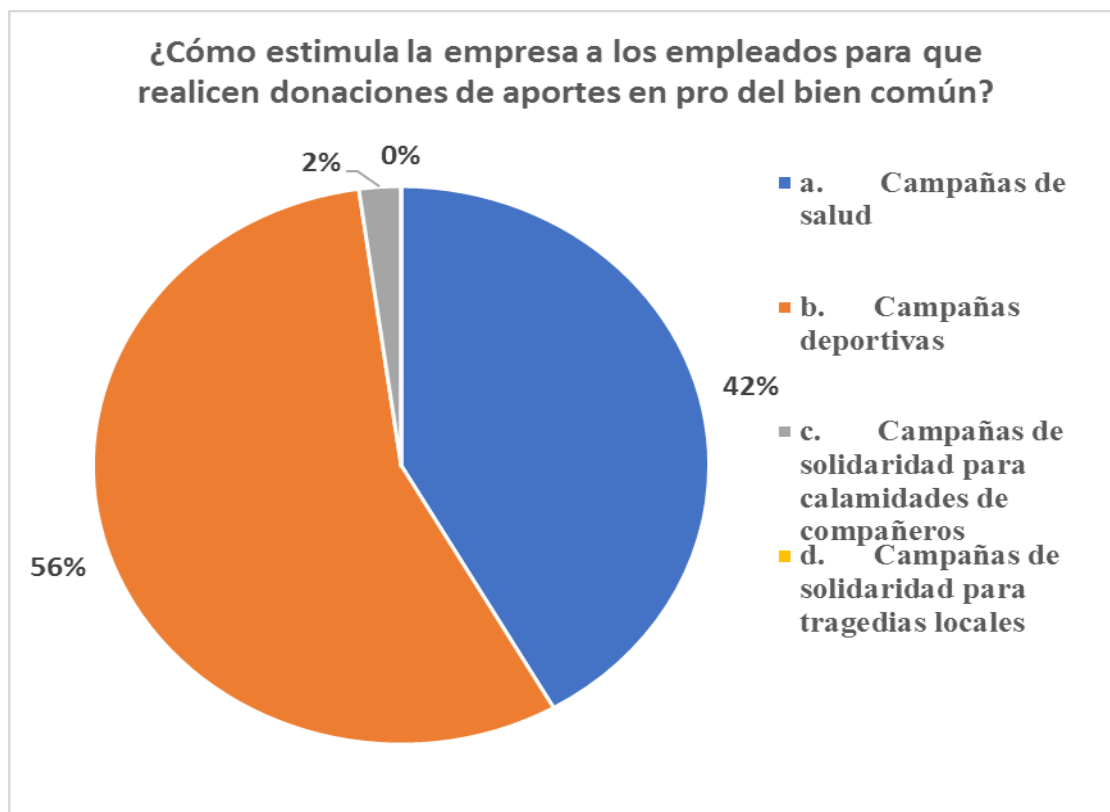
instancia, seguido a esto la prima de antigüedad con un 26% dándole importancia a los empleados que tienen hace un tiempo, con un 18% subsidio de alimentación, 16% prima de navidad y por ultimo un 3% otros acuerdos. Es interesante ver como ninguna empresa cubre subsidio de salud pre-pagada, aunque se podría entender por el lado de que no sería rentable para las empresas cubrir este gasto comparándolo por su valor frente a la producción y ganancias, pero ninguno respondió subsidio de educación, por lo cual a las empresas les interesa que los empleados mejoren en sus estudios pero que ese gasto lo cubra el empleados siendo que la empresa también se beneficiaría de los conocimientos que puede adquirir dicho empleado.

Tabla 20: *Estimulación en donaciones*

10. ¿Cómo estimula la empresa a los empleados para que realicen donaciones de aportes en pro del bien común?	TOTAL
a. Campañas de salud	38
b. Campañas deportivas	51
c. Campañas de solidaridad para calamidades de compañeros	2
d. Campañas de solidaridad para tragedias locales	0

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmecánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 22: Estimulación en donaciones



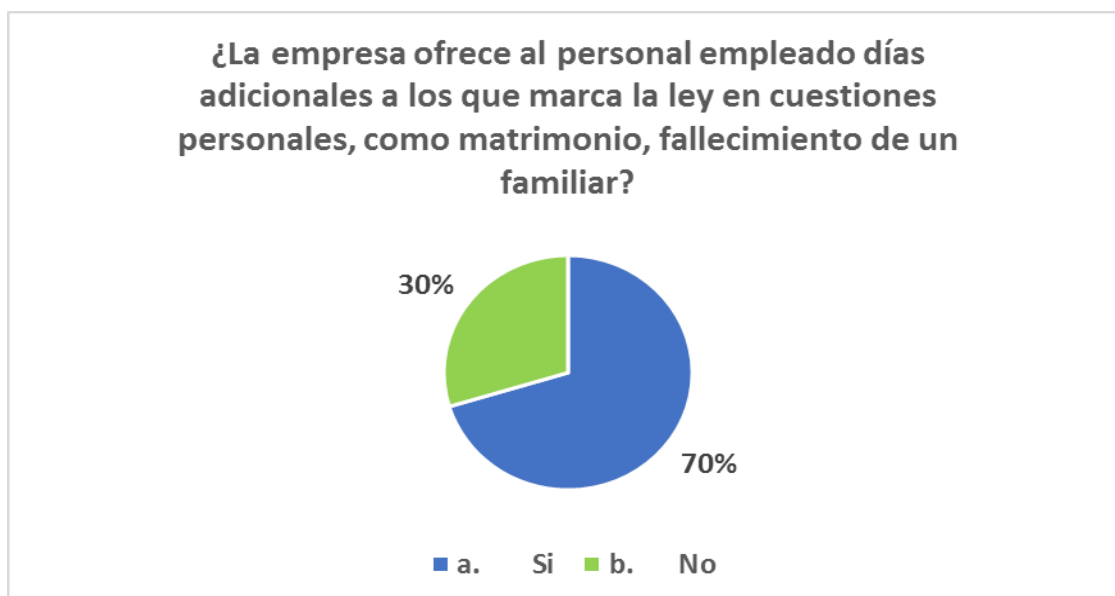
Fuente: Autor del proyecto

En este aspecto se evaluó que estímulos se utilizan para que los empleados participen en campañas y actividades que promuevan la solidaridad y el bien común, arrojando como resultado que un 56% hace campañas deportivas, un 42% realiza campañas de salud y tan solo un 2% realiza campañas de solidaridad para calamidades de compañeros, por esto hay que tratar de sensibilizar al ser humano para que participe en dichas campañas que minimicen el impacto negativo que tiene un individuo bajo una situación que afecte su vida.

Tabla 21: *Días adiciones a los mercados por la ley*

11. ¿La empresa ofrece al personal empleado días adicionales a los que marca la ley en cuestiones personales, como matrimonio, fallecimiento de un familiar?	TOTAL
a. Si	64
b. No	27

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 23: *Días adiciones a los mercados por la ley*

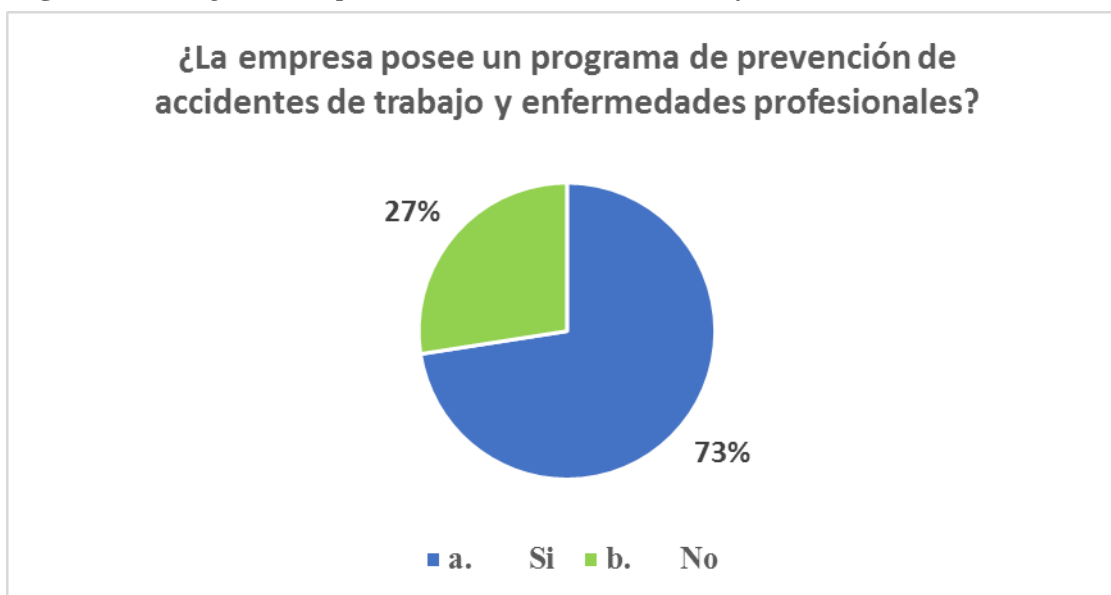
Fuente: *Autor del proyecto*

En este aspecto se observa como la mayoría de las empresas dan días adicionales por alguna eventualidad personal a los trabajadores arrojando así un 70% lo cual quiere decir que piensan en el bienestar del empleado, frente a un 30% de empresas que no dan ningún día adicional a los que marca la ley.

Tabla 22: Programa de prevención accidentes de trabajo

12. ¿La empresa posee un programa de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales?	TOTAL
a. Si	66
b. No	25

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 24: Programa de prevención accidentes de trabajo

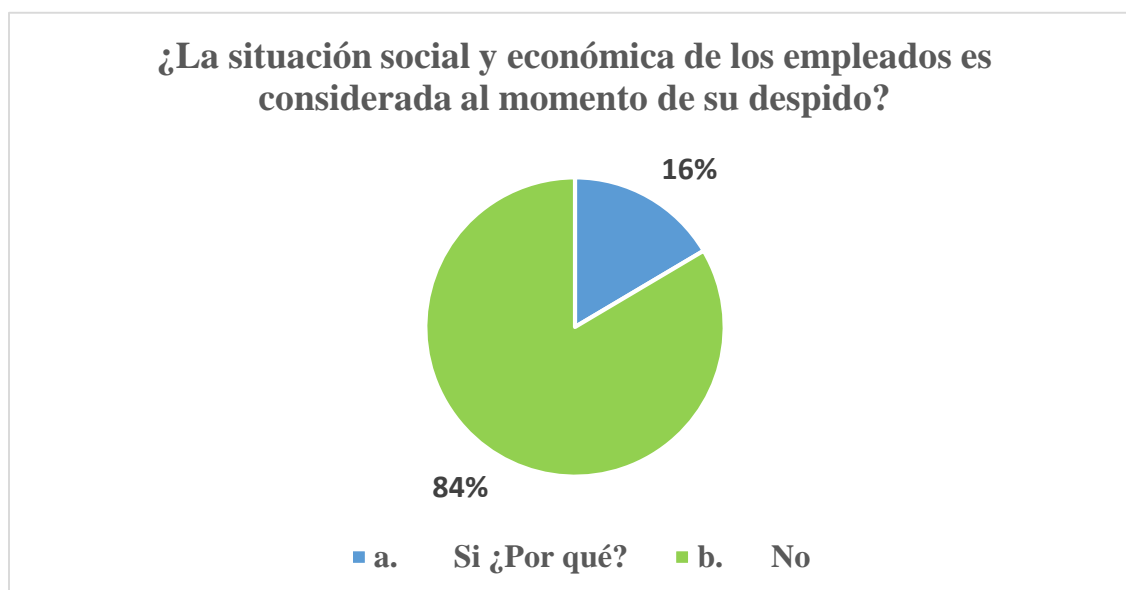
Fuente: Autor del proyecto

A la pregunta si la empresa posee programas de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, el 73% manifestó velar por la seguridad y salud de sus trabajadores y el 27% respondió que no, lo cual es bastante alarmante ya que estas empresas deberían tener algún programa que ayude al empleado a cuidar su salud en caso de alguna enfermedad o accidente, pero la respuesta de las empresas es que al ellos pagar por unidades producidas no podían por costos tener programas de prevención.

Tabla 23: *Situación social y económica al momento del despido*

13. ¿La situación social y económica de los empleados es considerada al momento de su despido?	TOTAL
a. Si ¿Por qué?	15
b. No	76

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 25: *Situación social y económica al momento del despido*

Fuente: *Autor del proyecto*

Como se puede observar en la gráfica un 16% de las empresas si tienen en cuenta la situación social y económica de los empleados al momento de su despido, ya que como ellos lo mencionaban no pueden darle la espalda a las personas que fueron sus colaboradores, además de que estarían generando más desempleo y afectación a las familias por este motivo tratan de no hacer despidos y de ser necesario primero miran el estado actual socioeconómico del empleado, caso contrario con las demás empresas que no tienen en cuenta esto con un 84%, porque según lo que comentaban

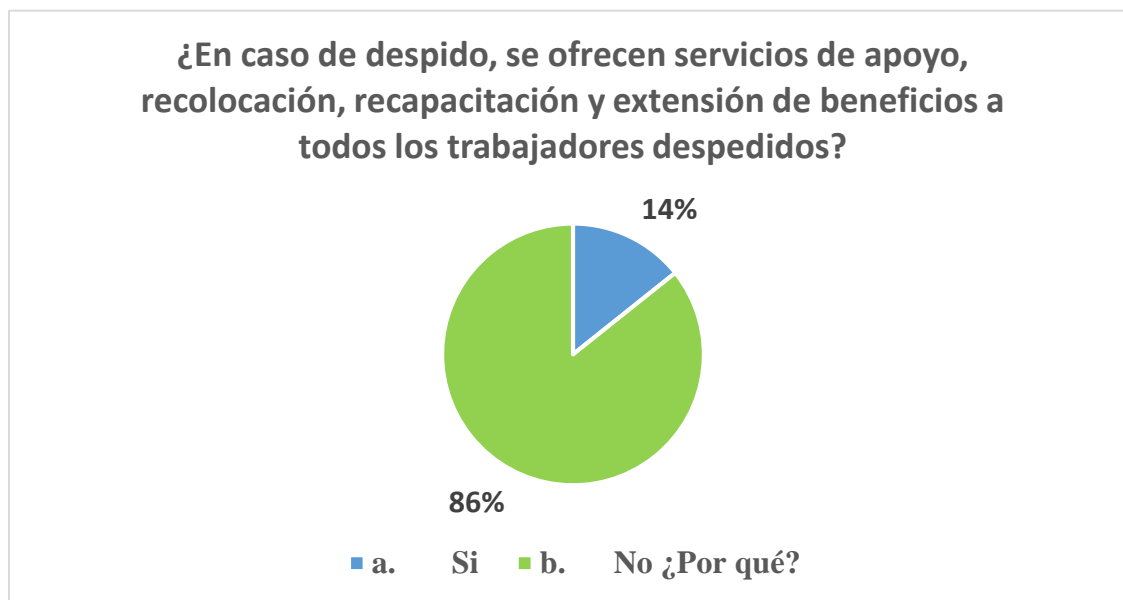
los empresarios, si ellos despiden un empleado en la mayoría de los casos es porque no tienen la facilidad económica de cubrir sus gastos, así que primero deben pensar en el bienestar económico de la empresa.

Tabla 24: *Extensión de beneficios*

14. ¿En caso de despido, se ofrecen servicios de apoyo, recolocación, capacitación y extensión de beneficios a todos los trabajadores despedidos?	TOTAL
a. Si	13
b. No ¿Por qué?	78

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltrán, Colombia.

Figura 26: *Extensión de beneficios*



Fuente: *Autor del proyecto*

Como se puede observar, con un 14% las empresas si ofrecen servicios de apoyo, recolocación, capacitación y/o extensión de beneficios a los trabajadores despedidos, porque ellos velan por sus trabajadores les interesa su bienestar y además no quieren contribuir con más desempleo por

eso en algunos casos hay re colación, por el contrario el 86% contesto que no tienen estos servicios de apoyo, porque dicen no tener el capital para dar beneficios a algún apoyo a un empleado que han despedido por algún recorte de personal.

Tabla 25: Plan de apoyo de retiro del trabajador

15. ¿Existe un plan de apoyo para el momento del retiro de los trabajadores?	TOTAL
a. Si ¿Cuál?	6
b. No	85

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmecánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 27: Plan de apoyo de retiro del trabajador



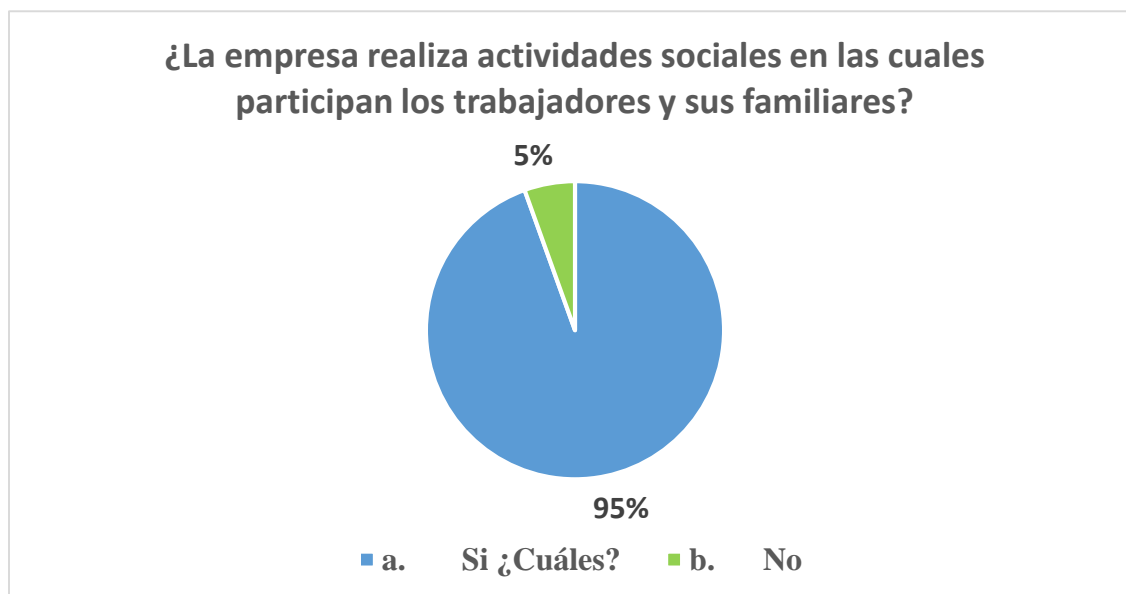
Fuente: Autor del proyecto

Según los resultados de la encuesta, tan solo un 7% brinda algún tipo de apoyo al retiro de sus trabajadores, como puede ser brindarle asesoría si quiere cambiar de área de trabajo, dejarle las puertas abiertas de la empresa en caso tal de que quiera volver o si es un retiro definitivo poder pagarle por un corto tiempo su salud, por otro lado, el 93% de las empresas contesto que no tiene ningún apoyo, porque dicen no tener la solvencia económica para este tipo de ayudas.

Tabla 26: *Actividades sociales del trabajador y familiares*

16. ¿La empresa realiza actividades sociales en las cuales participan los trabajadores y sus familiares?	TOTAL
a. Si ¿Cuáles?	86
b. No	5

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmecánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 28: *Actividades sociales del trabajador y familiares*

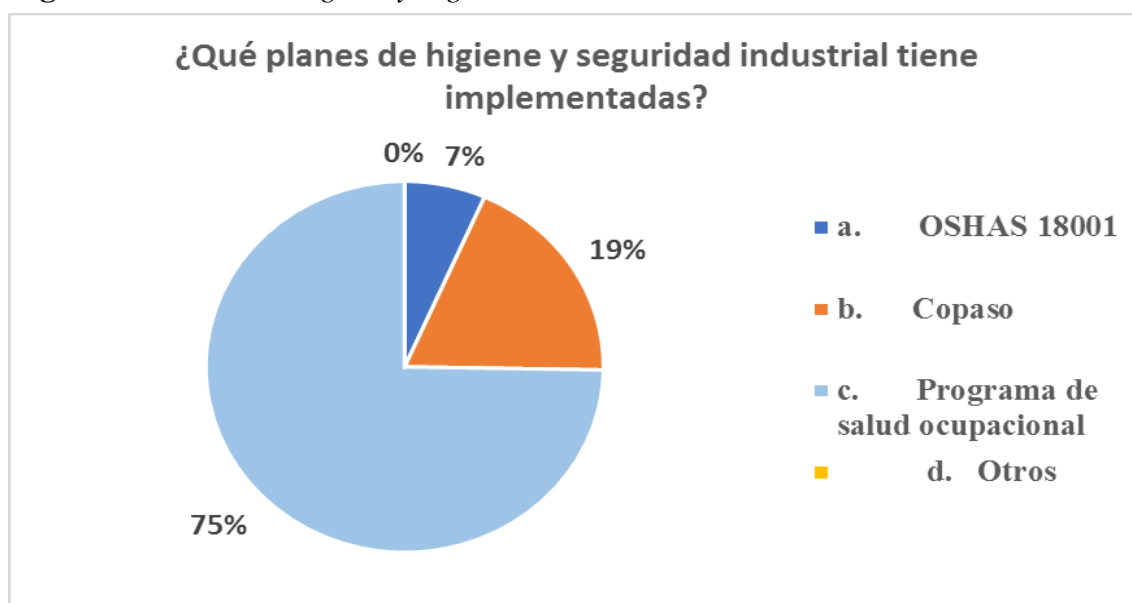
Fuente: *Autor del proyecto*

Se puede observar en el gráfico que el 95% de las empresas realizan actividades sociales con el fin de integrar a los trabajadores y familiares, las cuales pueden ser algún tipo de compartir, días deportivos o alguna comida en fechas especiales y en las que algunas ocasiones recogen fondos para ellos mismos, por otro lado, un 5% respondió que no realiza ninguna de estas actividades.

Tabla 27: *Planes de higiene y seguridad industrial*

17. ¿Qué planes de higiene y seguridad industrial tiene implementadas?	TOTAL
a. OSHAS 18001	6
b. Copaso	17
c. Programa de salud ocupacional	68
d. Otros	0

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 29: *Planes de higiene y seguridad industrial*

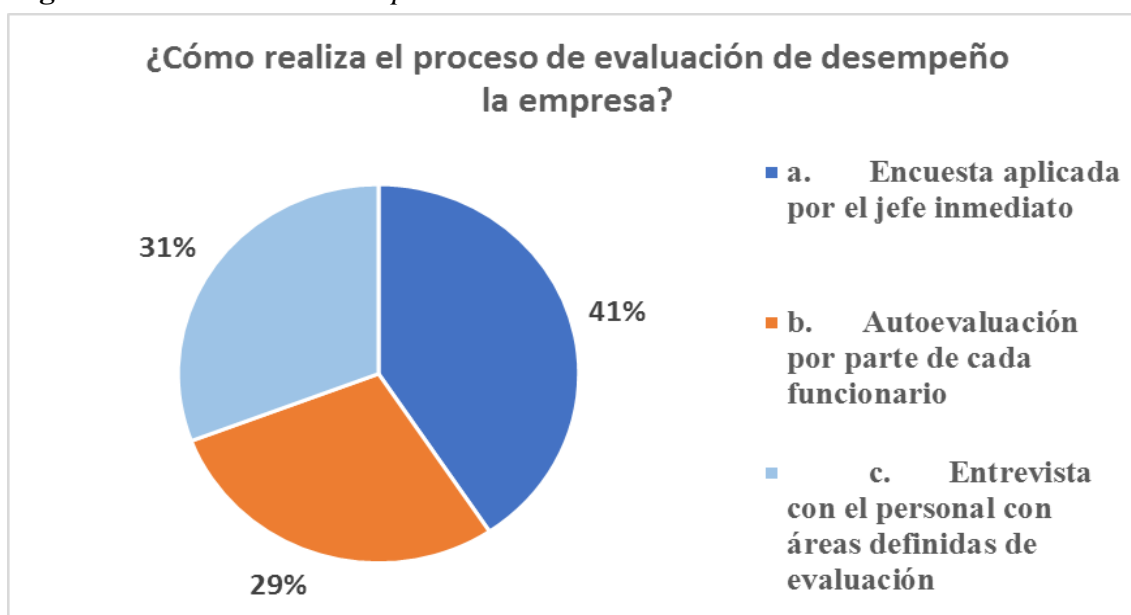
Fuente: Autor del proyecto

En cuanto a los planes de higiene y seguridad industrial, se encuentra que el 75% de las empresas encuestadas tienen implementado un programa de salud ocupacional, un 19% Copaso y un 7% Oshas 18001, estas como herramientas fundamentales en las necesidades de la medicina preventiva, higiene y seguridad industrial.

Tabla 28: *Proceso de desempeño*

18. ¿Cómo realiza el proceso de evaluación de desempeño la empresa?	TOTAL
a. Encuesta aplicada por el jefe inmediato	37
b. Autoevaluación por parte de cada funcionario	26
c. Entrevista con el personal con áreas definidas de evaluación	28

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 30: *Proceso de desempeño*

Fuente: Autor del proyecto

Como se puede observar en la grafica, las empresas encuestadas realizan su procesos de evaluación de desempeño con un 41% por medio de una encuesta aplicada por el jefe inmediato, por otro lado, un 31% realiza el proceso de evaluación por medio de una entrevista con el personal de cada área y por ultimo un 29% afirmo tener una autoevaluación por parte de cada funcionario.

Tabla 29: *Políticas trabajo infantil*

19. ¿La empresa tiene políticas concretas en contra del trabajo infantil?	TOTAL
a. Si ¿Cuáles?	91
b. No	0

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmecánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 31: *Políticas trabajo infantil*

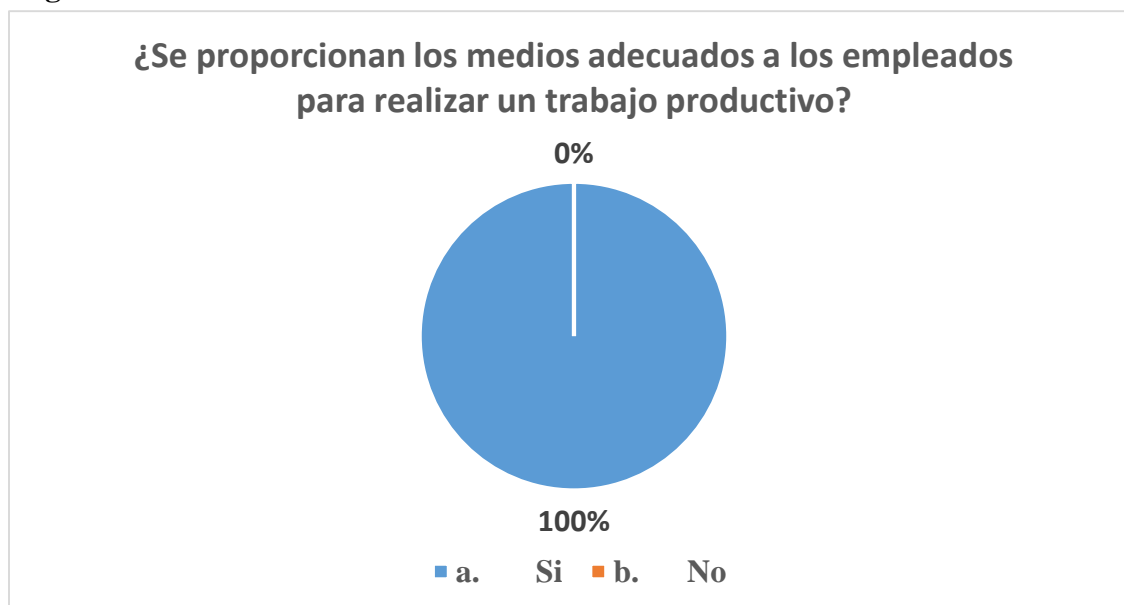
Fuente: Autor del proyecto

En cuanto a las políticas en contra el trabajo infantil, se puede observar que el 100% de las empresas tienen claro el desarrollo de dichas políticas, en las cuales tienen en cuenta los riesgos legales que pueden ocasionar el no poner en practica esta norma, acatan las disposiciones en materia de edad mínima establecidas en la legislación y utilizan mecanismos adecuados y fiables para la verificación de la edad de contratación (Cédula).

Tabla 30: *Medios adecuados*

20. ¿Se proporcionan los medios adecuados a los empleados para realizar un trabajo productivo?	TOTAL
a. Si	91
b. No	0

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmecánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 32: *Medios adecuados*

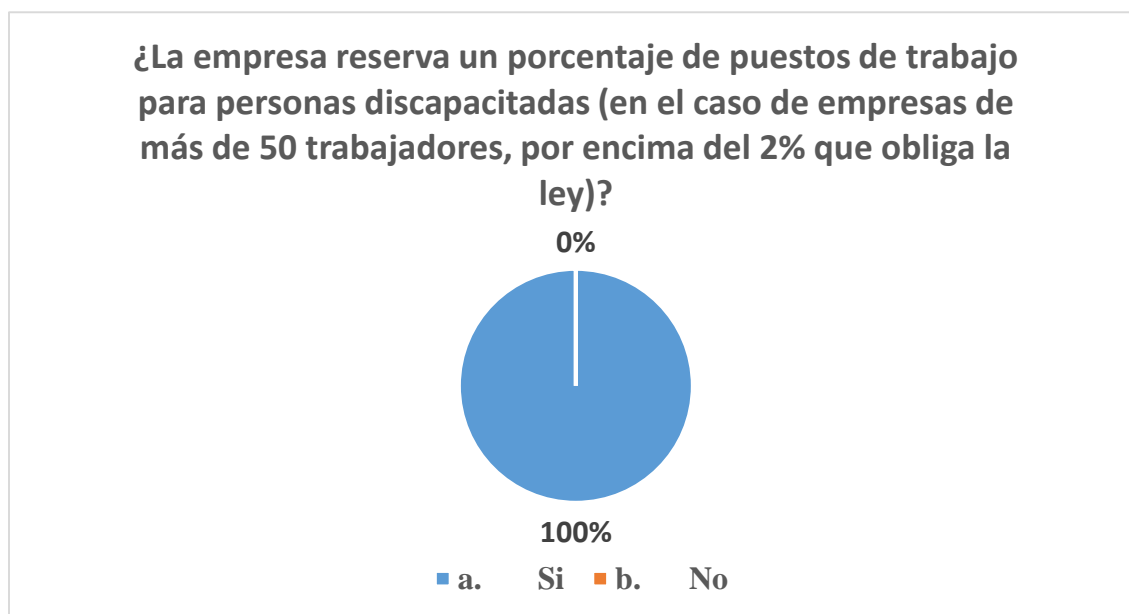
Fuente: Autor del proyecto

En cuanto a si proporcionan los medios adecuados a los empleados para realizar un trabajo productivo, el 100% de las empresas encuestadas respondió que sí, ya que tienen en cuenta que si tienen los materiales y equipos necesarios para trabajar podrán tener una buena producción.

Tabla 31: *Puestos de trabajo para personas discapacitadas*

21. ¿La empresa reserva un porcentaje de puestos de trabajo para personas discapacitadas (en el caso de empresas de más de 50 trabajadores, por encima del 2% que obliga la ley)?	TOTAL
a. Si	1
b. No	0

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 33: *Puestos de trabajo para personas discapacitadas*

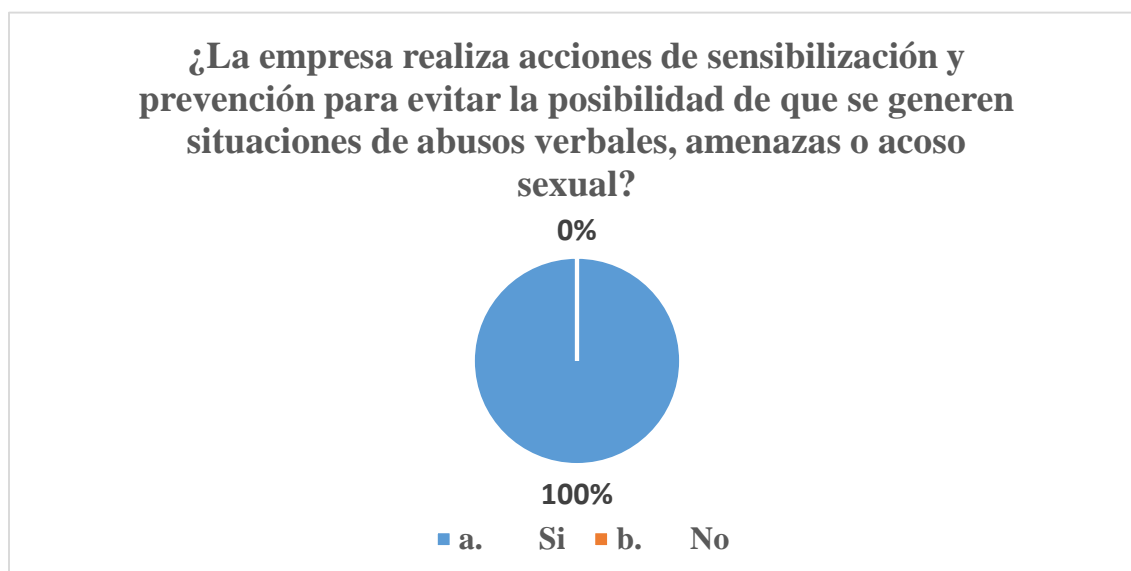
Fuente: Autor del proyecto

Esta pregunta estaba encaminada a las empresas que tienen más de 50 trabajadores, de las empresas encuestadas solo una está por encima de esta cifra y la cual, si cumple con lo que estipula la ley, las demás están entre los 2 y 25 trabajadores.

Tabla 32: *Acciones de sensibilización y prevención*

22. ¿La empresa realiza acciones de sensibilización y prevención para evitar la posibilidad de que se generen situaciones de abusos verbales, amenazas o acoso sexual?	TOTAL
a. Si	91
b. No	0

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmecánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 34: *Acciones de sensibilización y prevención*

Fuente: *Autor del proyecto*

En lo que tiene que ver con acciones de sensibilización y prevención para evitar que haya situaciones de abusos verbales, amenazas o acoso sexual, el 100% de las empresas tienen estipulado esto como reglamento de trabajo.

Tabla 33: *Política de reciclaje*

23. ¿Existe una política de reciclaje que permite al personal empleado estar formado en nuevas técnicas que tengan que ver con su puesto de trabajo?	TOTAL
a. Si	91
b. No	0

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 35: *Política de reciclaje*

Fuente: *Autor del proyecto*

Por ultimo en este grupo de interés se indago sobre si existe una política de reciclaje la cual permitiera a los empleados estar capacitados en nuevas técnicas, por cual el 100% de las empresas respondió que sí, ya que las empresas del sector calzado hoy en día están muy pendientes del reciclaje debido a la cantidad de desechos que cada empleado deja en su puesto de trabajo, por eso hay capacitaciones en este sentido para estar al día en las nuevas técnicas del reciclado.

Se puede concluir que los empleados de las diversas Mipymes del sector calzado deben tener mas ayuda en cuanto a sus planes de estudio, ya que si bien es cierto que les dan permisos laborales y capacitaciones, algunos de ellos también desean estudiar, así que deberían darles un subsidio de estudio, por otro lado es importante aumentarles el salario que este conforme a lo exigido por la ley, y por ultimo las Mipymes deben considerar tener en cuenta la situación actual de los empleados al momento de ser despedidos o tener un plan de acompañamiento al momento de su retiro.

8.1.4 Inversionistas

A continuación se presenta el grupo de interés de inversionistas donde se realizaron veintiuna preguntas, con el objetivo de revisar su grado de cumplimiento.

Tabla 34: *Alianzas con el sector público y un tercer sector*

1. ¿La empresa ha desarrollado alianzas con el sector público y un tercer sector para el desarrollo de proyectos específicos?	TOTAL
a. Si ¿Cuáles?	12
b. No	79

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmecánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 36: Alianzas con el sector público y un tercer sector

Fuente: Autor del proyecto

Para comenzar este grupo de interés se preguntó primero que todo si alguna empresa había desarrollado alianzas con el sector público y un tercer sector para desarrollar proyectos específicos a lo que el 13% de las empresas respondieron que sí, ya que han realizado acuerdos para compra de materia prima y venta de sus productos, y el 87% respondió que no.

Tabla 35: Inversión en I+D+I

2. ¿La empresa invierte en I+D+I (investigación, desarrollo e innovación)?	TOTAL
a. Si	6
b. No	85

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmecánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 37: *Inversión en I+D+I*

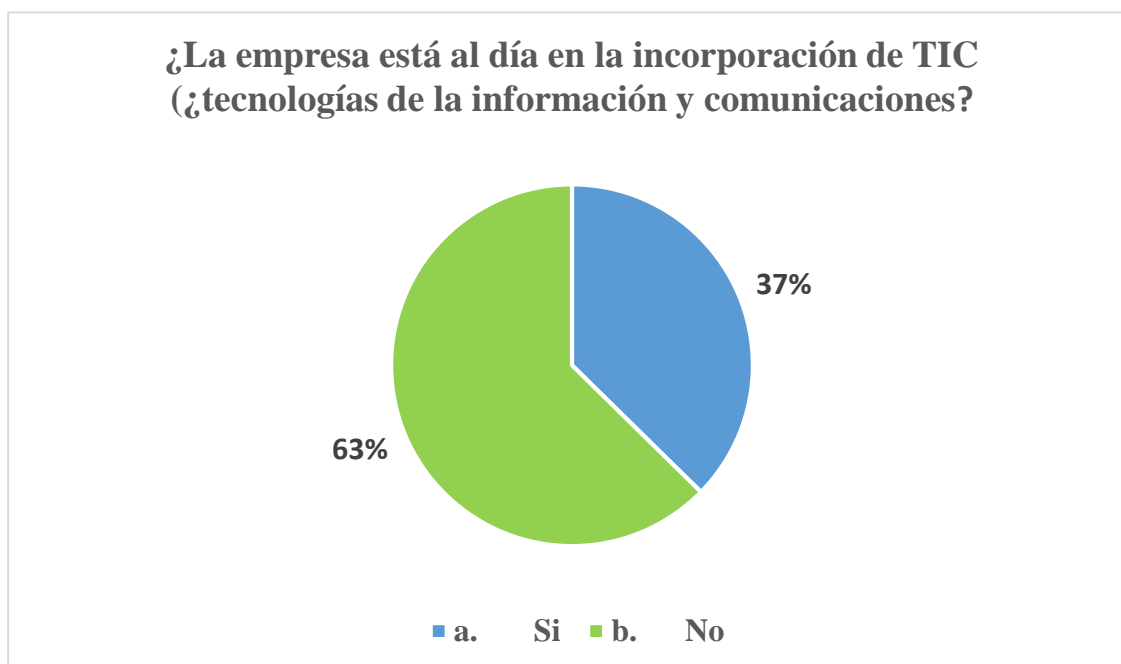
Fuente: *Autor del proyecto*

A la pregunta de si la empresa invierte en investigación, desarrollo e innovación, tan solo el 7% de las empresas dijeron que si, esto corresponde a 6 de ellas, y el 93% respondió que no, por lo cual se evidencia que las empresas no ven tan importante formarse en nuevos desarrollos o innovar en sus productos y esto es porque todo lo que hechos hacen lo copian directamente del calzado europeo o lo que sus proveedores de china le vayan mostrando.

