

**MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA BAVARIA
S.A. EN BUCARAMANGA**

CARLOS ALBERTO GÓMEZ SALAMANCA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS MBA
BUCARAMANGA**

2016

**MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA BAVARIA
S.A. EN BUCARAMANGA**

CARLOS ALBERTO GÓMEZ SALAMANCA

**Trabajo de Aplicación para optar por el título de:
MAGÍSTER EN GERENCIA DE NEGOCIOS - MBA**

**Director:
Andrés Ramiro Azuero Rodríguez**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS MBA
BUCARAMANGA**

2016

DEDICATORIA

*A mi esposa, a mis hijas y a mi madre,
quienes me han acompañado y animado
en este proceso y por quienes cada día
me esforzaré por ser mejor y darles ejemplo
de rectitud y disciplina para guiarlas en
su crecimiento personal y profesional.*

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	15
1 GENERALIDADES DEL PROYECTO.....	19
1.1 TÍTULO	19
1.2 RESPONSABLES.....	19
1.2.1 Estudiante.....	19
1.2.2 Director	19
1.3 ENTIDADES INVOLUCRADAS	19
2 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN.....	20
2.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	20
2.2 JUSTIFICACIÓN.....	21
3 OBJETIVOS	23
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	23
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
4 MARCO DE REFERENCIA.....	24
4.1 ANTECEDENTES.....	24
4.1.1 En el ámbito mundial	24

4.2	MARCO CONCEPTUAL.....	25
4.3	MARCO TEÓRICO	27
5	METODOLOGÍA.....	31
6	DESARROLLO DEL PROYECTO.....	33
6.1	DESCRIPCIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS Y DISEÑO DE INDICADORES.....	33
6.1.1	Análisis de punto de partida.....	33
6.1.2	Identificación y descripción de grupos de interés	48
6.1.3	Expectativas de los Grupos de Interés	53
6.1.4	Selección del grupo de interés de mayor relevancia	57
6.1.5	Definición de indicadores.....	61
6.2	PLAN DE ACCIÓN PARA EL MODELO RSE HACIA PROVEEDORES ..	62
6.2.1	Diseño del modelo de Responsabilidad Social Empresarial	63
6.2.2	Propuesta y priorización de oportunidades de mejora.....	64
6.2.3	Planes de acción	66
6.3	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DEL MODELO RSE.....	68
6.3.1	Identificación de mejores prácticas de comunicación	69
6.3.2	Propuesta de estrategia de comunicación	73
6.3.3	Guía para elaborar memorias de sostenibilidad	77
7	CONCLUSIONES.....	81

8	RECOMENDACIONES	82
	BIBLIOGRAFÍA.....	83
	ANEXOS.....	85

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Autores y definiciones de Responsabilidad Social Empresarial.....	27
Tabla 2. Modalidades de Responsabilidad Social Empresarial	28
Tabla 3. Descripción de la metodología.....	32
Tabla 4. Composición del capital de Bavaria S.A.	38
Tabla 5. Volumen de ventas en Hectolitros	41
Tabla 6. Ingresos por ventas netas en millones de pesos	41
Tabla 7. Costo de ventas en millones de pesos.....	42
Tabla 8. Gastos operacionales en millones de pesos.....	42
Tabla 9. Antecedentes RSE en Bucaramanga	46
Tabla 10. Fragmento Anexo A Diagnóstico de la dirección	48
Tabla 11. Descripción de los Grupos de Interés en Bucaramanga.....	52
Tabla 12. Ficha técnica de la encuesta.....	53
Tabla 13. Clasificación de expectativas de los grupos de interés.....	56
Tabla 14. Contraste entre autoevaluación de la dirección y expectativas GIs	58
Tabla 15. Ranking MERCO Empresas 2015.....	59
Tabla 16. Áreas de mejora y fortalezas	60
Tabla 17. Tabla de indicadores para seguimiento a proveedores.....	61
Tabla 18. Relevancia de los planes de acción del modelo RSE	65
Tabla 19. Top 5 ranking MERCO Sostenible 2015	69
Tabla 20. Intensidad de comunicación requerida para los planes de acción.....	75

Tabla 21. Mapa de comunicaciones hacia GI Proveedores.....76

TABLA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Relevancia de los grupos de interés.....	57
Gráfico 2. Planes de acción según matriz intensidad de comunicación.....	75

TABLA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Ubicación de las plantas de producción de Bavaria S.A.....	17
Figura 2. Diagrama organizacional Bavaria S.A.	35
Figura 3. Sistemas de gestión Bavaria S.A.....	44
Figura 4. Mapa Norte de Colombia.....	49
Figura 5. Detalle Mapa Ubicación Cervecería de Bucaramanga	50
Figura 6. Mapa Comunas de Bucaramanga	51
Figura 7. Diseño de la encuesta en Google Forms.....	54
Figura 8. Representación de la estrategia sostenible PROSPERAR.....	63
Figura 9. Captura de pantalla página web del Grupo Bancolombia.....	70
Figura 10. Captura de pantalla cuenta de Twitter Grupo Bancolombia.....	70
Figura 11. Captura de pantalla sitio web Grupo Nutresa	71
Figura 12. Captura de pantalla sitio web ECOPETROL.....	72
Figura 13. Matriz de intensidad de relación entre GIs y empresa	74
Figura 14. Valor de las memorias de sostenibilidad.....	78
Figura 15. Fases para elaborar una memoria de sostenibilidad	79

RESUMEN

TÍTULO

MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA BAVARIA S.A. EN BUCARAMANGA*

AUTOR

GÓMEZ SALAMANCA, Carlos Alberto**

PALABRAS CLAVES

Responsabilidad Social, Grupos de Interés, Desarrollo Sostenible, Sostenibilidad, Indicadores de Desempeño, Estrategia, Plan de Acción, Comunicación.

DESCRIPCIÓN

Bajo la metodología Xertatu®:adi se desarrolló el modelo de Responsabilidad Social Empresarial para el Grupo de Interés de los proveedores de bienes y servicios de Bavaria S.A., definiendo planes de acción que cubren la triple cuenta de desarrollo sostenible, alineado con el programa PROSPERAR definido por la casa matriz de SABMiller en Londres.

Se identificaron los grupos de interés influenciados por la operación en Bucaramanga y sus expectativas se contrastaron con la autoevaluación en Responsabilidad Social realizada por parte del equipo directivo en esta localidad. Los proveedores fueron seleccionados como el grupo de interés con mayor oportunidad de mejora, y para este se establecieron los indicadores específicos de seguimiento según plan de negocios definido por la compañía para los años 2016 y 2017.

Se diseñó el plan de acción de Responsabilidad Social Empresarial teniendo en cuenta los ámbitos Social, Ambiental y Económico de la triple cuenta de desarrollo sostenible, buscando fortalecer las relaciones con el grupo de interés de los proveedores y se seleccionaron los indicadores claves para medir el avance en este propósito.

Se identificaron las mejores prácticas para comunicar los esfuerzos en desarrollo sostenible, a partir de la revisión de mejores prácticas en grandes empresas de Colombia, la metodología Global Reporting Institute (GRI) resultó escogida como la mejor opción para informar e interactuar con los grupos de interés, se definió la propuesta de comunicación del plan de acción de Responsabilidad Social Empresarial y se diseñó la guía para la elaboración de las memorias de sostenibilidad.

*Trabajo de Grado

**Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Maestría en Gerencia de Negocios – MBA. Director: Andrés Ramiro Azuero Rodríguez.

ABSTRACT

TITLE

MODEL OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN BUSINESS FOR BAVARIA S.A. AT BUCARAMANGA*

AUTHOR

GOMEZ SALAMANCA, Carlos Alberto**

KEY WORDS

Social Responsibility, Stakeholders, Sustainable Development, Sustainability, Performance Indicators, Strategy, Action Plan, Communication.

DESCRIPTION

Under Xertatu@:adi methodology a model of Social Responsibility in Business was developed for the stakeholders group of providers of finished goods and services for Bavaria S.A., setting action plans that cover the triple bottom line of sustainable development, aligned with the program PROSPER defined by SABMiller's headquarters located in London.

The stakeholders groups influenced by the operation at Bucaramanga were identified and their expectations were contrasted to the Social Responsibility self-assessment done by the managing team of this locality. Providers were selected as the stakeholders group with bigger needs of improvement, and for them were established the specific performance indicators according to business plan defined for years 2016 and 2017.

An action plan for Social Responsibility in Business was designed, having into account the Social, Environment and Economic aspects of the triple bottom line of sustainable development, looking forward to strengthen the providers as a stakeholders group, and the key performance indicators were selected in order to measure progress in this purpose.

Best practices were identified in communication of efforts in sustainable development, by performing a revision of other big enterprises best practices in Colombia, the Global Reporting Institute (GRI) methodology happened to be chosen as the best option con communicate and interact with the stakeholders groups, the proposal of communication for the Social Responsibility in Business action plan was defined and the guide for the elaboration of sustainability reports was designed.

*Major project

**Faculty of Physical Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Master in Business Administration – MBA. Director: Andrés Ramiro Azuero Rodríguez.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como propósito diseñar un modelo de Responsabilidad Social Empresarial para la operación de Bavaria S.A. en Bucaramanga, identificando los grupos de interés influenciados y determinando cuál es grupo de interés que recibe el mayor impacto producto del negocio, para definir un plan de acción y la estrategia de comunicación del mismo. La estrategia de Desarrollo Sostenible, PROSPERAR, fue desarrollada por SABMiller, casa matriz de Bavaria S.A., en el año 2014 y con ella buscan alcanzar una serie de ambiciosas metas para el año 2020, como apoyar directamente a más de medio millón de pequeñas empresas, alentar el consumo moderado y responsable del alcohol, lograr una meta de clase mundial de eficiencia hídrica, entre otras.

El compromiso de Bavaria S.A. con los colombianos, se refleja también a través de sus programas de fomento del espíritu emprendedor, de apoyo a las comunidades vecinas a las operaciones y de acompañamiento a nuestros socios de valor. Más de 400 colaboradores hacen parte de la operación de la compañía en Bucaramanga de manera directa, y unas 400 personas más, indirectas, apoyan con esfuerzo y dedicación su proyecto de ser una compañía de clase mundial.

En Bavaria S.A. existe la conciencia gerencial de que el hecho de ser una de las empresas más grandes del país implica un interés permanente por la gente, un portafolio de productos elaborados bajo los mejores estándares, unas prácticas ambientales de clase mundial y un compromiso efectivo con el desarrollo del país. Lo anterior se ve claramente reflejado en su direccionamiento estratégico, para evidenciar dicha orientación a continuación se presenta la Misión, Visión y Valores Corporativos de la empresa objeto de estudio.

Misión:

Crecer rentablemente en el mercado a un consumo per cápita anual de 50 litros, asegurando el liderazgo de nuestro portafolio de marcas nacionales e internacionales en cada una de las categorías de bebidas y en todos los segmentos del mercado.

Visión:

Ser la compañía de bebidas más admirada en Colombia y un gran contribuyente a la reputación global de SABMiller.

Valores Corporativos:

1. Nuestra gente es nuestra ventaja más duradera
2. La responsabilidad es clara e individual
3. Trabajamos y ganamos en equipo
4. Comprendemos y respetamos a nuestros clientes y consumidores
5. Nuestra reputación es indivisible

Una vez evidenciado el compromiso de Bavaria S.A. por alcanzar una gestión responsable y sostenible, se identifican importantes retos principalmente en materia de impacto sobre la sociedad y su entorno, ante lo cual este proyecto pretende proporcionar lineamientos basados en un modelo de Responsabilidad Social Empresarial que permita impactar de manera significativa los grupos de interés influenciados por el negocio, para así aprovechar de manera más eficiente los recursos económicos y en especie que la compañía ha destinado para trabajar por el desarrollo del país y por el bienestar de los colombianos.

Las empresas en su mayoría expresan su interés por aportar a la mejora de las condiciones de vida de los grupos de interés en los que operan, una forma de hacerlo es generar crecimiento de una manera inclusiva, a través de la promoción de empleo, del crecimiento económico y del desarrollo social. Con este planteamiento coincide Jorge Bedoya, actual Director de la Fundación Bavaria al afirmar que: “Para nosotros es muy claro que el desarrollo de la compañía está estrechamente relacionado con el bienestar de las sociedades en las cuales operamos, y que invertir en ellas significa contribuir a su desarrollo y mejorar las condiciones de vida”.

De este modo, adquiere especial importancia que la estrategia de los negocios cuente con una base sólida que defina acciones orientadas a construir ventajas competitivas mediante iniciativas prácticas y sostenibles aplicadas en los grupos de interés donde operan, exigiendo el compromiso de todos los miembros de la organización para además asegurar su licencia para operar y el cuidado de su reputación.

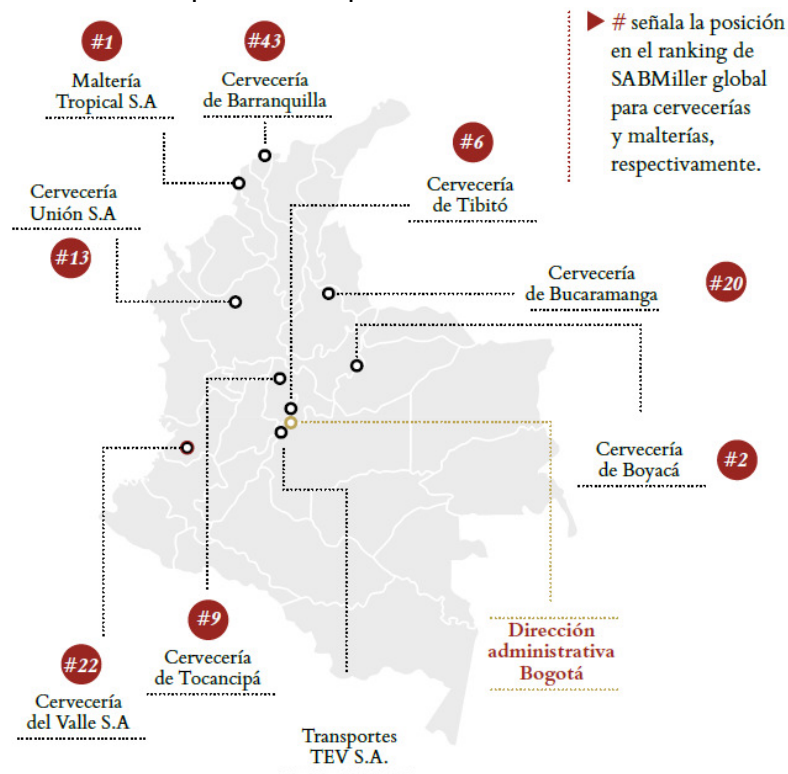
Así lo entiende la alta dirección de SABMiller y en concordancia con esto Bavaria S.A. desde el 2007 se adhirió al Pacto Global de las Naciones Unidas el cual busca promover prácticas más sostenibles dentro del sector privado y explícitamente definidas por la política global de desarrollo sostenible de SABMiller, que permite la autonomía a las operaciones locales para que diseñen e

implementen programas que se ajusten mejor a las circunstancias particulares, ahora enmarcada en PROSPERAR¹:

1. Un mundo próspero
2. Un mundo sociable
3. Un mundo resistente
4. Un mundo limpio
5. Un mundo productivo

Es necesario definir y explicar la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial enfocada a contribuir con el bienestar de los grupos de interés influenciados por la operación de Bavaria S.A. en la ciudad de Bucaramanga dónde se encuentra La Cervecería de Bucaramanga que es una de las ocho plantas de producción operando en la actualidad en el territorio nacional, su ubicación se presenta a continuación.

Figura 1. Ubicación de las plantas de producción de Bavaria S.A.



¹ Sitio Web de Bavaria S.A. Bavaria S.A. - Desarrollo Sostenible. [En línea] Junio de 2015. Disponible en Internet: <URL: <http://www.bavaria.co/desarrollo-sostenible>>.

Fuente Informe de Desarrollo Sostenible 2014 Bavaria S.A.

Con base en estos argumentos, la unidad de análisis de este Trabajo de Aplicación se enmarcará en la operación de Bavaria S.A. específicamente en la ciudad de Bucaramanga, orientada a la definición del plan de acción de responsabilidad social empresarial en el grupo de interés que presente mayor impacto, y donde se evidencia que no existe un estudio específico sobre este aspecto.

1 GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 TÍTULO

Modelo de responsabilidad social empresarial para Bavaria S.A. en Bucaramanga

1.2 RESPONSABLES

1.2.1 Estudiante

Carlos Alberto Gómez Salamanca

Correo electrónico: cargomezsa@gmail.com

1.2.2 Director

Andrés Ramiro Azuero Rodríguez

Correo electrónico: andres.azuero@univalle.edu.co

1.3 ENTIDADES INVOLUCRADAS

Bavaria S.A.

2 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN

2.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La construcción de un plan de acción de responsabilidad social a un grupo de interés influenciado por la operación de una empresa es relevante porque permite identificar las características, expectativas y medios que puedan promover el desarrollo de una relación empresa - grupo de interés con beneficios mutuos para los que participan del proceso.

En este esfuerzo, introducir el tema de la responsabilidad social debe ser visto como una oportunidad e instrumento de gestión y un nuevo espacio de acción para un actor central que puede participar del debate y de los mecanismos de diseño de políticas y estrategias para la superación de la pobreza, la inequidad y la exclusión: los actores del sector productivo.

En el marco de una situación tan compleja como la que enfrenta América Latina, todos los actores sociales y económicos deben ser llamados a participar y contribuir en un proceso que, más allá de constituirse en una forma de mejoramiento social, se reconoce cada vez más como una condición indispensable, para integrarse competitivamente a los mercados mundiales y a la sociedad global.

Es evidente la necesidad de la inclusión del sector privado por medio de una estrategia viable y posible de acción: el ejercicio de la responsabilidad social. La identificación de las prácticas de responsabilidad social que las empresas pueden emprender orientadas a sus grupos de interés, es un paso en la dirección de difundir y consolidar una conciencia empresarial frente a la responsabilidad social y convertirla en parte de la cultura organizacional de las empresas, y es relevante porque se propone demostrar que el ejercicio de la responsabilidad social hace parte de una estrategia integral de negocio que fortalece a las organizaciones productivas y las hace más competitivas en los mercados globales.

2.2 JUSTIFICACIÓN

La Responsabilidad Social es en la actualidad una noción difundida en el contexto de las organizaciones empresariales del mundo entero, que viene ganando reconocimiento como un factor que usado estratégicamente permite incrementar la ventaja competitiva y generar beneficios tanto económicos como sociales². Si bien no se cuenta con una única definición, en las diversas aproximaciones contemporáneas (ISO, 2007; ICONTEC, 2006; OIT, 2006; Comisión de las Comunidades Europeas, 2001; CCRE, 2003) se encuentran varios elementos en común:

1. El compromiso es voluntario,
2. La presencia de Stakeholders (grupos de interés) y sus expectativas,
3. La incorporación de valores éticos en la toma de decisiones empresariales,
4. El compromiso con aspectos económicos, ambientales y sociales, no contemplados en las leyes y regulaciones
5. Las responsabilidades económicas y legales como un mínimo, y
6. El compromiso de la dirección.

De los elementos anteriores, la noción de Stakeholders (Grupos de interés) es esencial en el concepto de responsabilidad social. Estos se conciben como las personas y grupos que tienen algún tipo de interés o se ven afectadas por las operaciones de la organización, y por ende, deben ser tenidas en cuenta en el proceso de toma de decisiones, o en lo posible, involucradas en este³. Estos grupos de interés de las organizaciones se pueden clasificar en internos, incluyendo a socios, accionistas, directivos y trabajadores, y externos, incluyendo a clientes, proveedores, competidores y a la comunidad en general⁴.

Los intereses y expectativas de cada grupo son específicos a la forma en que participan en la organización. Así, los socios y accionistas, los proveedores, los trabajadores, las comunidades, entre otros, tienen cada uno expectativas y formas

² KRAMER, Mark R.; PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de la filantropía corporativa. Harvard Business Review, 2002, vol. 80, no 12

³ BARRERA, Ana María; MARÍA, Ana. La responsabilidad social de la gerencia. Bogotá: Monografías de Administración-Serie Empresa, Economía y Sociedad, 2001, no 54.

⁴ CORTINA, Adela; CONILL, Jesús. Ética de la empresa. Madrid: Trotta, 1996.

de relacionarse con la empresa, que implica canales de diálogo y medios de interacción diferentes ajustados a dichas expectativas y necesidades.

Este trabajo surge de la necesidad de definir la estrategia de Desarrollo Sostenible para la interacción entre la operación de Bavaria S.A. en Bucaramanga, Santander y los grupos de interés sobre las cuales genera influencia debido al desarrollo del negocio y/o a la ubicación de sus instalaciones administrativas y productivas.

La Cervecería de Bucaramanga, es una unidad productiva clave dentro de las operaciones de Bavaria S.A., con más de 380 trabajadores y trabajadoras que se desempeñan cada día en sus instalaciones, en esta unidad productiva se han logrado importantes avances en la gestión de la sostenibilidad a nivel local, entre los cuales se destacan las reducciones en el uso del agua y la energía, así como contribuciones al fomento del emprendimiento local y del programa de voluntariado corporativo Uni2.

Inicialmente se deben identificar los diferentes grupos de interés que interaccionan con Bavaria S.A. en la unidad de análisis específica definida en Bucaramanga; una vez identificadas se deben caracterizar y ponderar según el impacto directo e indirecto generado por la compañía, de manera que se logre identificar claramente el grupo de interés sobre el cual se diseñará el modelo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) objetivo del presente trabajo de aplicación. En este sentido, la pregunta planteada para este trabajo es, ¿Cuáles son las características que debe poseer un plan de acción de responsabilidad social empresarial orientado al grupo de interés más impactado por la operación de Bavaria S.A. en la ciudad de Bucaramanga, en el contexto de la estrategia de desarrollo sostenible de la empresa?

El principal propósito de este trabajo es enfocar los esfuerzos e iniciativas corporativas bajo un plan de acción de Responsabilidad Social que permita unificar lineamientos, ya que se evidencia la ausencia de un plan de acción local en Bucaramanga claramente definido, lo cual limita la posibilidad de impactar de manera significativa específicamente al grupo de interés más influenciado y genera el riesgo del desperdicio de recursos económicos y en especie, así como falta de continuidad de los planes definidos por en la estrategia PROSPERAR de SABMiller, afectando la credibilidad de dicho programa y comprometiendo por ende la sostenibilidad del negocio.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de Responsabilidad Social Empresarial para Bavaria S.A. en su operación de la ciudad de Bucaramanga orientado a uno de los grupos de interés influenciados por su operación.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir los grupos de interés influenciados y diseñar los indicadores claves para monitorear la interacción de la empresa con el grupo de interés de mayor relevancia.
- Definir el plan de acción para el modelo de Responsabilidad Social Empresarial en el grupo de interés de mayor impacto para la operación en Bucaramanga.
- Realizar la propuesta de la estrategia de comunicación en medios internos y externos sobre el plan de acción avalado por la dirección en el grupo de interés seleccionado.

4 MARCO DE REFERENCIA

4.1 ANTECEDENTES

4.1.1 En el ámbito mundial

Las bases de la responsabilidad social en el ámbito mundial se empiezan a formar con la adopción de la declaración universal de los Derechos Humanos (DDHH) en 1948 por parte de la asamblea general de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en la cual se decide proclamar que todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y que tienen derecho a la vida, la libertad y la seguridad, a la libertad de expresión, a no ser esclavizados, a un juicio justo y a la igualdad ante la ley. También a la libertad de circulación, a tener una nacionalidad, a contraer matrimonio y constituir una familia así como a un trabajo digno y a un salario igualitario. En este contexto del desarrollo y organización de la sociedad civil, comenzaron a surgir demandas por diversos problemas sociales, económicos y medioambientales, como:

- Los derechos del consumidor
- La tendencia de protección al medio ambiente
- La protección al trabajador
- El desarrollo de la teoría y legislación sobre gobierno corporativo

Las cuales sumadas a la pérdida de peso del sector público e incremento de la influencia de las empresas, facilitó el protagonismo e impulso de las organizaciones supranacionales, dando paso a la generación de las iniciativas globales que han dado al concepto de Responsabilidad Social Empresarial diversos matices, legitimados y exigidos por la comunidad internacional y avalada en el mundo de las relaciones económicas y comerciales, pero no ha tomado una definición exclusiva.

En las últimas décadas el enfoque de la Responsabilidad Social se ha visto principalmente influenciado por la necesidad de creación de valor de las organizaciones y la innovación tecnológica, especialmente con la aparición de Internet como red universal de telecomunicaciones.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Si bien existen numerosas y variadas definiciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) provenientes de distintos actores, en su mayoría de organizaciones empresariales, ONG y Organismos Internacionales. Se pueden encontrar posiciones muy diversas; están quienes consideran desde una perspectiva neoliberal, que la naturaleza empresarial se remite únicamente a dar respuesta a las expectativas de los accionistas y cumplimiento a los marcos legales, por lo cual la única responsabilidad social de las empresas sería aumentar sus utilidades⁵. Desde esta perspectiva, los únicos actores con los que la empresa tiene responsabilidades son los dueños del capital y el Estado.

Los debates en torno al papel que juegan en el desarrollo social los actores sociales en general, y los empresariales en particular, permitieron que las definiciones en torno a la RSE empezaran a considerar otras dimensiones. Carroll planteó la Responsabilidad Social como una pirámide compuesta por 4 categorías: 1ro económicas, 2do legales, 3ro éticas y 4to filantrópicas. Para Carroll la primera responsabilidad de los negocios se relaciona con la sostenibilidad económica, lo cual implica la obtención de beneficios económicos. Simultáneamente a esta responsabilidad se encuentran los requerimientos legales, que entrañan que la empresa lleve a cabo su actividad económica dentro del marco de los requerimientos legales, que son una forma codificada de las expectativas sociales hacia las empresas.⁶

Aunque las primeras dos categorías incorporan normas éticas, hay comportamientos, prácticas y actividades esperados o prohibidos por los miembros de la sociedad y que no necesariamente están codificados dentro de la ley. El aspecto ético se relaciona principalmente con las expectativas acerca de lo justo, equitativo y de los derechos morales de los grupos relacionados con la empresa. Las responsabilidades éticas suponen cumplir con normas, que si bien no están estipuladas en el marco de la ley, están presentes en la conciencia colectiva o social, pues son creencias y sentimientos comunes a los miembros de

⁵ FRIEDMAN, Milton. The New York Times Magazine, September 13, 1970. *The New York Times Company*, 1970.

⁶ CARROLL, Archie B. Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 1999, vol. 38, no 3.

una sociedad⁷. Por ejemplo, se espera que los empresarios presenten un comportamiento ético, que traten adecuadamente a sus empleados, que no incorporen sus “prejuicios personales” a sus prácticas administrativas, tales como el racismo o la discriminación religiosa.

Por último, la Filantropía abarca aquellas acciones corporativas que responden a las expectativas que tiene la sociedad sobre el comportamiento de “buen ciudadano” de los negocios. Ejemplos de filantropía incluyen contribuciones de las empresas –en recursos financieros y tiempo de los ejecutivos– a las artes, educación o a la comunidad. El rasgo distintivo entre Responsabilidades Filantrópicas y Éticas es que la primera no es esperada en un sentido moral o ético, lo cual implica que la filantropía es un acto voluntario y está sujeto al juicio y a la elección individual del empresario.

Aunque antes y durante los 90 se asoció y equiparó RSE a la filantropía individual del empresario, a principios del año 2000 se avanzó en la idea de que ésta se podría convertir en un elemento central de la estrategia competitiva de las empresas al retribuir ampliamente en mejoras en la reputación e imagen corporativas.⁸ Actualmente, estudios apuntan a que la RSE debe hacer parte de la estrategia empresarial y estar integrada a través de toda la organización.⁹

⁷ KLIKSBURG, Bernardo. América Latina: La región más desigual de todas. *Revista de Ciencias Sociales*, 2005, vol. 11, no 3.

⁸ PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard business review*, 2002, vol. 80, no 12.

⁹ DENTCHEV, Nikolay A. Corporate social performance as a business strategy. *Journal of Business Ethics*, 2004, vol. 55, no 4.

4.3 MARCO TEÓRICO

Una definición construida recientemente de forma colectiva, en el marco de la elaboración de la Guía internacional ISO 26000 de Responsabilidad Social, da cuenta de los matices que ha venido tomando el tema. En esta guía se define la responsabilidad social como: “la responsabilidad de una organización ante los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que sea: consistente con el desarrollo sostenible y el bienestar general de la sociedad; considere las expectativas de sus partes interesadas; esté en cumplimiento con la legislación aplicable y sea consistente con normas internacionales de comportamiento; y esté integrada a través de toda la organización”.¹⁰

Un esfuerzo similar en el ámbito colombiano, impulsado por ICONTEC para construir una guía colombiana de responsabilidad social, considera que la responsabilidad social “es el compromiso voluntario que las organizaciones asumen frente a las expectativas concertadas que en materia de desarrollo humano integral se generan con las partes interesadas, y que partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales, le permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ecológico”.¹¹

A continuación se presentan algunas de las definiciones y enfoques del tema de Responsabilidad Social Empresarial:

Tabla 1. Autores y definiciones de Responsabilidad Social Empresarial

Autor	Definición	Reflexión
Pacto Global de Naciones Unidas	Promueve el compromiso del sector privado, sector público y sociedad civil a alinear sus estrategias y operaciones con principios universalmente aceptados en cuatro áreas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción. Afirma que las prácticas empresariales basadas en principios universales contribuyen a la generación de un mercado global más estable, equitativo e incluyente, y que fomenta sociedades más prósperas.	Se considera un marco de acción que facilita la legitimación social de los negocios y los mercados. Se constituye en la iniciativa de ciudadanía corporativa más grande del mundo.

¹⁰ CONSEJO, DEGTDEIS. Norma Internacional ISO 26000. 2006.

¹¹ Norma ISO sobre Responsabilidad Social aprobada para publicación [En línea]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.icontec.org/index.php/es/guia-tecnica-colombiana-180-de-rs/8-colombia/552-norma-iso-sobre-responsabilidad-social-aprobada-para-publicacion>>.

Autor	Definición	Reflexión
Unión Europea (2001), Libro Verde para fomentar la Responsabilidad Social de las Empresas	La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores	De acuerdo a esta definición, se privilegia las relaciones con los Stakeholders en general y no con un grupo particular de ellos.
AECA (2004), Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa	La RSC es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos con quienes interactúa.	Una visión muy general, pero que no ahonda en los derechos humanos, y laborales de los trabajadores.
WBCSD (World Business Council for Sustainable Development)	En 1999, el WBCSD la definía como “el compromiso continuo de las empresas de comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, mejorando a la vez la calidad de vida de los trabajadores y sus familias así como el de la comunidad local y sociedad en general”.	Una definición muy acertada de RSE, pues visualiza el bienestar del trabajador desde el enfoque de mejorar su calidad de vida y la de su familia.
Friedman	La responsabilidad de la empresa es obtener beneficios.	Una visión muy estrecha de la RSE desde el punto de vista de la utilidad y el beneficio económico.
Drucker	Reconocen la existencia de ciertos derechos de algunos grupos sociales que hay que satisfacer	No basta con reconocer únicamente la existencia de los derechos de algunos grupos sociales, es necesario que la RSE en las empresas sea parte de las preocupaciones de la sociedad en su conjunto.
Davis y Blomstrom García Echevarría	Dentro de los objetivos de la empresa se incluyen los sociales como una parte importante.	Lo social no debe ser una parte importante sino básica y fundamental de las empresas que practican la RSE.
Fuente: Elaboración propia		

Tabla 2. Modalidades de Responsabilidad Social Empresarial

Modalidades	Instrumentos
Acción social directa	<ul style="list-style-type: none"> • Donaciones en efectivo • Donaciones de productos o servicios • Premios • Becas • Uso de recursos • Uso de instalaciones • Apoyo a individuos

Modalidades	Instrumentos
Acción social con intermediación	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo institucional o subsidiario • Patrocinios • Padrinazgos • Construcción de infraestructuras • Conciliación
Acción social compartida	<ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones empresariales con membresía • Alianzas temporales • Convenios interinstitucionales • Alianza con sector público
Desarrollo propio	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos y programas sociales • Fundaciones corporativas • Voluntariado corporativo
Mercadeo y comunicación responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadeo (o campaña) social • Mercadeo con causa social • Acciones en la base de la pirámide • Promoción y comunicación de los programas sociales de la empresa • Comercio justo y consumo responsable
Fuente Programa Formación de Formadores en Responsabilidad Social Empresarial. Módulo 2 unidad 2: Modalidades de la RSE. Red Iberoamericana de Universidades por la RSE.	