Tabla 36: *Incorporación de TIC*

3. ¿La empresa está al día en la incorporación de TIC (¿tecnologías de la información y comunicaciones?)	TOTAL
a. Si	34
b. No	57

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 38: *Incorporación de TIC*

Fuente: *Autor del proyecto*

Se puede observar en la gráfica, el 37% de las empresas respondieron que, si están al día en la incorporación de las TIC y el 63% no las aplica, lo cual indica que estas empresas solo se dedican a fabricar y cumplir con sus pedidos, pero no hacen inversiones en tecnología para mejorar sus procesos o mejoras en la parte de información y comunicación lo cual les sería muy útil al momento de comunicarse ya sea con clientes o proveedores.

Tabla 37: *RSE como estrategia comercial*

4. ¿La empresa considera la RSE como una nueva estrategia comercial?	TOTAL
a. Si ¿Por qué?	38
b. No	53

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmecánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 39: *RSE como estrategia comercial*

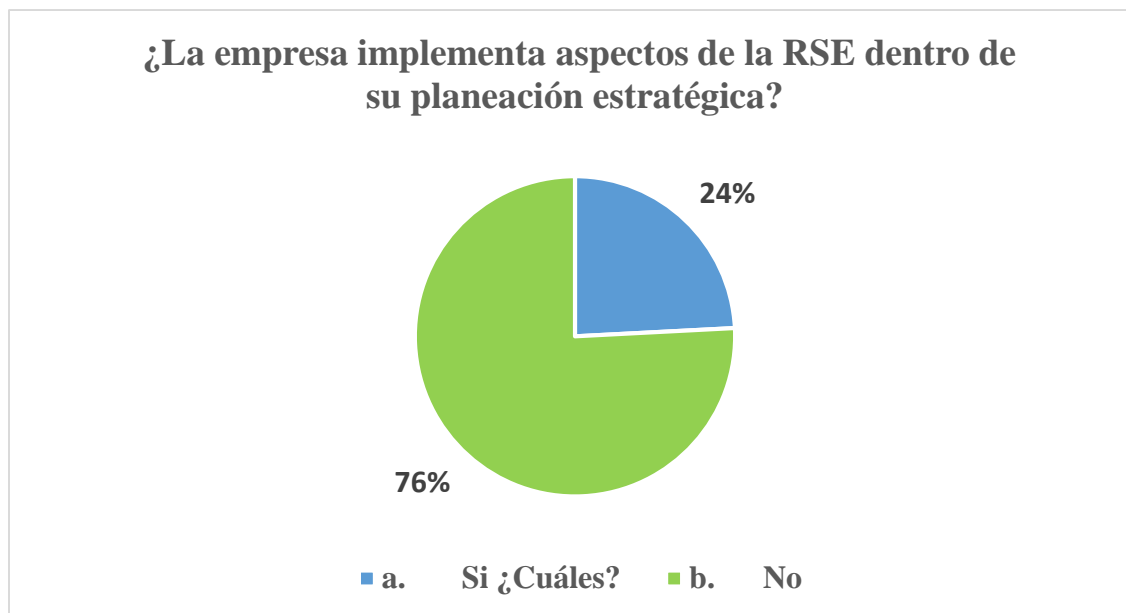
Fuente: *Autor del proyecto*

De acuerdo a la información obtenida después de la realización de la encuesta, se observa que el 42% respondió que, si consideran la RSE como una nueva estrategia comercial, porque ven ahí la oportunidad para crecer y fortalecer su organización mediante la implementación de una política enfocada hacia la responsabilidad social empresarial, y por otro lado el 58% de las empresas encuestadas respondieron que no.

Tabla 38: *RSE en la planeación estratégica*

5. ¿La empresa implementa aspectos de la RSE dentro de su planeación estratégica?	TOTAL
a. Si ¿Cuáles?	22
b. No	69

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 40: RSE en la planeación estratégica

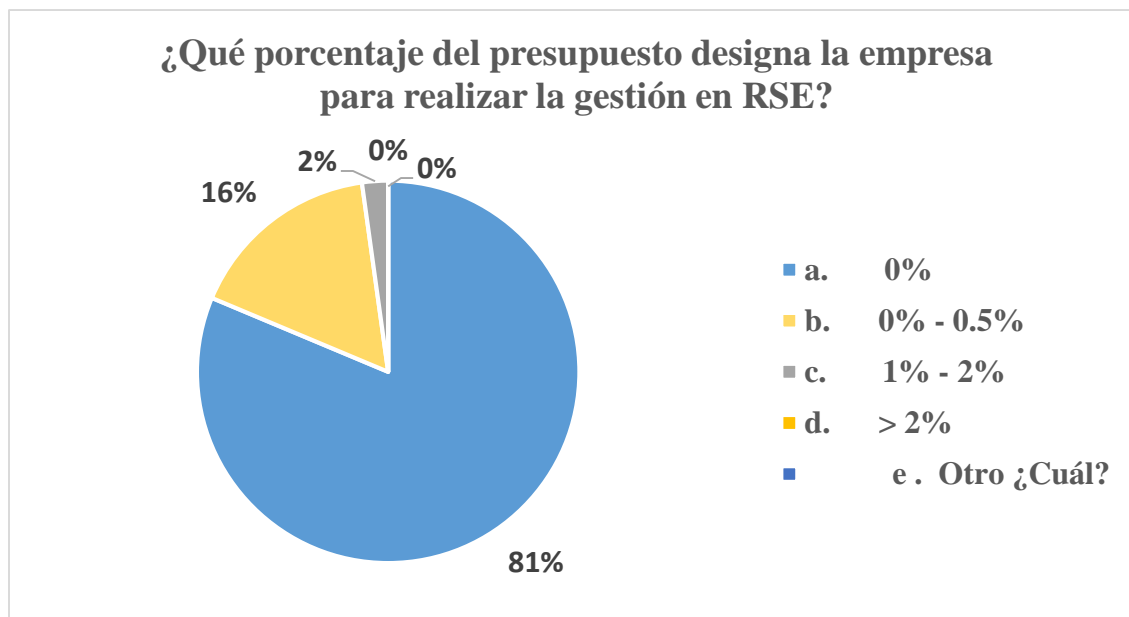
Fuente: Autor del proyecto

A la pregunta de si la empresa implementa aspectos de la RSE dentro de su planeación estratégica, tan solo el 24% respondió que sí, como las relaciones laborales que es importante para un buen entorno del trabajo, relaciones con la sociedad por medio de integraciones con su entorno y haciendo contribuciones de acción social generando beneficios con la comunidad, por otro lado, el 76% de las empresas respondió que no realizan ninguna implementación de la RSE.

Tabla 39: Presupuesto para realizar la gestión en RSE

6. ¿Qué porcentaje del presupuesto designa la empresa para realizar la gestión en RSE?	TOTAL
a. 0%	74
b. 0% - 0.5%	15
c. 1% - 2%	2
d. > 2%	0
e. Otro ¿Cuál?	0

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 41: *Presupuesto para realizar la gestión en RSE*

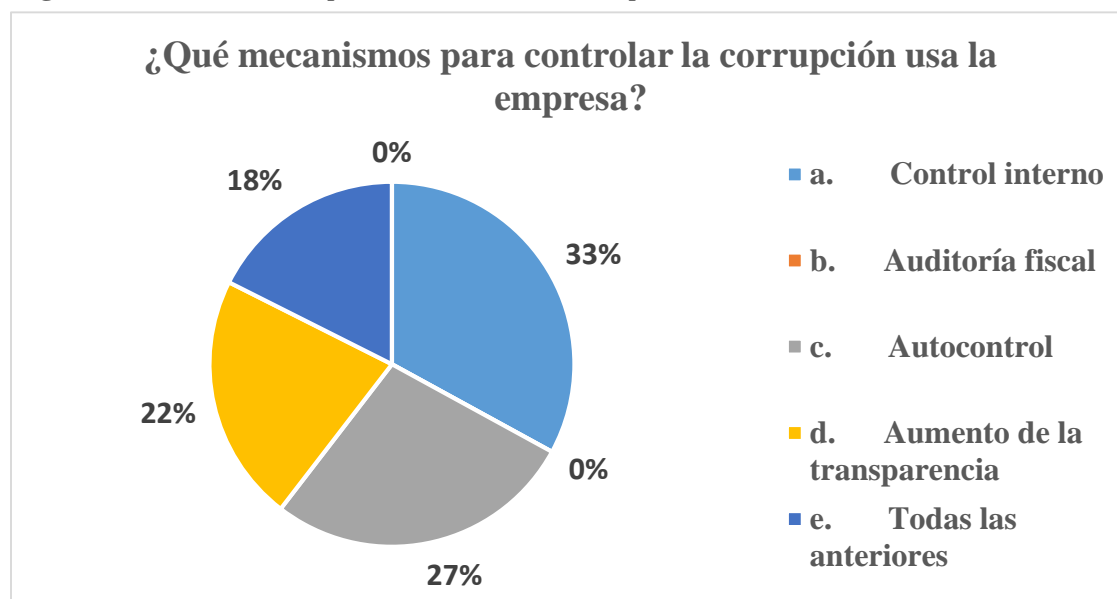
Fuente: *Autor del proyecto*

La mayoría de las empresas 81% no destina ningún recurso para realizar la gestión de la RSE, seguido de otra parte de las empresas que con un 16% destinan entre 0% y 0.5% de sus recursos para realizar dicha gestión y tan solo el 2% destina entre el 1% y 2% de su presupuesto, es importante que la gerencia o socios de las empresas cuenten con un presupuesto para realizar una buena gestión de la RSE y poder ver los frutos de dicha inversión.

Tabla 40: *Mecanismos para controlar la corrupción*

7. ¿Qué mecanismos para controlar la corrupción usa la empresa?	TOTAL
a. Control interno	30
b. Auditoría fiscal	0
c. Autocontrol	25
d. Aumento de la transparencia	20
e. Todas las anteriores	16
f. Otros ¿Cuáles?	0

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 42: *Mecanismos para controlar la corrupción*

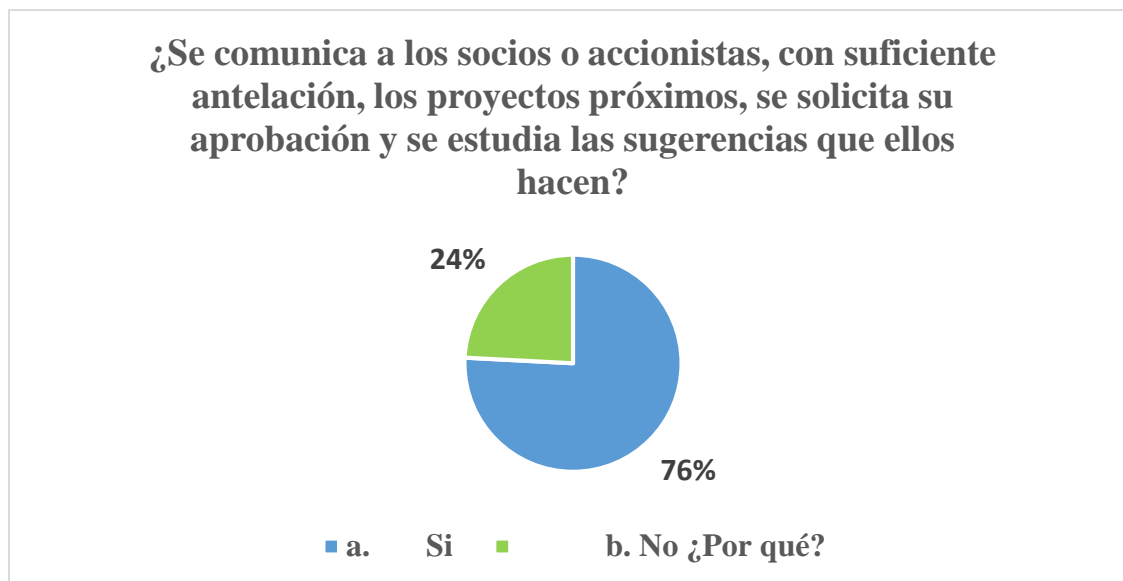
Fuente: *Autor del proyecto*

Para los inversionistas la corrupción dentro de sus empresas es de gran interés, por esto el 33% de ellos realiza un control interno, pero otras empresas tienen distintos mecanismos que también son importantes como el autocontrol con un 27%, aumento de la transparencia con un 22% y todas estas anteriores con un 18%.

Tabla 41: *Comunicación a socios y accionistas*

8. ¿Se comunica a los socios o accionistas, con suficiente antelación, los proyectos próximos, se solicita su aprobación y se estudia las sugerencias que ellos hacen?	TOTAL
a. Si	69
b. No ¿Por qué?	22

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejía, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltrán, Colombia.

Figura 43: *Comunicación a socios y accionistas*

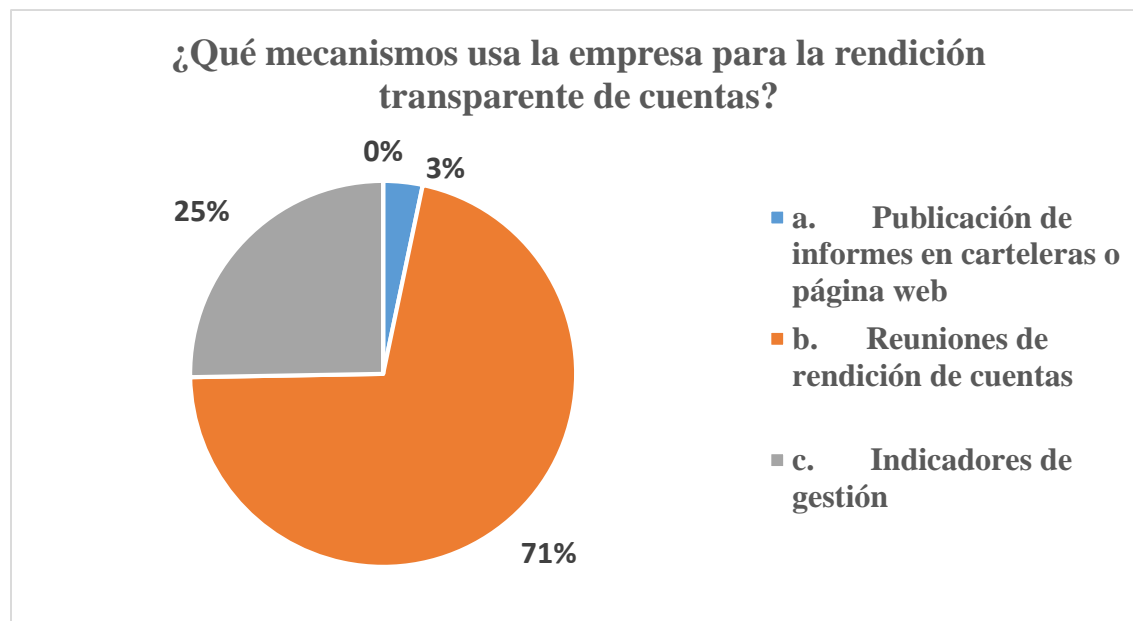
Fuente: *Autor del proyecto*

Como se puede observar en la gráfica, con un 76% las empresas si realizan comunicaciones a socios o accionistas los proyectos próximos y con un 26% las empresas, socios o accionistas no realizan ninguna comunicación sobre los siguientes proyectos, esto debido a que en varias de estas empresas solo existe un socio el propietario o en otras son empresas familiares por lo cual realizan proyectos sin comunicarles a los demás.

Tabla 42: Mecanismos para la rendición de cuentas

9. ¿Qué mecanismos usa la empresa para la rendición transparente de cuentas?	TOTAL
a. Publicación de informes en carteleras o página web	3
b. Reuniones de rendición de cuentas	65
c. Indicadores de gestión	23
d. Otros ¿Cuáles?	0

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 44: *Mecanismos para la rendición de cuentas*

Fuente: *Autor del proyecto*

Los mecanismos que utilizan las empresas para una rendición de cuentas transparentes son, las reuniones de rendición de cuentas con un 71%, los indicadores de gestión con un 25% y tan solo con un 3% la publicación de informes en carteleros o página web, siendo esta bastante baja porque no sería muy beneficioso para la empresa publicar sus cuentas en un sitio donde los demás puedan verlas.

Tabla 43: *Objetividad a los accionistas*

10. ¿Los directivos informan con objetividad a los accionistas sobre la realidad económica del negocio?	TOTAL
a. Si	89
b. No ¿Por qué?	2

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 45: *Objetividad a los accionistas*

Fuente: *Autor del proyecto*

Se puede observar que la mayoría de las empresas encuestadas más exactamente un 98% si informan con objetividad a los accionistas sobre la realidad económica del negocio y tan solo un 2% no realiza ningún informe, esto debido a que como lo mencionaba en una pregunta anterior, algunas empresas son familiares por lo cual en algunos aspectos estos socios tienden a no contar con los demás en las tomas de decisiones u ocultar algún informe importante, con el fin de poder resolver algún inconveniente sin necesidad de poner en alerta a los demás.

Tabla 44: *Comunicación interna en todos los niveles*

11. ¿Se potencia la información relevante y se fomenta la comunicación interna en todos los niveles?	TOTAL
a. Si	75
b. No ¿Por qué?	16

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 46: *Comunicación interna en todos los niveles*

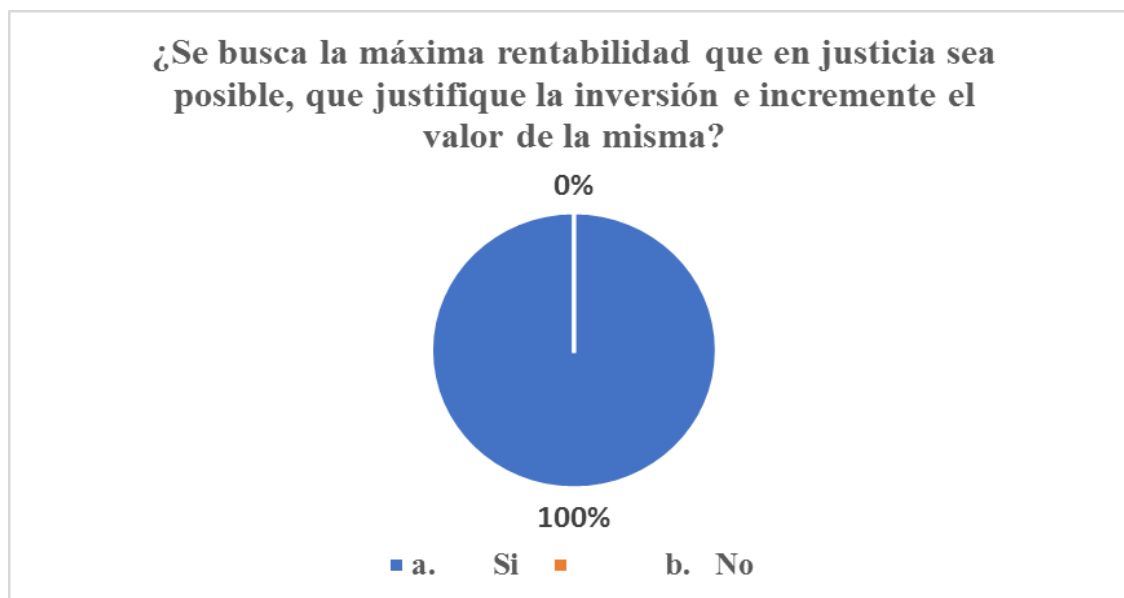
Fuente: *Autor del proyecto*

A la pregunta de si se fomenta comunicación interna en todos los niveles, un 82% de las empresas encuestadas respondió si hacerlo, mientras que un 18% respondió que no, porque por un lado ellos si comunican la información relevante, pero en aspectos más propios de los accionistas no hay comunicación interna hacia todos los niveles ya que ellos dicen que en este medio hay que tener ciertos aspectos reservados.

Tabla 45: *Máxima rentabilidad*

12. ¿Se busca la máxima rentabilidad que en justicia sea posible, que justifique la inversión e incremente el valor de la misma?	TOTAL
a. Si	91
b. No	0

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 47: Máxima rentabilidad

Fuente: Autor del proyecto

Se puede observar en la gráfica que el 100% de las personas encuestadas pertenecientes a las empresas, están de acuerdo en que deben buscar la máxima rentabilidad de su negocio con el fin de que genere mayores ganancias y de esta forma la inversión sea justificable y así incrementar la producción haciendo crecer el valor de la empresa.

Tabla 46: Bienes de los inversionistas

13. ¿Se conservan, protegen y aumentan los bienes de los inversionistas?	TOTAL
a. Si	91
b. No	0

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 48: *Bienes de los inversionistas*

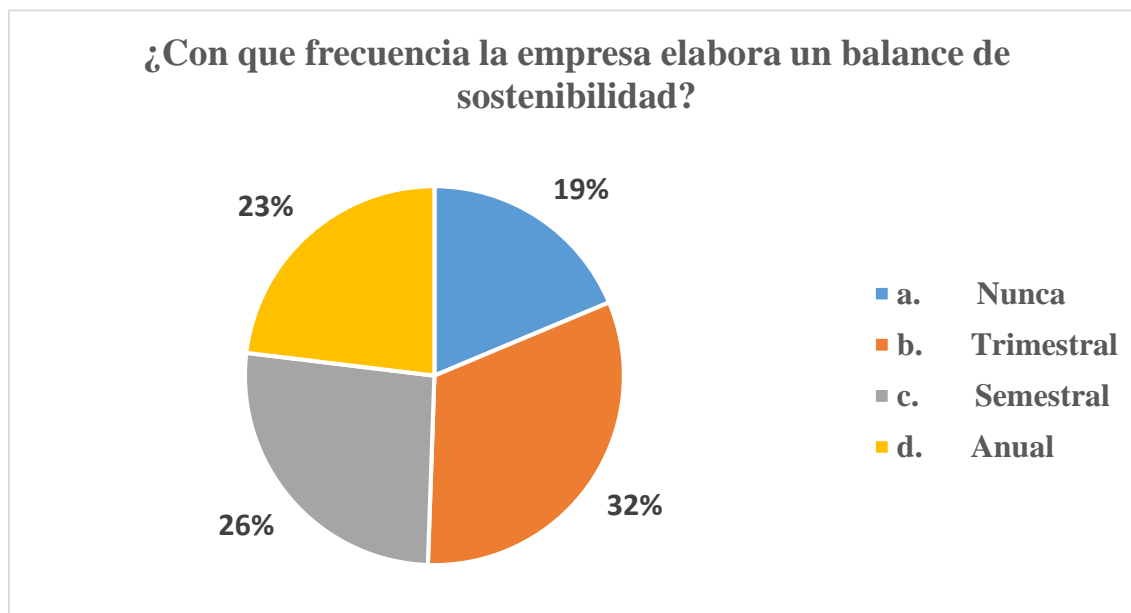
Fuente: *Autor del proyecto*

Como era de esperarse en esta pregunta, el 100% de los encuestados respondieron que, si por supuesto se conservan, protegen y aumentan los bienes de los inversionistas, esto con el fin de tener una mejor producción y darle valor a la empresa con el paso del tiempo.

Tabla 47: *Balance de sostenibilidad*

14. ¿Con que frecuencia la empresa elabora un balance de sostenibilidad?	TOTAL
a. Nunca	17
b. Trimestral	29
c. Semestral	24
d. Anual	21

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmecánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 49: *Balance de sostenibilidad*

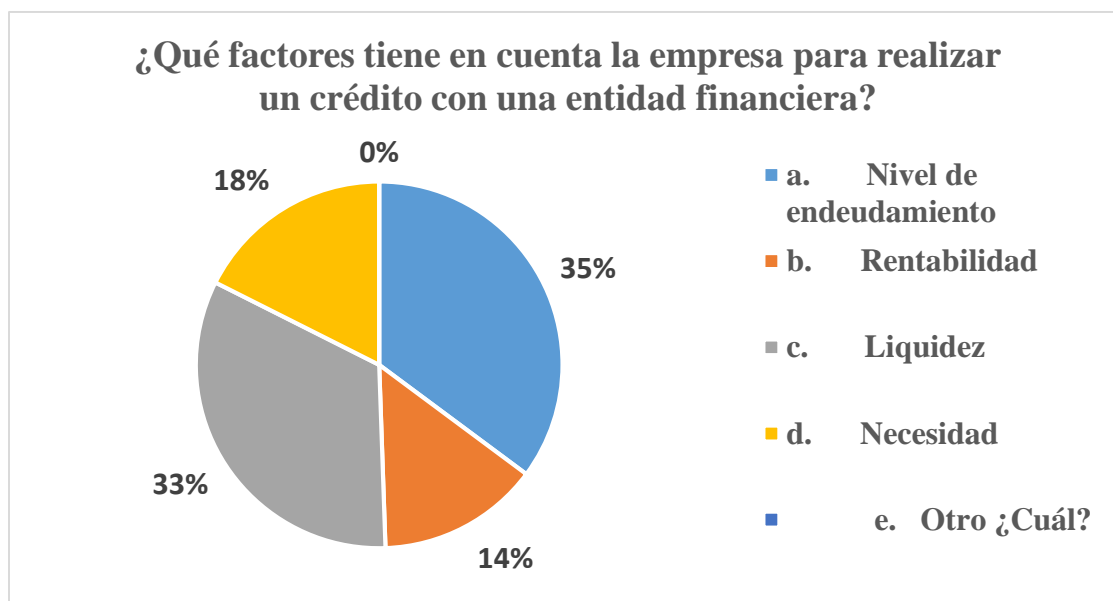
Fuente: *Autor del proyecto*

La sostenibilidad es un pilar fundamental en cualquier empresa, por esto, se deben elaborar informes sobre la gestión de cada empresa; se puede observar en la gráfica que el 32% realiza un balance trimestral, un 26% realiza un balance semestral, seguido a esto con un 23% las empresas realizan un balance anual y por ultimo con un 19% las empresas nunca realizan un balance.

Tabla 48: *Factores a tener en cuenta para realizar un crédito*

15. ¿Qué factores tiene en cuenta la empresa para realizar un crédito con una entidad financiera?	TOTAL
a. Nivel de endeudamiento	32
b. Rentabilidad	13
c. Liquidez	30
d. Necesidad	16
e. Otro ¿Cuál?	0

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 50: Factores a tener en cuenta para realizar un crédito

Fuente: Autor del proyecto

La decisión de realizar o tomar un crédito es de vital importancia en todas las empresas; por esto el 35% de las empresas encuestadas mira su nivel de endeudamiento, seguido de la liquidez con un 33% y con un 18% y 14% la necesidad y rentabilidad respectivamente.

Tabla 49: Reportes del clima organizacional

16. ¿La empresa realiza estudios y reportes sobre el clima organizacional y la percepción de los trabajadores hacia el mismo?	TOTAL
a. Si	42
b. No	49

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 51: Reportes del clima organizacional

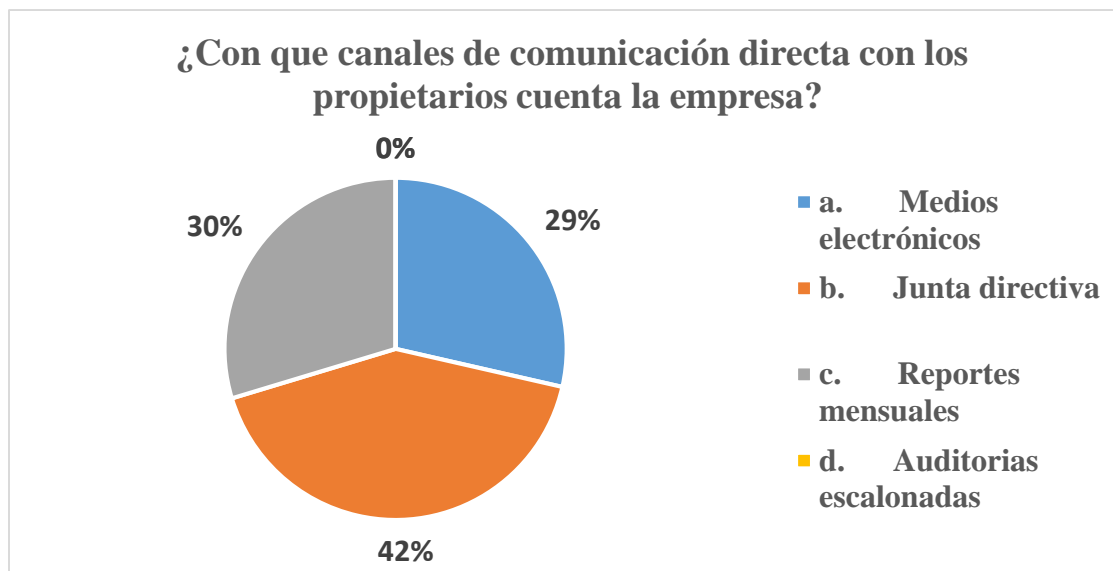
Fuente: Autor del proyecto

En toda empresa es importante mantener un excelente clima organizacional , de tal forma que el personal se encuentre satisfecho en sus labores diarias, ya que esto influye en la productividad de cada funcionario, con lo cual se logra una mejor eficiencia y se mejoran las debilidades que encuentren. El estudio demostró que el 54% de las empresas encuestadas no realizan ningún estudio ni reportes sobre el clima organizacional mientras que por el contrario con el 46% de los encuestados si realizan dichos estudios y reportes.

Tabla 50: Canales de comunicación directa

17. ¿Con que canales de comunicación directa con los propietarios cuenta la empresa?	TOTAL
a. Medios electrónicos	26
b. Junta directiva	38
c. Reportes mensuales	27
d. Auditorias escalonadas	0
e. Otros ¿Cuáles?	0

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 52: *Canales de comunicación directa*

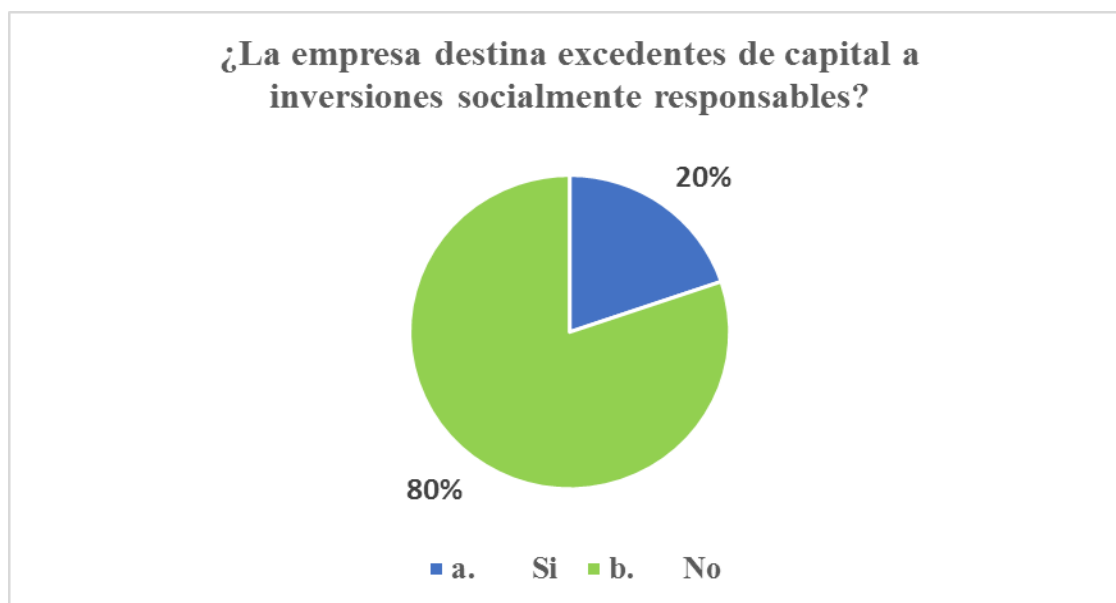
Fuente: *Autor del proyecto*

Para facilitar la comunicación directa con sus propietarios, las empresas utilizan medios electrónicos para tal fin por eso como se puede observar en la gráfica un 29% está de acuerdo con esto, sin embargo, el canal que más utilizan es directamente la junta directiva con un 42% seguido de los reportes mensuales con un 30%.

Tabla 51: *Inversiones socialmente responsables*

18. ¿La empresa destina excedentes de capital a inversiones socialmente responsables?	TOTAL
a. Si	18
b. No	73

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 53: *Inversiones socialmente responsables*

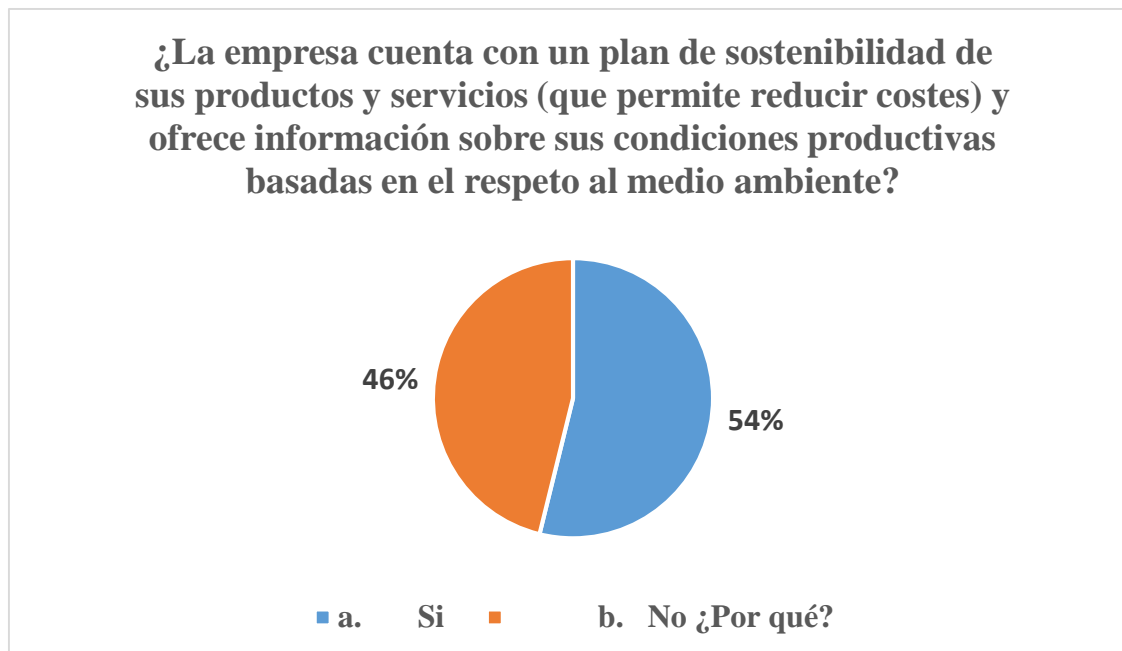
Fuente: *Autor del proyecto*

Las inversiones socialmente responsables son muy importantes para el crecimiento y surgimiento de una comunidad, por esto algunas empresas del sector calzado realizan donaciones o inversiones para dichos fines, aunque deberían hacerlo todas por el bienestar de la comunidad, tan solo un 20% de las empresas encuestadas dicen hacerlo y el 80% dice que no lo hacen, esto es debido a que el sector calzado está en una época de crisis por tal motivo no tienen el dinero para realizar dicha inversión.

Tabla 52: *Plan de sostenibilidad*

19. ¿La empresa cuenta con un plan de sostenibilidad de sus productos y servicios (que permite reducir costes) y ofrece información sobre sus condiciones productivas basadas en el respeto al medio ambiente?	TOTAL
a. Si	49
b. No ¿Por qué?	42

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 54: *Plan de sostenibilidad*

Fuente: *Autor del proyecto*

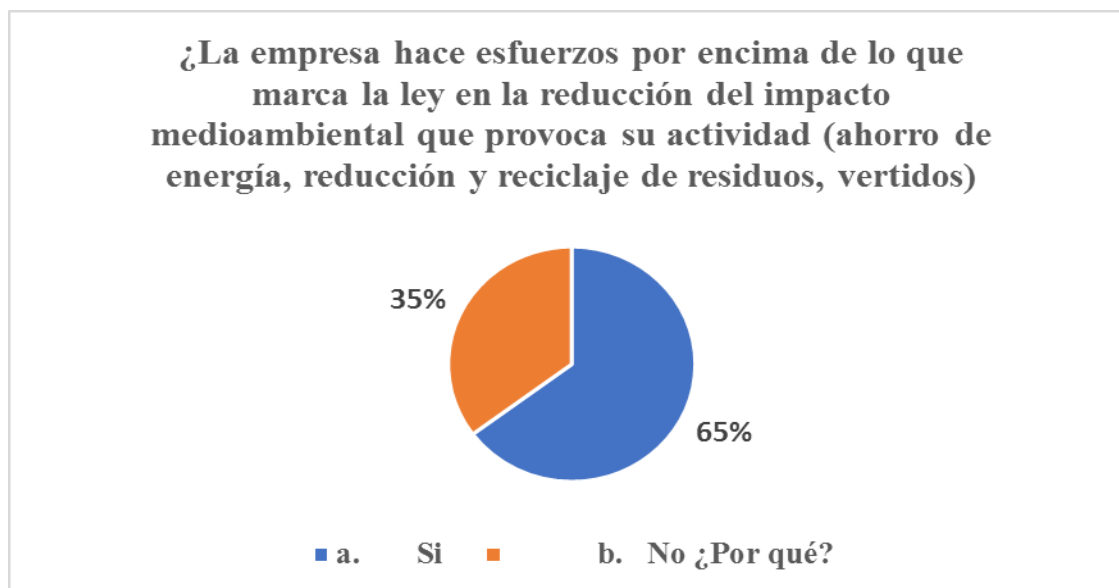
Las empresas encuestadas dicen con un 54% que, si cuentan con un plan de sostenibilidad de sus productos y servicios y al mismo tiempo ofrecen información sobre las condiciones productivas basadas en el respeto del medio ambiente, pero con un 46% las empresas no cuentan con dicho plan, porque según lo dicho por los empresarios encuestados no tienen muy claro estos conceptos por lo cual no lo aplican.