Coincidiendo con la afirmación de De La Cuesta “Para que la empresa crezca a largo plazo es imprescindible que sustente sus procesos y productos en unos estándares éticos que integre en su gestión, y que trate de dar respuesta a las demandas de los agentes sociales a los que afecta o que le afectan”.¹² Entonces una empresa socialmente responsable debe tener en cuenta los intereses de cada uno de los Stakeholders (internos y externos), satisfacer sus expectativas y mantener un diálogo permanente. Al mismo tiempo, la empresa tiene que mantenerse activa en el mercado, suministrando bienes y servicios a la sociedad, generando los recursos necesarios para remunerar adecuadamente a quienes le aportan capital o trabajo, cumpliendo con su responsabilidad social. De allí, que la noción de Stakeholder sea transversal al desarrollo de una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial.

Stakeholder es un concepto inglés utilizado por primera vez por Freeman en su obra: “Strategic Management: A Stakeholder Approach”. Se refiere a “cualquier

¹² DE LA CUESTA GONZÁLEZ, Marta. El porqué de la responsabilidad social corporativa. *Boletín económico de ICE*, 2004, vol. 2813.

grupo que puede afectar o ser afectado por la actuación llevada a cabo por la compañía a la hora de alcanzar sus objetivos” (...) Stakeholder deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios.¹³

¹³ FREEMAN, R. Edward. Strategic management: A Stakeholder Approach. 1984.

5 METODOLOGÍA

El presente trabajo de aplicación es de tipo exploratorio y descriptivo con un enfoque cualitativo. Su principal objetivo es la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible.

Exploratorio porque pretende establecer el estado actual de una situación o fenómeno, en este caso las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a las comunidades influenciadas por la operación de la empresa. Descriptivo, porque se realizará una caracterización de la estrategia de responsabilidad social y se definirá el plan de acción orientado al grupo de interés seleccionado.

Se debe hablar de entendimiento en profundidad en lugar de exactitud: se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible, en tanto se espera que los resultados del trabajo permitan establecer nuevas preguntas que sirvan de punto de partida para futuras iniciativas que permitan identificar elementos centrales de la relación entre la Responsabilidad Social Empresarial y la Gestión Humana. Fraenkel y Wallen presentan cinco características básicas que describen las particularidades de la investigación cualitativa:

1. El ambiente natural y el contexto que se da el asunto o problema es la fuente directa y primaria, y la labor del investigador constituye ser el instrumento clave en la investigación.
2. La recolección de los datos es mayormente verbal que cuantitativa.
3. Los investigadores enfatizan tanto los procesos como los resultados.
4. El análisis de los datos se da más de modo inductivo.
5. Se interesa mucho saber cómo los sujetos en una investigación piensan.¹⁴

¹⁴ FRAENKEL, Jack R.; WALLEN, W. E. How to design and evaluate educational research. 1996.

A continuación se presenta el esquema para el desarrollo de este trabajo:

Tabla 3. Descripción de la metodología

1 Objetivo General	
Diseñar un modelo de Responsabilidad Social Empresarial para Bavaria S.A. en su operación de la ciudad de Bucaramanga orientado a uno de los grupos de interés influenciados por su operación.	
Objetivo Específico	Actividades Generales
1.1 Descripción de los grupos de interés influenciados y diseño de los indicadores claves para monitorear la interacción de la empresa con el grupo de interés de mayor relevancia.	1.1.1 Realizar el diagnóstico inicial de la empresa mediante la metodología Xertatu@:adi
	1.1.2 Identificar y describir los grupos de interés en la operación de Bucaramanga
	1.1.3 Listar las expectativas de los grupos de interés
	1.1.4 Seleccionar el grupo de interés de mayor relevancia para la operación en Bucaramanga
	1.1.5 Diseño de indicadores para el grupo de interés seleccionado
1.2 Definir el plan de acción para el modelo de Responsabilidad Social Empresarial en el grupo de interés de mayor impacto para la operación en Bucaramanga.	1.2.1 Diseñar el modelo de Responsabilidad Social Empresarial para el GI seleccionado
	1.2.2 Propuesta y priorización de acciones de mejora para el GI seleccionado
	1.2.3 Elaboración del plan de acción
1.3 Realizar la propuesta de la estrategia de comunicación en medios internos y externos sobre el plan de acción avalado por la dirección en el grupo de interés seleccionado.	1.3.1 Identificación de mejores prácticas locales y regionales para comunicación del modelo RSE
	1.3.2 Elaboración de la propuesta de la estrategia de comunicación a la dirección
	1.3.3 Guía para elaborar las memorias de sostenibilidad bajo la metodología GRI
Fuente Elaboración propia	

6 DESARROLLO DEL PROYECTO

El desarrollo del trabajo se realizó de acuerdo con la metodología presentada en el capítulo anterior, su definición se orienta a diseñar un modelo de Responsabilidad Social Empresarial para Bavaria S.A. en su operación de la ciudad de Bucaramanga orientado a una de las comunidades influenciadas por su operación.

6.1 DESCRIPCIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS Y DISEÑO DE INDICADORES

El contenido de este numeral permitirá realizar el análisis del punto de partida en Responsabilidad Social de Bavaria S.A. en su operación de Bucaramanga, asimismo desde la perspectiva corporativa, identificar y describir las partes interesadas, listar las expectativas de las partes interesadas mediante el diálogo con los representantes de los grupos de interés y finalmente, seleccionar la comunidad (parte interesada) de mayor relevancia para el negocio.

El resultado de este análisis permitirá dar inicio al diseño del modelo de Responsabilidad Social Empresarial para Bavaria S.A. en Bucaramanga con un adecuado conocimiento del contexto en el que se desarrolla. Estos elementos podrán incluirse en un plan de acción para identificar las fortalezas y oportunidades de mejora para orientarse hacia la sostenibilidad.

6.1.1 Análisis de punto de partida

Para dar inicio al diseño del modelo de responsabilidad social empresarial para Bavaria S.A. en Bucaramanga, se debe tener en cuenta que por ser una subsidiaria de SABMiller desde el año 2005, existen lineamientos corporativos bajo la estrategia PROSPERAR y algunos avances en la materia en Colombia. Igualmente importante es identificar los sistemas de gestión en los cuales la empresa viene trabajando, bajo los cuales se debe conciliar el plan de acción definido.

6.1.1.1 Razón Social

Bavaria S.A.

6.1.1.2 Objeto Social

Bavaria S.A. tiene como objetivo social la fabricación de cervezas por medio de la producción y transformación de bebidas alimenticias, fermentadas o destiladas. Además comercializa, distribuye, exporta y almacena sus propios productos. Se encuentra sometida bajo el control de la Superintendencia Financiera contemplado en los estatutos de la sociedad, los cuales tienen duración hasta el 31 de Octubre de 2030.

6.1.1.3 Nombre Comercial

Bavaria

6.1.1.4 Principales Centros de Trabajo

En Colombia cuenta con seis plantas cerveceras ubicadas en:

1. Tocancipá – Carretera central del norte Km. 30 vía a Tunja
2. Yumbo – Calle 15 25A-37 Km. 4 vía Cali - Yumbo
3. Barranquilla – Calle 10 38-280
4. Medellín – Carrera 50A 38-39
5. Bucaramanga – Km. 4 vía Café Madrid
6. Tibasosa – Km. 4 vía Tibasosa - Sogamoso

También cuenta con dos malterías ubicadas en:

1. Cartagena – Mamonal Km. 14 vía a Pasacaballos
2. Duitama – Km. 7 vía a Duitama – Santa Rosa de Viterbo

Sus sede principal, donde se encuentran las oficinas administrativas se está ubicada en Bogotá en la Carrera 53A 127-35.

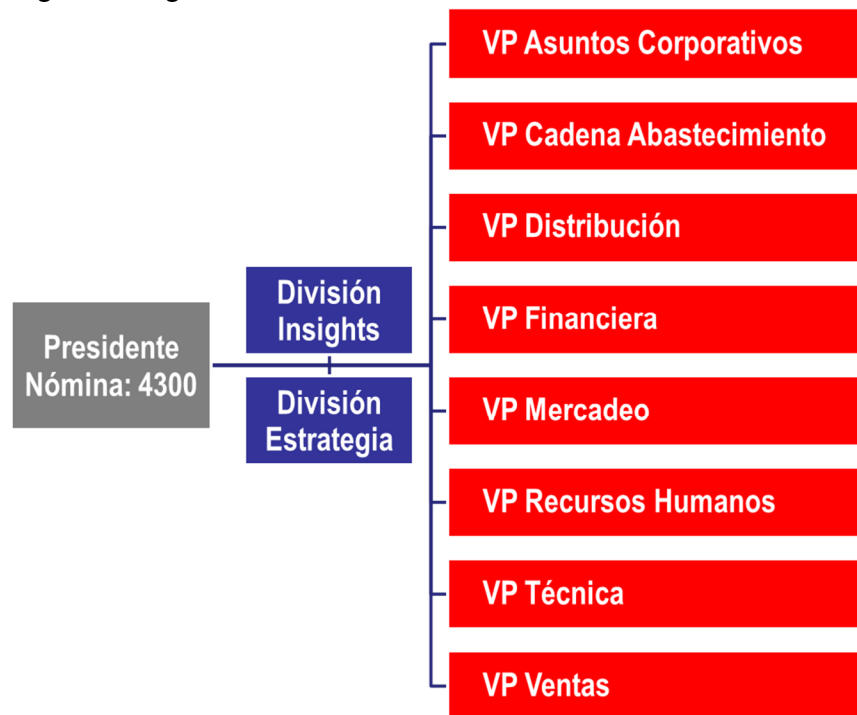
6.1.1.5 Tipos de productos y/o servicios que ofrece

Sus marcas son: Águila, Águila Light, Águila Cero, Club Colombia, Costeña, Costeñita, Pilsen, Póker, Miller Lite, Miller MGD, Redd's, Grolsch, Peroni, Cola & Pola y la bebida a base de malta sin alcohol, Pony Malta.

6.1.1.6 Estructura Organizacional

La empresa está liderada por su presidente Grant Harries, a quien le reportan ocho vicepresidencias y dos divisiones. En la actualidad cuenta con 4,300 trabajadores directos distribuidos en todo el territorio nacional. A continuación se presenta el diagrama organizacional de la empresa.

Figura 2. Diagrama organizacional Bavaria S.A.



Fuente Portal SAP HCM Bavaria S.A.

6.1.1.7 Mercados objetivo

Día a día, Bavaria se prepara no sólo para aumentar su mercado, sino que siempre está planeando aumentar su participación ante la competencia, mejorando en muchos aspectos: capacitación de sus empleados, optimización de

su distribución y desarrollo de programas más técnicos y agresivos en mercadeo y ventas, aumento en la calidad del servicio, concursos de excelencia en ventas y agresivos planes de presencia total en el punto de venta. Bavaria ha sabido mantener su posición de liderazgo a lo largo de los años.

A pesar de un fuerte ataque de la competencia al mercado, Bavaria respondió con campañas de publicidad, nuevas presentaciones y promociones al consumidor. Bavaria y su vinculación en las actividades relacionadas con los proyectos de la comunidad colombiana.

Los mercados objetivos para la compañía son:

- Cervezas Mainstream (Masivas): mayores de edad, principalmente en estratos socioeconómicos 1, 2 y 3
- Cervezas Upper Mainstream (Light): mayores de edad, principalmente en estratos socioeconómicos 3, 4 y 5
- Cervezas Worthmore (Premium y Súper Premium): mayores de edad, principalmente en estratos socioeconómicos 5 y 6
- Refrescos: niños, adolescentes y adultos en todos los estratos socioeconómicos

Para desarrollar esta estrategia la compañía ha clasificado a sus clientes en diferentes canales según la ocasión de consumo:

Canal Para Llevar:

- Mini Mercados
- Súper Mercados
- Superetes
- Tiendas de Barrio
- Licoreras (Cigarrerías)

Canal Amigos Socializando:

- Tienda Social
- Entretenimiento y diversión (canchas de tejo, bolo, billares, etc.)
- Bar Premium
- Bar Social

Canal Pausa:

- Hotel

- Tienda de paso

Canal Fiesta:

- Discoteca
- Discoteca Premium

Canal con comidas:

- Restaurante de Comidas Rápidas
- Restaurante gourmet
- Restaurante social
- Cafetería/Panadería

Canal Eventos:

Ferias y fiestas

6.1.1.8 Proveedores / Contratistas

Bavaria S.A. cuenta con 6,072 proveedores de los cuales el 96.6% son nacionales, a los que durante el año 2014 les pagó 2'070,046 millones de pesos en compra de bienes y/o servicios. Cerca del 70% de los proveedores de Bavaria son pequeñas y medianas empresas. Esto representa uno de los mayores potenciales de la compañía para apoyar el crecimiento inclusivo y el desarrollo social, estableciendo relaciones provechosas junto con los socios de valor. Una de las metas más importantes que se ha propuesto la empresa dentro de este eje de trabajo, es apoyar a más de 1.490 pequeños proveedores y a 1.000 pequeños agricultores para el año 2020. Esto para lograr un desarrollo integral, con beneficios económicos, operacionales y comerciales tanto para las empresas proveedoras como para Bavaria, contribuyendo a la sostenibilidad a lo largo de toda la cadena de abastecimiento.¹⁵

6.1.1.9 Principales clientes

Bavaria S.A. atiende en Colombia más de 360,000 clientes, de los cuales aproximadamente el 60% son tenderos.

¹⁵ Informe de Desarrollo Sostenible 2014. [En línea] Febrero de 2015. Disponible en Internet: <URL:<http://www.bavaria.co/desarrollo-sostenible/informe-de-desarrollo-sostenible>>.

6.1.1.10 Propiedad (distribución del capital social)

A continuación se presenta la composición del capital de la sociedad BAVARIA S.A., con corte al 31 de diciembre de 2015, con un valor nominal de dos pesos con cincuenta centavos (COP \$2,50) por cada acción:

Tabla 4. Composición del capital de Bavaria S.A.

Bavaria S.A.	Acciones	%
SABMiller Southern Investments Limited	233,720,606	94.9000%
Axin y Cía. Ltda.	9,818,633	3.9868%
Inversiones Nixa S.A.	619,588	0.2516%
Minoritarios	2,122,107	0.8617%
Total	246,280,934	100.0000%
Fuente http://www.bavaria.co/inversionistas/informes-bavaria/ejercicios-antecedentes		

6.1.1.11 Pertenencia a grupos empresariales

Bavaria S.A. es una subsidiaria de SABMiller, una compañía FTSE-20 con acciones cotizadas en la Bolsa de Valores de Londres y una cotización secundaria en la Bolsa de Valores de Johannesburgo. Tiene 69,000 empleados y está en más de 80 países, desde Australia a Zambia, de Colombia a República Checa y de Sudáfrica a EE.UU.

SABMiller es la segunda compañía cervecera líder del mundo y la segunda empresa cervecera en más del 95% de sus mercados. Cada minuto se venden más de 140.000 botellas de cerveza SABMiller y es la compañía con más marcas de cerveza en los top 50 del mundo. En el año fiscal que finalizó el 31 de marzo de 2015, SABMiller vendió 324 millones de hectolitros de cerveza, bebidas no alcohólicas y otras bebidas, generando ingresos netos de los productores de US\$26,288 millones y ganancias antes de intereses, impuestos y amortización (EBITA) de US\$6,367 millones.