Tabla 53: *Reducción del impacto ambiental*

20. ¿La empresa hace esfuerzos por encima de lo que marca la ley en la reducción del impacto medioambiental que provoca su actividad (ahorro de energía, reducción y reciclaje de residuos, vertidos)?	TOTAL
a. Si	59
b. No ¿Por qué?	32

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 55: *Reducción del impacto ambiental*



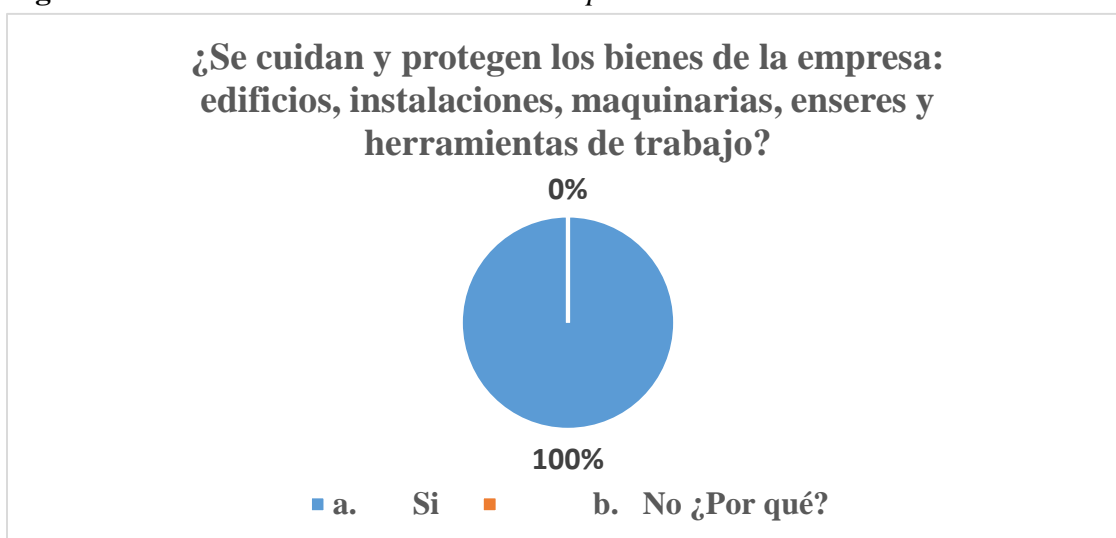
Fuente: *Autor del proyecto*

La reducción del impacto ambiental hoy en día es lo más importante para la preservación y cuidados del mundo, por esto los estados de cada país invierten millones de pesos en campañas y socializaciones para que las personas y empresas tomen conciencia de que hay que cuidar el medio ambiente, por esto con 65% las empresas respondieron que si realizan dichos esfuerzos debido a que la producción en el sector calzado deja bastantes residuos, pero por otro lado con un 35% de las empresas encuestados dijeron que no realizan ningún esfuerzo por encima de lo que dicta la ley, solo se limitan a realizar lo que dicha ley propone, esto es debido a que dicen que no pueden incurrir en mayores gastos y que ellos si contribuyen a la conservación del medio ambiente pues se rigen a los que las leyes los obliga por esto no hacen un esfuerzo mayor.

Tabla 54: *Protección de los bienes de la empresa*

21. ¿Se cuidan y protegen los bienes de la empresa: edificios, instalaciones, maquinarias, enseres y herramientas de trabajo?	TOTAL
a. Si	91
b. No ¿Por qué?	0

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 56: *Protección de los bienes de la empresa*

Fuente: *Autor del proyecto*

Como era de esperarse el 100% de las empresas encuestadas respondió que sí cuidan y protegen los bienes de la empresa, ya que este es su medio de producción desde el local donde están situados hasta la maquinaria e instalaciones para dicha producción, por eso deben preservarlos y generar conciencia a los empleados de cuidar su medio de trabajo.

8.1.5 Comunidad y medio ambiente

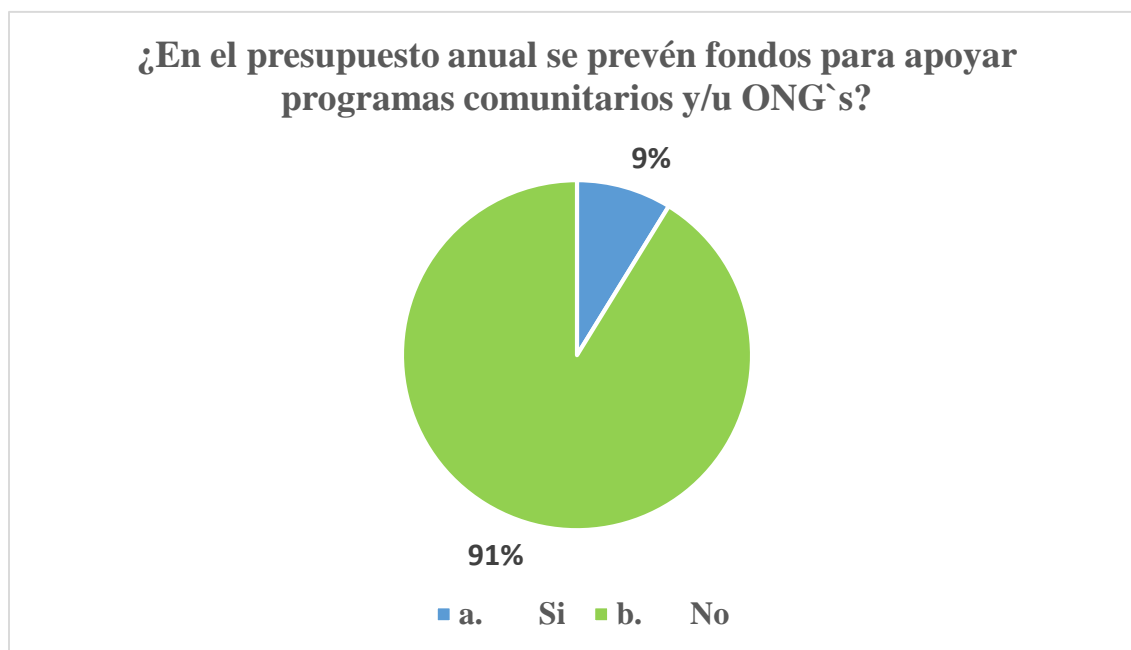
Se presenta el grupo de interés de comunidad y medio ambiente, donde se realizaron veinte preguntas.

Tabla 55: Fondos para apoyar comunidad y/u ONG´s

1. ¿En el presupuesto anual se prevén fondos para apoyar programas comunitarios y/u ONG`s?	TOTAL
a. Si	8
b. No	83

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 57: Fondos para apoyar comunidad y/u ONG´s



Fuente: Autor del proyecto

Para comenzar con este grupo de interés se indago sobre si las empresas aportan fondos para apoyar programas comunitarios y/u ONG´s, dando como resultado que solo el 9% si apoya

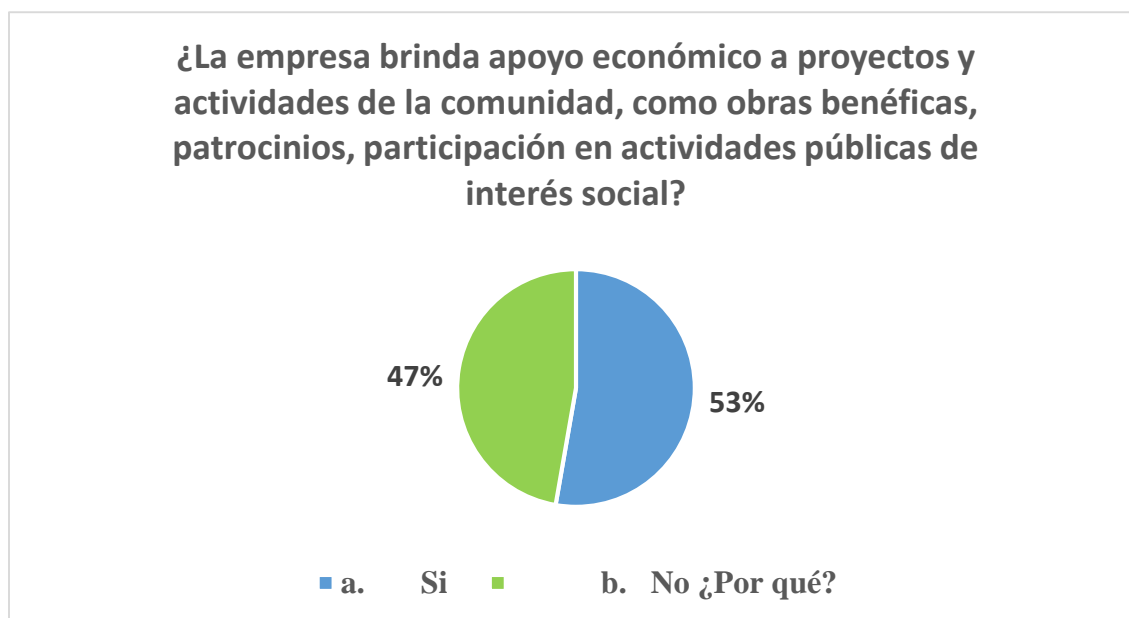
distintos programas más que todo comunitarios y el 91% dijo no sacar de su presupuesto ningún fondo para dichos programas.

Tabla 56: *Apoyo económico a la comunidad*

2. ¿La empresa brinda apoyo económico a proyectos y actividades de la comunidad, como obras benéficas, patrocinios, participación en actividades públicas de interés social?	TOTAL
a. Si	48
b. No ¿Por qué?	43

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 58: *Apoyo económico a la comunidad*



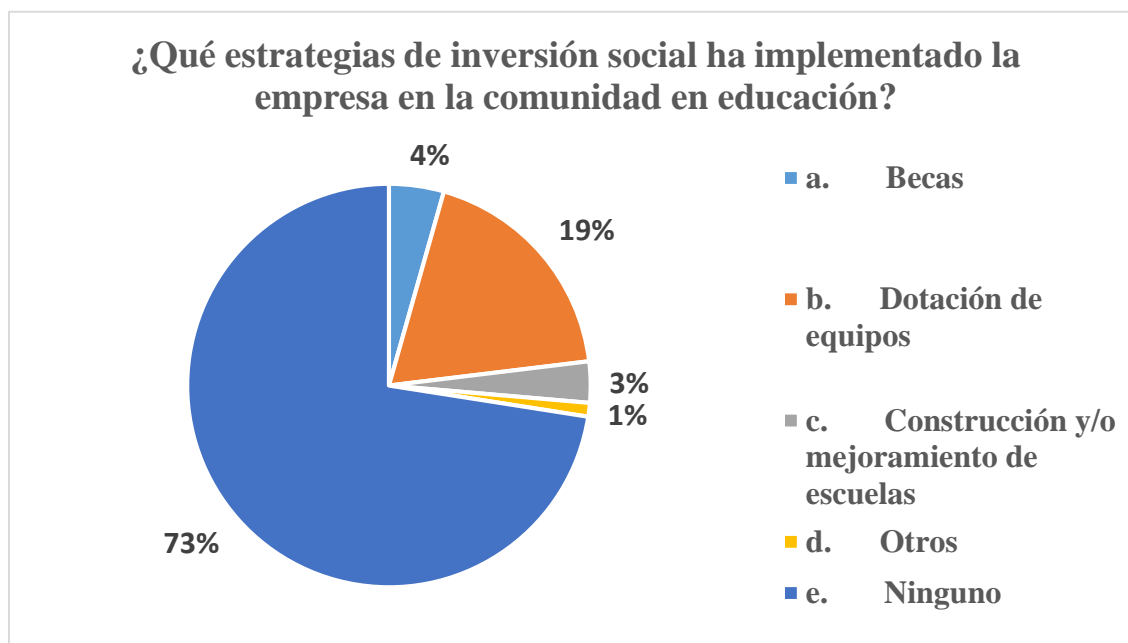
Fuente: *Autor del proyecto*

Se logra evidenciar que el 53% de las empresas del sector calzado si brindan algún apoyo económico a alguna actividad realizada en la comunidad donde está ubicada la empresa, y el 47% de las empresas encuestadas no realizan ningún tipo de donación, esto debido a que los empresarios dicen que no les alcanza para sacar de su presupuesto para hacer obras de interés social.

Tabla 57: Estrategias de inversión social en educación

3. ¿Qué estrategias de inversión social ha implementado la empresa en la comunidad en educación?	TOTAL
a. Becas	4
b. Dotación de equipos	17
c. Construcción y/o mejoramiento de escuelas	3
d. Otros	1
e. Ninguno	66

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmecánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 59: Estrategias de inversión social en educación

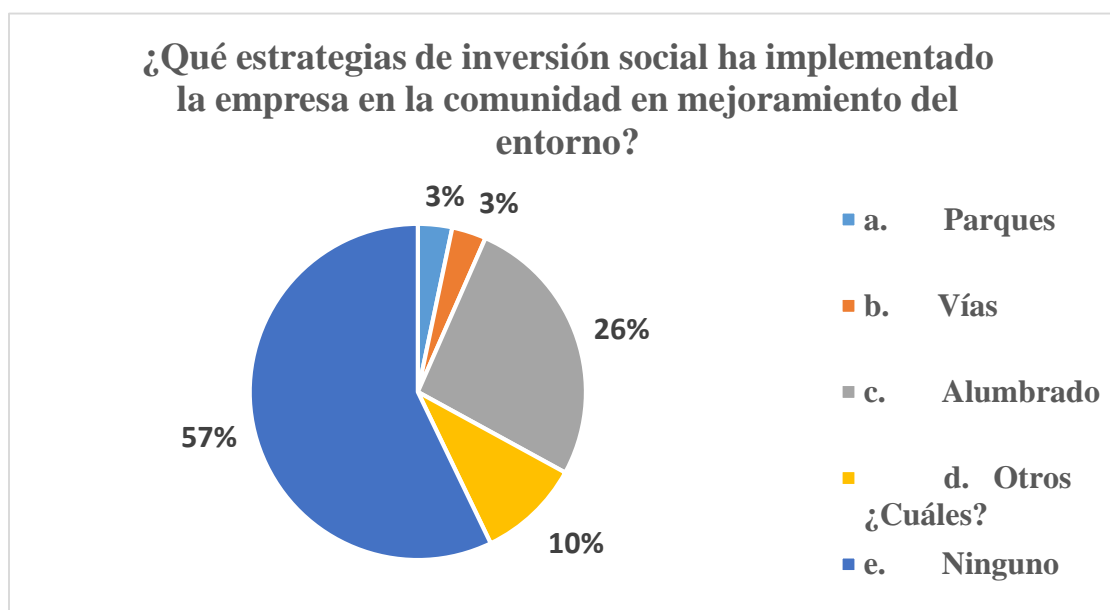
Fuente: Autor del proyecto

Se puede observar en la gráfica que las empresas encuestadas del sector calzado implementan estrategias de inversión social en materia de educación con un mínimo porcentaje en dotación de equipos con un 19%, becas con un 4%, construcción y/o mejoramiento de escuelas con un 3% y con un 73% de las empresas encuestadas dijeron que no realizan ninguna inversión social en educación.

Tabla 58: Estrategias de inversión social con el entorno

4. ¿Qué estrategias de inversión social ha implementado la empresa en la comunidad en mejoramiento del entorno?	TOTAL
a. Parques	3
b. Vías	3
c. Alumbrado	24
d. Otros ¿Cuáles?	9
e. Ninguno	52

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 60: Estrategias de inversión social con el entorno

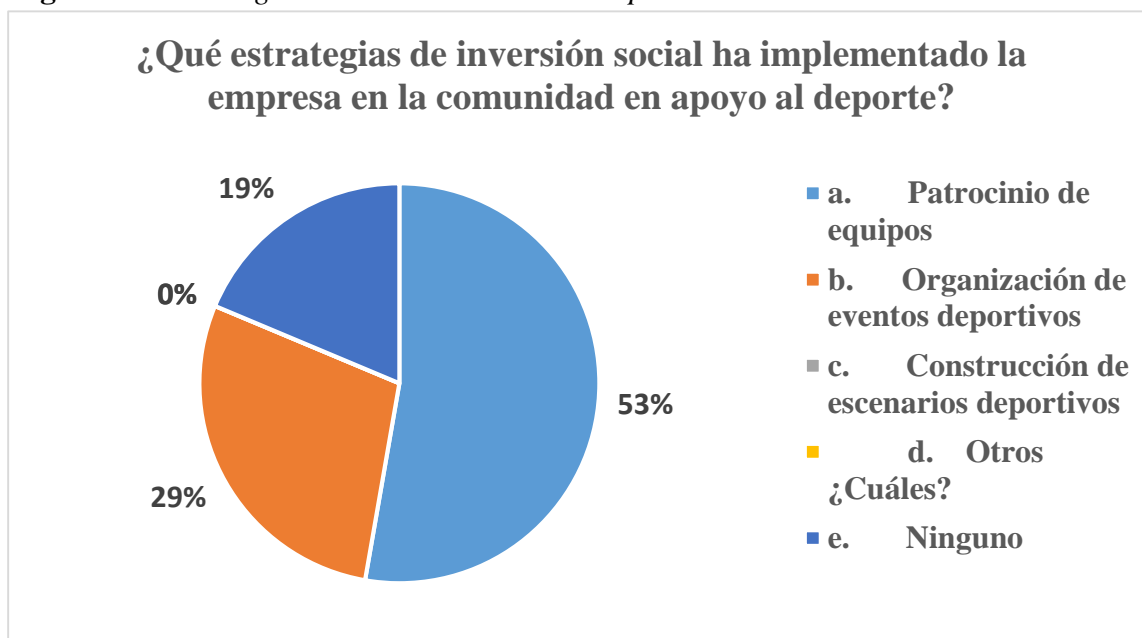
Fuente: Autor del proyecto

En cuanto a las inversiones sociales en materia del mejoramiento del entorno se puede observar que, el 57% de las empresas no hacen inversiones de ningún tipo, seguido por un 26% en inversiones de alumbrado, el 10% dijo hacer otro tipo de inversiones como ayuda a recolección de basuras y un 3% de las empresas encuestadas dijeron hacer donaciones en parques y vías.

Tabla 59: Estrategias de inversión social al deporte

5. ¿Qué estrategias de inversión social ha implementado la empresa en la comunidad en apoyo al deporte?
a. Patrocinio de equipos
b. Organización de eventos deportivos
c. Construcción de escenarios deportivos
d. Otros ¿Cuáles?
e. Ninguno

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 61: Estrategias de inversión social al deporte

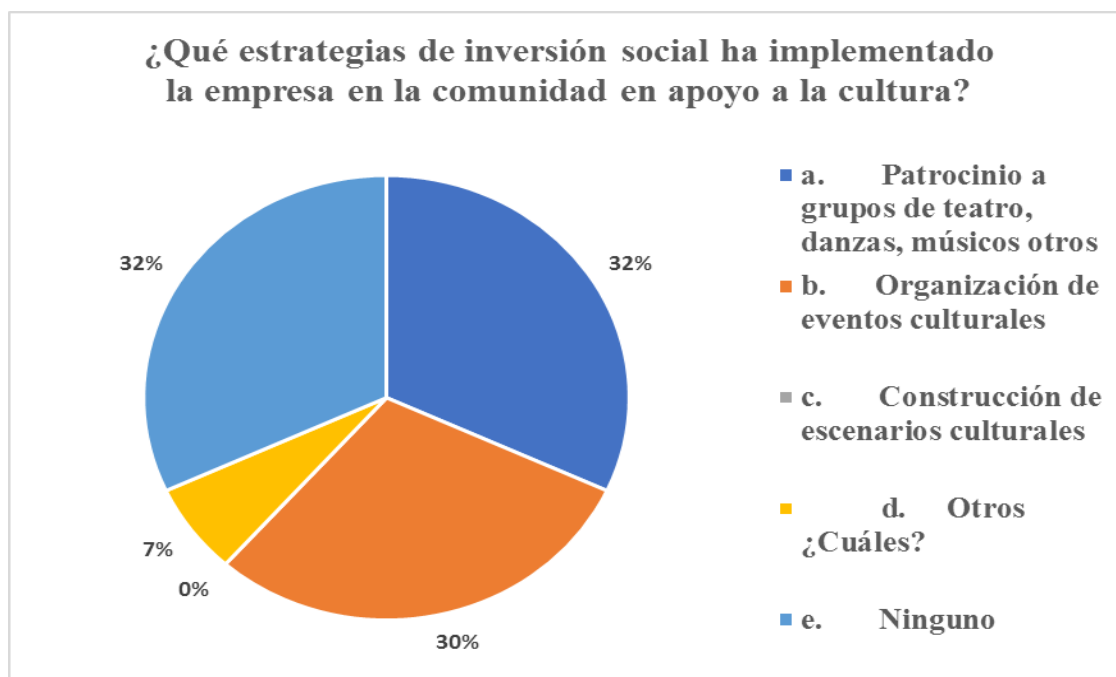
Fuente: Autor del proyecto

En cuanto a inversiones sociales del deporte la gran mayoría de empresas manifestaron hacer inversiones sociales en patrocinio de equipos con un 53%, con un 29% las empresas organizan eventos deportivos y con un 19% las empresas dijeron que no realizan ningún tipo inversión social al deporte debido a que no pueden incurrir en gastos.

Tabla 60: Estrategias de inversión social en apoyo a la cultura

6. ¿Qué estrategias de inversión social ha implementado la empresa en la comunidad en apoyo a la cultura?	TOTAL
a. Patrocinio a grupos de teatro, danzas, músicos otros	29
b. Organización de eventos culturales	27
c. Construcción de escenarios culturales	0
d. Otros ¿Cuáles?	6
e. Ninguno	29

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 62: Estrategias de inversión social en apoyo a la cultura

Fuente: Autor del proyecto

Como se puede observar en la grafica, se determino que el 32% de las empresas patrocinan grupos de teatro, danzas o música, pero también con este mismo porcentaje respondieron las empresas que no realizan ningún tipo de donación a la cultura, con un 30% las empresas dijeron

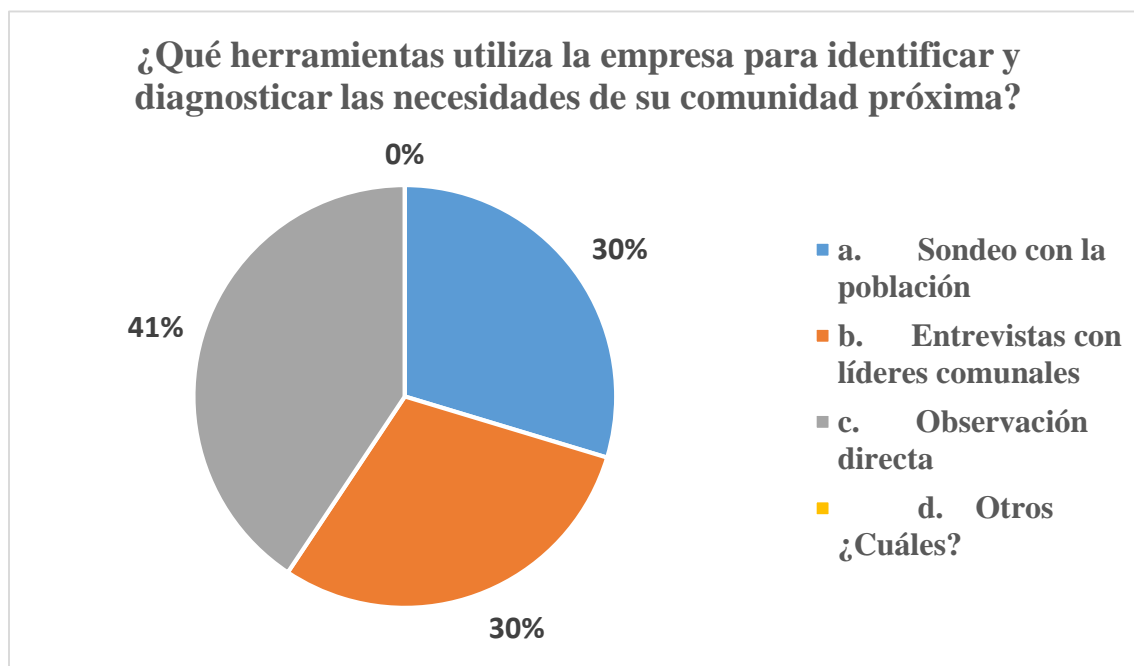
que organizan eventos culturales y con un 7% respondieron que realizan otros tipos de donaciones a la cultura como aportes a proyectos culturales.

Tabla 61: *Herramientas de identificación de las necesidades de la comunidad*

7. ¿Qué herramientas utiliza la empresa para identificar y diagnosticar las necesidades de su comunidad próxima?	TOTAL
a. Sondeo con la población	27
b. Entrevistas con líderes comunales	27
c. Observación directa	37
d. Otros ¿Cuáles?	0

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmecánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 63: *Herramientas de identificación de las necesidades de la comunidad*



Fuente: *Autor del proyecto*

A la pregunta que herramientas utiliza la empresa para identificar y diagnosticar las necesidades de su comunidad, se puede inferir de la gráfica que con el 41% las empresas realizan observación

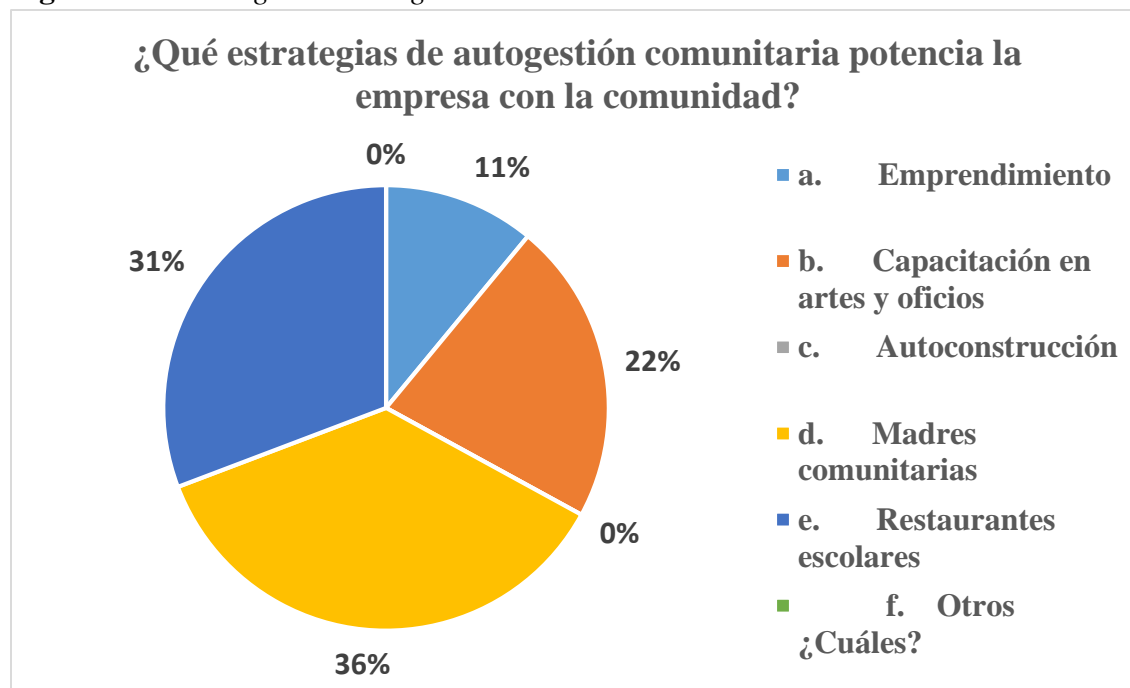
directa y con un 30% las empresas contestaron realizar sondeos con la población y entrevistas con los líderes comunales respectivamente.

Tabla 62: Estrategias de autogestión con la comunidad

8. ¿Qué estrategias de autogestión comunitaria potencia la empresa con la comunidad?	TOTAL
a. Emprendimiento	10
b. Capacitación en artes y oficios	20
c. Autoconstrucción	0
d. Madres comunitarias	33
e. Restaurantes escolares	28
f. Otros ¿Cuáles?	0

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 64: Estrategias de autogestión con la comunidad



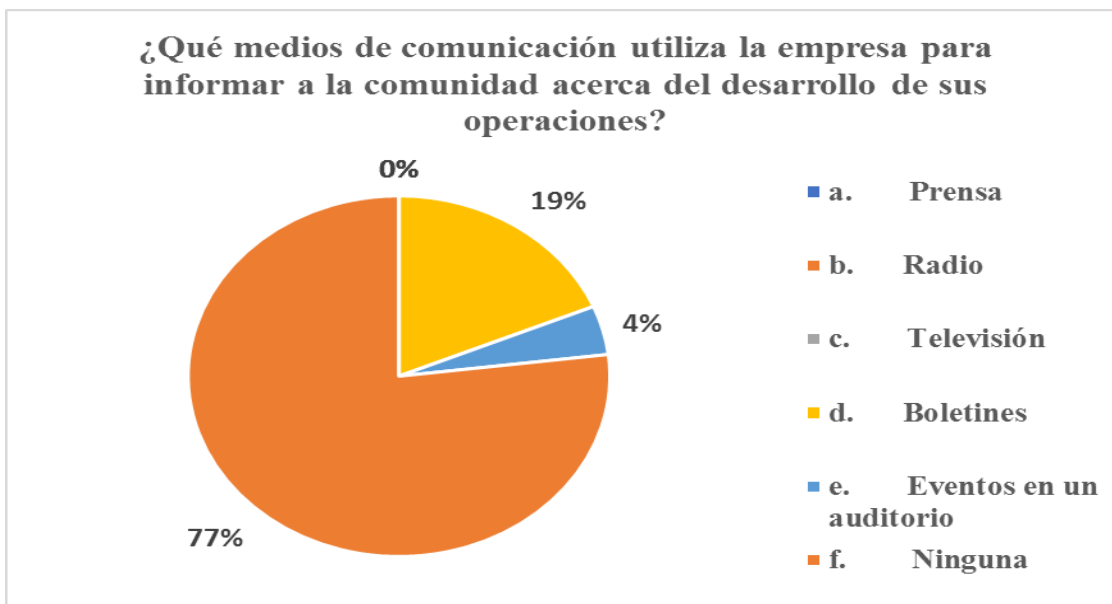
Fuente: Autor del proyecto

Como se puede observar en la grafica en cuanto a las estrategias de la empresa con su comunidad, el 36% de las empresas del sector calzado potencian la ayuda a madres comunitarias, debido a que sus empleadas son madres cabezas de familia, seguido con un 31% restaurantes escolares por lo mismo que sus empleados tienen hijos y debido a que en el sector donde tienen sus empresas hay cierta cantidad de escuelas y por ultimo con un 22 % y 11% está la capacitación en artes y oficios para generar atracción de empleados y emprendimiento respectivamente.

Tabla 63: *Medios de comunicación para informar a la comunidad*

9. ¿Qué medios de comunicación utiliza la empresa para informar a la comunidad acerca del desarrollo de sus operaciones?	TOTAL
a. Prensa	0
b. Radio	0
c. Televisión	0
d. Boletines	17
e. Eventos en un auditorio	4
f. Ninguna	70

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 65: *Medios de comunicación para informar a la comunidad*

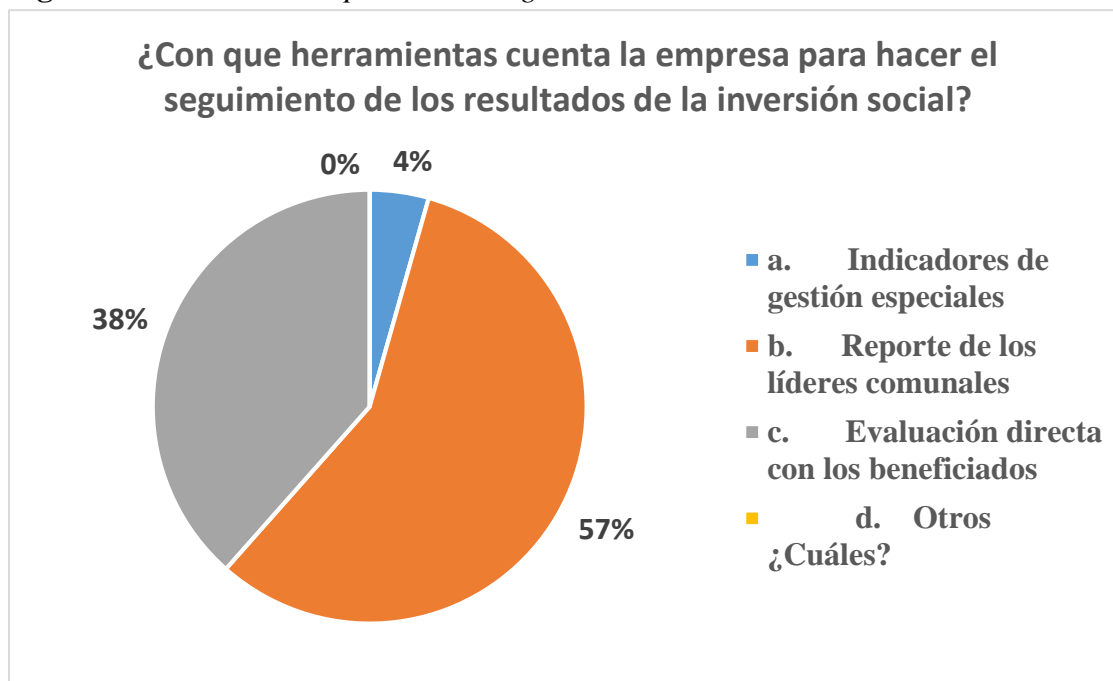
Fuente: Autor del proyecto

Se puede observar que la mayoría de las empresas encuestadas no informa a la comunidad sobre el desarrollo de sus operaciones, solo el 19% junto con el 4% informan a la comunidad a través de boletines y prensa respectivamente. Cabe resaltar que ninguna empresa encuestada utiliza la prensa, radio o televisión para dicho fin.

Tabla 64: *Herramientas para hacer seguimiento de la inversión social*

10. ¿Con que herramientas cuenta la empresa para hacer el seguimiento de los resultados de la inversión social?	TOTAL
a. Indicadores de gestión especiales	4
b. Reporte de los líderes comunales	52
c. Evaluación directa con los beneficiados	35
d. Otros ¿Cuáles?	0

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmecánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejía, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltrán, Colombia.

Figura 66: *Herramientas para hacer seguimiento de la inversión social*

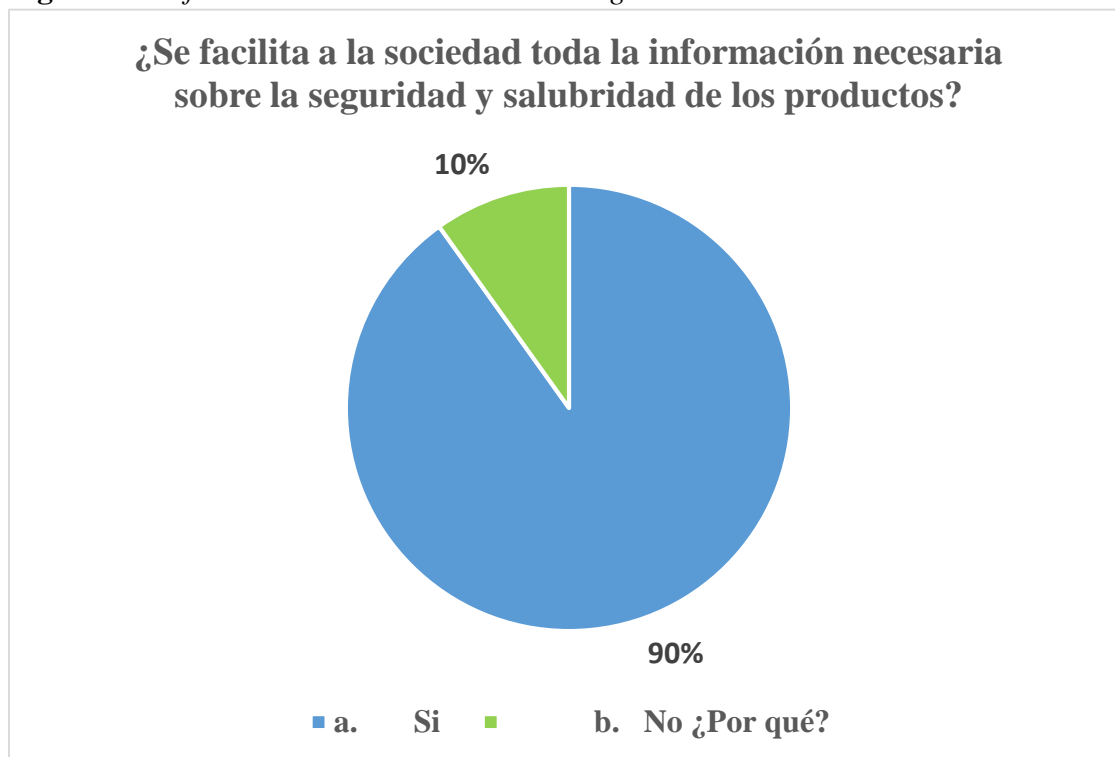
Fuente: *Autor del proyecto*

Según lo observado en la gráfica la herramienta que más utilizan las empresas encuestadas para hacer el seguimiento de sus inversiones sociales es el reporte de los líderes comunales con un 57%, seguido con un 38% de una evaluación directa con los beneficiados y tan solo un 4% utilizan la herramienta de indicadores de gestión especiales.

Tabla 65: *Información a la sociedad sobre seguridad*

11. ¿Se facilita a la sociedad toda la información necesaria sobre la seguridad y salubridad de los productos?	TOTAL
a. Si	82
b. No ¿Por qué?	9

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 67: Información a la sociedad sobre seguridad

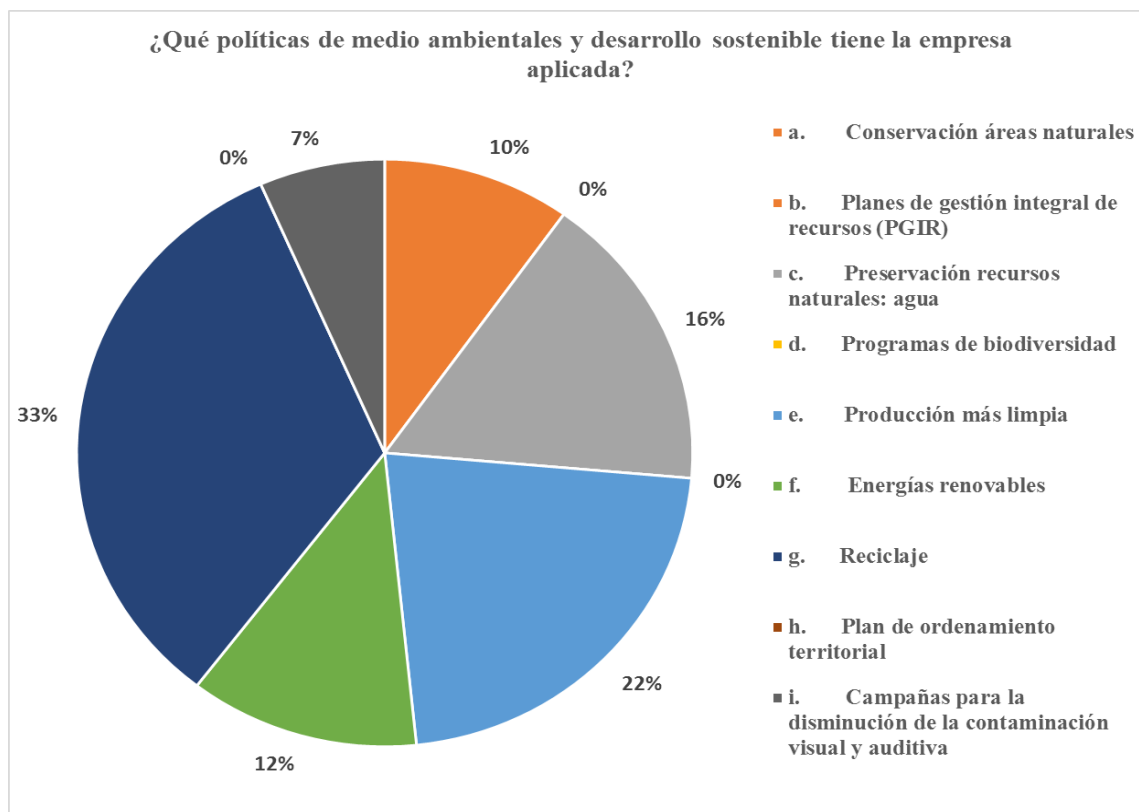
Fuente: Autor del proyecto

A la pregunta sobre si se facilita a la sociedad información necesaria sobre la seguridad y salubridad de sus productos, las empresas respondieron con un 90% si hacerlo, mientras que con un 10% los restantes de las empresas contestaron que no, porque según ellos no era necesario hacerlo ya que como el producto es calzado no tenía ningún daño al cliente.

Tabla 66: *Políticas medio ambientales*

12. ¿Qué políticas de medio ambientales y desarrollo sostenible tiene la empresa aplicada?	TOTAL
a. Conservación áreas naturales	9
b. Planes de gestión integral de recursos (PGIR)	0
c. Preservación recursos naturales: agua	15
d. Programas de biodiversidad	0
e. Producción más limpia	20
f. Energías renovables	11
g. Reciclaje	30
h. Plan de ordenamiento territorial	0
i. Campañas para la disminución de la contaminación visual y auditiva	6

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 68: *Políticas medio ambientales*

Fuente: Autor del proyecto

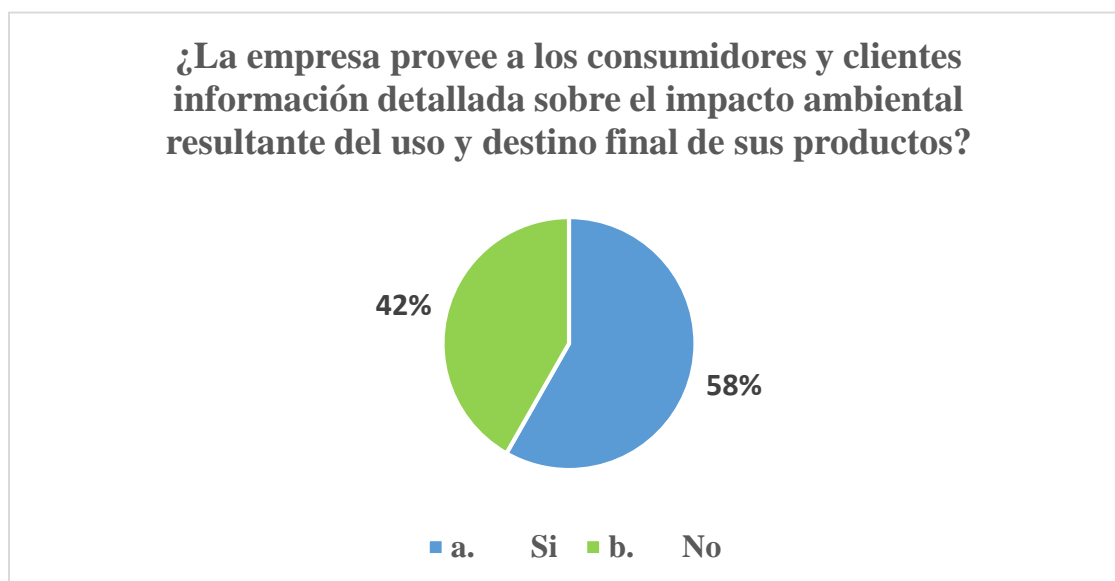
Las políticas medio ambientales y de desarrollo sostenible que tienen las empresas aplicadas al sector calzado son con respecto al reciclaje con un 33%, producción más limpia 22%, con un 16% tienen la preservación de recursos naturales como es el agua, 12% energías renovables y con un 10 % y 7% están la conservación de áreas naturales y campañas para la disminución de la contaminación visual y auditiva. Se puede observar que no existen políticas en cuanto a planes de gestión integral de recursos y plan de ordenamiento territorial.

Tabla 67: Información sobre el impacto ambiental de sus productos

13. ¿La empresa provee a los consumidores y clientes información detallada sobre el impacto ambiental resultante del uso y destino final de sus productos?	TOTAL
a. Si	53
b. No	38

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 69: Información sobre el impacto ambiental de sus productos



Fuente: Autor del proyecto

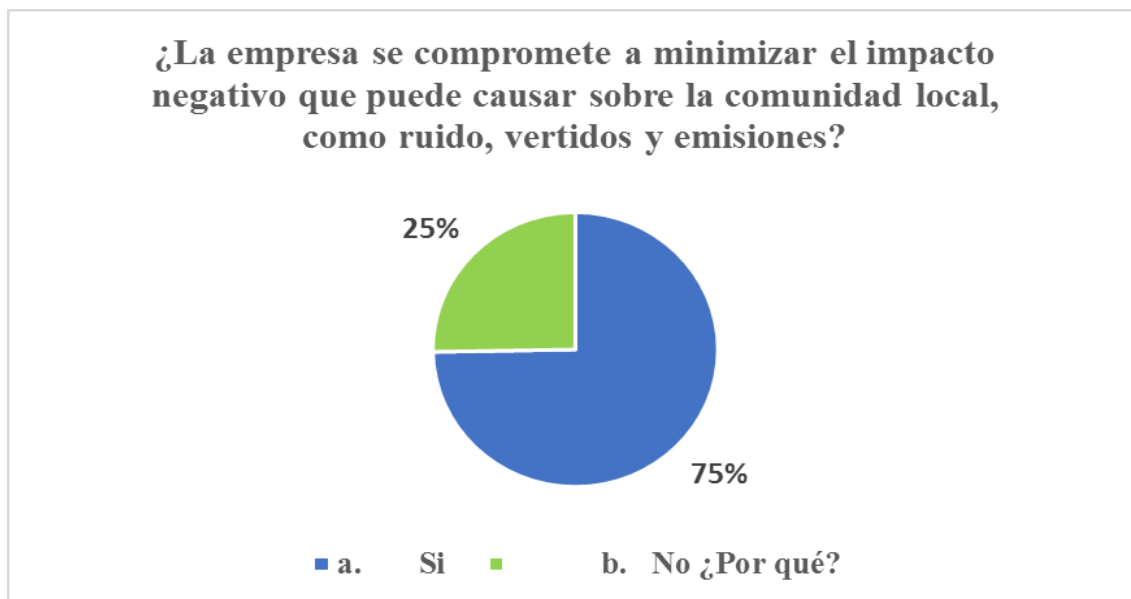
Se observa en la gráfica que con un 58% de las empresas encuestadas contestó si proveer a los clientes información detallada sobre el impacto ambiental que resulta del uso del producto como es el calzado, mientras que con un 42% de los encuestados respondieron no hacerlo.

Tabla 68: *Minimización del impacto negativo*

14. ¿La empresa se compromete a minimizar el impacto negativo que puede causar sobre la comunidad local, como ruido, vertidos y emisiones?	TOTAL
a. Si	68
b. No ¿Por qué?	23

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 70: *Minimización del impacto negativo*



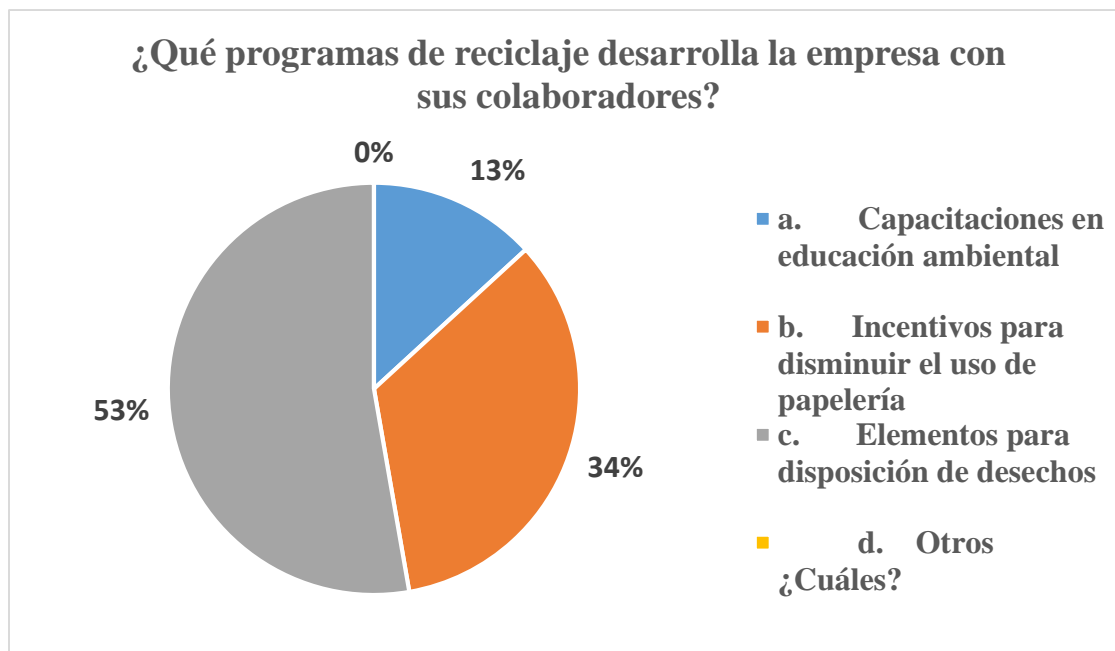
Fuente: Autor del proyecto

Comprometerse a minimizar el impacto negativo que pueden causar las empresas en su producción a la comunidad local, como ruido, vertido y emisiones es algo complejo de cumplir, por esto el 25% de las empresas encuestadas respondió no hacerlo, porque según ellos en cuanto a ruidos es muy difícil no hacerlo con la maquinaria que utilizan y con las emisiones ellos dicen no contribuir a eso por más de que ciertas materias primas como el pegamento que utilizan expulsa olores dicen no afectar a la comunidad, mientras que por el contrario el 75% respondió si contribuir a la comunidad local, pero esto también les ayuda a que están un poco alejados de la comunidad por tal motivo sus ruidos o emisiones no son percibidos.

Tabla 69: *Programas de reciclaje*

15. ¿Qué programas de reciclaje desarrolla la empresa con sus colaboradores?	TOTAL
a. Capacitaciones en educación ambiental	12
b. Incentivos para disminuir el uso de papelería	31
c. Elementos para disposición de desechos	48
d. Otros ¿Cuáles?	0

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmecánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltrán, Colombia.

Figura 71: *Programas de reciclaje*

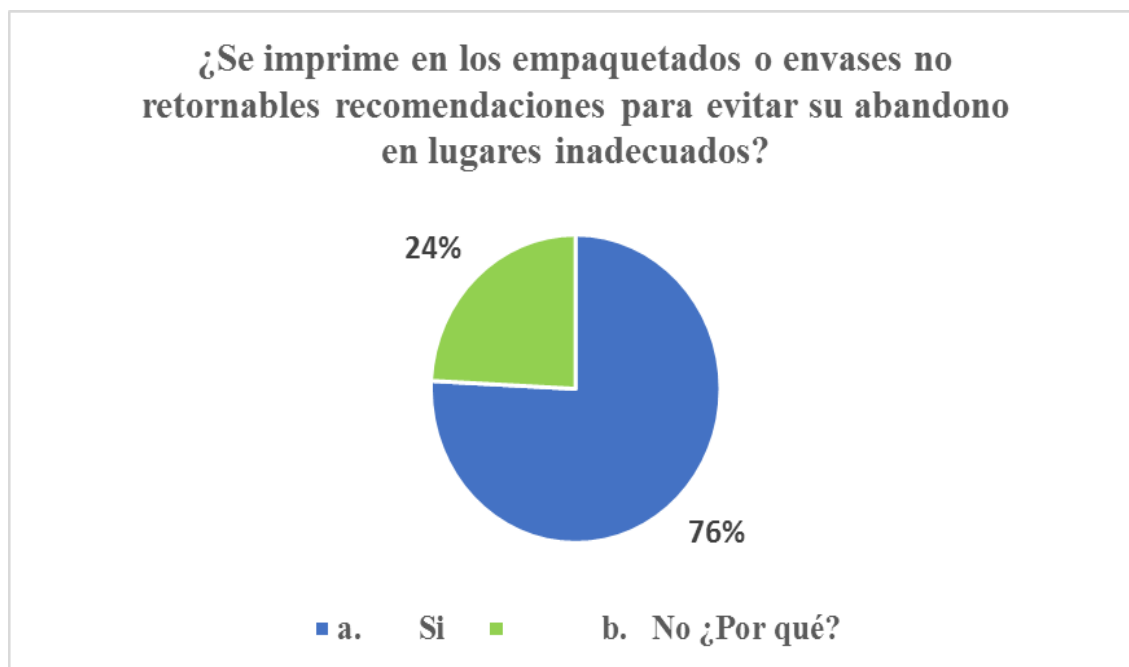
Fuente: *Autor del proyecto*

En la grafica se observa que las empresas utilizan como programas de reciclaje con un 53% a los elementos para disposición de desechos, a los incentivos para disminuir el uso de papelería con un 34% mientras que con un 13% las empresas dijeron hacer capacitaciones en educación ambiental.

Tabla 70: *Impresión de recomendaciones*

16. ¿Se imprime en los empaquetados o envases no retornables recomendaciones para evitar su abandono en lugares inadecuados?	TOTAL
a. Si	69
b. No ¿Por qué?	22

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmecánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 72: *Impresión de recomendaciones*

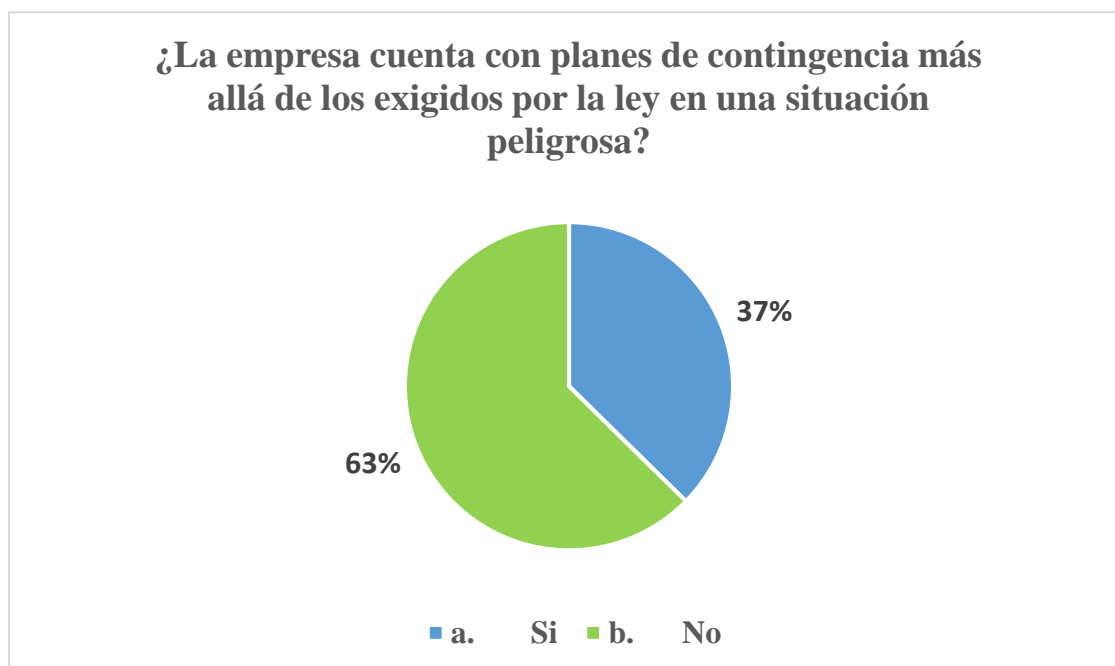
Fuente: *Autor del proyecto*

A la pregunta si se imprime en los empaques las recomendaciones para evitar su abandono en lugares inadecuados, un 76% dijo si hacerlo, mientras que por otro lado con un 24% de las empresas encuestadas dijeron no hacerlo, porque algunas empresas no entregan el calzado empacado si no que por el contrario las demás empresas a los que ellos surten vienen y se llevan el producto sin empacar y otras empresas contestaron no hacerlo porque no tenían conocimiento de esto o simplemente por no incurrir en un gasto más.

Tabla 71: *Planes de contingencia*

17. ¿La empresa cuenta con planes de contingencia más allá de los exigidos por la ley en una situación peligrosa?	TOTAL
a. Si	34
b. No	57

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 73: *Planes de contingencia*

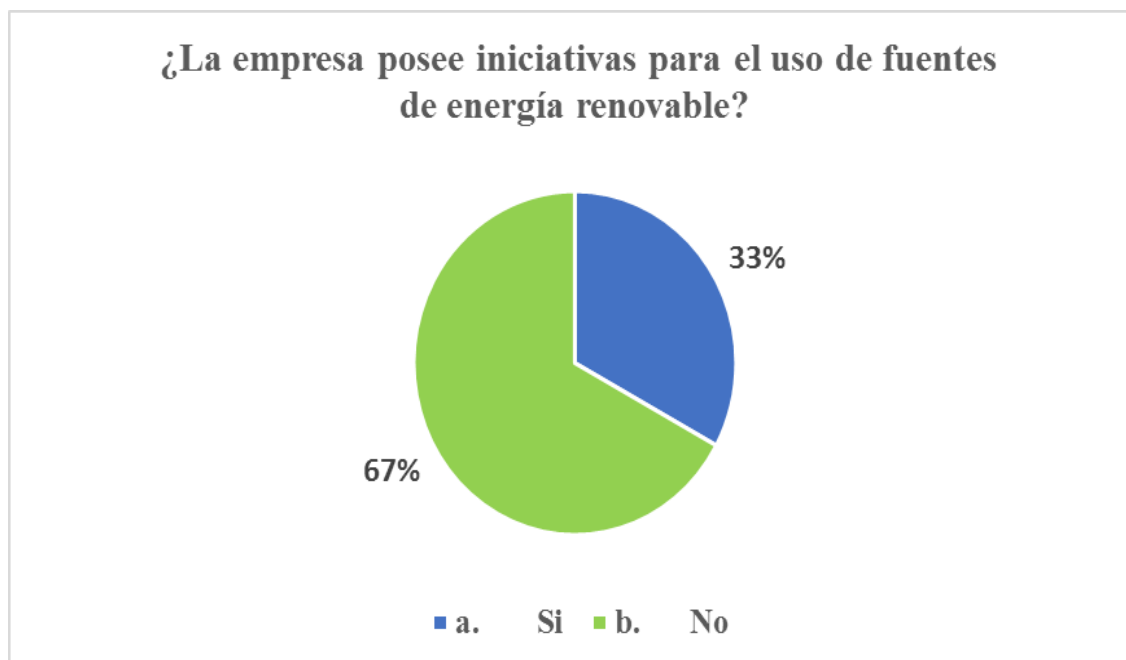
Fuente: *Autor del proyecto*

Las empresas del sector calzado que fueron encuestadas, respondieron con un 63% no realizar más acciones por encima de lo que exige la ley, su compromiso legal no se preocupa por extenderse y garantizar la reducción del impacto y efectos negativos en su comunidad, mientras que un 37% respondió si hacer estos planes de contingencia más allá de los exigidos por la ley.

Tabla 72: *Uso de energía renovable*

18. ¿La empresa posee iniciativas para el uso de fuentes de energía renovable?	TOTAL
a. Si	30
b. No	61

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 74: *Uso de energía renovable*

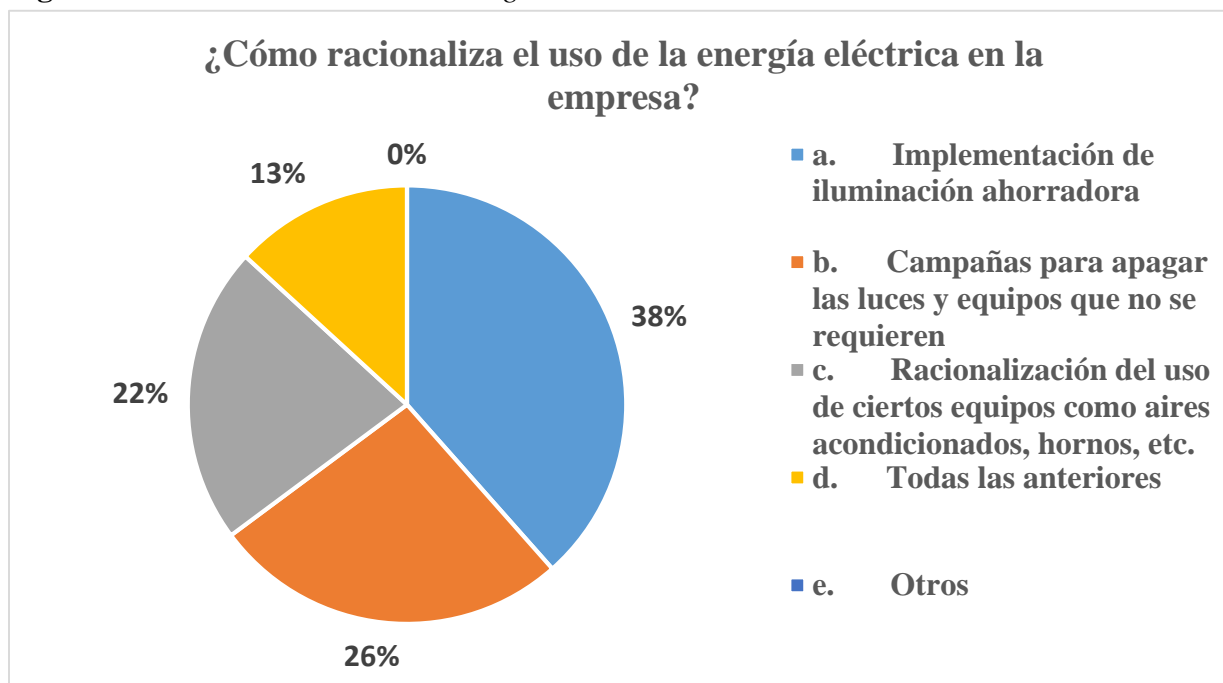
Fuente: *Autor del proyecto*

En cuanto a si la empresa posee iniciativas de uso de fuentes de energía renovable, se puede observar en la gráfica que menos de la mitad de las empresas encuestadas si tienen estas iniciativas con un 33%, el 67% restante manifestó no poseer ninguna iniciativa para el uso de energía renovable.

Tabla 73: *Racionalización de la energía eléctrica*

19. ¿Cómo racionaliza el uso de la energía eléctrica en la empresa?	TOTAL
a. Implementación de iluminación ahorradora	35
b. Campañas para apagar las luces y equipos que no se requieren	24
c. Racionalización del uso de ciertos equipos como aires acondicionados, hornos, etc.	20
d. Todas las anteriores	12
e. Otros	0

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 75: Racionalización de la energía eléctrica

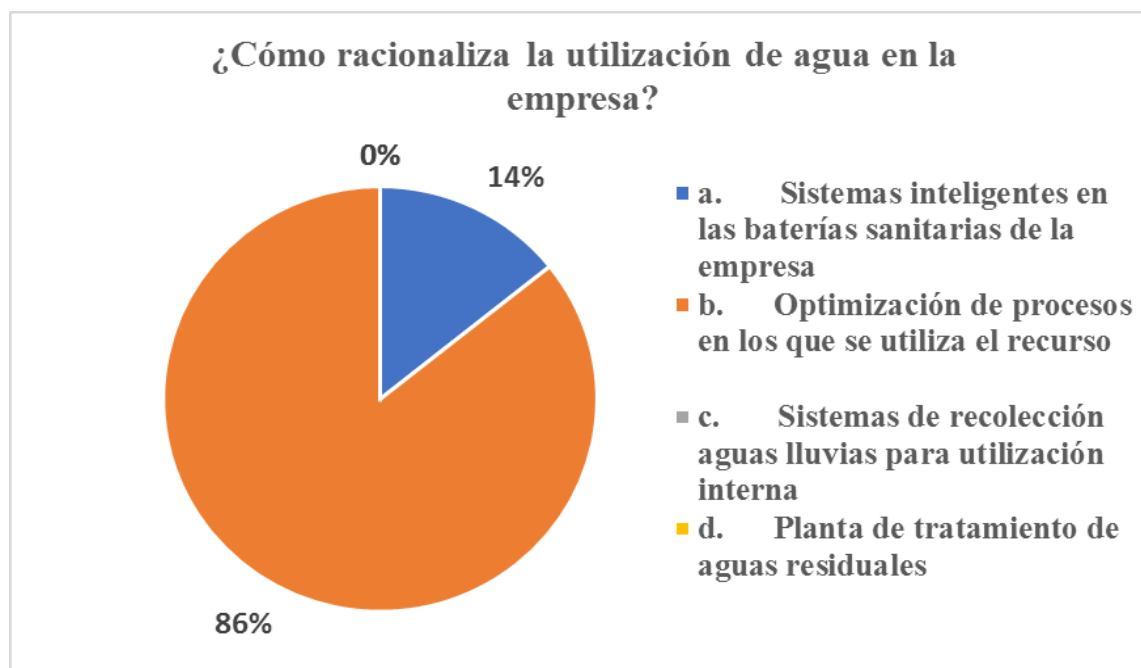
Fuente: Autor del proyecto

Las empresas encuestadas respondieron con un 38% optar por implementar iluminación ahorradora, un 26% prefiere realizar campañas para apagar los equipos y luces que no se estén utilizando, con un 22% racionalizar el uso de aires acondicionados u hornos y un 13% contestó realizar todas las actividades anteriormente mencionadas.

Tabla 74: Racionalización del agua

20. ¿Cómo racionaliza la utilización de agua en la empresa?	TOTAL
a. Sistemas inteligentes en las baterías sanitarias de la empresa	13
b. Optimización de procesos en los que se utiliza el recurso	78
c. Sistemas de recolección aguas lluvias para utilización interna	0
d. Planta de tratamiento de aguas residuales	0

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 76: *Racionalización del agua*

Fuente: *Autor del proyecto*

Las empresas racionalizan la utilización del agua, por medio de optimización de procesos en los que utilizan dicho recurso con un 86%, mientras que un 14% utilizan sistemas inteligentes en las baterías sanitarias de las empresas.

8.1.6 Clientes

En este grupo de interés se realizaron 18 preguntas, con el fin de conocer si se están cumpliendo con los objetivos planteados para este grupo de interés.

Tabla 75: *Departamento de servicio al cliente*

1. ¿La empresa cuenta con un departamento de servicio al cliente?	TOTAL
a. Si	22
b. No	69

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltrán, Colombia.

Figura 77: *Departamento de servicio al cliente*

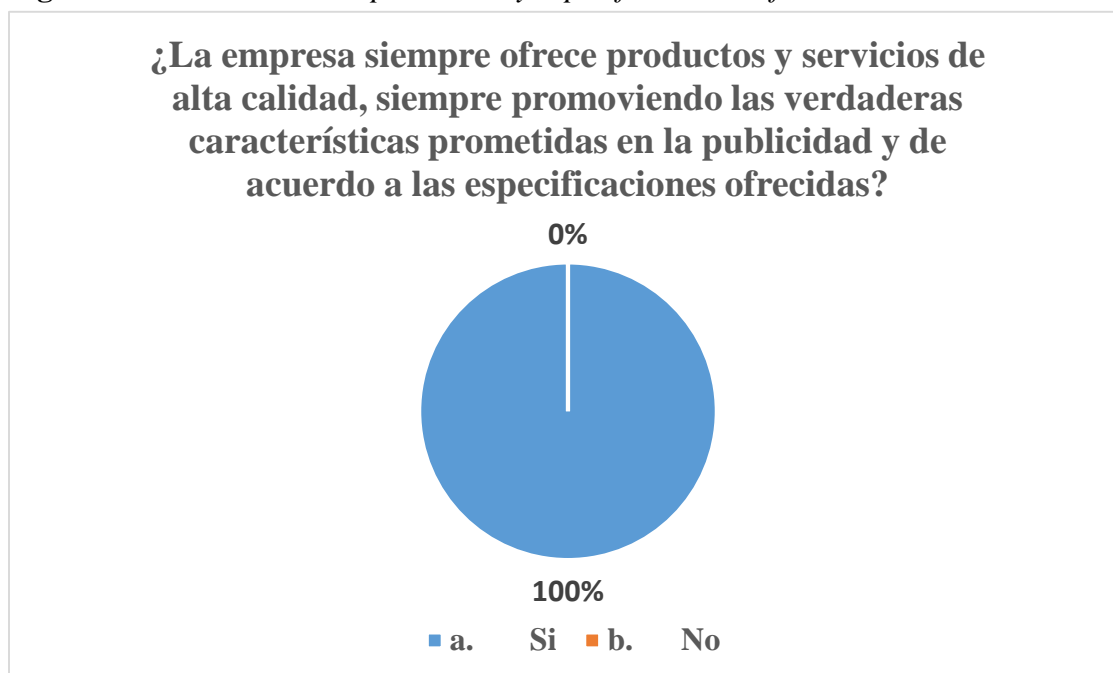
Fuente: *Autor del proyecto*

Como se ve reflejado en la gráfica solo un 24% de las empresas si tienen un departamento de servicio al cliente, mientras que un 76% respondió no haber implementado un departamento de servicio al cliente en su organización, demostrando que no les interesa llevar acabo un continuo seguimiento en todos los aspectos de sus clientes.

Tabla 76: *Veracidad de la publicidad y especificaciones ofrecidas*

2. ¿La empresa siempre ofrece productos y servicios de alta calidad, siempre promoviendo las verdaderas características prometidas en la publicidad y de acuerdo a las especificaciones ofrecidas?	TOTAL
a. Si	91
b. No	0

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 78: Veracidad de la publicidad y especificaciones ofrecidas

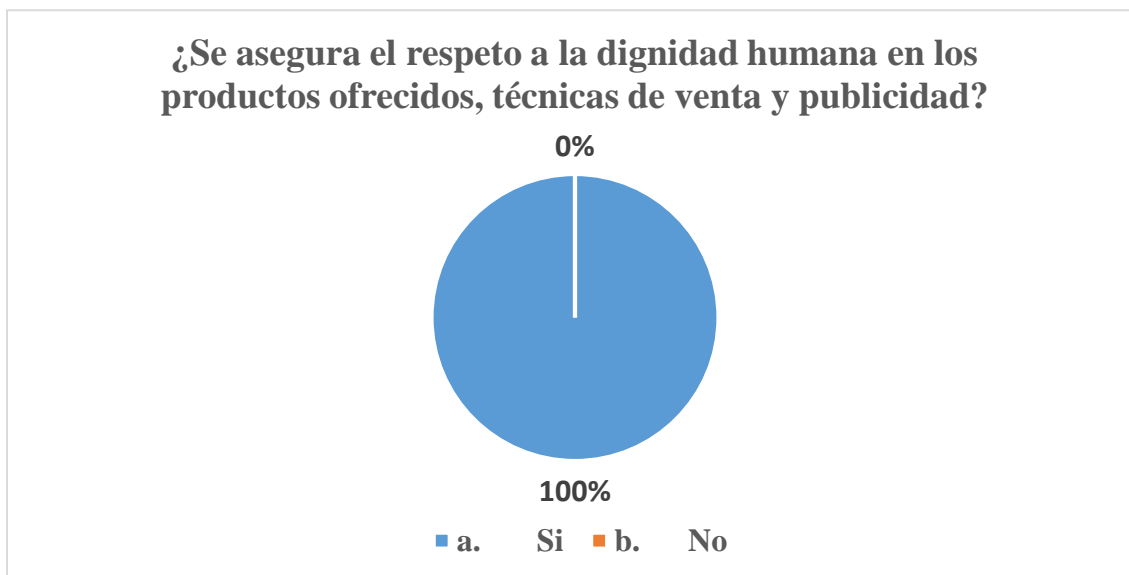
Fuente: Autor del proyecto

Como se observa en la gráfica, el 100% de las empresas encuestadas ofrecen productos y servicios de alta calidad, promoviendo las verdaderas características prometidas en la publicidad y de acuerdo a las especificaciones ofrecidas, generando así la fidelización del cliente.

Tabla 77: Respeto a la dignidad humana en productos ofrecidos

3. ¿Se asegura el respeto a la dignidad humana en los productos ofrecidos, técnicas de venta y publicidad?	TOTAL
a. Si	91
b. No	0

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 79: *Respeto a la dignidad humana en productos ofrecidos*

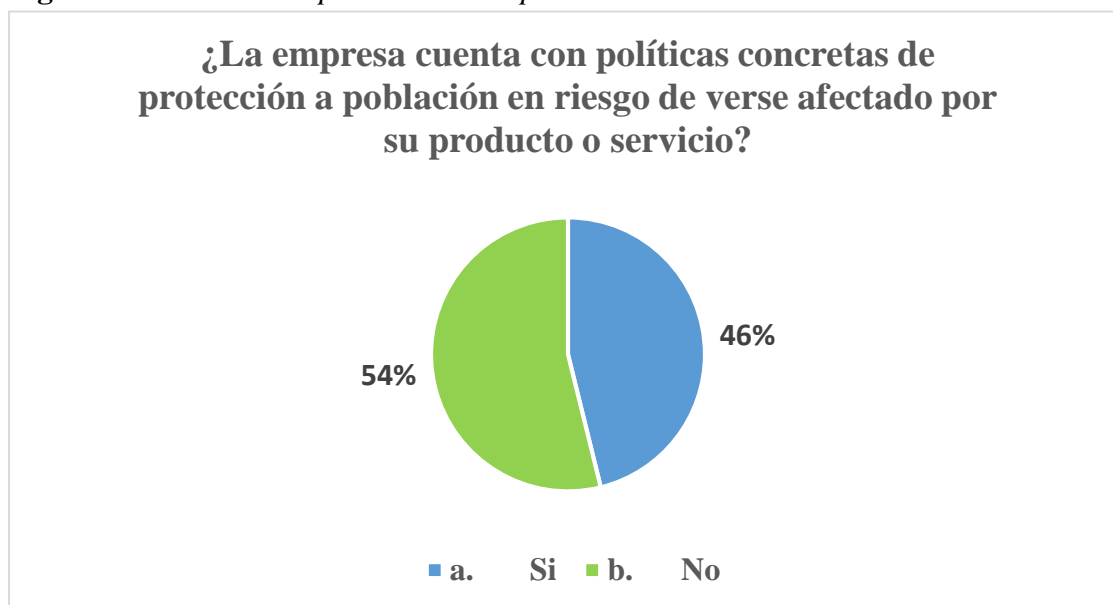
Fuente: *Autor del proyecto*

Como se puede observar en la gráfica, los resultados obtenidos a la pregunta sobre si las empresas aseguran el respeto a la dignidad humana en los productos ofrecidos, técnicas de venta y publicidad, un 100% de las empresas respondió si hacerlo.