6.1.1.12 Historia de la empresa (hitos principales)

- 1876-1889: los hermanos Leo Siegfried y Emil Kopp Koppel, provenientes de Alemania, llegaron en 1876 a Santander, Colombia. Tres años después, se asociaron con los hermanos Santiago y Carlos Arturo Castello y conformaron en Bogotá la sociedad Kopp y Castello, quienes en 1889 adquirieron un lote para la construcción de una fábrica de cerveza. Esta transacción es considerada como el hecho fundacional de Bavaria.
- 1890: se disolvió Kopp y Castello, nació Bavaria Kopp's Deutsche Bierbrauerei e inauguraron la planta de San Diego, en el centro de Bogotá.
- 1913: inauguró la cervecería de Barranquilla y nació la marca más valiosa de su portafolio: Águila.
- 1930: al unirse la Handel y la Cervecería Continental de Medellín, se crea el Consorcio de Cervecerías Bavaria, que incorporaría a la Colombiana de Cervezas de Manizales y su marca Póker, así como a otras plantas cerveceras en Santa Marta, Cali, Pereira y Honda.
- 1943-1948: tras la construcción de la Planta de Duitama (1943) y la compra de la Cervecería de Cúcuta (1944), inició la edificación de nuevas fábricas en Bucaramanga, Girardot, Buga, Villavicencio, Neiva, Ibagué y Armenia que entrarían en operación entre 1948 y principios de los años 50.
- 1967: a cambio de acciones propias, Julio Mario Santodomingo se hizo dueño de la Cervecería de Barranquilla y Bolívar, creando con esta operación la Cervecería Águila S.A. este hecho fue fundamental para la consolidación de Bavaria.
- 1970-1989: el 31 de enero de 1973 inauguró en Bogotá una nueva planta, un conjunto denominado Complejo Industrial de Techo y cerró la antigua fábrica de la calle 28 en el sector de San Diego, donde, años después, se levantaría el conjunto Parque Central Bavaria.
- 1990-2004: en 1990 incursionó en el campo de las bebidas sin alcohol con el agua embotellada Brisa, jugos Tutti Frutti, jugos Orensey, las gaseosas Link y Konga y la soda Wizz. Negocios que luego vendió para enfocarse en las

cervezas y las bebidas de malta. En el 2001 compró la Cervecería Nacional de Panamá. Al siguiente año inició las operaciones en Perú con UCP Backus & Johnston, y en el 2004 finalizó el proceso de adquisición de Cervecería Leona que inició en el 2000.

- 2005: el 18 de julio de 2005 se firmó el acuerdo de fusión entre el Grupo Empresarial Bavaria y SABMiller PLC, segunda productora de cervezas y bebidas del mundo.
- Actualmente: hoy en día es la principal compañía de bebidas del país y una de las marcas con mayor tradición en Colombia. Es la operación más grande de SABMiller en Latinoamérica y uno de los contribuyentes más importantes a las utilidades del grupo cervecero en el mundo. Con 126 años de historia, continúa sobresaliendo por la calidad de sus productos y el aporte al deporte, a la preservación del medioambiente y al emprendimiento colombiano.

6.1.1.13 Situación financiera actual

Las ventas totales de cerveza en volumen de Bavaria S.A. y sus compañías subordinadas en Colombia durante el segundo semestre de 2015 registraron un crecimiento del 11.1%, comparadas con las del mismo período de 2014, debido al cambio en el gasto de consumo personal, al efecto de El Niño y a la ejecución exitosa de nuestras actividades comerciales. El crecimiento de las ventas junto con la productividad de costos generaron para Bavaria S.A. una utilidad neta de \$1'110,834 millones, superior en un 6.2% a la del mismo período del año anterior.

El volumen total de ventas durante el segundo semestre de 2015 se incrementó en un 19.5% con relación al primer semestre de 2015, debido principalmente a la estacionalidad de las ventas en este período.

Tabla 5. Volumen de ventas en Hectolitros

Descripción	Semestre II 2015	Semestre I 2015	Semestre II 2014	% Var Sem II 2015 Sem I 2015	% Var Sem II 2015 Sem II 2014
Cerveza	10,024,006	8,009,970	9,084,183	25.1	10.3
Malta	938,043	1,159,666	1,140,777	(19.1)	(17.8)
Total volumen de ventas	10,962,049	9,169,636	10,224,960	19.5	7.2

Fuente Informe de gestión 2015 Bavaria S.A.

Las ventas netas del segundo semestre de 2015 fueron de \$2'655,262 millones, lo que representa un incremento del 22.7% comparadas con las del primer semestre de 2015; esta variación está asociada con la estacionalidad de las ventas mencionada anteriormente.

Tabla 6. Ingresos por ventas netas en millones de pesos

Descripción	Semestre II 2015	Semestre I 2015	Semestre II 2014	% Var Sem II 2015 Sem I 2015	% Var Sem II 2015 Sem II 2014
Cerveza	2,410,382	1,882,138	2,126,972	28.1	13.3
Malta	194,852	240,188	233,101	(18.9)	(16.4)
Categoría bebidas	2,605,234	2,122,326	2,360,073	22.8	10.4
Servicios y otros	50,028	41,344	41,567	21.0	20.4
Total ventas netas	2,655,262	2,163,670	2,401,640	22.7	10.6

Fuente Informe de gestión 2015 Bavaria S.A.

Tabla 7. Costo de ventas en millones de pesos

Descripción	Semestre II 2015	Semestre I 2015	Semestre II 2014	% Var Sem II 2015 Sem I 2015	% Var Sem II 2015 Sem II 2014
Costo de producción	524,653	380,272	415,056	38.0	26.4
Costos variables	233,534	235,346	242,443	(0.8)	-3.7
Total costo de ventas	758,187	615,618	657,499	23.2	15.3

Fuente Informe de gestión 2015 Bavaria S.A.

Comparado con el mismo período del año anterior, el costo de ventas se incrementó en 15.3%, explicado por el aumento del volumen vendido y el crecimiento del precio de materias primas y materiales de producción por efectos de la tasa de cambio.

La utilidad bruta del segundo semestre de 2015 fue de \$1'897,075 millones, registrando un aumento del 22.5% con respecto al primer semestre de 2015. Lo anterior se dio como resultado de la estacionalidad de las ventas y demás factores explicados anteriormente. Por su parte, el margen de utilidad bruta disminuyó 0.1 puntos porcentuales, alcanzando el 71.4% para el período reportado. Comparada con el segundo semestre del año anterior, la utilidad bruta aumentó un 8.8%, por los factores explicados anteriormente, en tanto que el margen bruto disminuyó 1.2 puntos porcentuales frente al 72.6% registrado en el mismo período de 2014.

Tabla 8. Gastos operacionales en millones de pesos

Descripción	Semestre II 2015	Semestre I 2015	Semestre II 2014	% Var Sem II 2015 Sem I 2015	% Var Sem II 2015 Sem II 2014
Gastos de distribución	253,124	204,041	234,001	24.1	8.2
Gastos de mercadeo	134,612	151,352	146,664	(11.1)	(8.2)
Gastos fijos	533,059	496,804	464,023	7.3	14.9
Otros ingresos y gastos (netos)	(532,407)	(391,106)	(493,819)	36.1	7.8
Total	388,388	461,091	350,869	(15.8)	10.7

Fuente Informe de gestión 2015 Bavaria S.A.

Respecto al mismo período del año anterior en los gastos operacionales se muestra un aumento del 10.7%, tal como se explica a continuación:

- Gastos de distribución: un aumento del 8.2% por el crecimiento en volumen de ventas, movimientos de envases y producto terminado entre los centros de distribución de Bavaria S.A.
- Gastos de mercadeo: presentan una disminución del 8.2%, principalmente por menor inversión en campañas de promoción, medios y material POSM.
- Costos fijos: presentan un crecimiento del 14.9%, principalmente por mayores gastos de depreciación, servicios de tecnología de la información y mayores costos en impuestos municipales y costos laborales.
- Otros ingresos y gastos: efecto positivo principalmente por mayores ingresos por dividendos y efecto tasa de cambio.

La utilidad operacional durante el segundo semestre de 2015 fue de \$1'508,687 millones y representa un aumento del 38.8% comparada con la del primer semestre de 2015. Por su parte, el margen operacional fue del 56.8%, superior en 6.6 puntos porcentuales a la del primer semestre de 2015. Frente al mismo período del año anterior, la utilidad operacional aumentó un 9.3%, mientras que el margen operacional disminuyó 0.7 puntos porcentuales.

6.1.1.14 Sistemas de gestión que utiliza

Bavaria S.A. se encuentra certificada en las normas ISO 9001 para la Calidad, ISO 14001 para el Medio Ambiente, OHSAS 18001 para la Seguridad y Salud Ocupacional, ISO 22000 de Inocuidad Alimentaria, Buenas Prácticas de Manufactura y HACCP, para garantizar la inocuidad de sus productos y el Sistema Administrativo BASC que brinda estándares y procedimientos de seguridad aplicados a la cadena logística.

Para gestionar la aplicación de dichas normas, la compañía ha establecido un Sistema de Gestión Integral (SGI), cuya política se encuentra enmarcada en la misión, valores, programas corporativos, ejes estratégicos y visión. Esta política declara el compromiso de Bavaria S.A. por implementar y cumplir con los

principios y pilares de Manufactura de Clase Mundial, Ejecución de Clase Mundial y acoge los principios y normas para un comercio nacional e internacional seguro.

Figura 3. Sistemas de gestión Bavaria S.A.

Certificaciones

Durante el año 2013 se ratificaron por parte del **Icontec** las siguientes certificaciones:



Fuente Informe de Desarrollo Sostenible 2013

6.1.1.15 Principales oportunidades / retos en el futuro inmediato

- Mantener el crecimiento del volumen de ventas
- Incrementar la participación de las marcas Premium de cerveza
- Reactivar las ventas de Pony Malta
- Desarrollar sus proveedores
- Incentivar el consumo responsable de alcohol
- Fortalecimiento de la cultura organizacional

6.1.1.16 Principales amenazas en el futuro inmediato

- Restricciones a la venta de bebidas alcohólicas

- Incremento de carga tributaria
- Deterioro del orden público
- Entrada de nuevos competidores al mercado de bebidas
- Ataques a la imagen de las marcas y reputación de la compañía
- Restricciones a la movilidad para distribución de bebidas
- Devaluación del peso e incremento del costo de materias primas importadas

6.1.1.17 Avances en responsabilidad social empresarial

La compañía ha venido avanzando a nivel nacional en acciones de responsabilidad social empresarial, las cuales se resumen a continuación:

- Realización de la premiación del noveno ciclo del programa de estímulo al emprendimiento Destapa Futuro, que eligió, de entre 48 emprendedores, a los 10 más destacados, quienes se beneficiaron con capital semilla por un valor total de \$400 millones.
- La Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE) y la Fundación Bavaria, en el marco del programa Zonas Libres de Pobreza (Zolip), certificaron en noviembre de 2015 que las actividades que desarrollaron, entre las que se destaca la adecuación de viviendas, permitieron a 139 familias de Tocancipá superar su condición de pobreza extrema y mejorar sus condiciones de vida.
- Continuidad en la expansión nacional del programa social Oportunidades Bavaria, que otorga créditos a los tenderos para capital de trabajo y mejoras locativas.
- Graduación en Antioquia, Bolívar, Cauca, Cundinamarca y Valle de 1.382 tenderos del programa de transformación social y liderazgo 4e, Camino al Progreso, el cual, a través de la capacitación y el acompañamiento, busca mejorar la calidad de vida de los tenderos, fortalecer sus negocios y convertirlos en líderes y agentes de cambio en sus comunidades.
- Implementación de la campaña Por un buen camino, que busca desarrollar entre todos los empleados directos e indirectos de la Compañía una cultura de seguridad vial, ya sea como peatón o como conductor de vehículos, con el fin

de reducir los indicadores de accidentalidad y fatalidad en las carreteras del país.

- Realización en Bogotá de la tercera versión del foro de ética para el sector público, con la asistencia de 1.200 personas, en el cual se invitó a los participantes a reflexionar sobre la ética como una herramienta para desarrollar una cultura de integridad en la sociedad.
- Implementación exitosa del programa SanaMente en siete instituciones educativas públicas de Barranquilla y tres de Cartagena, el cual contó con la asistencia de 58 docentes, 1.059 padres de familia y 3.256 niños. El objetivo del programa es informar sobre los perjuicios que genera el consumo de alcohol en menores de edad y brindar capacitación para evitar exponer a los niños al contacto con las bebidas alcohólicas.
- Presencia de Don Chucho, imagen de consumo responsable de la Compañía, en las diferentes ferias y fiestas, transmitiendo los mensajes de cero tolerancia con el consumo de alcohol por parte de los menores de edad y de moderación en el consumo por parte de los adultos.
- Realización, en asocio con la Policía Nacional, de la campaña Atiendo mi tienda con responsabilidad, programa radial dirigido a los propietarios y administradores de las tiendas que promovía comportamientos responsables entre los detallistas, como no vender alcohol a menores de edad, estimular el consumo moderado de bebidas alcohólicas y no vender alcohol ilegal.

Para la localidad de Bucaramanga específicamente se han realizado las acciones expuestas en la siguiente tabla.

Tabla 9. Antecedentes RSE en Bucaramanga

Ámbito	Acción
Social	Durante el año 2013, se realizaron diversas campañas en colegios de Bucaramanga para la erradicación del consumo en menores. Además, Bavaria participa a través del programa "Rumba Segura" en la feria de Bucaramanga para promover una cultura responsable de consumo del alcohol.

Ámbito	Acción
Social	En la ciudad de Bucaramanga, entre 2013 y 2014, se realizaron 214 servicios de conductor elegido. Con esto, 684 personas fueron transportadas a casa en forma segura, con un promedio de 3,19 personas por vehículo.
Ambiental	Durante los últimos dos años, la planta de Bucaramanga logró reducir su consumo de agua en un 3,4%.
Ambiental	En alianza con la Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga (CDMB), Bavaria desarrolla el programa de preservación y restauración de la Cuenca Alta del Río Suratá. Esta iniciativa comprende 280 hectáreas para la conservación y cerca de 1.000 familias se han visto beneficiadas en el Municipio de Vetas del Departamento de Santander.
Ambiental	La cervecería de Bucaramanga, produjo 4.698.364 MJ a partir de energía renovable en el año 2013 gracias al plan de recuperación de Biogás que ha adelantado dicha instalación.
Ambiental	La Cervecería de Bucaramanga, en alianza con la asociación de recicladores COOPRESER, desarrolló una iniciativa para la recuperación de residuos de los productos en eventos y ferias. Así, durante 2014, se logró reciclar más de 88.000 latas de aluminio durante la Feria Bonita, las actividades en el parque de las hormigas y en Neo Mundo. Esto generó ingresos para siete recuperadores de esta asociación que participaron de las iniciativas.
Económico	Durante los 8 años de operación del concurso “Destapa Futuro”, la Fundación Bavaria ha apoyado a 26 emprendedores en la ciudad de Bucaramanga. En total se han invertido \$1.011 millones de pesos colombianos para estos proyectos, los cuales se destacan por el alto potencial de crecimiento y la innovación en su producto o servicios y sus modelos de negocio. Cerca de un 30% del grupo beneficiado corresponden a mujeres emprendedoras de dicha localidad. El apoyo ha sido fundamentalmente en las áreas de manufactura, servicios y tecnología.
Fuente: informe de desarrollo sostenible Bavaria S.A. 2015	

6.1.1.18 Autoevaluación por la dirección de la empresa

Se utilizó el modelo de cuestionario de autoevaluación propuesto por la metodología Xertatu@:adi¹⁶ el cual se aplicó a los directivos de las vicepresidencias de distribución, ventas y técnica, con sede en Bucaramanga, con el propósito de conocer de primera mano su percepción sobre el trabajo realizado en responsabilidad social empresarial en la operación. Adicionalmente el autor del

¹⁶ Diagnóstico de percepciones. [En línea] Diciembre de 2014. Disponible en Internet: <URL:http://www.xertatu.net/ca_plantilla.asp?idMenu=21&idSubMenu=94&idSeccion=295>.

presente documento realizó su propia autoevaluación con base en la experiencia gerencial en Bavaria S.A. y sus conocimientos adquiridos sobre RSE durante la elaboración del trabajo de aplicación.

La tabla completa con los resultados consolidados del cuestionario de diagnóstico se presenta en el Anexo A del presente documento. A continuación se presentan los fragmentos de tabla de las áreas en las que, por el puntaje asignado, la empresa tiene mayores necesidades y potencial de mejora.

Tabla 10. Fragmento Anexo A Diagnóstico de la dirección

RESUMEN DE EVALUACIÓN		Distribución	Ventas	Técnica	Autor	Promedio
Criterio 8b: Resultados en la sociedad y otros grupos de interés						
MEDIDAS DE PERCEPCIÓN						
8bA	Relaciones con la comunidad y organizaciones sociales	8	5	4	6	5.8
8bB	Relaciones con accionistas - inversores - buen gobierno	6	8	7	9	7.5
8bC	Relaciones con proveedores	8	6	7	5	6.5
8bD	Relaciones con la competencia	8	5	8	9	7.5
8bE	Relaciones con las administraciones públicas	8	10	10	8	9.0
INDICADORES DE RENDIMIENTO						
8bF	Cumplimiento de la legalidad	10	10	10	10	10.0
8bG	Planificación y gestión de la RSE	4	4	5	3	4.0
8bH	Impacto en la comunidad	4	3	3	2	3.0
8bI	Comunicación	3	2	4	2	2.8
8bJ	Relaciones con proveedores	5	4	3	3	3.8
8bK	Transparencia y buen gobierno	10	10	10	10	10.0
Fuente: Elaboración propia según metodología Xertatu®:adi						

En la tabla se puede ver que mientras el color de la celda más se acerca al rojo, más oportunidad de mejora y potencial existe en este aspecto, destacándose principalmente Comunidad y Proveedores.

6.1.2 Identificación y descripción de grupos de interés

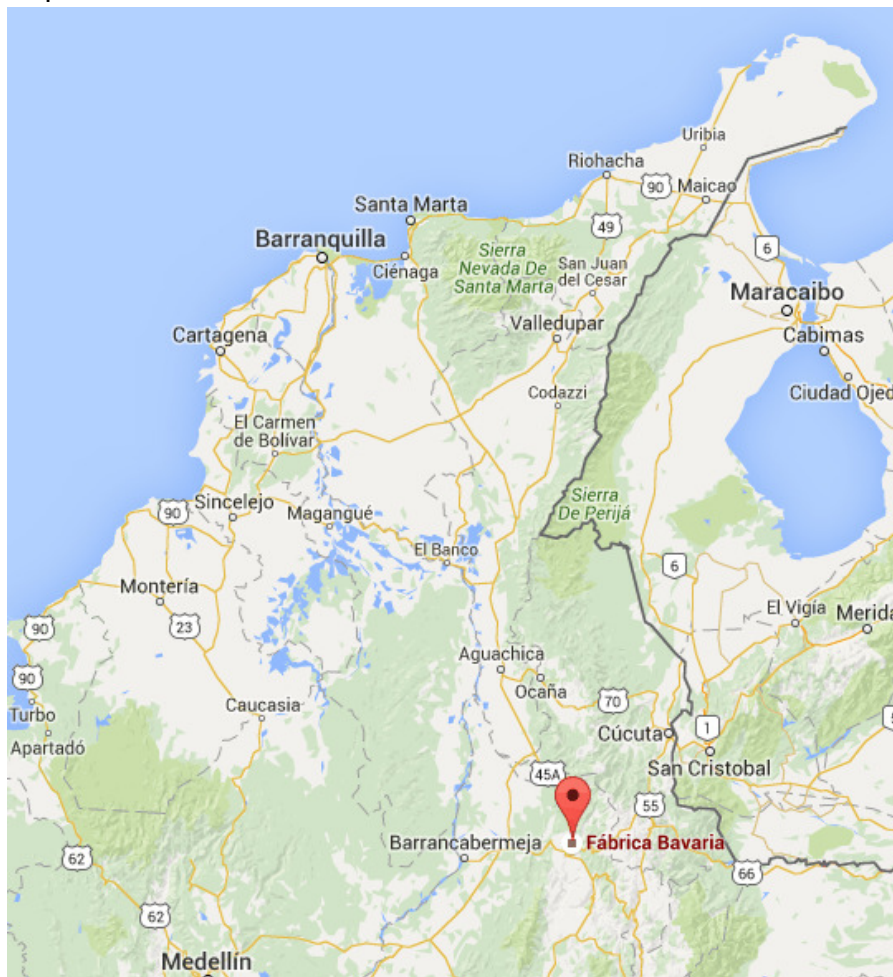
Para obtener información de la situación actual en materia de responsabilidad social empresarial en la operación de Bavaria S.A. en Bucaramanga, se realizó una autoevaluación para detectar fortalezas y oportunidades de mejora, basado en las percepciones de los directivos de la operación y de quien desarrolla el presente trabajo de aplicación. Posteriormente se debe realizar un análisis

cuantitativo para realizar una valoración objetiva sobre las prácticas concretas de responsabilidad social y proceder con la recopilación de las expectativas de los grupos de interés con los que la compañía ha venido interactuando.

6.1.2.1 Ubicación de la Cervecería de Bucaramanga

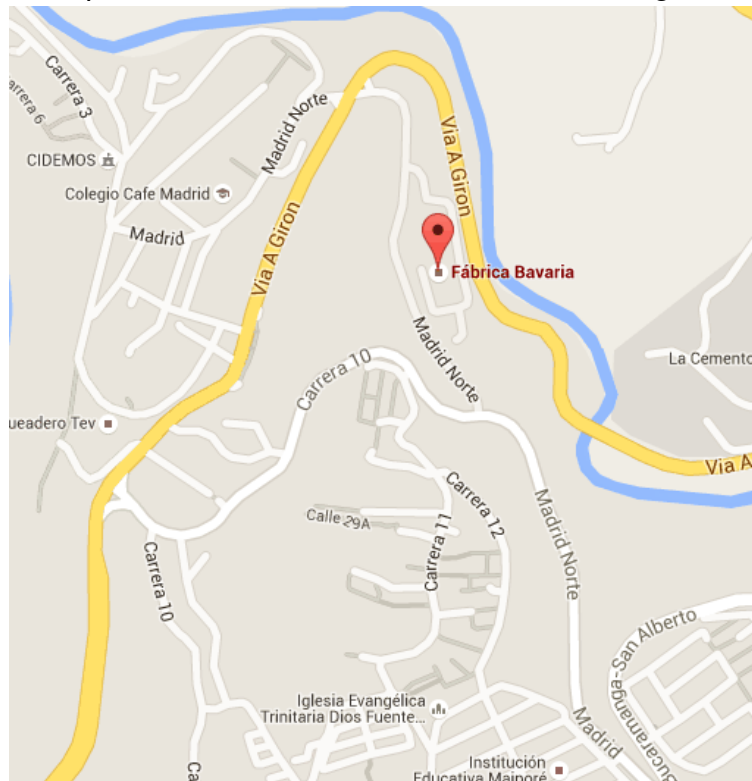
La Cervecería de Bucaramanga, planta cervecera de Bavaria ubicada en las cercanías de dicha ciudad en Colombia, es una unidad productiva clave dentro de las operaciones de la compañía, con más de 380 trabajadores y trabajadoras que se desempeñan cada día en sus instalaciones. A continuación se ilustra la ubicación geográfica de la cervecería de Bucaramanga.

Figura 4. Mapa Norte de Colombia



Fuente Google Maps <URL:<https://www.google.com.co/maps/>>

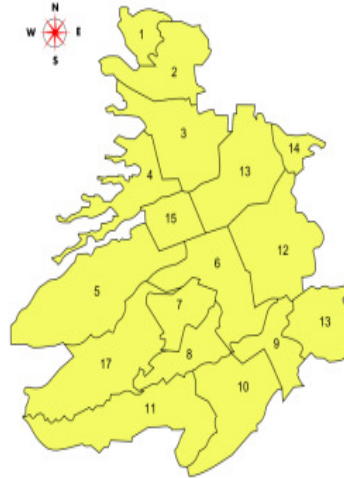
Figura 5. Detalle Mapa Ubicación Cervecería de Bucaramanga



Fuente Google Maps <URL:<https://www.google.com.co/maps/>>

El suelo urbano del municipio de Bucaramanga se divide en 17 comunas. Dentro de cada comuna hacen parte: los barrios, asentamientos, urbanizaciones y otros (sectores con población flotante). La Cervecería de Bucaramanga se ubica en la Comuna No. 1 Norte (ver a continuación Figura 6), la cual está conformada por los barrios: El Rosal, Colorados, Café Madrid, Las Hamacas, Altos del Kennedy, Kennedy, Balcones del Kennedy, Las Olas, Villa Rosa (sectores I, II y III), Omagá (sectores I y II), Minuto de Dios, Tejar Norte (sectores I y II), Miramar, Miradores del Kennedy, El Pablón (Villa Lina, La Torre, Villa Patricia, Sector Don Juan, Pablón Alto y Bajo); por los asentamientos: Barrio Nuevo, Divino Niño, 13 de Junio, Altos del Progreso, María Paz y por las urbanizaciones: Colseguros Norte y Rosa Alta.

Figura 6. Mapa Comunas de Bucaramanga



Fuente Alcaldía de Bucaramanga <URL:<http://www.bucaramanga.gov.co/>>

6.1.2.2 Descripción de grupos de interés

En esta parte se pretende identificar y describir los diferentes Grupos de Interés (GIs) relacionados con la empresa; el término grupos de interés se puede denominar también Partes Interesadas o Stakeholders. En adelante en el presente documento se optará por emplear el término Grupo de Interés (GI). La definición clásica de grupo de interés se acepta como: cualquier individuo o grupo que pueda afectar o ser afectado por las políticas, objetivos, decisiones y acciones de la organización o empresa. Se entiende por Stakeholders (grupos de interés) aquellas personas o grupos que tienen, o reclaman tener, derechos, intereses o propiedades en una empresa y sus actividades pasadas, presentes o futuras.¹⁷

Utilizando la clasificación genérica de Grupos de Interés definida por el Comité Ejecutivo de Bavaria S.A. (compuesto por el presidente y los vicepresidentes de la compañía) y el director de desarrollo sostenible, clasificación que se encuentra avalada por la junta directiva de la compañía, y partiendo de los informes de gestión en responsabilidad social de Bavaria S.A. de los años 2012, 2013 y 2014, a continuación se presenta la tabla de identificación de grupos de interés con los cuales hay identificada la existencia de canales de comunicación.

¹⁷ HOPKINS, Michael. The planetary bargain: corporate social responsibility comes of age. Macmillan, 1999.

Tabla 11. Descripción de los Grupos de Interés en Bucaramanga

Grupo de Interés	Subcategorías	Descripción de la subcategoría	Canales de Comunicación
Accionistas	Mayoritarios	SABMiller Southern Investments Limited Axin y Cía. Ltda. Inversiones Nixa S.A.	Informe de gestión empresarial Estados Financieros Línea ética
	Minoritarios	Personas naturales y jurídicas	
Trabajadores	Ejecutivos	Presidente, vicepresidente y directores	Informe de gestión semestral
	Gerencia Media	Gerentes y Coordinadores	Carteleras corporativas Correo corporativo Portal corporativo
	Profesionales	Supervisores, especialistas, ingenieros y profesionales	El Diario (publicación impresa semanal) Revista Premium (mensual)
	Administrativo	Auxiliares y asistentes	Línea ética
	Operativo	Técnicos y operarios	Línea de quejas y reclamos
Gobierno	Alcaldías	Bucaramanga, Girón, Floridablanca y Piedecuesta	Vicepresidencia de asuntos corporativos Vicepresidencia de recursos humanos División de asuntos de gobierno e industria
	Gobernación	Santander	
ONG	Fundaciones	Fundación Bavaria	Vicepresidencia de asuntos corporativos Vicepresidencia de recursos humanos División de asuntos de gobierno e industria
	Cooperación	Fondo de Prevención Vial Red PaPaz	
Gremios	Industriales	ANDI	Vicepresidencia de asuntos corporativos
	Comerciales	Fenalco	Vicepresidencia de recursos humanos
	Transporte	Logyca y Colfecar	División de asuntos de gobierno e industria
Clientes	Detallistas	Principalmente tenderos	
	Mayoristas	Puntos fríos, estancos y licoreras	Fuerza de ventas Línea de atención al cliente
	Cuentas Claves	Cadenas de supermercados y restaurantes	Revista Don Próspero Portal del detallista
	Institucional	Colegios y Universidades	
Proveedores	De Servicios	Contratistas Urbanos, Operadores Logísticos, Vigilancia, Aseo, Mantenimiento y Construcción, Publicidad y Mercadeo, Transporte	Convención anual de proveedores Portal de proveedores
	De Bienes	Empaques, Materias Primas, Equipos Productivos, Maquinaria, Flota Pesada, Flota Liviana	Interventores de contratos
Comunidades	Vecinas	La comunidad vecina es la comuna No. 1 Norte del municipio de Bucaramanga y el barrio más cercano es el Café Madrid, representado por su Junta de Acción Comunal.	Comités de Uni2 Red de emprendedores Bavaria Diálogos periódicos con las comunidades Pagina web
	Consumidores	Cervezas: adultos (mayores de edad) Maltas: niños y adultos	Redes sociales

Fuente Informe desarrollo sostenible 2015 Bavaria S.A.

6.1.3 Expectativas de los Grupos de Interés

Partiendo del hecho que la base principal de identificación de grupos de interés corresponde a la existencia de canales de comunicación mediante los cuales la empresa interactúa y recibe información por parte de los grupos de interés, se acudió a los registros existentes de los informes de gestión empresarial y de responsabilidad social desde el año 2012 hasta el año 2014 para recopilar los resultados de los canales de comunicación que la empresa ya ha venido utilizando. Así mismo se solicitó vía encuesta electrónica enviada por correo corporativo la retroalimentación de los trabajadores de nivel director y gerente que interactúan con los grupos de interés por su rol como gestor o interventor de contratos de compra de bienes y/o servicios.

Tabla 12. Ficha técnica de la encuesta

Objetivo general de la encuesta	Conocer las expectativas de los grupos de interés que ha percibido el equipo de ejecutivos y gerentes con sede en Bucaramanga
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none">• Conocer las expectativas percibidas específicamente para cada grupo de interés• Priorizar los grupos de interés según la percepción de la dirección y la gerencia media• Identificar si existe algún otro grupo de interés que sea de relevancia para el equipo de manejo, confianza y dirección de la empresa
Número de registros	18 personas logrando cubrir a todos los directores y gerentes de la sede de Bavaria S.A. en Bucaramanga
Tiempo de aplicación	15 días
Medio de aplicación	Correo electrónico corporativo – Google Forms
Fuente Elaboración propia	

A continuación se presenta la captura de pantalla de la encuesta virtual que fue enviada por medio del correo electrónico corporativo a los 3 directores de las vicepresidencias Técnica, Ventas y Distribución respectivamente, así como a los 15 gerentes de las vicepresidencias de Ventas, Técnica, Distribución, Recursos Humanos, Financiera y Cadena de Abastecimiento.

Figura 7. Diseño de la encuesta en Google Forms

Expectativas de Grupos de Interés en la sede de Bavaria S.A. en Bucaramanga

Agradecemos diligencie esta encuesta anónima que no le tomará más de 20 minutos.

Queremos conocer con cuáles grupos de interés tiene interacción y cuáles son las expectativas que de ellos ha percibido. Entiéndase grupo de interés como cualquier individuo o grupo que pueda afectar o ser afectado por las políticas, objetivos, decisiones y acciones de la organización o empresa.

* Required

Por favor seleccione su cargo *

Choose ▾

Por favor ordene según nivel de importancia los grupos de interés con los cuales más interacción tiene. *

Seleccione la columna 1 para el grupo de interés con el que más interacción tiene y 8 para el que menos interacción tiene.

	1	2	3	4	5	6
Accionistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gobierno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ONGs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gremios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente Elaboración propia <URL: <http://goo.gl/forms/yzLWK8V2Zh>>

6.1.3.1 Clasificación de las expectativas de los grupos de interés

Previo al diligenciamiento de la encuesta virtual por parte del equipo de directores y gerentes, se les recomendó revisar los resultados de los canales de comunicación que ya posee y con los cuales interactúan regularmente:

- Accionistas: reuniones de los órganos societarios, encuentros informales con accionistas.
- Trabajadores: encuestas de efectividad organizacional, reuniones personales, conclusiones de procesos de selección, demandas en la negociación colectiva, buzón de sugerencias, línea ética.
- Gobierno: resultados de reuniones y contactos con la administración local o departamental.
- ONGs: resultados de reuniones, contactos y campañas desarrolladas.
- Gremios: resultados de comités e iniciativas desarrolladas.
- Clientes: encuestas de satisfacción, resultados de grupos focales, registro de quejas y reclamos.
- Proveedores: encuestas, reuniones informales, quejas o sugerencias, línea ética.
- Comunidad: solicitudes de los vecinos, reuniones con líderes comunales, encuestas de percepción y redes sociales

En la Tabla 12 que aparece a continuación se consolidan las expectativas que el equipo de directores y gerentes de Bavaria S.A. en Bucaramanga han recibido en sus diálogos con los grupos de interés con los cuales tienen contacto. Se recopiló las expectativas o demandas que tienen relación directa con el papel de la empresa en el desarrollo sostenible en su zona de influencia, para lo cual se discriminan en las categorías: social, ambiental y económico.