Tabla 78: *Políticas de protección a la población*

4. ¿La empresa cuenta con políticas concretas de protección a población en riesgo de verse afectado por su producto o servicio?	TOTAL
a. Si	42
b. No	49

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmecánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 80: *Políticas de protección a la población*

Fuente: *Autor del proyecto*

A la pregunta si la empresa cuenta con políticas concretas de protección a población en riesgo de verse afectado por su producto o servicio, el 54% dijo no hacerlo, mientras que el 46% de las empresas respondió si desarrollar políticas de protección.

Tabla 79: *Alianzas con la competencia*

5. ¿La empresa ha realizado acuerdos o alianzas con la competencia sobre todo en la promoción de productos y/o servicios?	TOTAL
a. Si ¿Cuáles?	10
b. No	81

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmecánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejía, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltrán, Colombia.

Figura 81: Alianzas con la competencia

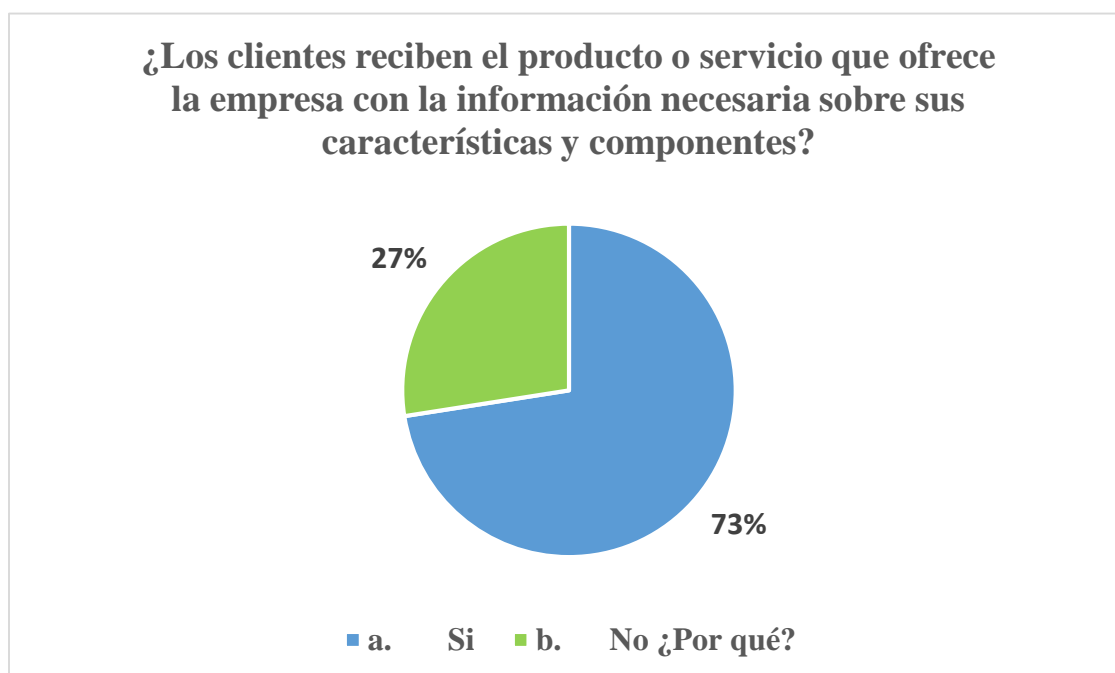
Fuente: Autor del proyecto

En la población de estudio solo un 11% ha realizado acuerdos a alianzas, las cuales han sido cuando hay un gran pedido de calzado para la época del reinado nacional o algún otro tipo de evento en el cual hagan un pedido bastante grande, estas empresas se unen para cumplir con lo prometido, mientras que el 89% de las demás empresas les falta comunicación e interacción con la competencia.

Tabla 80: Información necesaria sobre el producto

6. ¿Los clientes reciben el producto o servicio que ofrece la empresa con la información necesaria sobre sus características y componentes?	TOTAL
a. Si	66
b. No ¿Por qué?	25

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 82: Información necesaria sobre el producto

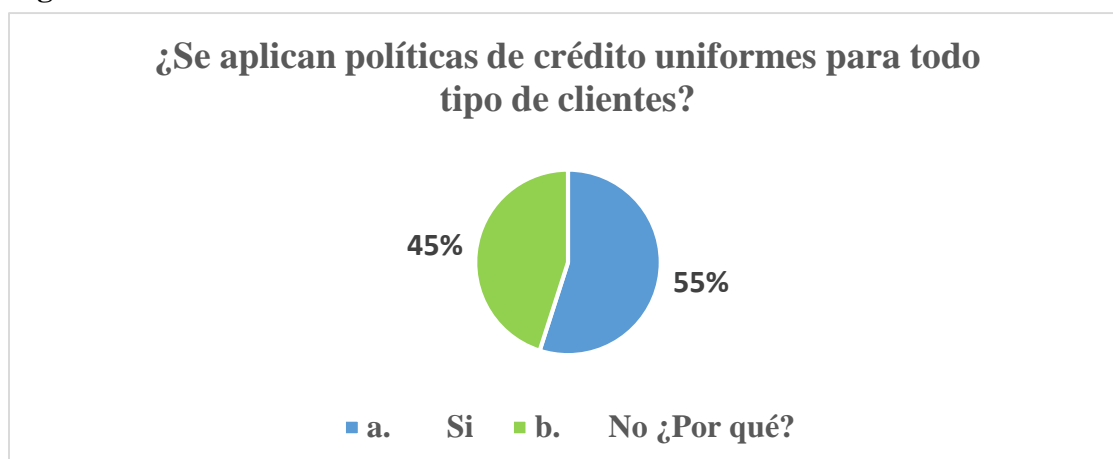
Fuente: Autor del proyecto

Es importante que los clientes al recibir el producto que ofrece la empresa lleve la información sobre sus características y componentes, por eso un 73% de las empresas encuestadas realiza y da a conocer dicha información, pero un 27% de estas empresas no lo hace, porque según ellas eso le compete al empresario que compra sus productos el cual se encarga de sacar el calzado al mercado.

Tabla 81: Políticas de crédito

7. ¿Se aplican políticas de crédito uniformes para todo tipo de clientes?	TOTAL
a. Si	50
b. No ¿Por qué?	41

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 83: *Políticas de crédito*

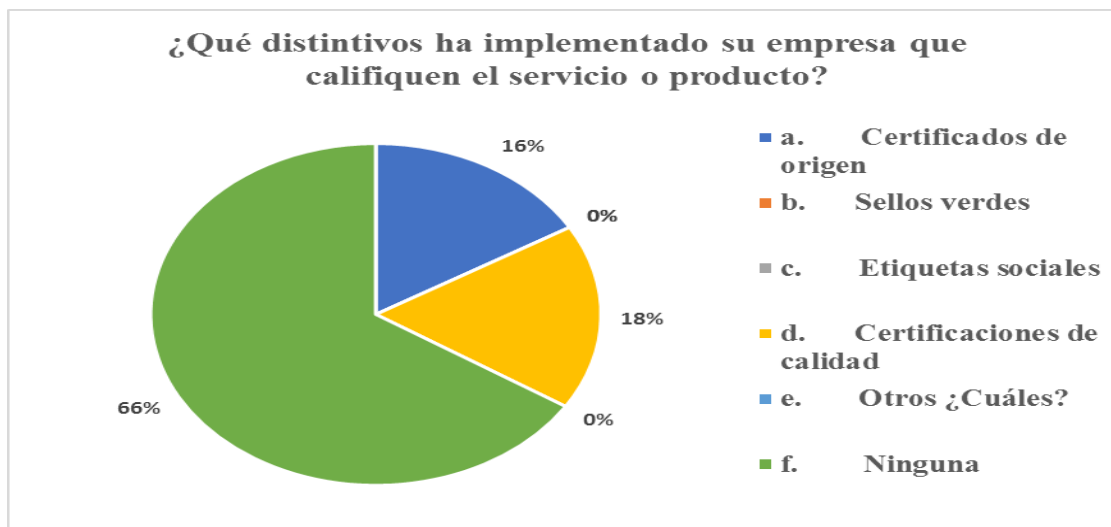
Fuente: *Autor del proyecto*

A la pregunta sobre si se aplican políticas de crédito uniformes para todo tipo de clientes, las empresas encuestadas respondieron con un 55% si hacerlo, mientras que con un 45% del restantes de las empresas dijeron no hacerlo, porque ellos no pueden darle crédito a empresarios que por ejemplo hasta ahora están conociendo o que están entrando al mercado por primera vez, además según lo que decían es muy difícil dar crédito a las empresas que ya conocen años atrás por el momento por el cual está pasando el mercado del calzado y temen que no les cumplan con el plazo pactado debido a las bajas ventas registradas.

Tabla 82: *Distintivos para calificar el servicio o producto*

8. ¿Qué distintivos ha implementado su empresa que califiquen el servicio o producto?	TOTAL
a. Certificados de origen	15
b. Sellos verdes	0
c. Etiquetas sociales	0
d. Certificaciones de calidad	16
e. Otros ¿Cuáles?	0
f. Ninguna	60

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmecánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 84: *Distintivos para calificar el servicio o producto*

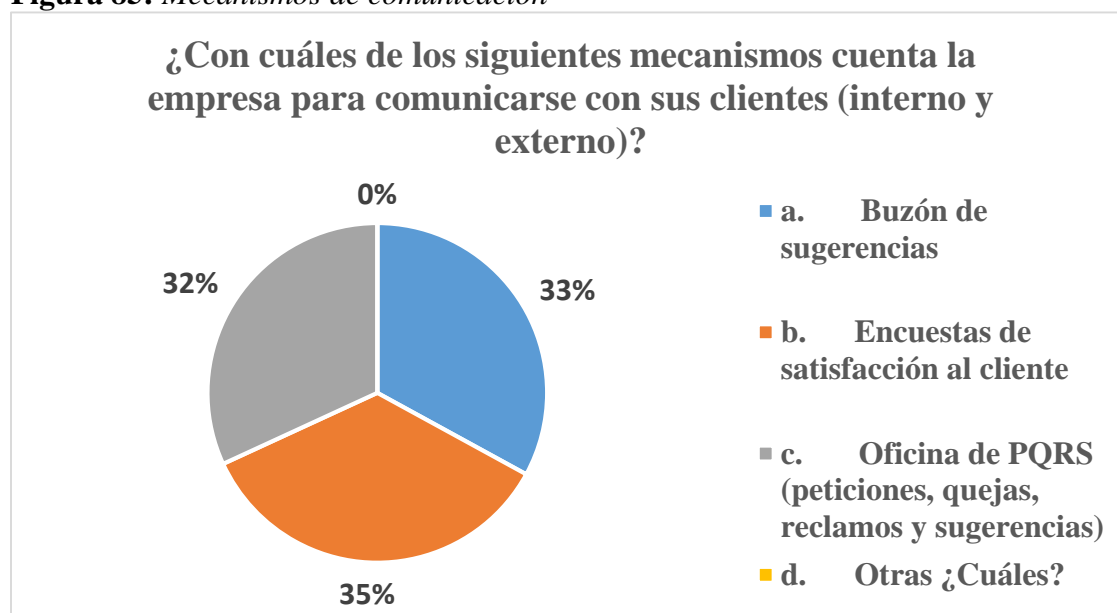
Fuente: Autor del proyecto

La grafica demuestra que la población de estudio ha implementado distintivos para calificar sus productos en un 18% con certificados de calidad y con un 16% con certificados de origen, mientras que la mayoría de las empresas con un 66% dice no realizar ninguna de estas acciones, lo cual demuestra que no les interesa que sus clientes califiquen sus productos, para realizar mejoras si así lo requiere.

Tabla 83: *Mecanismos de comunicación*

9. ¿Con cuáles de los siguientes mecanismos cuenta la empresa para comunicarse con sus clientes (interno y externo)?	TOTAL
a. Buzón de sugerencias	30
b. Encuestas de satisfacción al cliente	32
c. Oficina de PQRS (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias)	29
d. Otras ¿Cuáles?	0

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 85: *Mecanismos de comunicación*

Fuente: *Autor del proyecto*

Para todas las empresas es de importancia conocer las opiniones de sus clientes, ya que estas opiniones son la base para el crecimiento de la empresa y mejoramiento de sus productos, y a pesar de que algunas empresas no tienen la prioridad de tener un departamento de servicio al cliente si es importante registrar las opiniones de los clientes, por esto con un 33% las empresas tienen buzones de sugerencias, con un 35% las empresas realizan encuestas a sus clientes y con un 32% las empresas tienen el sistema de PQRS.

Tabla 84: *Prácticas de mercadeo honestas*

10. ¿La empresa utiliza prácticas de mercadeo honestas y transparentes dentro de su actividad empresarial?	TOTAL
a. Si ¿Cuáles?	91
b. No	0

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 86: *Prácticas de mercadeo honestas*

Fuente: *Autor del proyecto*

Con base en los resultados que se ven en la gráfica el 100% de las empresas está de acuerdo con que realiza prácticas de mercadeo honestas y transparentes dentro de su actividad empresarial.

Tabla 85: *Derechos de los clientes*

11. ¿La empresa guarda respeto a los derechos de consumidores y clientes?	TOTAL
a. Si	91
b. No	0

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmecánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 87: *Derechos de los clientes*

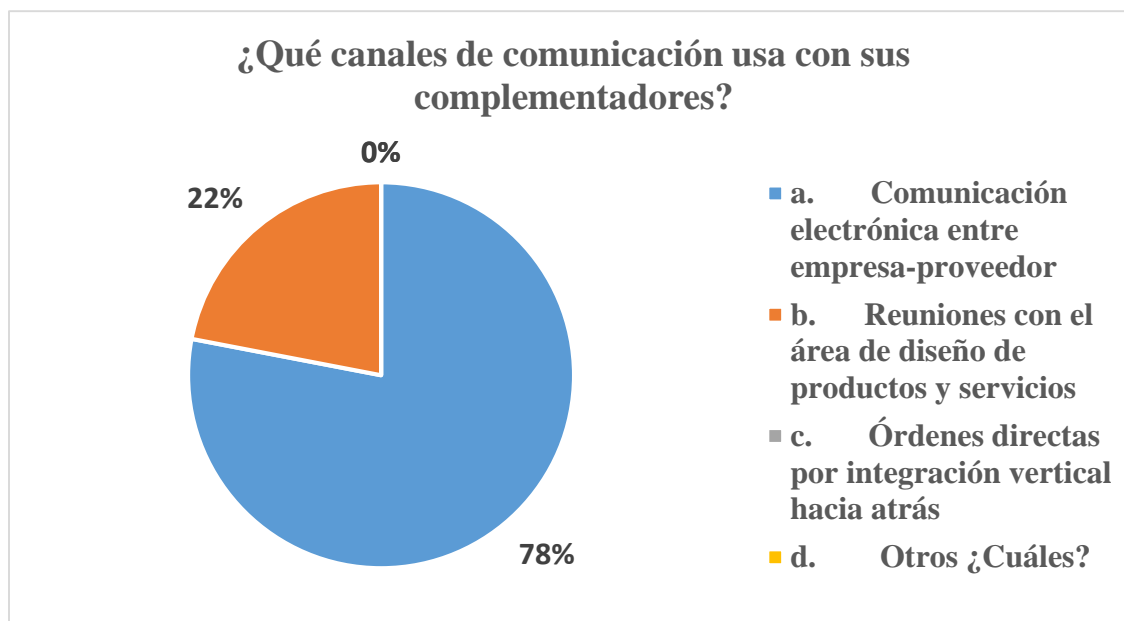
Fuente: *Autor del proyecto*

Según las empresas encuestadas el 100% afirmo guardar respeto a los derechos de los consumidores o clientes de sus productos, pues esto es una parte fundamental para una buena relación entre empresa – clientes y entorno y de este modo poder están posicionados en el mercado y ser reconocidos no solo por sus productos sino también por el buen trato.

Tabla 86: Canales de comunicación

12. ¿Qué canales de comunicación usa con sus complementadores?	TOTAL
a. Comunicación electrónica entre empresa-proveedor	71
b. Reuniones con el área de diseño de productos y servicios	20
c. Órdenes directas por integración vertical hacia atrás	0
d. Otros ¿Cuáles?	0

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmecánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 88: *Canales de comunicación*

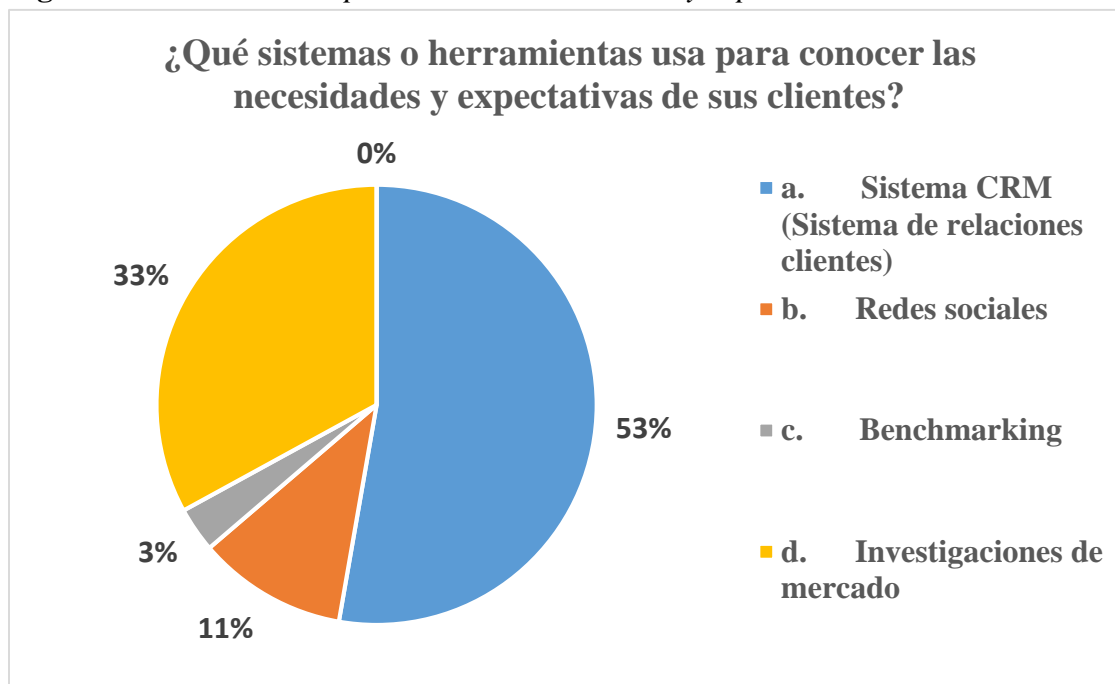
Fuente: *Autor del proyecto*

La comunicación entre la empresa y sus complementadores cumple una función de vital importancia para la realización de cualquier negocio, es por esto que deben tener una comunicación efectiva para no cometer ningún tipo de errores y generar inconvenientes, por estos motivos con un 78% las empresas respondieron utilizar comunicación electrónica y con 22% contestaron realizar reuniones con el área de diseño de productos y servicios.

Tabla 87: *Herramientas para conocer necesidades y expectativas*

13. ¿Qué sistemas o herramientas usa para conocer las necesidades y expectativas de sus clientes?	TOTAL
a. Sistema CRM (Sistema de relaciones clientes)	48
b. Redes sociales	10
c. Benchmarking	3
d. Investigaciones de mercado	30
e. Otros ¿Cuáles?	0

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejía, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltrán, Colombia.

Figura 89: *Herramientas para conocer necesidades y expectativas*

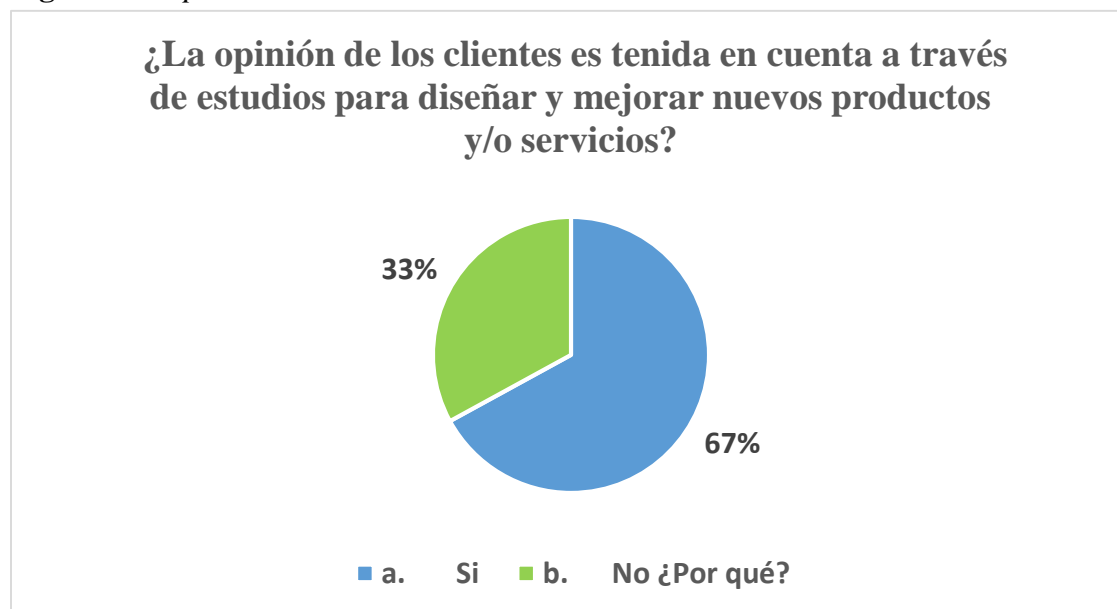
Fuente: *Autor del proyecto*

Para conocer las necesidad y expectativas de los clientes, la población en estudio implemento el sistema de relaciones clientes con un 53%, investigaciones de mercado con un 33%, con un 11% dijeron utilizar las redes sociales y finalmente con un 3% dijeron manejar el benchmarking.

Tabla 88: *Opinión de los clientes*

14. ¿La opinión de los clientes es tomada en cuenta a través de estudios para diseñar y mejorar nuevos productos y/o servicios?	TOTAL
a. Si	61
b. No ¿Por qué?	30

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 90: *Opinión de los clientes*

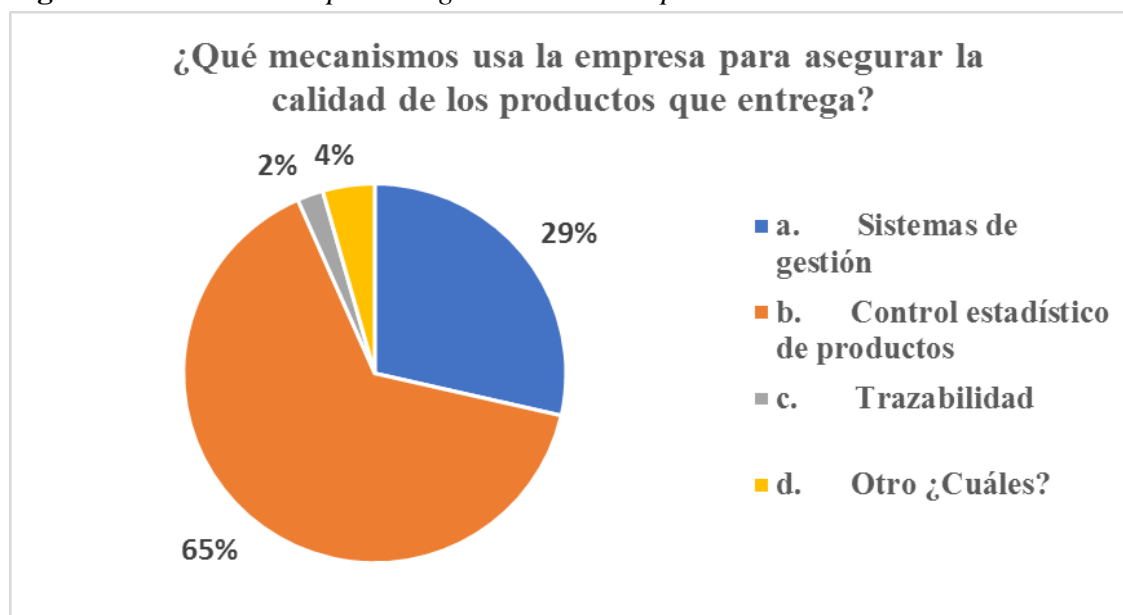
Fuente: *Autor del proyecto*

A la pregunta sobre si la opinión de los clientes es tomada en cuenta para diseñar o mejorar los productos, las empresas encuestadas respondieron con un 67% si hacerlo, mientras que un 33% dijo no hacerlo, porque ellos se rigen o copian el calzado europeo que se exhibe por temporadas o se basan en las recomendaciones de los proveedores que algunos son de origen chino o nacionales.

Tabla 89: *Mecanismos para asegurar calidad de productos*

15. ¿Qué mecanismos usa la empresa para asegurar la calidad de los productos que entrega?	TOTAL
a. Sistemas de gestión	26
b. Control estadístico de productos	59
c. Trazabilidad	2
d. Otro ¿Cuáles?	4

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltrán, Colombia.

Figura 91: *Mecanismos para asegurar calidad de productos*

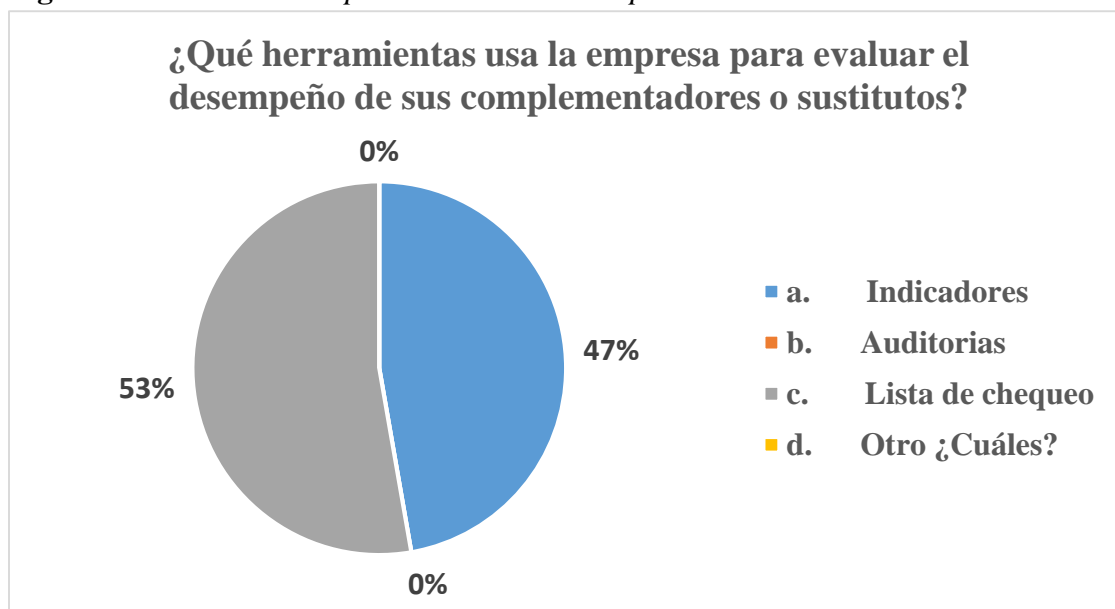
Fuente: Autor del proyecto

Los mecanismos que utiliza la empresa para asegurar la calidad de los productos que entrega son, el control estadístico de productos con un 65%, los sistemas de gestión con un 29%, con un 4% otros mecanismos como lo es encuestas o reuniones con sus clientes y con un 2% la trazabilidad, logrando así un posicionamiento en el mercado al garantizar la calidad de los productos.

Tabla 90: *Herramientas para evaluar el desempeño*

16. ¿Qué herramientas usa la empresa para evaluar el desempeño de sus complementadores o sustitutos?	TOTAL
a. Indicadores	43
b. Auditorias	0
c. Lista de chequeo	48
d. Otro ¿Cuáles?	0

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 92: Herramientas para evaluar el desempeño

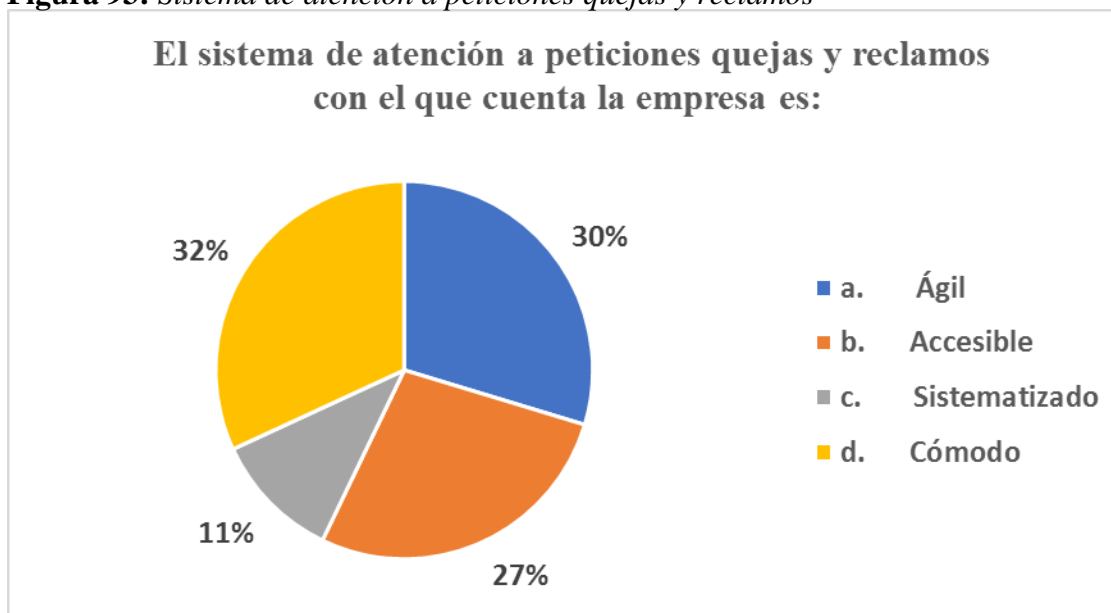
Fuente: Autor del proyecto

Las herramientas para evaluar el desempeño de sus complementadores se realizan mediante listas de chequeo con un 53% y con un 47% indicadores.

Tabla 91: Sistema de atención a peticiones quejas y reclamos

17. El sistema de atención a peticiones quejas y reclamos con el que cuenta la empresa es:	TOTAL
a. Ágil	27
b. Accesible	25
c. Sistematizado	10
d. Cómodo	29

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 93: *Sistema de atención a peticiones quejas y reclamos*

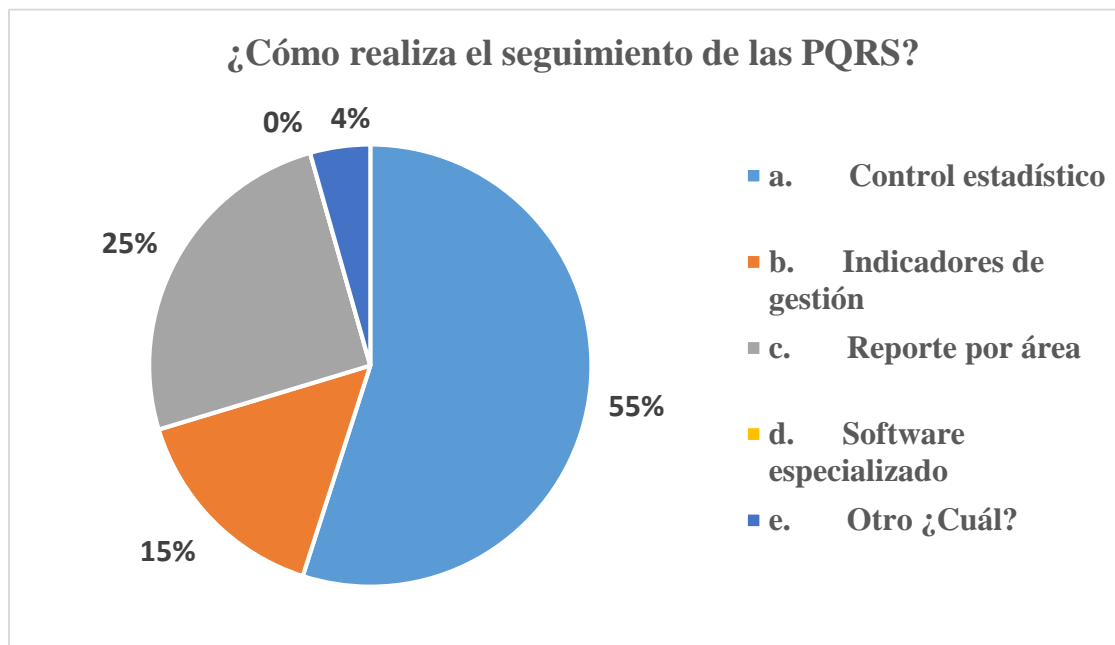
Fuente: *Autor del proyecto*

Las empresas encuestadas cuentan con sistema cómodo con un 32%, un sistema ágil con un 30%, seguido de un sistema accesible y sistematizado con un 27% y un 11% respectivamente, es por esto que dichas empresas deben buscar desarrollar estrategias para brindar a sus clientes una mayor eficacia en la atención de peticiones quejar y reclamos porque no pueden seguir con un sistema obsoleto ya que con el avance de la tecnología todo debe ser sistematizado.

Tabla 92: *Seguimiento de las PQRS*

18. ¿Cómo realiza el seguimiento de las PQRS?	TOTAL
a. Control estadístico	50
b. Indicadores de gestión	14
c. Reporte por área	23
d. Software especializado	0
e. Otro ¿Cuál?	4

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmecánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 94: Seguimiento de las PQRS

Fuente: Autor del proyecto

Las empresas encuestadas realizan un seguimiento a las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias por medio de un control estadístico con un 55%, reportes realizados por cada área un 25%, indicadores de gestión con un 15% y con un 4% otros seguimientos como lo son realizando informes de los seguimientos que se van archivando cada (x) cantidad de tiempo.

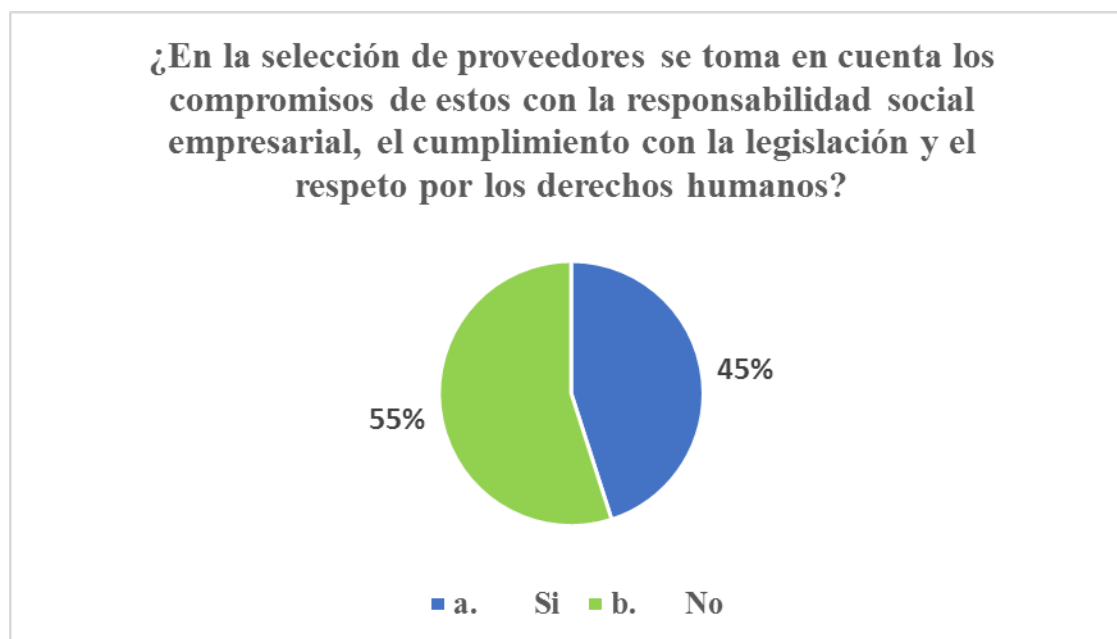
8.1.7 Proveedores

En este último grupo de interés se realizaron 15 preguntas, para conocer el grado de cumplimiento en cuanto a sus objetivos.