Tabla 13. Clasificación de expectativas de los grupos de interés

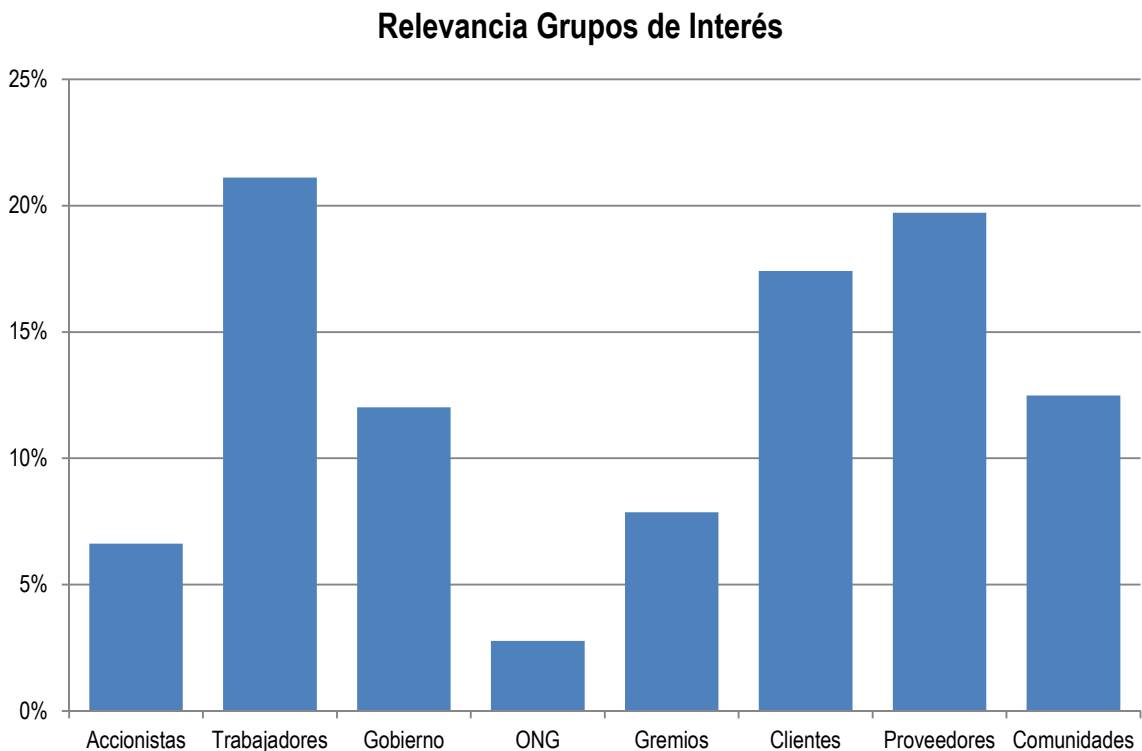
Grupo de Interés	Expectativas e intereses de los grupos de interés		
	Social	Ambiental	Económico
Accionistas	Reputación corporativa fortalecida Desarrollo y atracción de talento Información transparente	Reducción de la huella de carbono Disminución del consumo de agua	Crecimiento del margen EBITA Crecimiento de los ingresos netos Reducción del capital de trabajo Control de fraudes
Trabajadores	Respeto del derecho a la libre asociación Balance vida laboral/personal Patrocinios educativos	Asegurar un ambiente laboral sano, limpio y seguro	Equidad en la compensación Incremento en beneficios extra legales
Gobierno	Incremento en la generación de empleo	Disminución del consumo de agua Reducción de la huella de carbono	Incremento en los tributos municipales y departamentales
ONG	Contratación de mano de obra local	Apoyo a programas de recuperación de residuos	Donaciones en dinero y en especie
Gremios	Generación de clusters de buenas prácticas con trabajadores y comunidad	Réplica de programas para conservación de recursos naturales	Vinculación en calidad de asociado aportante Aporte en tiempo de personal experto
Clientes	Oportunidades de formación Apoyo en la generación de empleo Patrocinio al emprendimiento	Formación en manejo de envases y empaques de los productos Uso de materiales reciclables	Promociones y descuentos Margen de utilidad Financiación para la compra de producto Desarrollo del punto de venta Facilidad para la toma del pedido Servicio post-venta
Proveedores	Formación en normas laborales Cooperación en estrategias de RSE Capacitación en salud y seguridad Canales de comunicación ágiles Formación seguridad vial	Incentivo a la cadena de valor limpia Preferencia por los materiales reciclables Fomentar el abastecimiento responsable	Reducción de los plazos de pago Contratos de largo plazo Incentivos por resultados Reinversión en la cadena de valor
Comunidades	Aporte a la construcción de viviendas de interés prioritario Dotación de los parques y salones comunales Apoyo a instituciones educativas Actividades deportivas y recreativas	Campañas de arborización Contribución al acceso a agua potable Formación en reciclaje Campañas de aseo e higiene	Reinversión de las ganancias en la comunidad Contratación de mano de obra local

Fuente: Elaboración propia

6.1.4 Selección del grupo de interés de mayor relevancia

Respecto de la pregunta de la encuesta que solicita ordenar los grupos de interés según la relevancia que cada uno tiene para la persona encuestada, a continuación se presenta la gráfica que permite identificar al grupo de interés de trabajadores como el más relevante para el grupo encuestado, en segundo lugar aparece el grupo de proveedores, que en parte se explica su aparición en esta posición debido a la alta participación de proveedores de servicios en las funciones de ventas y distribución, con un alto número de trabajadores contratistas, y en tercer lugar de relevancia aparecen los clientes.

Gráfico 1. Relevancia de los grupos de interés



Fuente Elaboración propia

Ya han sido aplicadas las herramientas de autoevaluación por la dirección y la recopilación de las expectativas de los grupos de interés, partiendo de esto se pueden identificar las oportunidades de mejora de la empresa valorándolas según

el impacto para el grupo de interés y la importancia para la organización. Dicho ejercicio se presenta a continuación en la Tabla 13.

Tabla 14. Contraste entre autoevaluación de la dirección y expectativas GIs

CONTRASTE ENTRE HERRAMIENTAS							
Criterios - Área de Mejora		Origen del área de mejora		Ámbito SAE	Evaluación (Evaluar cada uno de los criterios de 1 a 5) 1 = Muy baja a 5 = Muy alta		
		Autoevaluación	Expectativas de los GI		Impacto sobre el grupo de interés	Importancia para la organización	Total
							Impacto x Importancia
1	Relaciones con proveedores	X		E	5	5	25
2	Seguridad y salud laboral	X		S	5	5	25
3	Formación a proveedores en normas laborales		X	S	5	5	25
4	Capacitación proveedores en salud y seguridad		X	S	5	5	25
5	Entrenamiento en seguridad vial		X	S	5	5	25
6	Ambiente laboral sano, limpio y seguro		X	S	5	5	25
7	Evaluación de proveedores	X		S	5	5	25
8	Balance vida laboral/personal		X	S	5	4	20
9	Jornadas de trabajo		X	S	5	4	20
10	Incentivos por resultados comerciales		X	E	4	5	20
11	Huella de carbono		X	A	4	5	20
12	Respeto al derecho a la libre asociación		X	S	3	5	15
13	Diálogo con grupos de interés	X		S	3	5	15
14	Compromiso a largo plazo	X		S	5	3	15
15	Reinversión en la cadena de valor		X	E	5	3	15
16	Contratos de largo plazo		X	E	5	3	15
17	Reputación corporativa		X	S	3	5	15
18	Equidad en la compensación salarial		X	E	5	3	15
19	Impacto en la comunidad	X		S	3	4	12
20	Contratación de mano de obra local		X	S	5	2	10
21	Generación de empleos directos/indirectos		X	S	5	2	10
22	Consumo de agua		X	A	1	5	5
23	Actividades deportivas y recreativas		X	S	3	1	3
24	Apoyo a instituciones educativas		X	S	3	1	3

Fuente Elaboración propia

Según el puntaje obtenido en el contraste entre herramientas y el resultado de la encuesta aplicada a directores y gerentes, se concluye que el grupo de interés de mayor relevancia para la compañía es el de proveedores. Aunque en relevancia para los líderes encuestados aparece en primer lugar el grupo de interés de los trabajadores, en la Tabla 14 se puede observar que la compañía tiene como fortaleza las relaciones con sus empleados directos, lo que se confirma con el resultado obtenido en la medición MERCO Empresas, sobre reputación corporativa posicionándose en el séptimo lugar dentro de las 100 empresas más reconocidas de Colombia.

Tabla 15. Ranking MERCO Empresas 2015

Posición	Empresa	Puntuación	Anterior
1	GRUPO BANCOLOMBIA	10000	↑ 2
2	GRUPO NUTRESA	9843	↑ 3
3	ECOPETROL	9390	↓ 1
4	GRUPO EPM	8511	↑ 5
5	AVIANCA	8357	↑ 6
6	ALPINA	8165	↓ 4
7	BAVARIA	8012	—

Fuente <URL:<http://merco.info/co/ranking-merco-empresas?edicion=2015>>

Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) es ya uno de los monitores de referencia en el mundo. Se trata de un instrumento de evaluación reputacional lanzado en el año 2000, basado en una metodología multistakeholder compuesta por cinco evaluaciones y doce fuentes de información.

Actualmente Merco elabora seis rankings (Merco Empresas, Merco Líderes, Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo, Merco Talento, Merco Consumo y MRS) y tiene presencia en once países: España, Colombia, Argentina, Chile, Ecuador, Bolivia, Brasil, México, Perú, y en proceso en Centroamérica (Costa Rica y Panamá).

Se trata del primer monitor auditado del mundo, pues el seguimiento y verificación de su proceso de elaboración y resultados es objeto de una revisión independiente por parte de KPMG, según la norma ISAE 3000, que publica su dictamen para cada edición. Todos los criterios de ponderación son públicos y, al igual que los resultados de cada edición, se pueden consultar en su sitio web.¹⁸

Tabla 16. Áreas de mejora y fortalezas

SELECCIÓN / DETECCIÓN DE AREAS DE MEJORA Y FORTALEZAS					
OPORTUNIDAD DE MEJORA			LOGROS Y FORTALEZAS		
No.	DESCRIPCIÓN	Ambito (SAE)	No.	DESCRIPCIÓN	Ambito (SAE)
1	Relaciones con proveedores	E	1	Apoyo a instituciones educativas	S
2	Seguridad y salud laboral	S	2	Actividades deportivas y recreativas	S
3	Formación a proveedores en normas laborales	S	3	Consumo de agua	A
4	Capacitación proveedores en salud y seguridad	S	4	Generación de empleos directos/indirectos	S
5	Entrenamiento en seguridad vial	S	5	Contratación de mano de obra local	S
6	Ambiente laboral sano, limpio y seguro	S	6	Impacto en la comunidad	S
7	Evaluación de proveedores	S	7	Equidad en la compensación salarial	E
8	Balance vida laboral/personal	S	8	Reputación corporativa	S
9	Jornadas de trabajo	S	9	Contratos de largo plazo	E
10	Incentivos por resultados comerciales	E	10	Reinversión en la cadena de valor	E
11	Huella de carbono	A	11	Compromiso a largo plazo	S

Fuente: Elaboración propia

¹⁸ Sitio Web de MERCOSUR - ¿Qué es MERCOSUR? [En línea]. Disponible en Internet: <URL: <http://merco.info/co/que-es-merco>>

Con base en este análisis, en adelante el presente trabajo de aplicación, se desarrollará enfocado al grupo de interés de proveedores para la operación de Bavaria S.A. en Bucaramanga.

6.1.5 Definición de indicadores

Los indicadores son una herramienta para detectar puntos fuertes y áreas susceptibles de mejora, por lo tanto, son una herramienta para la mejora continua. Deben ser cuantitativos y objetivos sobre el desempeño de la empresa en RSE para permitir el Benchmarking entre distintas empresas. Adicionalmente son una herramienta que toma como base las recomendaciones de las iniciativas de promoción de la RSE reconocidas internacionalmente.

Tabla 17. Tabla de indicadores para seguimiento a proveedores

Clase	Indicador	Cálculo	Objetivo
General	Diversificación de proveedores	No. de proveedores que representan el 80% de las compras / No. total de proveedores	Diversificar los proveedores para permitir la participación de PYMES emprendedoras
General	Relaciones con proveedores locales	Importe de compras a proveedores de la región / Importe de compras totales	Incrementar la participación de proveedores locales para favorecer la región
General	Fidelidad a proveedores	(Sumatoria de antigüedad de los 5 proveedores principales) / 5	Avanzar en la construcción de relaciones comerciales de largo plazo
General	Nº total de proveedores	Cantidad de proveedores	Llevar seguimiento del número de proveedores activos en la base de datos
Cumplimiento	Auditorías a proveedores	Importe de compras a proveedores auditados por la empresa en medioambiente, seguridad y calidad / Importe de compras totales	Asegurar un ambiente de control adecuado para cuidar la reputación corporativa
Cumplimiento	Cumplimiento de requisitos legales	Cantidad de requisitos cumplidos / Cantidad de requisitos aplicables	Velar por la continuidad del negocio con seguimiento legal a proveedores
Financiero	Condiciones de pago	Plazo medio de pago a proveedores - Plazos medios de cobro a clientes	Velar por un justo apalancamiento financiero con proveedores evitando afectar la sostenibilidad de sus negocios
Financiero	Plazo de pago medio a proveedores	Sumatoria de días de plazo de pago de todos los proveedores / No. total de proveedores	Monitorear los comportamientos de pago a proveedores en términos de plazo

Clase	Indicador	Cálculo	Objetivo
Preventivo	Mejora continua	Cantidad de acciones proactivas / (Cantidad de acciones proactivas + Cantidad de acciones correctivas)	Identificar la orientación a la mejora continua por parte de cada proveedor
Preventivo	Capacitación	No. de horas totales de capacitación en el periodo / No. de horas totales trabajadas en el periodo	Llevar registro de la inversión en capacitación hacia los trabajadores contratistas
Preventivo	No. Excesos de velocidad	Cantidad de excesos de velocidad en el periodo	Identificar patrones de comportamiento que aseguren la seguridad vial
Preventivo	No. Frenadas bruscas	Cantidad de frenadas bruscas (Delta 15 Km./Hora) en el periodo	Identificar patrones de comportamiento que aseguren la seguridad vial
Preventivo	No. Aceleradas bruscas	Cantidad de aceleradas bruscas (Delta 15 Km./Hora) en el periodo	Identificar patrones de comportamiento que aseguren la seguridad vial
Siniestralidad	Fatalidades	No. de fatalidades en el periodo	Llevar registro de siniestros en el periodo
Siniestralidad	Accidentes viales	No. de accidentes viales / MM de Km. Recorridos	Llevar registro de siniestros en el periodo
Siniestralidad	No. Accidentes no incapacitantes	Cantidad de accidentes que no generan incapacidad	Llevar registro de siniestros en el periodo
Siniestralidad	No. Accidentes incapacitantes lesión menor	Cantidad de accidentes de trabajo con alguna incapacidad debido a lesión menor	Llevar registro de siniestros en el periodo
Siniestralidad	No. Accidentes incapacitantes lesión mayor	Cantidad de accidentes de trabajo con alguna incapacidad debido a lesión mayor	Llevar registro de siniestros en el periodo

Fuente: Elaboración propia a partir del plan de negocios para el año fiscal F17 (Abril de 2016 a marzo de 2017)

6.2 PLAN DE ACCIÓN PARA EL MODELO RSE HACIA PROVEEDORES

Existe en la mayoría de las empresas una clara tendencia hacia el aumento de la externalización y la subcontratación, tal es el caso de Bavaria S.A. en Bucaramanga en donde su operación cuenta con 160 empleados directos y en promedio 360 trabajadores contratistas, esto último equivale a un poco más de 2 veces la nómina de Bavaria en esta ciudad. El objetivo de este trabajo es evidenciar los beneficios de que la empresa decida apostar por estrategias de compra sostenible e incentivar la integración del desarrollo sostenible en sus relaciones con los proveedores de bienes y servicios.