Tabla 93: Selección de proveedores tomando en cuenta la RSE

1. ¿En la selección de proveedores se toma en cuenta los compromisos de estos con la responsabilidad social empresarial, el cumplimiento con la legislación y el respeto por los derechos humanos?	TOTAL
a. Si	41
b. No	50

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmecánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 95: Selección de proveedores tomando en cuenta la RSE

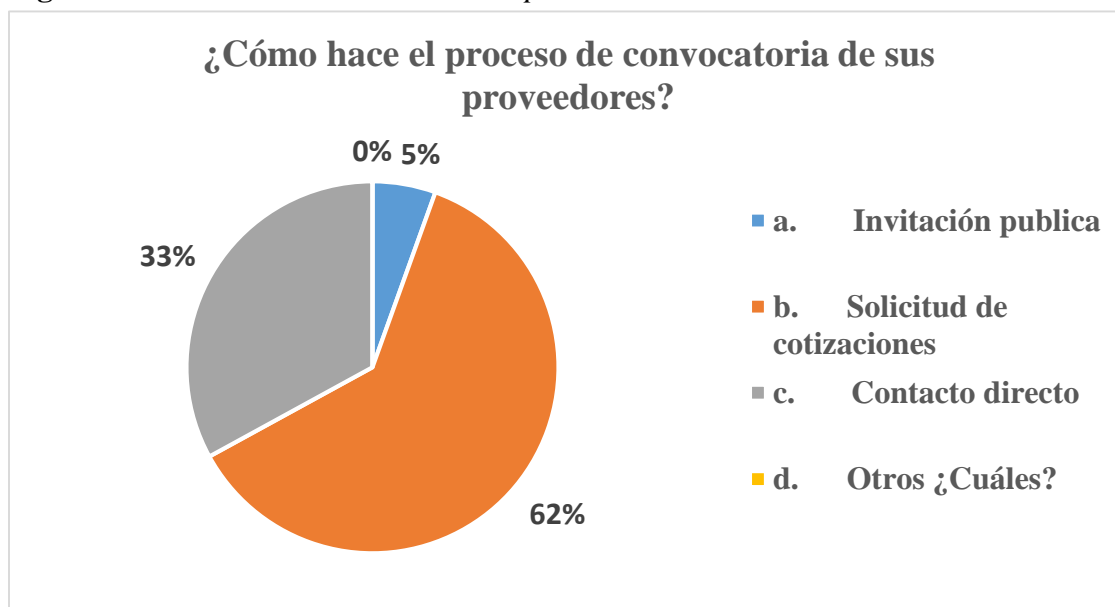
Fuente: Autor del proyecto

Se puede evidenciar que para el 55% de las empresas es importante que sus proveedores cumplan con la responsabilidad social empresarial mientras que el 45% no tiene esto en cuenta.

Tabla 94: *Proceso de convocatoria de proveedores*

2. ¿Cómo hace el proceso de convocatoria de sus proveedores?	TOTAL
a. Invitación pública	5
b. Solicitud de cotizaciones	56
c. Contacto directo	30
d. Otros ¿Cuáles?	0

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 96: *Proceso de convocatoria de proveedores*

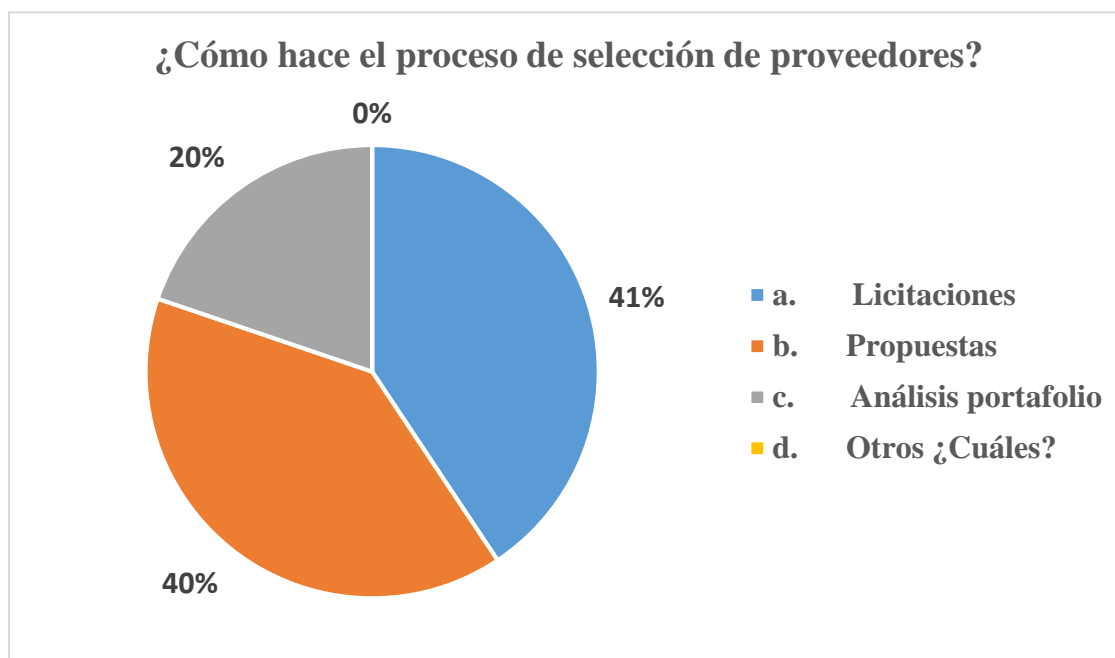
Fuente: *Autor del proyecto*

El proceso de convocatoria de los proveedores se realiza por medio de solicitudes de cotizaciones con un 62%, contacto directo con un 33% para que todo sea más legal y con un 5% invitaciones públicas.

Tabla 95: *Proceso de selección de proveedores*

3. ¿Cómo hace el proceso de selección de proveedores?	TOTAL
a. Licitaciones	37
b. Propuestas	36
c. Análisis portafolio	18
d. Otros ¿Cuáles?	0

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 97: *Proceso de selección de proveedores*

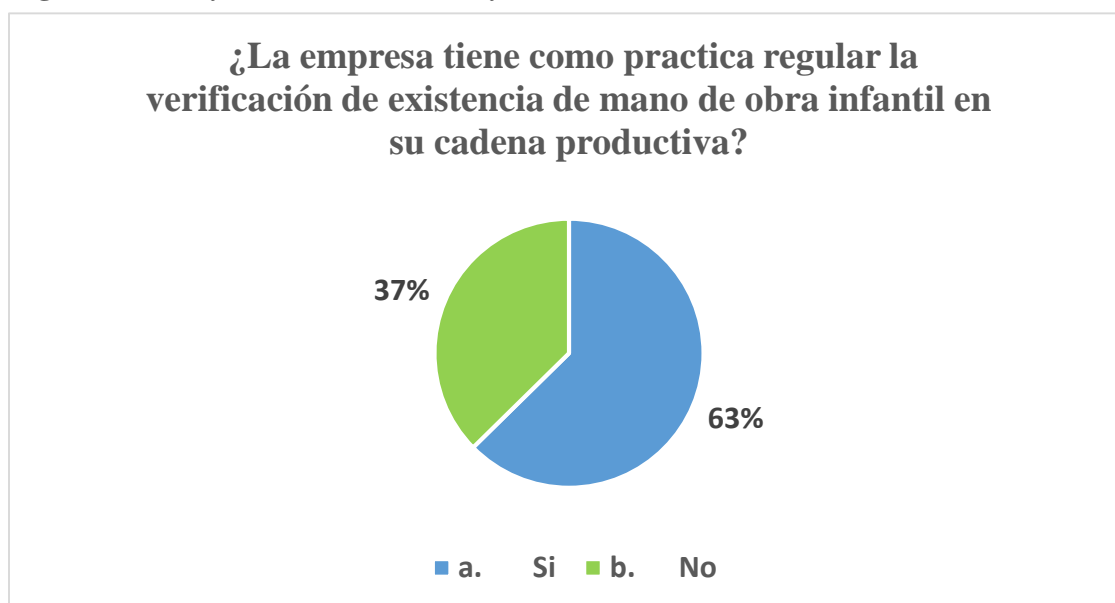
Fuente: Autor del proyecto

Para las empresas encuestadas la selección de proveedores se realiza por medio de licitaciones con un 41%, propuestas con un 40% y análisis de portafolio con un 20%, siempre buscando una mejor alianza con sus proveedores sin importar cual proceso se utilice.

Tabla 96: *Verificar mano de obra infantil*

4. ¿La empresa tiene como practica regular la verificación de existencia de mano de obra infantil en su cadena productiva?	TOTAL
a. Si	57
b. No	34

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 98: *Verificar mano de obra infantil*

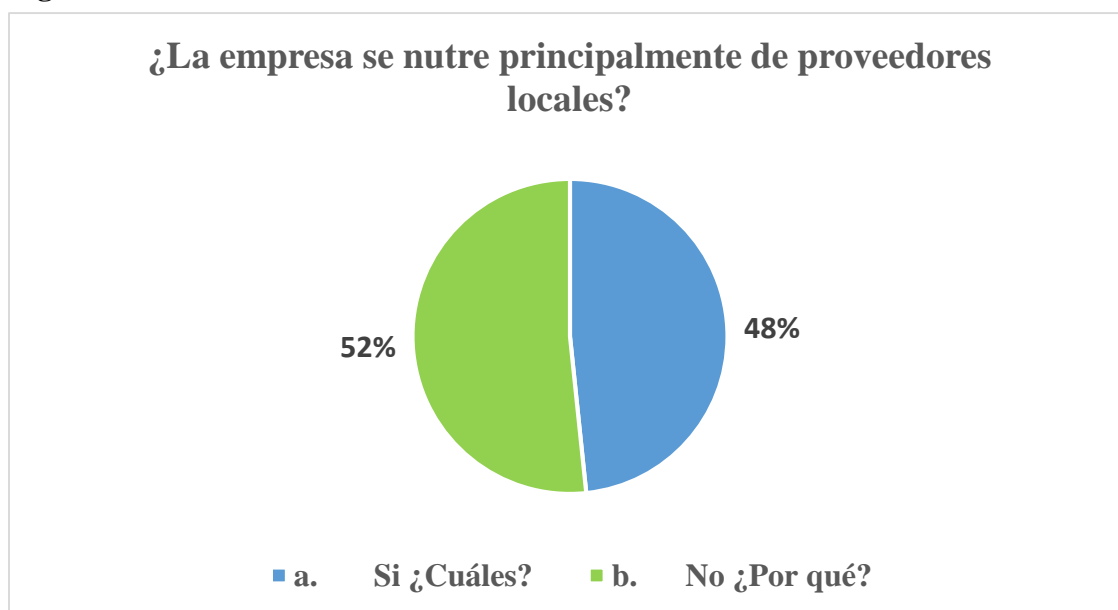
Fuente: *Autor del proyecto*

Con el fin de no permitir la mano de obra infantil en la cadena productiva, las empresas verifican dicha existencia para respetar los derechos de los menores de edad y las leyes, por este motivo con un 63% las empresas realizan estas prácticas de verificación y con un 37% dicen no velar por esta práctica.

Tabla 97: *Proveedores locales*

5. ¿La empresa se nutre principalmente de proveedores locales?	TOTAL
a. Si ¿Cuáles?	44
b. No ¿Por qué?	47

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 99: *Proveedores locales*

Fuente: *Autor del proyecto*

Las empresas del sector calzado con un 48% dicen nutrirse principalmente de proveedores locales como por ejemplo para las suelas está el distribuidor produ suelas y suelas gomma bga, para la parte de herrajes, adornos y maquinaria esta la empresa comercializadora anaconda e industrias sander y para la parte de insumos como pegantes, tintas etc., están las empresas peletería JJ, Calypso, peletería la hormiga y peletería la española, estas empresas son las principales en Bucaramanga, ya a nivel nacional la principal distribuidora de cuero es la empresa Interpelli, esto

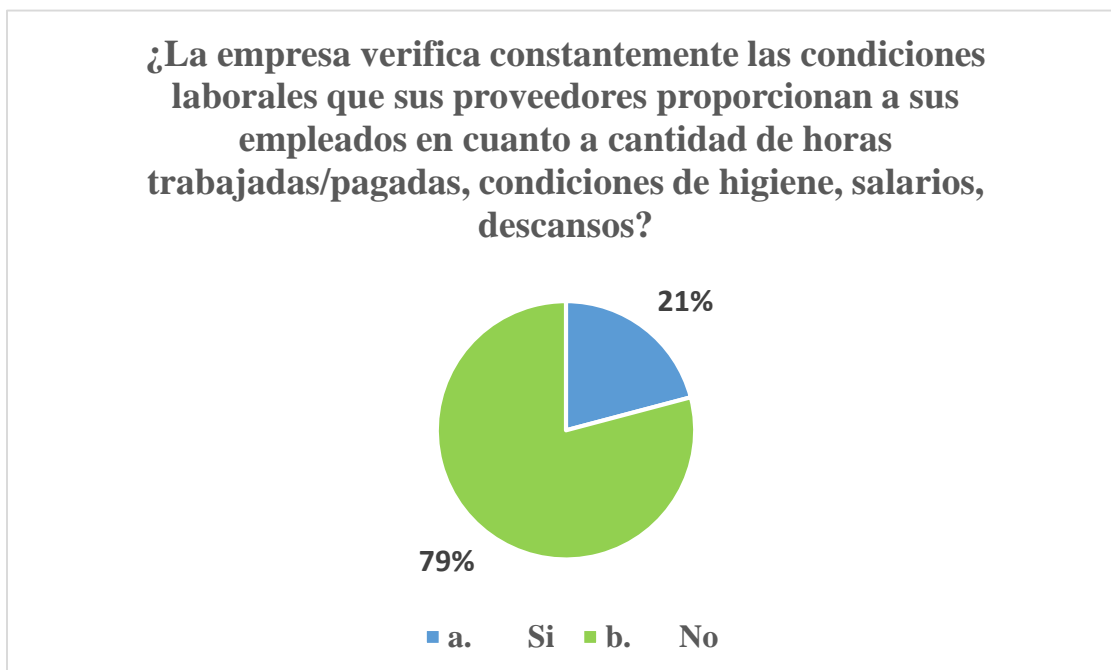
no quiere decir que no importen insumos o productos porque en algunos casos traen cierta cantidad de China y es de ese país donde el otro 52% de las empresas de calzado tienen sus principales proveedores, ya que sus productos son a base de sintéticos.

Tabla 98: Verificaciones de condiciones laborales

6. ¿La empresa verifica constantemente las condiciones laborales que sus proveedores proporcionan a sus empleados en cuanto a cantidad de horas trabajadas/pagadas, condiciones de higiene, salarios, descansos?	TOTAL
a. Si	19
b. No	72

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 100: Verificaciones de condiciones laborales



Fuente: Autor del proyecto

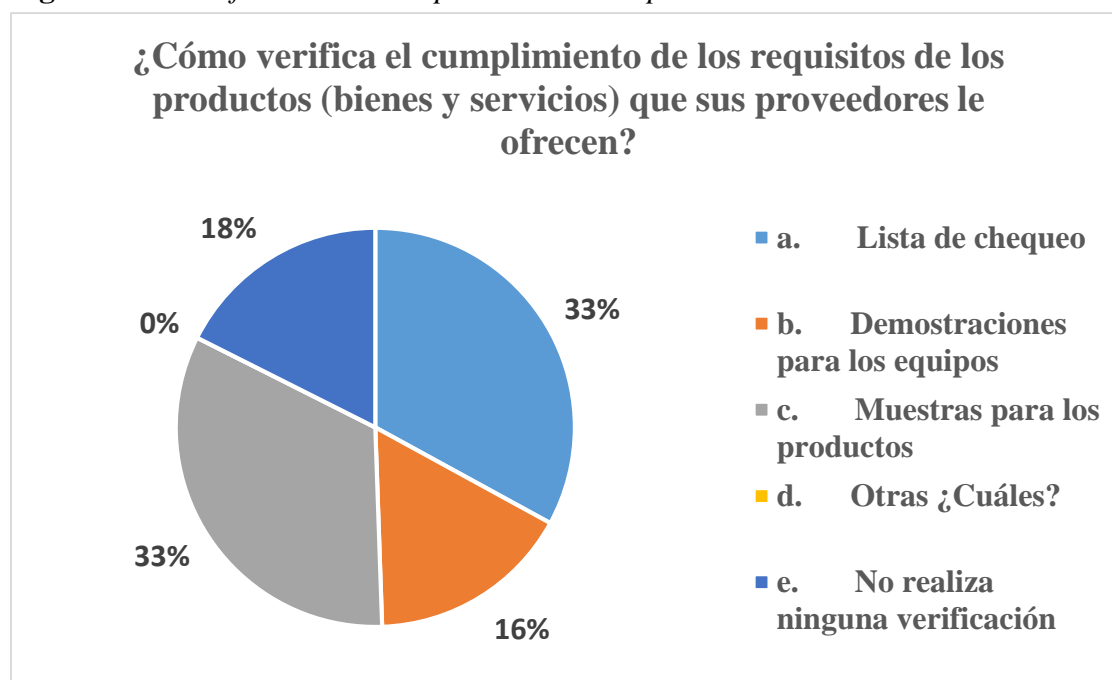
Se puede observar en la gráfica que el 79% de las empresas encuestadas no realiza ninguna verificación de las condiciones laborales de sus proveedores, mientras que el 21% de las demás empresas si realizan estas acciones, esto debido al poco entendimiento de la RSE en algunas empresas por eso no realizan actividades de análisis a sus proveedores.

Tabla 99: Verificación de cumplimiento de los productos

7. ¿Cómo verifica el cumplimiento de los requisitos de los productos (bienes y servicios) que sus proveedores le ofrecen?	TOTAL
a. Lista de chequeo	30
b. Demostraciones para los equipos	15
c. Muestras para los productos	30
d. Otras ¿Cuáles?	0
e. No realiza ninguna verificación	16

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 101: Verificación de cumplimiento de los productos



Fuente: Autor del proyecto

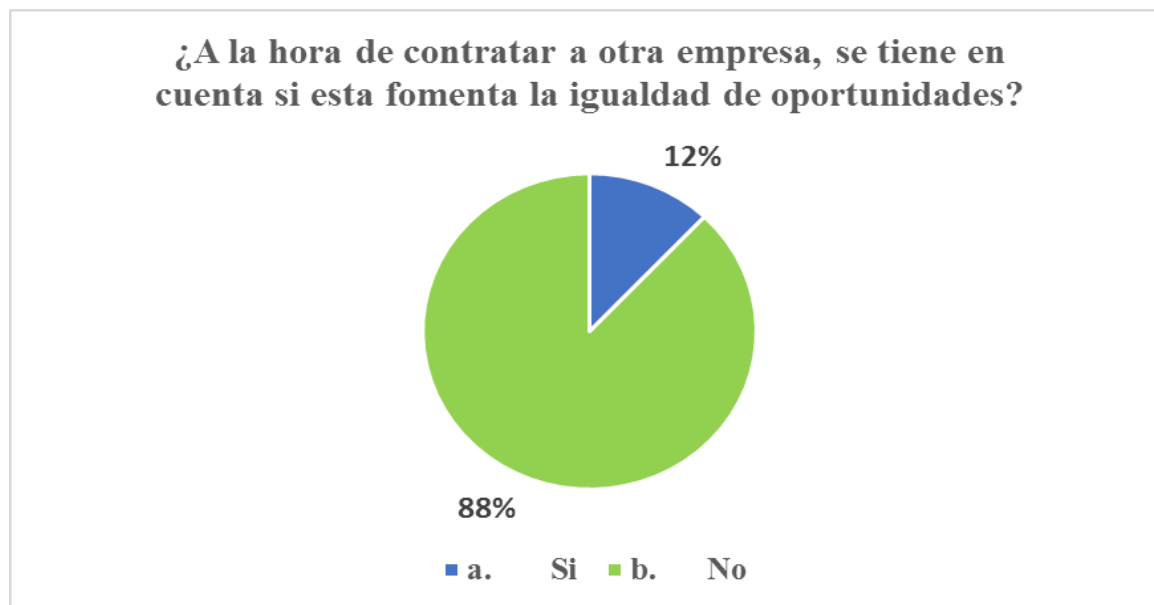
La verificación de los requisitos de los productos que los proveedores ofrecen se realiza con un 33% por listas de chequeo y muestras para los productos, seguido de demostraciones para los equipos con un 16% y un 18% no realiza ninguna verificación, en este aspecto las empresas deben tener en cuenta que con la verificación se logra un buen desarrollo de las actividades.

Tabla 100: *Igualdad de oportunidades*

8. ¿A la hora de contratar a otra empresa, se tiene en cuenta si esta fomenta la igualdad de oportunidades?	TOTAL
a. Si	11
b. No	80

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmecánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 102: *Igualdad de oportunidades*



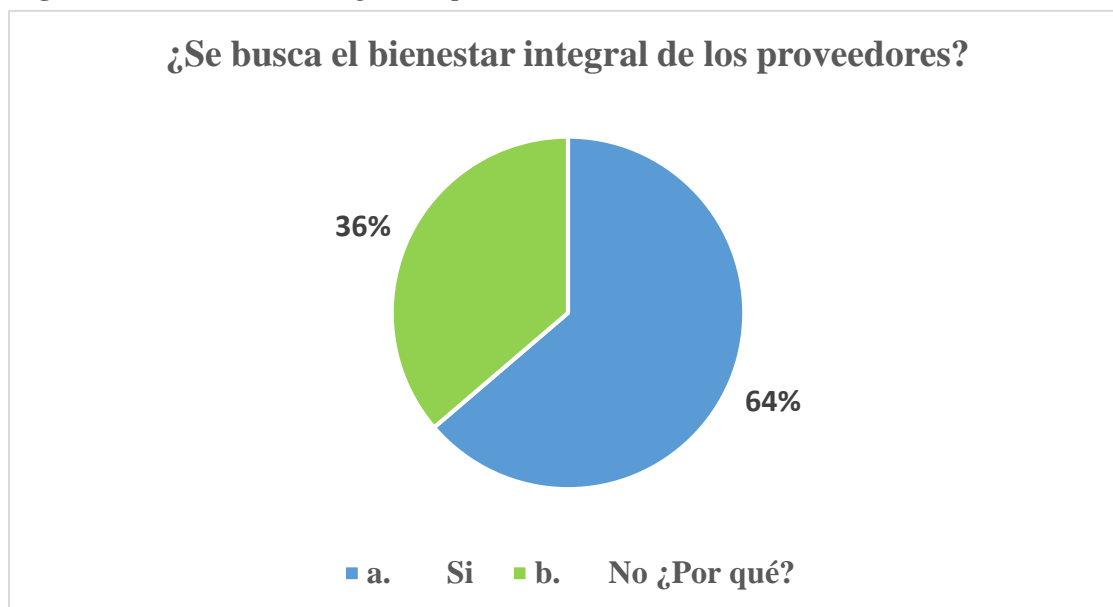
Fuente: *Autor del proyecto*

Según la gráfica las empresas encuestadas dicen no tener en cuenta la igualdad de oportunidades al contratar otra empresa con un 88%, mientras que con un 12% las empresas afirman si averiguar si otros proveedores fomentan la igualdad de oportunidades.

Tabla 101: *Bienestar integral de proveedores*

9. ¿Se busca el bienestar integral de los proveedores?	TOTAL
a. Si	58
b. No ¿Por qué?	33

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmecánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 103: *Bienestar integral de proveedores*

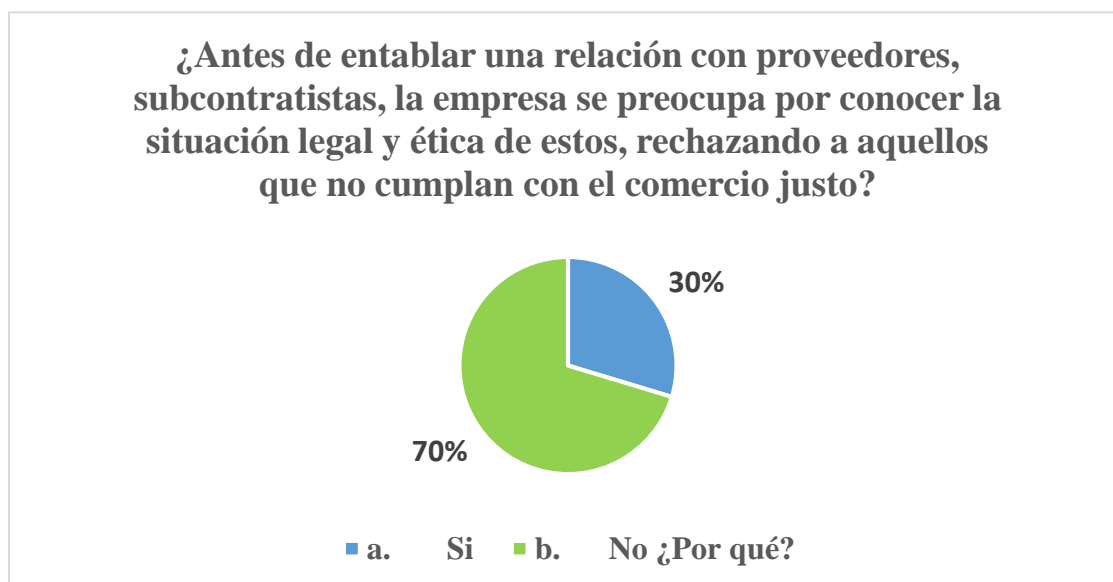
Fuente: *Autor del proyecto*

A la pregunta si se busca el bienestar integral de los proveedores, las empresas encuestadas respondieron con un 64% si hacerlo, mientras que un 36% respondieron no buscar el bienestar integral de los proveedores, porque según lo que ellos contaban no es que no busquen el bienestar de sus proveedores más bien no están pendientes de eso y simplemente se preocupan de que les cumplan con sus pedidos.

Tabla 102: *Situación legal y ética de los proveedores*

10. ¿Antes de entablar una relación con proveedores, subcontratistas, la empresa se preocupa por conocer la situación legal y ética de estos, rechazando a aquellos que no cumplan con el comercio justo?	TOTAL
a. Si	27
b. No ¿Por qué?	64

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 104: *Situación legal y ética de los proveedores*

Fuente: *Autor del proyecto*

De acuerdo a la gráfica tan solo el 30% respondieron si preocuparse por conocer la situación legal y ética de los proveedores, ya que esto es un pilar fundamental en las negociaciones para evitar problemas a futuro viéndose involucrada la empresa que contrata, mientras que un 70% dice no estar pendiente de esto, porque según lo que ellos dicen tienen proveedores fuera del país por

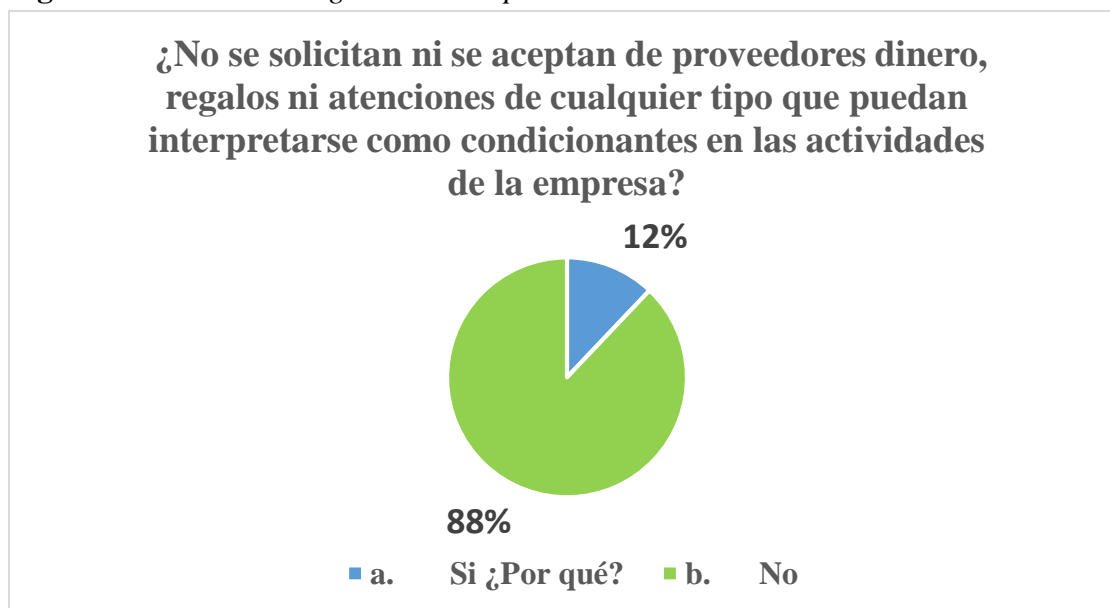
lo cual les queda complicado conocer la situación actual y de querer hacerlo les acerraría gastos mayores y tiempo el cual no pueden perder al momento de una producción.

Tabla 103: *Practicas legales con los proveedores*

11. ¿No se solicitan ni se aceptan de proveedores dinero, regalos ni atenciones de cualquier tipo que puedan interpretarse como condicionantes en las actividades de la empresa?	TOTAL
a. Si ¿Por qué?	11
b. No	80

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 105: *Practicas legales con los proveedores*



Fuente: *Autor del proyecto*

La transparencia en las negociaciones con los proveedores es una parte fundamental en la realización de un negocio, por esto el 88% de las empresas encuestadas dicen no aceptar ningún

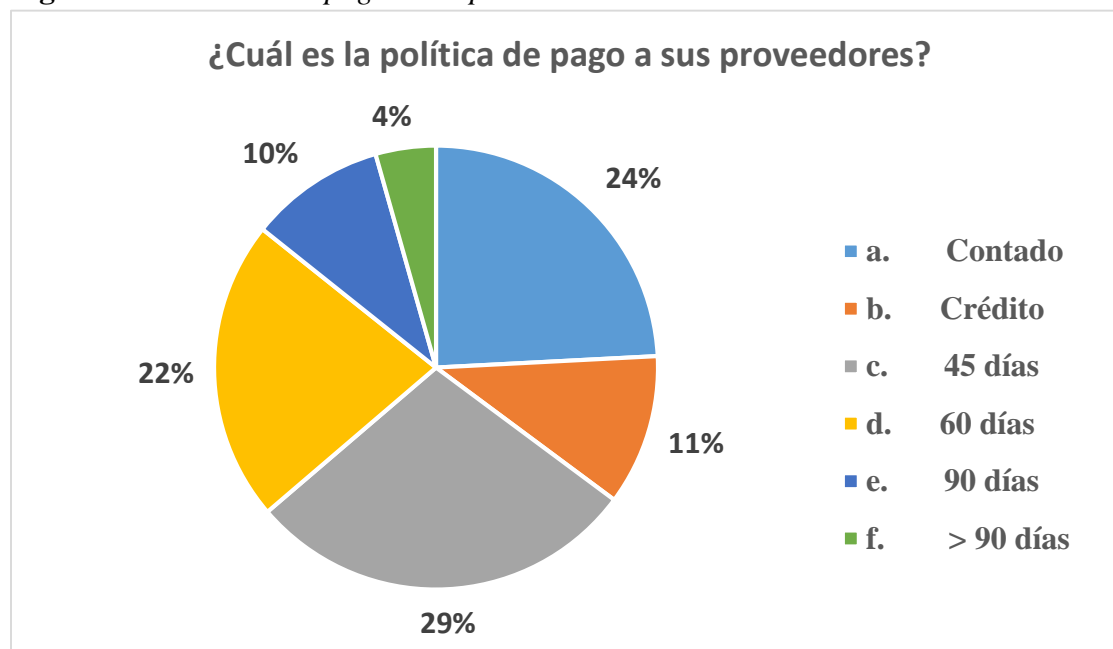
tipo de que regalo o atención que se interprete como condicional en alguna actividad con el proveedor, pero por el contrario con un 12% las empresas dicen no tener problema en aceptar alguna atención ya que según lo que algunos dicen solo tienen un proveedor el cual por elegirlo como único en ciertas ocasiones de pedidos grandes reciben por parte de ellos regalos o atenciones.

Tabla 104: Política de pago a sus proveedores

12. ¿Cuál es la política de pago a sus proveedores?	TOTAL
a. Contado	22
b. Crédito	10
c. 45 días	26
d. 60 días	20
e. 90 días	9
f. > 90 días	4

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 106: Política de pago a sus proveedores



Fuente: Autor del proyecto

La política de pago a proveedores está bastante dividida, el motivo es por el momento de crisis que está pasando el sector calzado por esto el pago a los proveedores es de 45 días para el 29%,

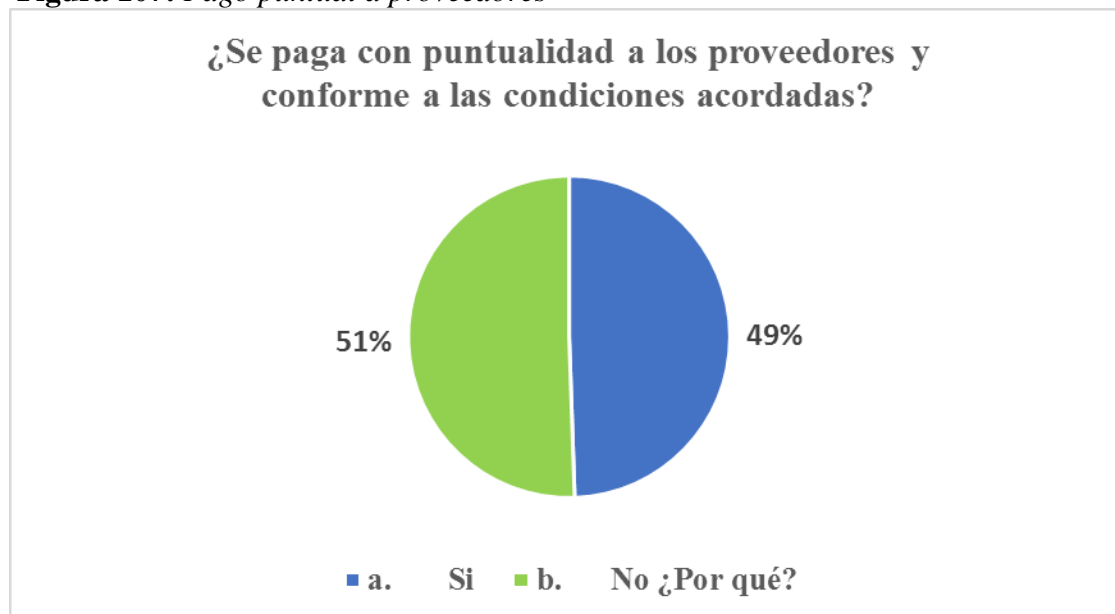
para el 24% es de contado, pero estas son algunas empresas que exportan sus productos, el 22% dijo ser a los 60 días, con un 11% las empresas dicen utilizar el crédito si es ofrecido y un 10% y 4% dice ser igual o mayor a 90 días.

Tabla 105: *Pago puntual a proveedores*

13. ¿Se paga con puntualidad a los proveedores y conforme a las condiciones acordadas?	TOTAL
a. Si	45
b. No ¿Por qué?	46

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmecánico en la ciudad de Bucaramanga, de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 107: *Pago puntual a proveedores*



Fuente: *Autor del proyecto*

A la pregunta si se paga con puntualidad a los proveedores y conforme a las condiciones acordadas, las empresas dicen con un 49% respetar las condiciones pactadas y con un 51% dicen

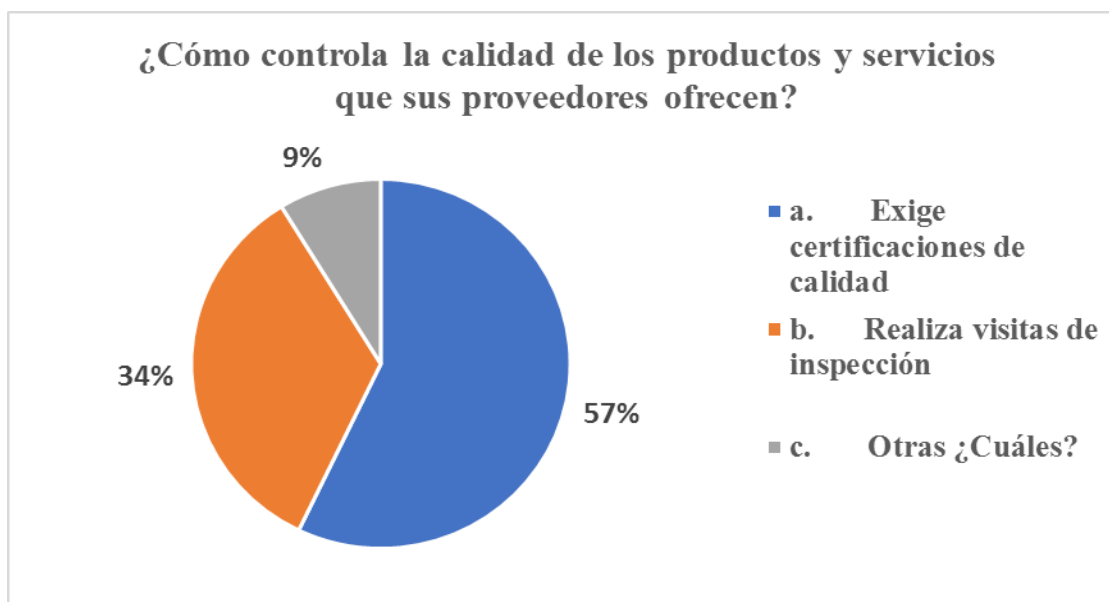
no cumplirlas, porque en muchas ocasiones las ventas son muy bajas y no cumplen las expectativas por lo cual les es imposible pagarles a sus proveedores.

Tabla 106: *Control de calidad de los productos y servicios*

14. ¿Cómo controla la calidad de los productos y servicios que sus proveedores ofrecen?	TOTAL
a. Exige certificaciones de calidad	52
b. Realiza visitas de inspección	31
c. Otras ¿Cuáles?	8

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 108: *Control de calidad de los productos y servicios*



Fuente: Autor del proyecto

Con base en la información suministrada por las empresas al contestar la encuesta, se pudo conocer que el control de la calidad de los productos y servicios que los proveedores ofrecen se realiza por medio de certificaciones de calidad con un 57%, con un 34% las empresas que tienen

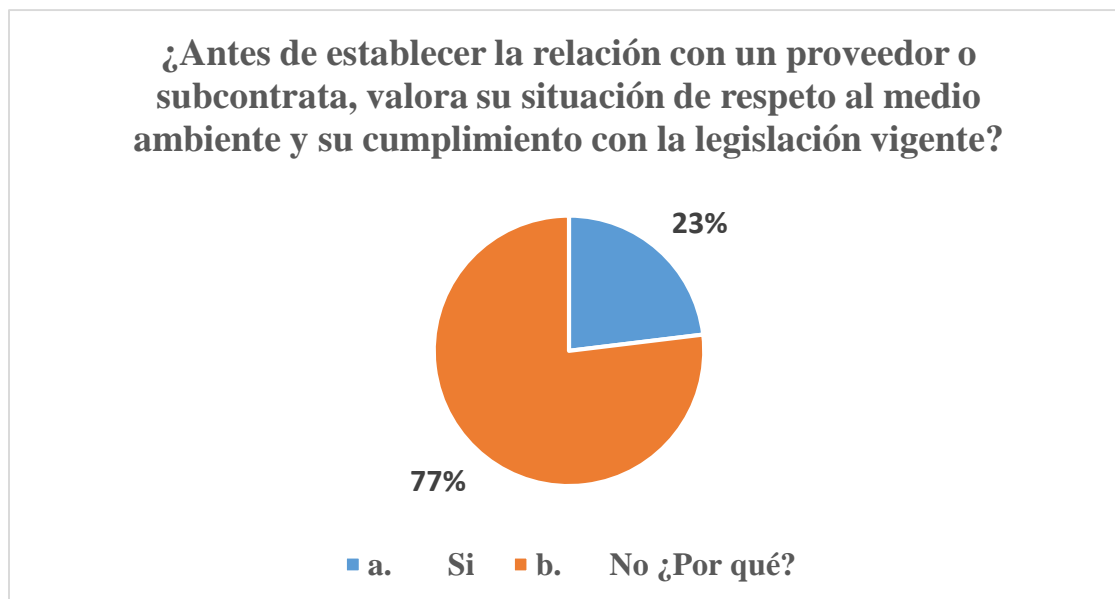
sus proveedores en Bucaramanga o a nivel nacional realizan visitas de inspección y por ultimo con un 9% las empresas piden muestras de los productos.