6.2.1 Diseño del modelo de Responsabilidad Social Empresarial

Para el diseño del modelo de responsabilidad social empresarial se definen a continuación las principales acciones para avanzar en la relación con los proveedores tomando como base la estrategia de sostenibilidad de SABMiller llamada PROSPERAR.

Figura 8. Representación de la estrategia sostenible PROSPERAR



Fuente <URL:<http://www.sitiosexternos.bavaria.co/>>

A continuación se presenta un resumen de la estrategia de sostenibilidad PROSPERAR y su relación con los planes de acción escogidos:

- **Mundo Próspero:** acelerar el crecimiento y desarrollo social en nuestras cadenas de valor y en las comunidades donde operamos.

Planes de acción:

- Fortalecer las relaciones con los proveedores buscando volverlas de largo plazo
- Incentivar los resultados comerciales de los proveedores
- Proveedores entrenados en normatividad laboral
- Evaluación de proveedores

- **Mundo sociable:** hacer de la cerveza la elección natural para los consumidores responsables y moderados.

Planes de acción:

- Asegurar una cultura de seguridad en las operaciones de los contratistas
 - Balance vida laboral/personal
-
- **Mundo resistente:** asegurar el acceso ininterrumpido de agua segura y limpia para nuestra operación y las comunidades locales.
-
- **Mundo limpio:** crear valor mediante la reducción de emisiones de carbono y residuos.

Plan de acción:

- Reducir la huella de carbono generada por la flota de reparto asignada a contratistas
-
- **Mundo productivo:** apoyar el uso responsable y sostenible de la tierra en donde se cultivan los insumos para nuestros productos.

6.2.2 Propuesta y priorización de oportunidades de mejora

Los planes de acción se enfocan principalmente en las prioridades un mundo próspero, sociable y limpio; esto con la intención de integrarlos inmediatamente al plan de negocios de la empresa y comenzar a impactar las relaciones con proveedores en el menor tiempo posible. A continuación se presenta la tabla de ponderación de los diferentes planes de acción y las estrategias a desarrollar para su implementación.

Tabla 18. Relevancia de los planes de acción del modelo RSE

Ámbito SAE	Objetivo RS	Estrategias a Desarrollar	Evaluación de viabilidad de las Acciones Propuestas				
			Criterios de selección (Evaluar cada criterio de 1 a 5)				
			Importancia 1= Poca 5= Mucha	Factibilidad 1= Poca 5= Mucha	Costo 1= Alto 5= Bajo	Notoriedad 1=Poca 5=Mucha	Promedio Total
Económico	Fortalecer las relaciones con los proveedores buscando volverlas de largo plazo	Establecer un mapa de relaciones con los proveedores para incentivar el diálogo social	3	5	4	4	4.00
Social	Asegurar una cultura de seguridad en las operaciones de los contratistas	Implementar el manual de salud y seguridad de SABMiller como guía para diseñar un programa de seguridad vial para la compañía	5	5	3	5	4.50
Económico	Incentivar los resultados comerciales de los proveedores	Modificar el modelo de compensación variable de contratistas de distribución para alinearlos a la estrategia de seguridad	5	5	5	5	5.00
Social	Proveedores entrenados en normatividad laboral	Diseñar un programa de desarrollo de proveedores para contratistas de distribución	5	3	2	5	3.75
Económico	Evaluación de proveedores	Implementar la rendición de cuentas mensual vs. el plan de negocios para los contratistas urbanos y operadores logísticos	5	5	4	4	4.50
Social	Balance vida laboral/personal	Implementar mejoras en el modelo de planeación de rutas para ajustar las jornadas de trabajo	5	4	4	5	4.50
Ambiental	Reducir la huella de carbono generada por la flota de reparto asignada a contratistas	Optimizar la planeación de las rutas para disminuir recorridos y aumentar el rendimiento del combustible	5	4	4	4	4.25

Fuente: Elaboración propia con base en la metodología Xertatu®: adi

Es importante resaltar que los planes de acción cubren los tres aspectos de la triple cuenta de la responsabilidad social empresarial: social, ambiental y económico.

6.2.3 Planes de acción

A continuación se presenta el detalle de la propuesta de estrategias a desarrollar para la implementación de los planes de acción definidos en el modelo de responsabilidad social empresarial para el grupo de interés de proveedores en la operación de Bucaramanga.

6.2.3.1 Fortalecer las relaciones con los proveedores buscando volverlas de largo plazo

- Actividad: realizar entrenamiento a los gerentes en diálogos sociales
 - Responsable: director de área
 - Recursos estimados: \$500,000
 - Indicador asociado: asistencia al entrenamiento
 - Fórmula indicador: $\frac{\text{gerentes asistentes}}{\text{gerentes programados}} \times 100\%$
 - Frecuencia de medición: por evento
 - Meta: 100%

- Actividad: definir la agenda mensual de diálogos sociales para crear relaciones de largo plazo
 - Responsable: gerente interventor del contrato con cada proveedor
 - Recursos estimados: \$0
 - Indicador asociado: cumplimiento de agenda de diálogos sociales
 - Fórmula indicador: $\frac{\text{diálogos realizados}}{\text{diálogos programados}} \times 100\%$
 - Frecuencia de medición: mensual
 - Meta: 100%

6.2.3.2 Asegurar una cultura de seguridad en las operaciones de los contratistas

- Actividad: diseñar un programa de seguridad vial para los contratistas de prestación de servicios de distribución
 - Responsable: coordinador nacional de seguridad industrial
 - Recursos estimados: \$320'000,000
 - Indicador asociado: cumplimiento estándares DUPONT

- Fórmula indicador: $\frac{\text{estándares cumplidos}}{\text{estándares definidos}} \times 100\%$
- Frecuencia de medición: semestral
- Meta: 100%

6.2.3.3 Incentivar los resultados comerciales de los proveedores

- Actividad: implementar la compensación variable a los proveedores por cumplimiento de las expectativas de servicio
 - Responsable: gerente interventor del contrato con cada proveedor
 - Recursos estimados: \$0 – Se define según presupuesto de compras
 - Indicador asociado: cumplimiento compensación variable
 - Fórmula indicador: $\frac{\text{variables cumplidas}}{\text{variables definidas}} \times 100\%$
 - Frecuencia de medición: mensual/por contrato
 - Meta: 100%

6.2.3.4 Proveedores entrenados en normatividad laboral

- Actividad: programa de entrenamiento en código sustantivo del trabajo colombiano
 - Responsable: gerente de recursos humanos
 - Recursos estimados: \$1'000,000
 - Indicador asociado: cumplimiento auditoría de requisitos legales
 - Fórmula indicador: $\frac{\text{requisitos cumplidos}}{\text{requisitos legales}} \times 100\%$
 - Frecuencia de medición: semestral/por contrato
 - Meta: 100%

6.2.3.5 Evaluación de proveedores

- Actividad: realizar un ranking nacional de proveedores de operación logística y contratistas urbanos
 - Responsable: directores de servicios y operaciones de distribución
 - Recursos estimados: \$0 – El reconocimiento será simbólico
 - Indicador asociado: posición en el ranking
 - Fórmula indicador: *Posición en ranking del total de proveedores*

- Frecuencia de medición: mensual
- Meta: 100% de proveedores medidos en el ranking

6.2.3.6 Balance vida laboral/personal

- Actividad: seguimiento al tiempo de ejecución de las rutas de reparto para contratistas urbanos
 - Responsable: gerente de sistemas de información
 - Recursos estimados: \$0 – Información será extraída se bases de datos
 - Indicador asociado: % de exceso de tiempo en ruta
 - Fórmula indicador: $\left(1 - \frac{(hora\ de\ llegada - hora\ de\ salida)}{10\ horas}\right) \times 100\%$
 - Frecuencia de medición: diaria
 - Meta: 0%

6.2.3.7 Reducir la huella de carbono generada por la flota de reparto asignada a contratistas

- Actividad: optimizar la planeación de rutas para disminuir los kilómetros recorridos necesarios para entregar las bebidas mediante la actualización de las coordenadas para georreferenciación de los clientes
 - Gerente: coordinador de ruteo
 - Recursos estimados: \$0
 - Indicador asociado: eficiencia en ruta
 - Fórmula indicador: $\frac{Kilómetros\ recorridos}{Hectolitro\ repartido}$
 - Frecuencia de medición: diaria
 - Meta: menor o igual a 0.6 Km/HL

6.3 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DEL MODELO RSE

La comunicación del modelo de responsabilidad social empresarial reviste gran importancia, ya que permite fortalecer el diálogo social con los grupos de interés en la medida que se formalizan los resultados obtenidos en el plan de acción definido para el cual uno de los insumos más importantes en su definición fueron las expectativas de las partes interesadas, mostrando un interés auténtico por parte de la empresa en el cumplimiento de los compromisos y a la vez impulsa al

equipo directivo a mantener su compromiso con las acciones en curso y replicar en todas las áreas el impacto positivo en cuanto a la reputación de la empresa, para este caso en particular como el mejor socio de negocio que sus proveedores pueden encontrar.

6.3.1 Identificación de mejores prácticas de comunicación

El contenido de este numeral permite dar a conocer lineamientos de buenas prácticas en la comunicación y rendición de cuentas ante los grupos de interés que tienen expectativas incluidas dentro del alcance del modelo de responsabilidad social para la empresa. A continuación se presentan buenas prácticas locales y regionales de empresas reconocidas positivamente por la comunidad en general y soportado por los resultados de mediciones independientes.

Tabla 19. Top 5 ranking MERCO Sostenible 2015

Posición	Empresa	Puntuación	Anterior
1	GRUPO BANCOLOMBIA	10000	↑ 4
2	GRUPO NUTRESA	9865	↑ 6
3	ECOPETROL	9403	↓ 1
4	GRUPO EPM	9035	↓ 3
5	CEMENTOS ARGOS	8967	↑ 9

Fuente <URL:<http://merco.info/co/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo>>

6.3.1.1 Comunicación de resultados Grupo Bancolombia

El Grupo Bancolombia ocupa el honroso primer lugar en el Ranking MERCO Sostenible del año 2015, razón por la cual es la primera estrategia de comunicación que se revisa en el presente documento. Al consultar los diferentes canales de comunicación utilizados por el grupo Bancolombia, se observa que en

su sitio web <URL:http://www.grupobancolombia.com> están publicados videos en informes que hacen referencia a su responsabilidad social

Figura 9. Captura de pantalla página web del Grupo Bancolombia



Fuente <URL:http://www.grupobancolombia.com>

Igualmente aprovechan sus redes sociales para compartir avances en su gestión de sostenibilidad.

Figura 10. Captura de pantalla cuenta de Twitter Grupo Bancolombia



Fuente <URL:http://www.twitter.com> cuenta @Bancolombia

Sin embargo al revisar sus memorias de sostenibilidad se observa que no las realizan bajo ningún principio de elaboración de informes reconocido internacionalmente, por el contrario utilizan un formato de presentación corporativo en el cual cubren:

- Historia
- Estrategia
- Accionistas
- Resultados financieros
- Estructura
- Reconocimientos recibidos
- Aportes de la fundación Bancolombia

6.3.1.2 Comunicación de resultados Grupo Nutresa

El grupo Nutresa aparece en el segundo lugar en el Ranking MERCO Sostenibilidad 2015 y con solo ingresar a su página web <URL:http://www.gruponutresa.com> inmediatamente se encuentra una sección completa sobre sostenibilidad

Figura 11. Captura de pantalla sitio web Grupo Nutresa



Fuente <URL:http://www.gruponutresa.com>

Además de hacer uso de sus redes sociales, también se encuentra que el Grupo Nutresa ha adoptado la metodología Global Reporting Initiative – GRI para la comunicación de resultados y elaboración de sus informes de sostenibilidad.

6.3.1.3 Comunicación de resultados ECOPETROL

Al consultar la página web de ECOPETROL, empresa que aparece en tercer lugar en el Ranking MERCOSUR Sostenibilidad 2015, inmediatamente se visualiza la sección correspondiente a sostenibilidad y mediante una sencilla navegación se puede llegar al reporte integrado de gestión sostenible donde se expone que la empresa desde el año 2009 publica sus reportes anuales bajo la metodología GRI, y que además tiene establecidos unos lineamientos específicos para, mediante el diálogo con los grupos de interés, realizar una comunicación directa de resultados con las siguientes estrategias:

- Audiencias públicas de rendición de cuentas
- Brigadas móviles y conversatorios
- Oficina móvil de participación ciudadana
- Procedimiento de gestión de compromisos
- Atención oportuna a la ciudadanía:
 - Call Center
 - Correos Electrónicos
 - Brigadas de atención

Figura 12. Captura de pantalla sitio web ECOPETROL



Fuente <URL:http://www.ecopetrol.com.co>

Luego de revisar las tres primeras empresas del ranking e identificar que dos de ellas han implementado el modelo de reporte bajo la metodología Global Reporting Initiative, se concluye que este modelo debe ser aplicado a la comunicación de resultados del modelo de responsabilidad social en Bucaramanga para su grupo de interés proveedores de Bavaria S.A.

6.3.2 Propuesta de estrategia de comunicación

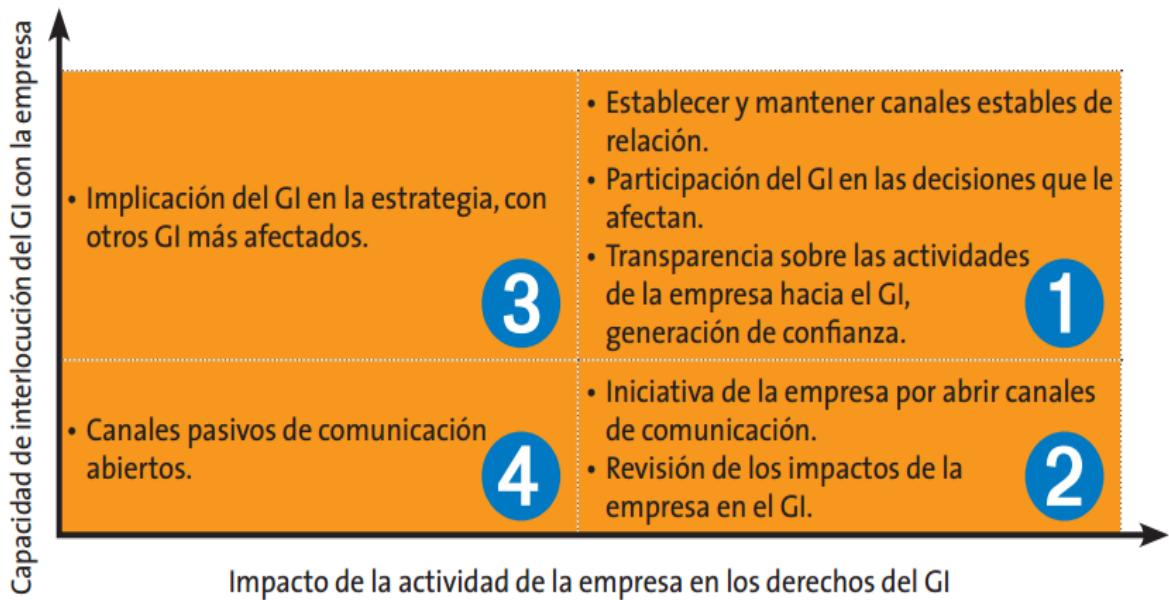
Partiendo de las buenas prácticas revisadas en el numeral anterior y entendiendo que la estrategia de comunicación debe perseguir el doble objetivo de:

- Comunicar los logros de la empresa para conseguir los beneficios derivados de la implementación de un modelo de responsabilidad social empresarial.
- Actuar ante los grupos de interés acerca del desempeño de la empresa y la forma en que las expectativas han sido integradas a la estrategia definida.

Ambos resultados se deben conseguir a través de la estrategia de comunicación con y hacia los grupos de interés, mediante la rendición de cuentas que muestra el avance de la empresa en la triple cuenta (Social, Ambiental y Económica) de la responsabilidad social y a su vez definir los canales para escuchar las expectativas de los grupos de interés, que le permitirán aterrizar la estrategia a las necesidades del entorno en la medida en que exista compatibilidad con los intereses corporativos.

Una vez han sido identificados los grupos de interés (Ver numeral 7.1.2.2) y sus principales expectativas (Ver numeral 7.1.3.1), se debe determinar la intensidad de los esfuerzos de comunicación según el impacto de la actividad de la empresa sobre el grupo de interés y la capacidad de interlocución con éstos. A continuación se presenta la Matriz de Intensidad de Relación entre Gis y Empresa, mediante la cual se deben priorizar los esfuerzos de comunicación, dicha matriz está dividida en cuatro cuadrantes.