Tabla 107: *Respeto del proveedor con el medio ambiente*

15. ¿Antes de establecer la relación con un proveedor o subcontrata, valora su situación de respeto al medio ambiente y su cumplimiento con la legislación vigente?	TOTAL
a. Si	21
b. No ¿Por qué?	70

Fuente: Adaptado de Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmeccánico en la ciudad de Bucaramanga , de Roncancio, R.f., & Mejia, d. a. (2010). Universidad Manuela Beltran, Colombia.

Figura 109: *Respeto del proveedor con el medio ambiente*



Fuente: *Autor del proyecto*

Por ultimo en este grupo de interés se indago sobre si las empresas antes de establecer una relación con algún proveedor se valora la situación de el con el respeto al medio ambiente y cumplimiento con la legislación vigente, a esto respondieron con un 23% que, si lo hacen y con

un 77% dijeron no hacerlo, porque ellos se interesan simplemente en que le cumplan con el pedido sin importarles si su proveedor practica la responsabilidad social en cuanto al medio ambiente.

8.2 Fortalezas y debilidades

Se procedió a realizar un análisis de las fortalezas y debilidades según los datos e información recolectada mediante las encuestadas que fueron aplicadas a las 91 empresas del sector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana, las cuales se relacionan a continuación clasificadas por grupos de interés internos y externos, con el fin de detectar oportunidades de mejora.

Tabla 108: *Grupos de interés internos*

	EMPLEADOS	INVERSIONISTAS
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Las mujeres están presentes en cada uno de los departamentos en la mayoría de las empresas. - Se manejan procesos de contratación de personal respetando los canones de igualdad. - Se evidencia en la mayoría de las empresas que tienen equidad de géneros en las políticas de salario y promoción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las empresas son conscientes de que al aplicar la RSE, pueden tener impactos positivos como posicionamiento efectivo en el medio, reducción y eficiencia en costos y atracción de empleados. - Se cuenta con mecanismos para controlar la corrupción como control interno, autocontrol y aumento de la transparencia.

	<ul style="list-style-type: none"> - Las empresas se están preocupando por el desarrollo profesional de sus empleados, brindándoles capacitación permanente al igual que permisos en horarios de estudio y les ayudan para que participen en programas de entrenamiento con diferentes instituciones, siendo conscientes de que al ayudar a sus empleados también recibirán mejoras en la producción. - La empresa motiva a sus empleados en su mayoría por medio de reconocimiento en dinero ascensos; dichos ascensos los realizan por capacitaciones, antigüedad y estudios. - Los empleados realizan donaciones como aportes a campañas de salud y deportivas. - En su mayoría las empresas encuestadas poseen un programa 	<ul style="list-style-type: none"> - Los directivos tienen como practica informar la realidad del negocio a los accionistas. - Las empresas utilizan diversos mecanismos para la rendición de cuentas transparentes. - En su totalidad las empresas buscan la máxima rentabilidad que justifique la inversión, así como protegen y conservan los bienes de la empresa e inversionistas y fomentan la comunicación interna en todos los niveles. - Poseen canales de comunicación directa con los propietarios de la empresa y con los clientes. - El 65% de las empresas hacen esfuerzos por encima de lo que marca la ley en la reducción del impacto medioambiental que provoca su actividad (ahorro de
--	--	--

	<p>de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.</p> <p>- Las empresas se preocupan por la integración con sus empleados, por esto realizan actividades con los familiares.</p> <p>- El 100% de las empresas encuestadas tienen políticas concretas en contra del trabajo infantil así mismo todas proporcionan los medios adecuados para la realización de un trabajo productivo, por otro lado, generan acciones de sensibilización en contra de abusos verbales, acoso sexual o amenazas y por último todas las empresas tienen políticas de reciclaje.</p>	<p>energía, reducción y reciclaje de residuos).</p> <p>- El 80% de las empresas realizan alianzas con la competencia, logrando posicionamiento de sus marcas y crecimiento del sector.</p>
DEBILIDADES	<p>- El 70% del personal tiene contrato eventual, estando por encima del contrato fijo.</p>	<p>- El 84% de las empresas no cuentan con una política o estrategia de RSE.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - En los últimos años el salario mínimo o el pago por producción a los empleados no ha aumentado de acuerdo a lo exigido por la ley. - Ninguna de las empresas encuestadas da un subsidio de educación a sus empleados. - El 27% de las empresas no tienen programas de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. - Al momento de despido de algún trabajador, el 80% de las empresas no tienen en cuenta la situación social y económica por la que estén pasando, tampoco ofrecen servicios recolocación, apoyo, capacitación y no tienen ningún plan de apoyo al momento de retiro de los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ninguna de las empresas encuestadas cuentan con un cargo de RSE y tampoco tienen definido su misión, visión o valores en cuanto a este principio. - La mayoría de las empresas no realiza alianzas con algún sector para el desarrollo de proyectos específicos, tampoco invierten en desarrollo, investigación e innovación y por último no están al día en desarrollo de Tics. - El 58% de las empresas no considera la RSE como una nueva estrategia comercial, por lo cual no la implementan dentro de su planeación estratégica y tampoco designan un porcentaje del presupuesto para realizar dicha gestión.
--	---	--

		<ul style="list-style-type: none"> - Un 19% de las empresas nunca realiza un balance de sostenibilidad. - El 54% de las empresas encuestadas no realiza estudios ni reportes sobre el clima organizacional de los trabajadores. - El 80% de las empresas no destina excedentes de capital a inversiones socialmente responsables.
--	--	--

Fuente: Autor del proyecto

Tabla 109: Grupos de interés externos

	COMUNIDAD Y MEDIO AMBIENTE	CLIENTES	PROVEEDORES
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Las empresas invierten en la comunidad con apoyo al deporte. - Las empresas tienen estrategias en su mayoría de ayuda a madres 	<ul style="list-style-type: none"> - La totalidad de las empresas encuestadas afirman ofrecer productos de alta calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hay una buena gestión en el proceso de convocatoria y selección de los proveedores. - El 63% de las empresas tienen como practica

	<p>comunitarias, restaurantes escolares y capacitaciones.</p> <p>- Las empresas cuentan con herramientas para hacer el seguimiento de los resultados de la inversión social.</p> <p>- Se facilita a la comunidad toda la información necesaria sobre la seguridad y salubridad de los productos.</p> <p>- Las empresas tienen políticas medio ambientales y de desarrollo sostenible como el reciclaje, producción más limpia y preservación y conservación de áreas y recursos naturales.</p>	<p>- Se asegura el respeto a la dignidad humana en los productos ofrecidos y ventas.</p> <p>- Las empresas cuentan con un sistema de peticiones quejas y reclamos, buzón de sugerencias y encuestas de satisfacción al cliente, logrando tener un sistema cómodo, ágil, accesibles y sistematizado.</p> <p>- El 73 % de los clientes reciben el producto o servicio que ofrece la empresa con la información necesaria sobre sus características y componentes.</p>	<p>regular la verificación de existencia de mano de obra infantil en su cadena productiva.</p> <p>- Un 64% de las empresas buscan el bienestar integral de sus proveedores.</p> <p>- Las empresas tienen claro que deben ser transparentes al momento de elegir y hacer negocios con sus proveedores.</p> <p>- Tienen en cuenta la verificación de los productos ofrecidos por los proveedores para garantizar la calidad del producto.</p>
--	--	---	---

	<p>- El 70% de las empresas está comprometida con la reducción del impacto negativo que se produce a la comunidad como ruidos y emisiones, por otro lado, esta misma cantidad de empresas imprimen en los empaques recomendaciones para evitar el abandono en lugares no adecuados.</p> <p>- Son conscientes de que se debe racionalizar el uso de energía eléctrica y utilización de agua en la empresa.</p>	<p>- Las empresas tienen prácticas de mercadeo honestas y transparentes, logrando el respeto de los derechos hacia los clientes.</p> <p>- Las empresas tienen sistemas de relaciones cliente para conocer las necesidades y expectativas de ellos.</p> <p>- Existe un control estadístico de productos para asegurar la calidad de los productos que entrega.</p>	
DEBILIDADES	<p>- Del presupuesto anual no se prevén fondos para</p>	<p>- El 76% de las empresas encuestadas no cuentan con un</p>	<p>- El 55% de las empresas no tienen en cuenta si sus proveedores aplican la</p>

	<p>apoyar programas comunitarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un 73% de las empresas no tienen estrategias de inversión social en educación. - El 77% de las empresas no informa a la comunidad sobre el desarrollo de las operaciones. - Más de la mitad de las empresas encuestadas no cuentan con planes de contingencia más allá de los exigidos por la ley en una situación peligrosa. - El 67% de las empresas no poseen iniciativas para el uso de energías renovables. - Algunas empresas no reducen el impacto 	<p>departamento de servicio al cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La mitad de las empresas no tienen políticas concretas de protección a población en riesgo de verse afectados por sus productos. - Casi en su totalidad las empresas no realizan acuerdos o alianzas con la competencia. - El 33% de las empresas no cuentan con la opinión de los clientes para diseñar o mejorar los productos. - Ninguna empresa cuenta con auditorias para evaluar el desempeño. 	<p>RSE, el cumplimiento con la legislación y el respeto por los derechos humanos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - No hay una totalidad de que las empresas verifiquen si sus proveedores tienen en su cadena productiva mano de obra infantil, tampoco si hacen verificación de las condiciones laborales de los empleados en cuanto a horas trabajadas, condiciones de higiene y pagos. - La mitad de las empresas encuestadas no se nutren principalmente de proveedores locales, ni tampoco buscan el bienestar integral de ellos.
--	---	---	--

	<p>ambiental (ahorro de energía, reducción y reciclaje de productos) que provoca la actividad que realizan.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - El 70% no se preocupa por conocer la situación legal y ética de sus proveedores. - El 51% de las empresas no asegura cumplir con lo pactado en cuanto a los pagos a sus proveedores. - Un 77% de las empresas no verifica si sus proveedores fomentan el respeto al medio ambiente.
--	---	--	---

Fuente: *Autor del proyecto*

9. DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN GENERICO DE RSE

9.1 Aplicación de los ejes de la RSE en el sector calzado

A partir de los análisis realizados, la responsabilidad social empresarial del sector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana se basa en 6 ejes transversales, en los cuales se desarrollan unos principios que involucran materias fundamentales para alcanzar la sostenibilidad en las empresas.

- **Gobernanza e inversión Transparente:** La toma de decisiones en las empresas del sector calzado de Bucaramanga y su area metropolitana se realizan en su mayoría de forma transparente y con sentido ético, en las cuales las organizaciones potencian la información relevante y fomentan la comunicación interna en todos los niveles, tienen mecanismos para controlar la corrupción en la empresa como: controles internos, autocontrol, aumento de la transparencia, por otro lado se comunica a los socios o accionistas con suficiente antelación los proyectos próximos, con el fin de solicitar su aprobación y estudiar las sugerencias que ellos hacen, además las empresas utilizan mecanismos para la rendición de cuentas transparentes tales como: reuniones de rendición de cuentas e indicadores de gestión y usos eficientes de los recursos financieros asegurando de que se haga de forma ética y transparente. Los directivos informan con objetividad a los accionistas sobre la realidad económica del negocio, de este modo buscan maximizar la rentabilidad de modo que justifique la inversión e incremente el valor de la empresa. Otro aspecto fundamental es que se preocupan por

proteger y aumentar los bienes de los inversionistas, realizando con frecuencia balances de sostenibilidad.

- **Prácticas Laborales Justas y Equitativas:** Las Mipymes les falta preocuparse más por el bienestar y protección de sus trabajadores ya sean por contrato fijo o eventual, aunque tienen prácticas laborales justas proporcionando los medios adecuados a los empleados para realizar un trabajo productivo, aun les falta mejorar la parte de la salud, ya que a la mayoría de los empleados no les pagan seguridad social, debido a que ganan a destajo lo cual también debe mejorar pues este porcentaje de ganancia no ha aumentado con el paso de los años en relación al salario mínimo legal vigente, por otro lado en cuanto al desarrollo personal, las Mipymes brindan capacitaciones pero no dan subsidios de educación a sus empleados para que estos busquen desarrollarse profesionalmente y puedan aportar al crecimiento de la empresa, en cuanto a la higiene y seguridad industrial, algunas empresas cumplen con programas de salud ocupacional pero no todas y este es un aspecto fundamental para la seguridad de los empleados. Por último, se reconoce que las Mipymes realizan sus procesos de contratación de personal teniendo en cuenta los cánones de igualdad como, edad, genero, discapacidad física, estado civil y que existe equidad en las políticas de salario y promoción, además tienen planes de motivación como reconocimiento en dinero de llegar a cumplir una meta en producción. Se tienen ascensos en las empresas de acuerdo a capacitaciones o antigüedad, se realizan actividades de integración en la que participan trabajadores y familiares y se tienen políticas concretas en contra del trabajo infantil.

- **Gestión Ambiental:** Toda empresa debe ser consciente de los impactos que genera el desarrollo de sus operaciones al medio ambiente, por tal motivo se deben preocupar por minimizar la generación de contaminación; las Mipymes del sector calzado de Bucaramanga y su area metropolitana cumplen con políticas medio ambientales y desarrollo sostenible tales como, producción más limpia, energías renovables, reciclaje, preservación de recursos naturales. En cuanto al reciclaje, los programas que desarrollan las Mipymes son, elementos para la disposición de desechos, incentivos para disminuir el uso de la papelería y capacitaciones en educación ambiental. La energía eléctrica se racionaliza por medio de implementación de iluminación ahorradora, racionalización del uso de equipos como aires acondicionados y hornos.
- **Practicas Justas de operación:** En este aspecto las Mipymes del sector calzado tienen en cuenta la anticorrupción, utilizando mecanismos como, control interno, autocontrol y aumento de la transparencia, tienen una política responsable y mantienen el respeto a la propiedad privada, pero deben mejorar la parte de las alianzas con el sector público y con otros sectores para el desarrollo de proyectos específicos, así como con la competencia, realizando una competencia justa, en cuanto a los proveedores mantienen una buena relación, desarrollando de buena forma los procesos de convocatoria y selección de proveedores.

- **Atención integral de los clientes:** Para toda empresa los clientes son la razón de ser de ellas y son la parte más importante para que el negocio tenga funcionamiento, por tal motivo es necesario que exista una atención hacia el cliente, la cual inicia con el respeto hacia el consumidor, por esto cabe resaltar que en las Mipymes del sector calzado de Bucaramanga y su area metropolitana hay un marketing justo y transparente, pero sin dejar a un lado que hoy en día existen muchos problemas de contrabando, por otro lado deben mejorar las políticas concretas de protección a población en riesgo de verse afectado por su producto. En el caso del sistema de peticiones, quejas y reclamos es ágil, accequibles, sistematizado y cómodo brindando soluciones eficaces que aumentan la satisfacción de los clientes, realizando los seguimientos por medio de controles estadísticos. Por ultimo las empresas guardan respeto a los derechos de consumidores y clientes.
- **Desarrollo Integral de la Comunidad:** Las empresas del sector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana deben apoyar a las comunidades donde se encuentran asentadas, teniendo una participación activa de la comunidad, identificando sus necesidades, pero deben mejorar en cuanto al presupuesto anual de fondos para apoyar programas comunitarios, brindar un mejor apoyo económico a proyectos y actividades de la comunidad, como obras benéficas, patrocinios, participación en actividades públicas de interés social. Las Mipymes deben informar a la comunidad acerca del desarrollo de sus operaciones y promover actividades culturales y deportivas, por último, mejorar las acciones de la calidad en la educación, como por ejemplo brindar capacitaciones y dar aportes a las escuelas de la comunidad.

9.2 Definición de la matriz del plan de acción de la RSE

Tabla 110: *Definición de la matriz de RSE*

Grupo de interés	Objetivo específico	Plan de acción	Característica	Responsable	Recursos requeridos	Resultado esperado	Límite de tiempo
------------------	---------------------	----------------	----------------	-------------	---------------------	--------------------	------------------

Fuente: *Autor del proyecto*

Descripción de los ítems utilizados en la matriz propuesta del plan de acción de responsabilidad social empresarial para el sector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana, basado en ("El diagnóstico previo y el plan de acción de RSE", n.d.) sobre el diagnóstico previo y el plan de acción de RSE, el concepto de la metodología del Cuadro de Mando Integral propuesto por David Norton y Robert Kaplan (Kaplan, 1996) y una tesis de grado sobre el diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmecánico en la ciudad de Bucaramanga realizado en la Universidad Manuela Beltrán (Roncancio & Mejía 2010).

- Grupo de interés: Se puntualiza cada uno de los grupos de interés identificados para la realización del diseño de RSE.
- Objetivo específico: Logro que se quiere alcanzar para cada grupo de interés
- Plan de acción: Acciones a desarrollar para cumplir con el objetivo específico
- Característica: Corresponde a las características de la RSE a la que esta direccionada el plan de acción.
- Responsable: Áreas de la empresa que llevan a cabo el plan de acción.
- Recursos requeridos: Hace referencia a los recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros, requeridos para el plan de acción y logro de los objetivos específicos.

- Resultado esperado: Corresponde a lo que se espera lograr con el cumplimiento de los objetivos específicos.
- Límite de tiempo: Tiempo máximo para la realización del plan de acción por cada objetivo específico.

9.3 Puesta en marcha del plan de acción de RSE

El presente plan de acción de Responsabilidad Social Empresarial aplicado a las Mipymes del sector calzado y su area metropolitana tiene un tiempo de ejecución de máximo 2 años, para que las empresas puedan basarse en el con el fin de cumplir con los objetivos propuestos y realizar las respectivas mejoras.

El plan de acción puede ser llevado a cabo por cada Mipyme interesada en mejorar cada aspecto de los diferentes grupos de interés, pero también puede ser desarrollado por las organizaciones como Acicam y Asoinducals, las cuales son las encargadas de velar por el surgimiento de dicho sector y también por la directora del consultorio empresarial de la Universidad Pontificia Bolivariana, Maria Del Coral Pérez Ordóñez.

Tabla 111: *Presentación del plan de acción de RSE*

Grupo de interés	Objetivo específico	Plan de acción	Característica	Responsable	Recursos requeridos	Resultado esperado	Límite de tiempo
Empleados	Crear políticas de pago a empleados.	Organizarse en cuanto a las ganancias producidas mensualmente, para así poder aumentar el salario y/o pagar por productividad.	Beneficio para los empleados y proveedores. Responsabilidad ética.	Gerente y/o accionistas	Recursos financieros como: dinero, aportaciones de accionistas.	Aumento del salario de los empleados y creación de una política de pago puntual a los proveedores.	6 meses
							1 año

	<p>Considerar dar un subsidio de educación a los empleados.</p>		<p>Impacto social. Resultaran beneficiadas ambas partes. Mejor desempeño de los empleados.</p>			<p>Lograr que los empleados se capaciten y le aporten a la empresa sus conocimientos.</p>	
	<p>Mejorar los programas de prevención de accidentes de trabajo</p>	<p>Concientizar a los gerentes y/o dueños de las empresas que deben velar por la salud y cuidados de sus trabajadores, por medio del cumplimiento de las leyes, resoluciones y decretos, respecto a la salud ocupacional y seguridad industrial,</p>	<p>Compromiso de los gerentes y la empresa, beneficios para los empleados, responsabilidades éticas.</p>	<p>Gerente y/o accionistas, recursos humanos.</p>	<p>Recursos humanos y financieros.</p>	<p>Cuidar la salud y el bienestar de todos los empleados ante una eventualidad laboral.</p>	<p>3 meses</p>

		<p>como por ejemplo la ley No. 1562 del 2012, en la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de seguridad ocupacional. Por otro lado, cumplir la resolución 1111 del 2017, sobre los estándares de SGSS para empleados y contratantes. Las demás pueden ser encontradas en (ARLSURA, 2017)</p>					
--	--	---	--	--	--	--	--

Inversionistas	Implementar una política o estrategia de RSE.	<p>Informarse y capacitarse en el tema de RSE y a su vez designar un porcentaje del presupuesto para su implementación.</p> <p>Reconocer los grupos de interés y vincularlos a la empresa.</p>	<p>- Compromiso de la empresa</p> <p>- Adaptabilidad</p>	Gerente y/o accionistas	<p>Recurso humano como: ejecutivos, directores y supervisores.</p> <p>Recursos financieros como: dinero, aportes de socios.</p>	<p>Creación de una estrategia de RSE contando con un cargo para esto.</p> <p>Estrategias comerciales basadas en RSE.</p> <p>Definición de la misión, visión y valores en cuanto a la RSE.</p>	Máximo 1 año
	Establecer alianzas con un sector específico y/o competencia	<p>Buscar oportunidades de negocios con socios o alianzas con empresas de otros sectores o de la competencia que</p>	<p>Decisión voluntaria de la empresa si quiere crecer.</p> <p>Beneficio para clientes, proveedores y</p>	Gerente y/o accionistas	<p>Recursos financieros como: dinero, aportaciones de accionistas y utilidades y recursos</p>	<p>Crecimiento del sector, generación de valor a la empresa, posicionándola en el mercado siendo más</p>	1 año y medio

		necesiten llevar a cabo un proyecto.	empresarios y rentabilidad de la empresa.		humanos como: ejecutivos.	reconocida y a su vez generar atracción de clientes y empleados.	
Incorporar las Tics y a su vez invertir en desarrollo e innovación.	Crear conciencia en los dueños de las empresas acerca de las tecnologías, comunicaciones e innovación porque son un plus para el crecimiento de la empresa.	Pensar en las necesidades del cliente, buscar asesoría acerca de prácticas de innovación y desarrollo. Beneficios empresariales.	Gerente y accionistas	Recursos financieros como: dinero y utilidades y recursos humanos. Recursos tecnológicos y materiales.	Atracción de clientes y generación de negocios al tener productos innovadores desarrollados con tecnología de punta.	2 años	
Realizar balances de sostenibilidad.	Realizar informes o memorias de sostenibilidad a través de GRI	Compromiso de la empresa en cuanto a la sostenibilidad,			Facilitar la obtención de datos, mejoramiento de relaciones	2 años	

		(Global Reporting Initiative), para evaluar el desempeño económico, social y ambiental; teniendo en cuenta la norma ISO 26000, acerca de la responsabilidad social de la organización frente a sus objetivos, midiendo el desempeño por medio de indicadores.	desempeño y cuidado ambiental, unión de todas las áreas de la empresa, medición del desempeño.	Gerente y accionistas	Recursos humanos	con proveedores y clientes, detección de problemas futuros y mejoramiento de la imagen.	
Realizar reportes sobre el clima organizacional	Establecer modelos de comparación, aplicar evaluaciones del clima laboral para	Medición y evaluación del desempeño, comunicación de los resultados.	Talento humano	Recursos humanos	Beneficios para la empresa y sus empleados, desarrollo de estrategias,	6 meses	

		identificar su estado actual				conocer compromiso de los empleados.	
	Destinar un porcentaje del capital a inversiones socialmente responsables	Organizar el presupuesto de la empresa, con el fin de poder destinar un porcentaje a contribuir con inversiones sociales.	Desarrollo tanto de la empresa como profesional, generando compromisos con la sociedad y beneficios empresariales.	Talento humano y Gerente	Recursos financieros como: dinero y utilidades y recursos humanos	Crecimiento de la comunidad, aprovechando los aportes para situaciones de educación y alimentación.	1 año y medio
Comunidad y medio ambiente	Presupuestar fondos para programas comunitarios	Primero hacerle ver a los dueños y socios de las empresas que en la comunidad	Impacto social interviniendo solidariamente y comprometidos		Recursos financieros como: dinero	Beneficios a la empresa como atracción de clientes y	1 año

		donde tienen las empresas necesitan aportes para mejorar y ayudar, y segundo reservar un porcentaje de las ganancias para aportes a la comunidad	con la comunidad. Beneficios de la comunidad. Compromiso de la empresa.	Talento humano y Gerente	y utilidades y recursos humanos	socios. Mejoramiento de la comunidad donde labora la empresa.	
	Reducir el impacto ambiental.	Uso eficiente de la energía, buscar oportunidades de valorizar los residuos, ahorro de agua potable y reciclaje de productos.	Desempeño ambiental, conducta ética, beneficios para la comunidad y la empresa, compromiso y decisión voluntaria de la empresa.	Gerente y accionistas, empleados de la cadena de producción.	Recursos humanos	Ahorro de energía, consumo más responsable, menos desechos tóxicos, agua limpia y una construcción sostenible.	6 meses

	<p>Informar a la comunidad sobre el desarrollo de las operaciones realizadas.</p>	<p>Generar un informe trimestral en el cual informen sobre las operaciones que se realizan, con el fin de que la comunidad este al día sobre el manejo ambiental, social y político.</p>	<p>Comunicar los resultados a la comunidad de las operaciones realizadas.</p> <p>Medición del impacto que genera en la comunidad dichos informes.</p>	<p>Talento humano</p>	<p>Recursos humanos</p>	<p>Reconocimiento en el sector generando atracción de clientes y accionistas.</p>	<p>3 meses</p>
<p>Cientes</p>	<p>Mejoramiento del servicio al cliente.</p>	<p>Tener en cuenta un modelo organizacional, encaminando funciones y procesos necesarios para prestar un buen servicio al cliente.</p>	<p>Exclusivamente voluntario de la empresa y no es obligación de ley.</p> <p>Operar y manejar con responsabilidad la empresa.</p>	<p>Gerente y accionistas.</p> <p>Talento humano.</p>	<p>Recursos humanos, recursos materiales y financieros.</p>	<p>Aumento de la reputación e ingresos.</p> <p>Atracción lealtad y satisfacción del cliente.</p> <p>Empleados</p>	<p>6 meses</p>

		Además, tener personal capacitado.	Beneficios para la empresa y el cliente.			involucrados en este departamento.	
	Analizar y tener en cuenta las opiniones y necesidades de los clientes.	Incorporar a todos los colaboradores, solicitar y realizar encuestas a los clientes haciendo una medición y atendiendo recomendaciones. Hacer seguimiento pos-venta.	Generación de beneficios entre cliente y empresa. Mantenerse al tanto de lo que los clientes piden. Reconocer lo que los clientes piden.	Talento humano	Recursos humanos	Apertura de mercados, fidelización y atracción de clientes. Incremento y ventas más frecuentes. Mejoramiento de imagen y reputación.	3 meses
				Talento humano			1 año

	Proponer tener auditorias para evaluar el desempeño	Definir objetivos, recursos necesarios, revisión de documentos. Mostrarle a los dueños o accionistas las ventajas de ser auditado.	Conductas éticas, compromiso de la gerencia con la empresa, informarse y capacitarse en el tema. Involucrar a todas las áreas de la empresa. Comunicar los resultados.		Recursos humanos	Identificar deficiencias a mejorar, identificación de documentos desactualizados, mejor comunicación interna, promueve la mejora continua.	
Proveedores	Conocer y analizar a los proveedores.	Recopilar la información necesaria sobre el proveedor, analizar el perfil que tiene, conocer si maneja la RSE en todo sentido,	Compromiso de la empresa hacia el proveedor como al cliente, generación de beneficios de ambas partes,	Gerente y accionistas.	Recursos humanos y financieros.	Ahorro de tiempo, cumplimiento de las leyes establecidas, aplicación de la RSE de las dos	3 meses

		verificar si cumple con las leyes establecidas y cuidados del medio ambiente.	mantenerse al tanto de las actividades de su proveedor.			partes, mejor calidad de la materia prima, atracción y generación de clientes.	
	Considerar hacer negocios con proveedores locales.	Demostrar a los dueños de las empresas que los proveedores locales están capacitados para cumplir con las exigencias del mercado, así como de ofrecer productos de calidad y buen portafolio de productos.	Generar un compromiso entre proveedor y cliente, adaptabilidad al cambio, verificar o pedir referencias del proveedor local a contratar, impacto social.		Recursos humanos, financieros y materiales.	Ahorro de tiempo y dinero, se genera ventaja competitiva, generación de empleo, crecimiento del sector.	6 meses

Fuente: Autor del proyecto

10. CONCLUSIONES

Una vez culminada la encuesta y tabulando las respuestas se pudo diagnosticar y realizar una evaluación sobre el estado actual de la aplicación de la responsabilidad social empresarial en el sector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana, concluyendo que las Mipymes de este sector ven a la RSE como un verdadero cambio en sus negocios para generar un reconocimiento y posicionamiento efectivo en su medio, reducción y eficiencia en costos, pero que la gran mayoría no cuentan con una estrategia para dicho cambio y ninguna tiene un cargo de RSE en sus empresas, así que no ven este tema como una inversión, si no como un gasto y no están dispuestos por ahora en incurrir en esto, debido a que la ventas del sector calzado han disminuido considerablemente, ya que por un lado el aumento del IVA, elevo sus costos de producción lo cual con lleva al incremento del costo del producto, algo que los clientes no están dispuestos a pagar, de ahí la razón por la cual las ventas han disminuido, otra razón es que los clientes mayoristas quieren imponer el precio de compra y los dueños de los negocios no pueden acceder a esto, debido a que afecta sus ganancias, llevando al cierre de empresas o el despido de empleados. Pero todo esto no se ve solo en el sector calzado si no a nivel de nuestro país, ya que la política empresarial no se ve, no hay estímulos para invertir y tampoco la generación de empleo.

Se identificaron las fortalezas y debilidades acerca de la responsabilidad social empresarial de los diversos grupos de interés. En cuanto a los empleados si bien es cierto que tienen políticas de igualdad de género en sus puestos de trabajo, que hacen contratación de empleados sin ninguna discriminación, les brindan capacitación y les dan permisos en horarios de trabajo para poder

estudiar, pero todo esto no tiene mayor efecto si los propietarios de las Mipymes no son conscientes en que deben pagar un salario mínimo legal vigente, ya que en los últimos años el pago de dicho salario o pago por producción no ha aumentado de acuerdo a lo exigido por la ley; por otro lado algunas empresas no les pagan salud a sus empleados y el 25% de las empresas encuestadas no tienen programas de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Los inversionistas, socios o propietarios de las micros, pequeñas y medianas empresas son el pilar fundamental en el crecimiento de sus negocios, pero ellos no realizan inversiones en tecnología o innovación para el surgimiento de sus empresas ni mucho menos destinan un porcentaje de su presupuesto para la gestión e implementación de la RSE lo que les ayudaría a tener beneficios al implementar las estrategias de dicho factor, por otro lado los propietarios no tienen en cuenta alianzas con la competencia u otro sector lo cual les traería mayores ganancias, reconocimiento en demás mercados y atracción de clientes, por último en este stakeholder se abona que las empresas encuestadas tienen políticas concretas en contra del trabajo infantil y que proporcionan a sus empleados los medios adecuados para la realización de un trabajo productivo.

La comunidad es un factor importante en todas las empresas para su desarrollo, por tal motivo se realizan donaciones para deporte, tienen estrategias en cuanto a madres comunitarias y restaurantes escolares, debido a que entre sus empleados hay madres cabeza de hogar, pero el problema es que no todas las Mipymes realizan estas acciones, el 80% de ellas no destina excedentes de capital a inversiones socialmente responsables. En cuanto al medio ambiente el 70% de las empresas está comprometida con la reducción del impacto negativo que se produce a la

comunidad como ruidos y emisiones, pero el 67% de las empresas no poseen iniciativas para el uso de energías renovables.

Los principales responsables de que un negocio prospere y genere beneficios económicos son los clientes, por tal motivo lo principal en una empresa sin importar su tamaño es tener un departamento de servicio al cliente, pero el 76% de las empresas encuestadas dice no tenerlo; por otro lado en su totalidad las empresas encuestadas afirman ofrecer productos de alta calidad, respetando la dignidad humana en los productos ofrecidos y ventas, tienen prácticas de mercadeo honestas y transparentes, logrando el respeto de los derechos hacia los clientes. Pero el 33% de las Mipymes del sector calzado están fallando en no contar con la opinión de los clientes para diseñar o mejorar los productos, ya que están copiando el calzado europeo o de los proveedores de China. En cuanto a los proveedores las Mipymes tienen claro que deben ser transparentes al momento de elegir y hacer negocios con ellos, pero más de la mitad de las Mipymes no tienen cuenta si sus proveedores practican la RSE y no hay una totalidad de que las empresas verifiquen si sus proveedores tienen en su cadena productiva mano de obra infantil, tampoco si hacen verificación de las condiciones laborales de los empleados en cuanto a horas trabajadas, condiciones de higiene y pagos.

Otra debilidad que afecta la economía del sector calzado, es que la mitad de las empresas encuestadas no se nutren principalmente de proveedores locales; algunos compran materia prima como cuero en nuestro país y demás insumos como pegantes y adornos, pero hoy en día en Colombia el calzado sintético entro con furor proveniente de china y algunos propietarios de las Mipymes decidieron proveerse de este calzado o materias primas de este tipo y producir acá. Por último, el 51% de las empresas no asegura cumplir con lo pactado en cuanto a los pagos a sus

proveedores, esto debido a que como lo mencionaba anteriormente las ventas han bajado por tal motivo en algunas ocasiones incumplen lo pacto generando problemas con proveedores llegando a perder las negociaciones y credibilidad en el mercado.

Se diseño una matriz de plan de acción de la responsabilidad social empresarial para las empresas del sector calzado y su área metropolitana, en la cual se establecieron acciones de mejora por cada grupo de interés. Este plan de acción se realizó en base al informe de la cámara oficial de comercio, industria y navegación de valencia, el cual trata el diagnóstico previo y el plan de acción de RSE, el concepto de la metodología del Cuadro de Mando Integral propuesto por David Norton y Robert Kaplan y por último la norma ISO 26000:2010. Dicha matriz esta formulada para cada grupo de interés o stakeholder, contando con un objetivo específico y su plan de acción, las características pertenecientes a la RSE, los responsables por área que garanticen el cumplimiento de los objetivos, los recursos requeridos como talento humano, financieros, materiales y tecnológicos, el resultado que se espera de la implementación y el tiempo de tiempo. Dicha matriz se desarrolló en base a las debilidades y fortalezas evidenciadas al culminar el diagnóstico de la RSE.

11. RECOMENDACIONES

Como se mencionó en las conclusiones, para las empresas del sector calzado de Bucaramanga y su área metropolitana entrar al mundo de la aplicación de la responsabilidad social empresarial es incurrir en gastos, por esto al ver como la RSE en otros sectores u empresas ha traído beneficios, se recomienda que las Mipymes del sector calzado primero conozcan más afondo sobre este tema en discusión y después apliquen esta metodología en sus empresas para que se den cuenta que su aplicabilidad no es entrar en gastos si no una inversión ya que el buen manejo de estas prácticas traerá consigo reconocimiento en el medio, posicionamiento en el medio, atracción de empleados y en conjunto mayores ingresos.

Se recomienda cambiar la perspectiva en la que se basa la misión, visión y valores de las Mipymes, basándolas en la RSE, y así conseguir aliados en el medio de producción o de otros sectores, con el fin de hacer crecer el negocio. Por otro lado, se recomienda afiliar a todos los empleados de cada empresa con el fin de prevenir problemas a futuro y tener un mejor plan de contingencia, y a medida que las ventas e ingresos vayan mejorando, brindarles a los empleados mejores condiciones salariales, tratar de brindarles apoyo económico en sus estudios pues esto le generara a la empresa más conocimiento.

En cuanto a los proveedores se recomienda hacer una mejor selección de estos, puede ser por medio de alguna herramienta que brinde más información acerca de las prácticas que realizan dichos proveedores, teniendo en cuenta para la aceptación que realice prácticas de RSE, al momento de abrir la convocatoria que estos expongan los requisitos que la empresa exige para

realizar alianzas y así crear un mejor acercamiento entre empresa y proveedor, generando una ventaja competitiva.

Es de vital importancia acercar la comunidad a las diferentes Mipymes del sector calzado donde estén ubicadas, apoyándola en las diferentes actividades que realicen, ya que este grupo de interés es de gran influencia en las decisiones que se toman en la comunidad, logrando así principalmente tener espacios seguros para llevar a cabo la actividad de producción. En cuanto al medio ambiente se recomienda generar mayor conciencia a los empleados para que reciclen en su lugar de trabajo, y que las Mipymes ayuden a reducir el impacto ambiental como ahorro de energía, mejor utilización de los recursos naturales, producción más limpia.

Es importante estar en constante mejoramiento del servicio al cliente, con el fin de generar una mejor atención a los clientes y recolectar toda la información que brinden para hacer las mejoras respectivas, con esto se lograra una fidelización de los clientes ya que se sienten respaldados por la empresa, tomados en cuenta e importantes en la organización.

Por ultimo como petición y recomendación propia de los micros, pequeños y medianos empresarios, que el gobierno les ayude y preste más atención a sus condiciones de producción, ya que desde que aumentaron el IVA para estos empresarios ha sido muy difícil mantenerse en el mercado, además desde la entrada de calzado chino sin arancel han acabado con las empresas propias de nuestra región, pues el gobierno le abrió la puerta de nuestro país a la entrada de empresarios extranjeros para su beneficio propio pero no pensó en los empresarios del calzado de nuestro país, por esto se recomienda poner más cuidado a las necesidades del sector calzado ya que es uno de los sector con mayor influencia económica en el país.

12. REFERENCIAS

- Ability, A. (2006). Manual para las prácticas de las relaciones con los grupos de interés. El compromiso con los stakeholders. Manual para el compromiso con los grupos de interés, 10
- Acicam. (2017). Acicam.org. Recuperado el 14 de junio de 2017, de <http://acicam.org/como-va-el-sector?download=228%3Adiciembre-2016&start=2>
- Alarcón Quintero, J., Arce Pineda, J., Hernández Ordoñez, C., Morales Castiblanco, D. and Penagos Bejarano, D. (2015). *Sector cuero, calzado y marroquinería*. Bogotá, Pp.p. 1,3. Recuperado el 22 de septiembre de 2017, de: http://www.academia.edu/18480303/sector_cuero_calzado_y_marroquineria
- Altamirano, M. (2011). *La responsabilidad social y su relación con las pymes en el Perú y su entorno económico* (pp. 2,11). Lima. Recuperado de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/333466/1/32-82-1-PB.pdf>
- Arenas Aparicio, G., & Barajas Pinto, M. (2012). *Diseño de estrategias de clúster para las microempresas de calzado de Bucaramanga* (Pregrado). Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga, Colombia.
- Aristimuño, M., Velásquez de Naime, Y., & Rodríguez Monroy, C. (2010). *La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como valor organizacional en la Pequeña y Mediana Industria (PYME)* (pp. 1,7). Arequipa. Recuperado de http://www.laccei.org/LACCEI2010-Peru/published/EE031_Aristimuno.pdf
- ARLSURA. (2017). *ARL SURA - Riesgos Laborales - ARL - Decretos, leyes, resoluciones, circulares y jurisprudencia*. Recuperado de <https://www.arsura.com/index.php/decretos-leyes-resoluciones-circulares-y-jurisprudencia>.
- Asoinducals. (2016). *Expoasoinducals*. Recuperado el 1 de octubre, de <http://www.asoinducals.org/expoasoinducals/>
- Asoinducals - Asociación de industrias del calzado y similares. (2017). *Asoinducals*. Recuperado el 22 de septiembre de 2017, de: <http://www.asoinducals.org/>
- Bancoldex (2017). *Bancoldex.com. • Banco de desarrollo empresarial • ¿Qué es Pyme?* Recuperado el 14 de junio de 2017, de <https://www.bancoldex.com/Sobre-pymes/Que-es-Pyme.aspx>

- Barrero, I. (2017). *La industria del calzado y marroquinería cerró el 2016 en terreno positivo - Acicam Asociación Colombiana de Industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas. Acicam.org*. Recuperado del 14 de junio de 2017, de <https://www.acicam.org/la-industria-del-calzado-y-marroquineria-cerro-el-2016-en-terreno-positivo>.
- Buriticá Castro, L. (2011). *La responsabilidad social empresarial y su relación teórica con la gestión del talento humano* (magister). Universidad de Manizales, Colombia.
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2017). Indicadores Económicos de Santander Camaradirecta.com. Recuperado el 25 de julio de 2017, de <https://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/>
- Celis, T. (2013). *Colombia le apunta al tercer lugar en la producción de cuero y calzado. Larepublica.co*. Recuperado el 30 de agosto de 2017, de <https://www.larepublica.co/empresas/colombia-le-apunta-al-tercer-lugar-en-la-produccion-de-cuero-y-calzado-2051871>
- Centro colombiano de responsabilidad empresarial en Colombia. (2017). *Encolombia.com*. Recuperado el 7 de junio de 2017, de <https://encolombia.com/economia/economiacolombiana/empturisticos/centrocolombianoderesponsabilidad/>
- Cepal. (2017). Acerca de Microempresas y Pymes | Static Page | Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado el 30 de agosto de 2017, de <http://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>
- CICEG. (2017). *La Responsabilidad Social en la industria del Calzado* (p. Página 1). Guanajuato. Recuperado de http://www.ciceg.org/boletines/editorial_javier/edit68.pdf
- Coello, C. (2017). *AEC. Asociación española para la calidad*. Recuperado el 1 de julio de 2017, de https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=aea7ae71-6b3b-48f6-b6cc-9eed4d8b6bea&groupId=10128
- Dinero (2017). 2017 será complejo para la industria del cuero y el calzado en Colombia. Recuperado el 30 de agosto de 2017, de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/perspectivas-de-la-industria-del-cuero-y-el-calzado-en-colombia/242008>

- Duque Vargas, S., & Peña Garces, A. (2013). *La responsabilidad social en empresas privadas del sector industrial agropecuario de la ciudad de Guayaquil: diagnóstico y situación actual* (Pregrado). Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador.
- Ejemplos de distintos modelos de responsabilidad social corporativa.* (2015). *Aguaeden.es*. Recuperado el 1 de julio de 2017, de <http://www.aguaeden.es/acerca-de-nosotros/blog-aguaeden/ejemplos-de-distintos-modelos-de-responsabilidad-social-corporativa/>
- El diagnóstico previo y el plan de acción de RSE. Responsabilidad social empresarial. Recuperado el 12 de junio de 2017, de http://www.rse.org.es/docs/camara_cuaderno_rse_no1.pdf
- Figuroa Peñaranda, W., & León Redondo, S. (2014). *Diseño de un sistema de indicadores de gestión bajo la perspectiva de la responsabilidad social empresarial para el sector metalmecánico de Bucaramanga* (Pregrado). Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga, Colombia.
- Flórez Campero, A. (2013). *La responsabilidad social en las Pymes de Colombia – Análisis a resultados de aplicación de Herramienta de Caracterización y Manual Cartilla para pequeños y medianos empresarios.* (Especialización, Universidad EAN). Recuperado de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/5885/FlorezAndrea2013.pdf?sequence=2>
- Garay S, L. *El enfoque de ventaja competitiva de Porter.* *Banrepcultural.org*. Recuperado el 1 de julio de 2017, de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industriatina/247.htm>
- García González, N. (2014). *Propuesta de implementación de medidas de Responsabilidad Social Empresarial en la pequeña empresa de confección de calzado al Programa Dotación de Paquetes Escolares del municipio de San Salvador y sus implicaciones económicas, sociales y ambientales, durante el año 2014* (Maestría). Universidad Dr. José Matías Delgado, San Salvador.
- Gaviria Arango, P., & Ospina Nieto, Y. (2015). Enfoque de las prácticas de responsabilidad social empresarial en gestión humana. *Colección Académica De Ciencias Estratégicas, Vol. 2, No.1*, 19,44. <http://dx.doi.org/e: 2382-3283>
- Global reporting initiative. (s.f.). Global reporting initiative. Recuperado el 12 de junio de 2017, de <https://www.globalreporting.org/languages/spanish/Pages/default.aspx>
- Goering, G. (2012). Corporate social responsibility and marketing channel coordination. *Research in Economics*, Volume 66, Issue 2, June 2017, Pages 142-148

- Gómez, c., perfil, V., & Gómez, c. (2017). *Organización del sistema de producción*. *Primeradeproduccion.blogspot.com.co*. Recuperado el 6 de junio de 2017, de http://primeradeproduccion.blogspot.com.co/2009/02/proceso-de-fabricacion-de-calzado_08.html
- Gómez Cubillos, R., & Moreno Rodríguez, J. (2013). *Responsabilidad social empresarial: ventajas y barreras de su aplicación. Estudio en empresas del sector reencauche en Bogotá* (Pregrado). Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá, Colombia.
- Grupo Gesor. (2014). Modelo de Gestión para Empresas Familiarmente Responsables. Recuperado el 14 de junio de 2014, de <http://www.gesor.es/efr.php?cod=es>
- Harwood, I. Humby & S. Harwood, S (2011). On the resilience of Corporate Social Responsibility. *European Management Journal*, Volume 29, Issue 4, August 2017, Pages 283-290
- Herrera, J., & Abreu Quintero, J. (2008). *Cómo gestionar la responsabilidad social en las pymes colombianas* (pp.401,402). Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:m0kX-AxejNYJ:www.conexarosario.org/recursos/gestionarRSEenpymes.colombia.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>
- IFLS. (2013). IFLS+EICI Feria del cuero, calzado, marroquinería, insumos y tecnología. Recuperado el 22 de septiembre de 2017, de <http://www.ifls.com.co/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-70.
- Kiziryan, M. *Rentabilidad. Economipedia*. Recuperado el 1 de julio de 2017, de <http://economipedia.com/definiciones/rentabilidad.html>
- Madrigal Jaramillo, L., Rendón Zuluaga, D., & Benavides Rojas, L. (2014). Modelo de responsabilidad social empresarial para la empresa laboratorios retina s.a.s (Especialista). Universidad de Medellín, Medellín, Colombia.
- Mancilla López, J. (2012). Diseño de estrategias para mantener y crear ventaja competitiva en las pequeñas empresas del sector calzado de Bucaramanga (Pregrado). Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga, Colombia

- Marketizer.com, Q. (2017). *El proceso para fabricar calzado* / *QuimiNet.com. Quiminet.com*. Recuperado el 7 de junio de 2017, de <https://www.quiminet.com/articulos/el-proceso-para-fabricar-calzado-18313.htm>
- Martínez Herrera, H. (2011). *Responsabilidad social y ética empresarial* (1st ed.). Bogotá D.C.
- Martínez Méndez, R., Vera Muñoz, M., & Vera Muñoz, J. (2015). Responsabilidad social empresarial en las pequeñas empresas constructoras de Puebla, México. *Revista Global De Negocios, Vol. 3*(No. 3), 31-41. <http://dx.doi.org/ISSN:2328-4668>
- Metzner, R. Fischer, M. (2010). Fatigue and workability in Brazilian textile companies in different corporate social responsibility score groups. *International Journal of Industrial Ergonomics, Volume 40, Issue 3, May 2010, Pages 289-294*
- Morales Méndez, J., & Galeano Barrera, C. (2013). *Enfoque de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las EPS del régimen contributivo e IPS de Nivel III de la ciudad de Bucaramanga y su Área metropolitana* (Pregrado). Universidad de Manizales, Colombia.
- Morgestein Sánchez, W. (2012). *El tema de la responsabilidad social de la empresa colombiana* (pp.1,18). Bogotá. Recuperado de <http://www.unilibre.edu.co/verbaiuris/29/El-tema-de-la-responsabilidad-social-de-la-empresa-colombiana.pdf>
- Murcia Ortiz, Y. (2016). *Responsabilidad social empresarial en las Pyme de Latinoamérica*. (Pregrado, Universidad Militar Nueva Granada). Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14292/3/MURCIAORTIZYEIMYROCIO%202016.pdf>
- Palacios Florencio, B., García del Junco, J., & Espasandín Bustelo, F. (2014). *Manual práctico de responsabilidad social corporativa*. Madrid: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.
- Pérez Porto J & Gardey A. Publicado: 2009. Actualizado: 2009. Definicion.de: Definición de pyme (<https://definicion.de/pyme/>)
- Portafolio (2017). 'Producción de calzado muestra un crecimiento importante' Recuperado el 18 de junio de 2017, de <http://www.portafolio.co/negocios/produccion-de-calzado-aumento-en-2017-5032>
- Programa de Transformación Productiva - Presente y futuro del sector. (2017). Ptp.com.co. Recuperado el 9 de junio de 2017, de <https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=743&conID=901>

Programa de Transformación Productiva. (2017). Ptp.amagi4all.com. Recuperado el 14 de junio de 2017, de <http://ptp.amagi4all.com/informacion-estadistica/cuero>

Revista de calzado e insumos. (2017). *La guía del comercio*, (Edición No. 35), pp.1-58.

Revista Semana. (1993). La industria del cuero. Recuperado el 22 de septiembre de 2017, de <http://www.semana.com/especiales/articulo/la-industria-del-cuero/20461-3>

Roncancio, R.f., & Mejía, d. a. (2010). Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial para el sector metalmecánico en la ciudad de Bucaramanga. (Pregrado). Universidad Manuela Beltrán, Bucaramanga, Colombia.

Rundle-Thiele, S. (2009). Social gain: Is corporate social responsibility enough? *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, Volume 17, Issue 4, November 2009, Pages 204-210

Ruiz Barrios, J. (2013). *Diseño de modelo de responsabilidad social empresarial en pyme constructora araucana*. (Magister, Universidad Nacional de Colombia Sede Orinoquia). Recuperado de <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1347/TG00994%20.pdf?sequence=1>

Santander.com. (2017). *Santander*. [online] Recuperado el 5 de septiembre del 2017. De http://www.santander.com/cs/gs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Sostenibilidad/Santander-y-la-sostenibilidad/Grupos-de-interes.html

Santander, C., & González, J. (2017). *Crearán centro de innovación para industria del calzado en Santander*. *Vanguardia.com*. Recuperado el 14 de junio de 2017, de <http://www.vanguardia.com/economia/local/376267-crearan-centro-de-innovacion-para-industria-del-calzado-en-santander>.

Sepúlveda Chaverra, J., Ordoñez Quiñónez, F., & Prada, C. (2014). Perfil de responsabilidad social empresarial del sector hotelero de la ciudad de Bucaramanga– Colombia (pp. 1,17). Bucaramanga. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322014000100002.

Sepúlveda Chaverra, J., Lizcano Montoya, T., Quintero Barrios, I. and Díaz Pineda, E. (2013). Perfil de responsabilidad social empresarial del sector de calzado de la ciudad de Bucaramanga. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, [en línea] 39, pp.212-226. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194227509017> [Acceso 15 jul. 2017]

- Serrada Bautista, A., & Fierro Porto, H. (2013). Sector Calzado en Colombia, Caso de estudio y Consideración de Modelos de Negocio en las Empresas de Calzado: MSS, BRG Y CHS (Pregrado). Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Sotelo Barroso, J., & Durán González, S. (2015). La actitud de empresarios y directivos hacia la responsabilidad social empresarial en mipymes del calzado de León, Gto. (pp. 2-18). León, México. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/12.05.pdf>
- Soto, B. (2017). Que son las PYMES - Gestion.Org. Gestion.Org. Recuperado el 9 de junio de 2017, de <https://www.gestion.org/economia-empresa/creacion-de-empresas/6001/que-son-las-pymes/>
- Stakeholder, S. (2017). *Significado de Stakeholder. Significados*. Recuperado el 16 de junio de 2017, de <https://www.significados.com/stakeholder/>
- Striedinger, J. (2014). *Responsabilidad social para las Pymes-sector calzado bajo la norma ISO26000*. (Especialización, Universidad Militar Nueva Granada). Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12359/2/RESPONSABILIDAD%20SOCIAL%20TESIS%20DE%20GRADO.pdf>
- Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *Globalización*. Recuperado de: <http://www.banrepultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/globalizacion>
- Tiempo, C. (2017). *Por crisis, 500 microempresas de calzado cierran en Bucaramanga. El Tiempo*. Retrieved 14 June 2017, from <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12893940>.
- The global compact. (2014). Red del Pacto Mundial. Recuperado el 14 de junio de 2017, de http://www.pm-old.globalincubator.net/iniciativarsepyme/cap3_2_2.htm
- UNE (Unión de Editoriales Universitarias Españolas). (2012). *Glosario sobre responsabilidad social empresarial para la investigación y el debate terminológico* (pp. 94-96). Recuperado de <https://www.comillas.edu/images/etica-economica/Glosariosobrerresponsabilidad.pdf>
- Vanguardia.com. (2013). *Las reinas lucirán diseños de zapatos hechos en Santander.*: Recuperado el 1 de octubre del 2017, de <http://www.vanguardia.com/entretenimiento/concurso-nacional-de-belleza/233222-las-reinas-luciran-disenos-de-zapatos-hechos-en->

Varela, L. V. (2013). Estado del arte de la responsabilidad social. *Gestión & Desarrollo*, 10 (1), pp. 55-73. De <http://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/gyd10-cap3.pdf>

Vásquez, K. (2014). *¿Que son los stakeholders?. Todomktblog.com*. Recuperado el 30 de agosto de 2017, de <http://www.todomktblog.com/2013/04/que-son-los-stakeholders.html>

Vela Camargo, M. (2014). *Sector calzado en Colombia. prezi.com*. Recuperado el 30 de agosto de 2017, de https://prezi.com/hkm-ug4c4v_n/sector-calzado-en-colombia/

ANEXOS

**DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LAS MIPYMES DEL SECTOR CALZADO DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA****Objetivo**

Obtener información pertinente del sector calzado de la ciudad de Bucaramanga y área metropolitana en temas relacionados con su actividad en la responsabilidad social empresarial para la realizar un análisis de los diferentes grupos de interés.

Agradecemos de antemano por su colaboración en la solución de esta encuesta y por el tiempo dedicado, debido a que este es un factor determinante en el éxito de este proyecto, por esto reitero las gracias y el compromiso si ustedes así lo desean de entregarles los resultados de este estudio.

Nombre: _____

Empresa: _____ Número de empleados: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Correo electrónico: _____

Cargo: _____

Género: _____

Edad: _____

GENERALIDADES

En esta categoría se realizan preguntas para indagar sobre la RSE (Responsabilidad social empresarial)

1. ¿Su empresa actualmente cuenta con una política o estrategia de RSE?
 - a. Si ¿Cuál? _____
 - b. No

2. En caso afirmativo: ¿cuenta con un cargo para RSE?
 - a. Si ¿Cuál? _____
 - b. No

3. ¿Cuáles son las principales barreras que se presentan para el desarrollo de la responsabilidad social empresarial en la organización?
 - a. Costos
 - b. Dificultad en el entendimiento de la RSE
 - c. Falta de aliados y cooperación
 - d. Falta de direccionamiento
 - e. Otros

4. ¿Qué impactos cree que puede generar la RSE en su empresa?
 - a. Posicionamiento efectivo en el medio
 - b. Atracción de empleados
 - c. Generación de valor para los accionistas
 - d. Gestión de riesgos
 - e. Acceso a nichos de mercado diferenciales
 - f. Reducción de costos
 - g. Eficiencia en costos
 - h. Obras sociales
 - i. Otros ¿Cuáles? _____

5. ¿La empresa ha definido su visión, valores y misión, encaminados a la RSE?
 - a. Si
 - b. No

EMPLEADOS

La RSE se refiere a cómo las empresas son gobernadas respecto a los intereses de sus trabajadores por lo que, en este ámbito laboral, se entiende como la ética de compromiso por una acción constante para mejorar las condiciones de vida, de trabajo y de entorno, más allá de lo establecido en la ley, haciendo la empresa más competitiva.

1. ¿Cuándo la empresa realiza sus procesos de contratación de personal tiene en cuenta los cánones de igualdad en?

- a. Cultura
- b. Raza
- c. Estratificación social
- d. Religión
- e. Edad
- f. Genero
- g. Discapacidad física
- h. Estado civil

2. ¿Las mujeres están presentes en cada uno de los departamentos de la empresa?

- a. Si
- b. No ¿Por qué? _____

3. ¿El porcentaje de personal empleado con contrato fijo está por encima del de personal con contrato eventual?

- a. Si
- b. No

4. ¿En los últimos años se aumentó el salario mínimo de la empresa en relación al salario mínimo legal vigente?

- a. Si ¿Por qué? _____
- b. No

5. ¿Existe equidad de géneros en las políticas de salario y promoción?

- a. Si
- b. No

6. ¿Qué tipo de apoyo brinda la empresa a sus trabajadores para que estos busquen desarrollarse profesionalmente?

- a. Capacitación permanente
- b. Subsidio de educación
- c. Patrocinio de educación
- d. Permisos en horarios de estudio
- e. Participación en programas de entrenamiento con diferentes instituciones

- f. Otros ¿Cuál? _____
7. ¿Qué planes de motivación tiene la empresa?
- a. Reconocimientos en ceremonia especial con certificación
 - b. Reconocimiento en dinero
 - c. Viajes
 - d. Ascensos
 - e. Otros ¿Cuáles? _____
8. ¿Cómo se realizan los ascensos en la empresa?
- a. Concurso de méritos
 - b. Antigüedad
 - c. Estudios
 - d. Capacitaciones
 - e. Creación de nuevos cargos
9. ¿Qué acuerdos laborales extralegales realiza la empresa con sus trabajadores?
- a. Prima de navidad
 - b. Prima de vacaciones
 - c. Subsidio de Educación
 - d. Subsidio de Salud Pre pagada
 - e. Prima de antigüedad
 - f. Subsidio de alimentación
 - g. Otros ¿Cuáles? _____
10. ¿Cómo estimula la empresa a los empleados para que realicen donaciones de aportes en pro del bien común?
- a. Campañas de salud
 - b. Campañas deportivas
 - c. Campañas de solidaridad para calamidades de compañeros
 - d. Campañas de solidaridad para tragedias locales
11. ¿La empresa ofrece al personal empleado días adicionales a los que marca la ley en cuestiones personales, como matrimonio, fallecimiento de un familiar?
- a. Si
 - b. No
12. ¿La empresa posee un programa de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales?
- a. Si
 - b. No

13. ¿La situación social y económica de los empleados es considerada al momento de su despido?
- Si ¿Por qué? _____
 - No
14. ¿En caso de despido, se ofrecen servicios de apoyo, recolocación, recapitación y extensión de beneficios a todos los trabajadores despedidos?
- Si
 - No ¿Por qué? _____
15. ¿Existe un plan de apoyo para el momento del retiro de los trabajadores?
- Si ¿Cuál? _____
 - No
16. ¿La empresa realiza actividades sociales en las cuales participan los trabajadores y sus familiares?
- Si ¿Cuáles? _____
 - No
17. ¿Qué planes de higiene y seguridad industrial tiene implementadas?
- OSHAS 18001
 - Copaso
 - Programa de salud ocupacional
 - Otros ¿Cuáles?
18. ¿Cómo realiza el proceso de evaluación de desempeño la empresa?
- Encuesta aplicada por el jefe inmediato
 - Autoevaluación por parte de cada funcionario
 - Entrevista con el personal con áreas definidas de evaluación
19. ¿La empresa tiene políticas concretas en contra del trabajo infantil?
- Si ¿Cuáles? _____
 - No
20. ¿Se proporcionan los medios adecuados a los empleados para realizar un trabajo productivo?
- Si
 - No
21. ¿La empresa reserva un porcentaje de puestos de trabajo para personas discapacitadas (en el caso de empresas de más de 50 trabajadores, por encima del 2% que obliga la ley)?
- Si
 - No

22. ¿La empresa realiza acciones de sensibilización y prevención para evitar la posibilidad de que se generen situaciones de abusos verbales, amenazas o acoso sexual?

- a. Si
- b. No

23. ¿Existe una política de reciclaje que permite al personal empleado estar formado en nuevas técnicas que tengan que ver con su puesto de trabajo?

- a. Si
- b. No

INVERSIONISTAS

El grupo de Interés Inversionistas es fundamental para el Desarrollo de la RSE, ya que de este grupo se deben direccionar las acciones y el presupuesto para el desarrollo de la RSE, además del componente ético que debe regir la gestión en la organización, haciendo inversiones responsables que aseguren el desarrollo sostenible de las organizaciones y su entorno.

1. ¿La empresa ha desarrollado alianzas con el sector público y un tercer sector para el desarrollo de proyectos específicos?

- a. Si ¿Cuáles? _____
- b. No

2. ¿La empresa invierte en I+D+I (investigación, desarrollo e investigación)?

- a. Si
- b. No

3. ¿La empresa está al día en la incorporación de TIC (¿tecnologías de la información y comunicaciones)?

- a. Si
- b. No

4. ¿La empresa considera la RSE como una nueva estrategia comercial?

- a. Si ¿Por qué? _____
- b. No

5. ¿La empresa implementa aspectos de la RSE dentro de su planeación estratégica?

- a. Si ¿Cuáles? _____
- b. No

6. ¿Qué porcentaje del presupuesto designa la empresa para realizar la gestión en RSE?

- a. 0%
- b. 0% - 0.5%
- c. 1% - 2%

- d. > 2%
- e. Otro ¿Cuál? _____

7. ¿Qué mecanismos para controlar la corrupción usa la empresa?

- a. Control interno
- b. Auditoría fiscal
- c. Autocontrol
- d. Aumento de la transparencia
- e. Todas las anteriores
- f. Otros ¿Cuáles? _____

8. ¿Se comunica a los socios o accionistas, con suficiente antelación, los proyectos próximos, se solicita su aprobación y se estudia las sugerencias que ellos hacen?

- a. Si
- b. No ¿Por qué? _____

9. ¿Qué mecanismos usa la empresa para la rendición transparente de cuentas?

- a. Publicación de informes en carteleras o página web
- b. Reuniones de rendición de cuentas
- c. Indicadores de gestión
- d. Otros ¿Cuáles? _____

10. ¿Los directivos informan con objetividad a los accionistas sobre la realidad económica del negocio?

- a. Si
- b. No ¿Por qué? _____

11. ¿Se potencia la información relevante y se fomenta la comunicación interna en todos los niveles?

- a. Si
- b. No ¿Por qué? _____

12. ¿Se busca la máxima rentabilidad que en justicia sea posible, que justifique la inversión e incremente el valor de la misma?

- a. Si
- b. No

13. ¿Se conservan, protegen y aumentan los bienes de los inversionistas?

- a. Si
- b. No

14. ¿Con que frecuencia la empresa elabora un balance de sostenibilidad?

- a. Nunca
- b. Trimestral

- c. Semestral
 - d. Anual
15. ¿Qué factores tiene en cuenta la empresa para realizar un crédito con una entidad financiera?
- a. Nivel de endeudamiento
 - b. Rentabilidad
 - c. Liquidez
 - d. Necesidad
 - e. Otro ¿Cuál? _____
16. ¿La empresa realiza estudios y reportes sobre el clima organizacional y la percepción de los trabajadores hacia el mismo?
- a. Si
 - b. No
17. ¿Con que canales de comunicación directa con los propietarios cuenta la empresa?
- a. Medios electrónicos
 - b. Junta directiva
 - c. Reportes mensuales
 - d. Auditorias escalonadas
 - e. Otros ¿Cuáles? _____
18. ¿La empresa destina excedentes de capital a inversiones socialmente responsables?
- a. Si
 - b. No
19. ¿La empresa cuenta con un plan de sostenibilidad de sus productos y servicios (que permite reducir costes) y ofrece información sobre sus condiciones productivas basadas en el respeto al medio ambiente?
- a. Si
 - b. No ¿Por qué? _____
20. ¿La empresa hace esfuerzos por encima de lo que marca la ley en la reducción del impacto medioambiental que provoca su actividad (ahorro de energía, reducción y reciclaje de residuos, vertidos)?
- a. Si
 - b. No ¿Por qué? _____
21. ¿Se cuidan y protegen los bienes de la empresa: edificios, instalaciones, maquinarias, enseres y herramientas de trabajo?
- a. Si
 - b. No ¿Por qué? _____

COMUNIDAD Y MEDIO AMBIENTE

1. ¿En el presupuesto anual se prevén fondos para apoyar programas comunitarios y/u ONG`s?
 - a. Si
 - b. No

2. ¿La empresa brinda apoyo económico a proyectos y actividades de la comunidad, como obras benéficas, patrocinios, participación en actividades públicas de interés social?
 - a. Si
 - b. No ¿Por qué? _____

3. ¿Qué estrategias de inversión social ha implementado la empresa en la comunidad en educación?
 - a. Becas
 - b. Dotación de equipos
 - c. Construcción y/o mejoramiento de escuelas
 - d. Otros
 - e. Ninguno

4. ¿Qué estrategias de inversión social ha implementado la empresa en la comunidad en mejoramiento del entorno?
 - a. Parques
 - b. Vías
 - c. Alumbrado
 - d. Otros ¿Cuáles? _____

5. ¿Qué estrategias de inversión social ha implementado la empresa en la comunidad en apoyo al deporte?
 - a. Patrocinio de equipos
 - b. Organización de eventos deportivos
 - c. Construcción de escenarios deportivos
 - d. Otros ¿Cuáles? _____

6. ¿Qué estrategias de inversión social ha implementado la empresa en la comunidad en apoyo a la cultura?
 - a. Patrocinio a grupos de teatro, danzas, músicos otros
 - b. Organización de eventos culturales
 - c. Construcción de escenarios culturales
 - d. Otros ¿Cuáles? _____

7. ¿Qué herramientas utiliza la empresa para identificar y diagnosticar las necesidades de su comunidad próxima?
 - a. Sondeo con la población

- b. Entrevistas con líderes comunales
 - c. Observación directa
 - d. Otros ¿Cuáles? _____
8. ¿Qué estrategias de autogestión comunitaria potencia la empresa con la comunidad?
- a. Emprendimiento
 - b. Capacitación en artes y oficios
 - c. Autoconstrucción
 - d. Madres comunitarias
 - e. Restaurantes escolares
 - f. Otros ¿Cuáles? _____
9. ¿Qué medios de comunicación utiliza la empresa para informar a la comunidad acerca del desarrollo de sus operaciones?
- a. Prensa
 - b. Radio
 - c. Televisión
 - d. Boletines
 - e. Eventos en un auditorio
 - f. Ninguna
10. ¿Con que herramientas cuenta la empresa para hacer el seguimiento de los resultados de la inversión social?
- a. Indicadores de gestión especiales
 - b. Reporte de los líderes comunales
 - c. Evaluación directa con los beneficiados
 - d. Otros ¿Cuáles? _____
11. ¿Se facilita a la sociedad toda la información necesaria sobre la seguridad y salubridad de los productos?
- a. Si
 - b. No ¿Por qué? _____
12. ¿Qué políticas de medio ambientales y desarrollo sostenible tiene la empresa aplicada?
- a. Conservación áreas naturales
 - b. Planes de gestión integral de recursos (PGIR)
 - c. Preservación recursos naturales: agua
 - d. Programas de biodiversidad
 - e. Producción más limpia
 - f. Energías renovables
 - g. Reciclaje
 - h. Plan de ordenamiento territorial
 - i. Campañas para la disminución de la contaminación visual y auditiva

13. ¿La empresa provee a los consumidores y clientes información detallada sobre el impacto ambiental resultante del uso y destino final de sus productos?
- Si
 - No
14. ¿La empresa se compromete a minimizar el impacto negativo que puede causar sobre la comunidad local, como ruido, vertidos y emisiones?
- Si
 - No ¿Por qué? _____
15. ¿Qué programas de reciclaje desarrolla la empresa con sus colaboradores?
- Capacitaciones en educación ambiental
 - Incentivos para disminuir el uso de papelería
 - Elementos para disposición de desechos
 - Otros ¿Cuáles? _____
16. ¿Se imprime en los empaquetados o envases no retornables recomendaciones para evitar su abandono en lugares inadecuados?
- Si
 - No ¿Por qué? _____
17. ¿La empresa cuenta con planes de contingencia más allá de los exigidos por la ley en una situación peligrosa?
- Si
 - No
18. ¿La empresa posee iniciativas para el uso de fuentes de energía renovable?
- Si
 - No
19. ¿Cómo racionaliza el uso de la energía eléctrica en la empresa?
- Implementación de iluminación ahorradora
 - Campañas para apagar las luces y equipos que no se requieren
 - Racionalización del uso de ciertos equipos como aires acondicionados, hornos, etc.
 - Todas las anteriores
 - Otros
20. ¿Cómo racionaliza la utilización de agua en la empresa?
- Sistemas inteligentes en las baterías sanitarias de la empresa
 - Optimización de procesos en los que se utiliza el recurso
 - Sistemas de recolección aguas lluvias para utilización interna
 - Planta de tratamiento de aguas residuales

CLIENTES

El siguiente grupo de Interés evaluado fue, el de Clientes, ya que estos son un actor vital para el desarrollo de la organización.

1. ¿La empresa cuenta con un departamento de servicio al cliente?
 - a. Si
 - b. No

2. ¿La empresa siempre ofrece productos y servicios de alta calidad, siempre promoviendo las verdaderas características prometidas en la publicidad y de acuerdo a las especificaciones ofrecidas?
 - a. Si
 - b. No

3. ¿Se asegura el respeto a la dignidad humana en los productos ofrecidos, técnicas de venta y publicidad?
 - a. Si
 - b. No

4. ¿La empresa cuenta con políticas concretas de protección a población en riesgo de verse afectado por su producto o servicio?
 - a. Si
 - b. No

5. ¿La empresa ha realizado acuerdos o alianzas con la competencia sobre todo en la promoción de productos y/o servicios?
 - a. Si ¿Cuáles? _____
 - b. No

6. ¿Los clientes reciben el producto o servicio que ofrece la empresa con la información necesaria sobre sus características y componentes?
 - a. Si
 - b. No ¿Por qué? _____

7. ¿Se aplican políticas de crédito uniformes para todo tipo de clientes?
 - a. Si
 - b. No ¿Por qué? _____

8. ¿Qué distintivos ha implementado su empresa que califiquen el servicio o producto?
 - a. Certificados de origen
 - b. Sellos verdes
 - c. Etiquetas sociales
 - d. Certificaciones de calidad

- e. Otros ¿Cuáles? _____
9. ¿Con cuáles de los siguientes mecanismos cuenta la empresa para comunicarse con sus clientes (interno y externo)?
- Buzón de sugerencias
 - Encuestas de satisfacción al cliente
 - Oficina de PQRS (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias)
 - Otras ¿Cuáles? _____
10. ¿La empresa utiliza prácticas de mercadeo honestas y transparentes dentro de su actividad empresarial?
- Si ¿Cuáles? _____
 - No
11. ¿La empresa guarda respeto a los derechos de consumidores y clientes?
- Si
 - No
12. ¿Qué canales de comunicación usa con sus complementadores?
- Comunicación electrónica entre empresa-proveedor
 - Reuniones con el área de diseño de productos y servicios
 - Órdenes directas por integración vertical hacia atrás
 - Otros ¿Cuáles? _____
13. ¿Qué sistemas o herramientas usa para conocer las necesidades y expectativas de sus clientes?
- Sistema CRM (Sistema de relaciones clientes)
 - Redes sociales
 - Benchmarking
 - Investigaciones de mercado
 - Otros ¿Cuáles? _____
14. ¿La opinión de los clientes es tomada en cuenta a través de estudios para diseñar y mejorar nuevos productos y/o servicios?
- Si
 - No ¿Por qué? _____
15. ¿Qué mecanismos usa la empresa para asegurar la calidad de los productos que entrega?
- Sistemas de gestión
 - Control estadístico de productos
 - Trazabilidad
 - Otro ¿Cuáles? _____

16. ¿Qué herramientas usa la empresa para evaluar el desempeño de sus complementadores o sustitutos?
- Indicadores
 - Auditorias
 - Lista de chequeo
 - Otro ¿Cuáles? _____
17. El sistema de atención a peticiones quejas y reclamos con el que cuenta la empresa es:
- Ágil
 - Accesible
 - Sistematizado
 - Cómodo
18. ¿Cómo realiza el seguimiento de las PQRS?
- Control estadístico
 - Indicadores de gestión
 - Reporte por área
 - Software especializado
 - Otro ¿Cuál? _____

PROVEEDORES

1. ¿En la selección de proveedores se toma en cuenta los compromisos de estos con la responsabilidad social empresarial, el cumplimiento con la legislación y el respeto por los derechos humanos?
- Si
 - No
2. ¿Cómo hace el proceso de convocatoria de sus proveedores?
- Invitación publica
 - Solicitud de cotizaciones
 - Contacto directo
 - Otros ¿Cuáles? _____
3. ¿Cómo hace el proceso de selección de proveedores?
- Licitaciones
 - Propuestas
 - Análisis portafolio
 - Otros ¿Cuáles? _____

4. ¿La empresa tiene como practica regular la verificación de existencia de mano de obra infantil en su cadena productiva?

- a. Si
- b. No

5. ¿La empresa se nutre principalmente de proveedores locales?

- a. Si ¿Cuáles? _____
- b. No ¿Por qué? _____

6. ¿La empresa verifica constantemente las condiciones laborales que sus proveedores proporcionan a sus empleados en cuanto a cantidad de horas trabajadas/pagadas, condiciones de higiene, salarios, descansos?

- a. Si
- b. No

7. ¿Cómo verifica el cumplimiento de los requisitos de los productos (bienes y servicios) que sus proveedores le ofrecen?

- a. Lista de chequeo
- b. Demostraciones para los equipos
- c. Muestras para los productos
- d. Otras ¿Cuáles? _____
- e. No realiza ninguna verificación

8. ¿A la hora de contratar a otra empresa, se tiene en cuenta si esta fomenta la igualdad de oportunidades?

- a. Si
- b. No

9. ¿Se busca el bienestar integral de los proveedores?

- a. Si
- b. No ¿Por qué? _____

10. ¿Antes de entablar una relación con proveedores, subcontratistas, la empresa se preocupa por conocer la situación legal y ética de estos, rechazando a aquellos que no cumplan con el comercio justo?

- a. Si
- b. No ¿Por qué? _____

11. ¿No se solicitan ni se aceptan de proveedores dinero, regalos ni atenciones de cualquier tipo que puedan interpretarse como condicionantes en las actividades de la empresa?

- a. Si ¿Por qué? _____
- b. No

12. ¿Cuál es la política de pago a sus proveedores?
- Contado
 - Crédito
 - 45 días
 - 60 días
 - 90 días
 - > 90 días
13. ¿Se paga con puntualidad a los proveedores y conforme a las condiciones acordadas?
- Si
 - No ¿Por qué? _____
14. ¿Cómo controla la calidad de los productos y servicios que sus proveedores ofrecen?
- Exige certificaciones de calidad
 - Realiza visitas de inspección
 - Otras ¿Cuáles? _____
15. ¿Antes de establecer la relación con un proveedor o subcontrata, valora su situación de respeto al medio ambiente y su cumplimiento con la legislación vigente?
- Si
 - No ¿Por qué? _____
16. ¿Se facilita que los proveedores cumplan las normas legales que les obligan, sobre todo, en el caso de los alimentos y los fármacos?
- Si
 - No