Figura 13. Matriz de intensidad de relación entre GIs y empresa



Fuente Metodología Xertatu®: adi

En el cuadrante 1, los factores Impacto y Capacidad de Interlocución son altos, por lo que la empresa debe definir y mantener canales de relación intensos y estables que incentiven la participación del grupo de interés en las decisiones que lo afectan. La intensidad va disminuyendo en los cuadrantes 2 y 3, hasta llegar al cuadrante 4, en el cual la intensidad de la comunicación debe ser apenas la necesaria para mantener el proceso de seguimiento y rendición de cuentas.

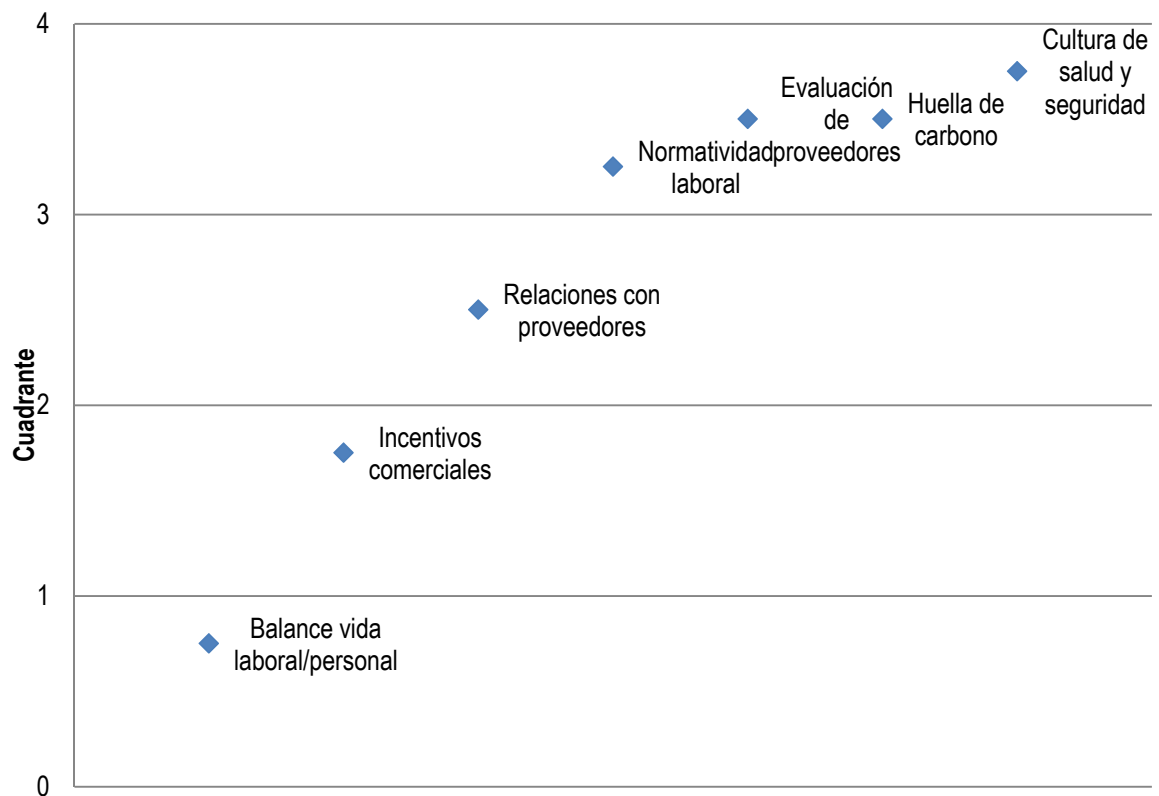
A continuación se presenta la clasificación de la intensidad recomendada para la comunicación de los planes de acción definidos en los numerales 7.2.2 y 7.2.3 del presente documento, para el grupo de interés de proveedores según la calificación asignada por el autor del presente trabajo de aplicación, partiendo del conocimiento de los reportes de responsabilidad social empresarial existentes desde el año 2011 a 2014 y cruzando dicha información con los resultados de la retroalimentación recibida por parte del equipo directivo de Bavaria S.A. en Bucaramanga. A continuación igualmente se presenta la gráfica de la ubicación dentro de los cuadrantes de la Matriz de Intensidad de la Comunicación, en la que se identifican los planes que requieren mayor foco en la comunicación.

Tabla 20. Intensidad de comunicación requerida para los planes de acción

Plan de Acción Definido	Capacidad de Interlocución (1=baja 4=alta)	Impacto de la actividad (1=bajo 4=alto)	Cuadrante (Promedio)
Balance vida laboral/personal	1	1	1
Incentivos comerciales	2	2	2
Relaciones con proveedores	2	3	3
Normatividad laboral	3	4	3
Evaluación de proveedores	4	3	4
Huella de carbono	3	4	4
Cultura de salud y seguridad	4	4	4

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2. Planes de acción según matriz intensidad de comunicación



Fuente: Elaboración propia

Con base en la metodología Xertatu®: adi a continuación se presenta la propuesta para establecer la comunicación según la intensidad requerida para cada plan de acción definido.

Tabla 21. Mapa de comunicaciones hacia GI Proveedores

SOBRE QUÉ		CÓMO		
Principales temas sobre los que informar	Intensidad (1 a 4)	Métodos de comunicación Productos de comunicación	Canales de comunicación	Momento de comunicación
Asegurar una cultura de seguridad en las operaciones de los contratistas	4	<ul style="list-style-type: none"> - Carta personalizada - Reuniones de trabajo - Boletines corporativos - Manual de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> - Correo electrónico - Portal de proveedores - Portal Web - Redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> - Continuo - Cierre año fiscal
Evaluación de proveedores	4	<ul style="list-style-type: none"> - Calificación desempeño - Ranking proveedores - Carta personalizada 	<ul style="list-style-type: none"> - Correo electrónico - Portal de Proveedores - Reunión 	<ul style="list-style-type: none"> - Mensual - Semestral - Cierre año fiscal
Reducir la huella de carbono generada por la flota de reparto de contratistas	4	<ul style="list-style-type: none"> - Memorias sostenibilidad - Boletines corporativos 	<ul style="list-style-type: none"> - Portal Web - Redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> - Cierre año fiscal
Fortalecer las relaciones con los proveedores buscando volverlas de largo plazo	3	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de contratistas - Programa de desarrollo - Ranking proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> - Correo electrónico - Portal de Proveedores - Reunión 	<ul style="list-style-type: none"> - Semestral - Cierre año fiscal
Proveedores entrenados en normatividad laboral	3	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de contratistas - Programa de desarrollo - Ranking proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> - Correo electrónico - Portal de Proveedores - Reunión 	<ul style="list-style-type: none"> - Semestral - Cierre año fiscal

SOBRE QUÉ	CÓMO			
Principales temas sobre los que informar	Intensidad (1 a 4)	Métodos de comunicación Productos de comunicación	Canales de comunicación	Momento de comunicación
Incentivar los resultados comerciales de los proveedores	2	<ul style="list-style-type: none"> - Calificación desempeño - Ranking proveedores - Carta personalizada 	<ul style="list-style-type: none"> - Correo electrónico - Portal de Proveedores - Reunión 	<ul style="list-style-type: none"> - Mensual - Semestral - Cierre año fiscal
Balance vida laboral/personal	1	<ul style="list-style-type: none"> - Grupos focales - Encuesta satisfacción - Manual de contratistas 	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión - Encuestas virtuales 	<ul style="list-style-type: none"> - Mensual - Semestral - Cierre año fiscal
Fuente Elaboración propia				

6.3.3 Guía para elaborar memorias de sostenibilidad

Una memoria de sostenibilidad es un informe anual sobre la triple cuenta de resultados: social, ambiental y económico. Aquí la empresa describe sus acciones y logros alcanzados. El propósito de este numeral es dar al equipo directivo de la operación de Bavaria S.A. en Bucaramanga los lineamientos básicos para elaborar sus propias memorias de sostenibilidad como complemento a la comunicación con los grupos de interés locales, en especial al grupo de interés Proveedores.

La organización internacional Global Reporting Initiative (GRI) (www.globalreporting.org) ha producido el estándar para la elaboración de memorias de sostenibilidad más reconocido y utilizado internacionalmente por la mayoría de empresas y organizaciones sociales. La versión más reciente de este estándar es la G4. En su metodología se aprecian los beneficios internos y externos del ejercicio de elaboración de las memorias, los cuales se presentan en la siguiente figura. Aquí se puede observar que el ejercicio de elaborar unas memorias de sostenibilidad facilita el proceso de mejora continua de una empresa, pues facilita establecer la comunicación con los grupos de interés.

Figura 14. Valor de las memorias de sostenibilidad



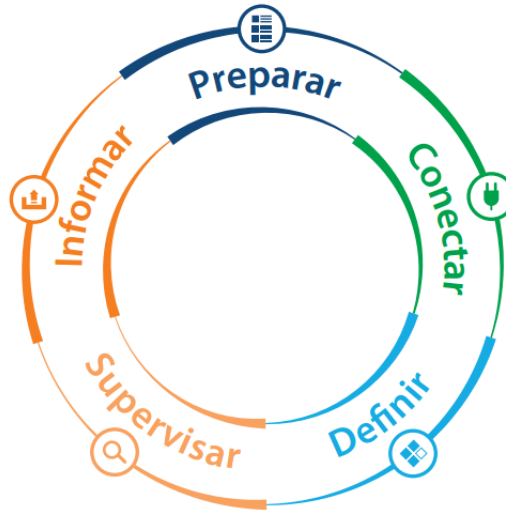
Fuente <URL: <https://www.globalreporting.org>>

6.3.3.1 Proceso de elaboración de memorias

A continuación se presentan los pasos requeridos para elaborar una memoria de sostenibilidad bajo la metodología del GRI, que propone cinco fases:

1. Preparar
2. Conectar
3. Definir
4. Supervisar
5. Informar

Figura 15. Fases para elaborar una memoria de sostenibilidad



Fuente <URL: <https://www.globalreporting.org>>

Preparar: el objetivo es planificar el proceso de elaboración de memorias mediante la verificación de las actividades y decisiones requeridas:

- Seleccionar el equipo de elaboración
- Conocer la metodología G4 para elaboración de memorias de sostenibilidad
- Ejecutar las reuniones definidas en el numeral 7.3.2
- Informe a las diferentes funciones de la empresa lo que se desea reportar

Conectar: ahora se deben recopilar los aportes más importantes de parte de los grupos de interés que fueron identificados en el numeral 7.1.2.2 del presente documento:

- Identifique las expectativas de los grupos de interés (Numeral 7.1.3.1)
- Seleccione los principales grupos de interés
- Defina la estrategia de comunicación con los grupos de interés

Definir: escoger cuál será el contenido de la memoria, tanto en aspectos materiales (lo que importa) y la cobertura (donde importa):

- Identificar los temas relevantes
- Priorizar los temas más importantes

- Determinar la cantidad de información que debe divulgarse
- Valide la información a presentar

Supervisar: aquí se debe recopilar y organizar toda la información necesaria para elaborar el contenido de la memoria, una vez se empieza a medir un aspecto, es posible empezar a gestionarlo:

- Comprobar los sistemas de información
- Establecer los objetivos según los aspectos materiales
- Definir procedimientos para el seguimiento periódico de avances

Informar: luego de comprobar la validez de la información se deben publicar las memorias de sostenibilidad:

- Recopilar toda la información necesaria
- Elaborar un índice según la metodología GRI
- Organice una presentación formal y una ceremonia de reconocimiento
- Recibir las observaciones internas y externas sobre el proceso

A continuación se presenta un posible índice para la memoria de sostenibilidad:

1. Estrategia y análisis
2. Perfil de la organización
3. Parámetros del informe
 - a. Alcance del informe
 - b. Explicaciones del proceso del informe
 - c. Límites del informe
 - d. Contenido del índice del GRI
 - e. Asesoramiento
4. Gobierno corporativo, compromisos y diálogo con los grupos de interés
5. Enfoque de gestión
6. Indicadores de desempeño

7 CONCLUSIONES

- A través de la metodología Xertatu®:adi se desarrolló el modelo de responsabilidad social empresarial para Bavaria S.A. en su operación de Bucaramanga, logrando definir planes de acción que cubren los tres aspectos Social, Ambiental y Económico de la triple cuenta de responsabilidad social, en línea con los propósitos corporativos definidos por la casa matriz de SABMiller bajo el programa PROSPERAR para el desarrollo sostenible.
- Mediante la recopilación de información de fuentes como informes de gestión de años anteriores, encuestas virtuales a empleados de dirección, manejo y confianza, y diálogo social se identificaron los diferentes grupos de interés que son influenciados por la operación de Bavaria S.A. en Bucaramanga y se listaron sus expectativas las cuales se contrastaron con la autoevaluación por parte de la dirección, para definir las principales oportunidades de mejora y seleccionar el grupo de interés de mayor relevancia, logrando identificar a los proveedores como el GI con mayor impacto, para el cual se definieron unos indicadores específicos de seguimiento.
- Una vez seleccionado el grupo de interés de proveedores como el de mayor relevancia, se desarrolló el modelo de responsabilidad social empresarial (RSE) orientando a los tres aspectos de la triple cuenta de desarrollo sostenible, especificando los planes de acción sugeridos para fortalecer las relaciones con los proveedores y los indicadores para medir el avance en este propósito.
- Entendiendo la importancia de la comunicación de resultados para alimentar el proceso de mejora continua del modelo de responsabilidad social empresarial, se identificaron las mejores prácticas a nivel nacional para comunicar los esfuerzos de una organización en el desarrollo sostenible. A partir de este ejercicio se identificó la metodología Global Reporting Institute (GRI) como la mejor opción para informar e interactuar con los grupos de interés, se definió la propuesta de comunicación del modelo RSE y se elaboró una sencilla guía para la elaboración de las memorias de sostenibilidad para la operación de Bavaria S.A. en Bucaramanga.

8 RECOMENDACIONES

- El modelo de responsabilidad social empresarial para la operación de Bavaria S.A. en Bucaramanga debe mantenerse alineado con el Sistema de Gestión Integral implementado por la compañía, de manera que se consolide como una herramienta de mejora continua adicional a las normas ISO que se utilizan en la actualidad y así asegurar la continuidad del ejercicio de rendición de cuentas en los aspectos social, ambiental y económico.
- El liderazgo de la dirección mediante el ejemplo debe ser la principal herramienta de promoción del desarrollo sostenible, es importante identificar y aceptar los aspectos en los cuales la empresa todavía no se encuentra en el nivel deseado y, aprovechando los diálogos sociales, recopilar información que servirá de guía para definir planes de acción concretos que permitan comenzar la dinámica de mejora continua y sostenible.
- Es importante dar cumplimiento al plan de comunicación propuesto en el presente documento, para interiorizar a todo nivel la cultura de desarrollo sostenible, aprovechando esta herramienta para desplegar la iniciativa de la casa matriz de SABMiller PROSPERAR y así conseguir la alineación de los esfuerzos de los equipos, ganando terreno además para el momento de elaborar las memorias de sostenibilidad anuales que incluyen todas las operaciones de Bavaria S.A. en Colombia y sus filiales, asegurando así un mayor protagonismo para la operación de Bucaramanga, por su mayor nivel de apropiación del desarrollo sostenible y la disponibilidad de información concreta acerca de los avances en esta materia.

BIBLIOGRAFÍA

BARRERA, Ana María; MARÍA, Ana. La responsabilidad social de la gerencia. Bogotá: Monografías de Administración-Serie Empresa, Economía y Sociedad, 2001, no 54.

CARROLL, Archie B. Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 1999, vol. 38, no 3.

CONSEJO, DEGTDEIS. Norma Internacional ISO 26000. 2006.

CORTINA, Adela; CONILL, Jesús. *Ética de la empresa*. Madrid: Trotta, 1996.

DE LA CUESTA GONZÁLEZ, Marta. El porqué de la responsabilidad social corporativa. *Boletín económico de ICE*, 2004, vol. 2813.

DENTCHEV, Nikolay A. Corporate social performance as a business strategy. *Journal of Business Ethics*, 2004, vol. 55, no 4.

Diagnóstico de percepciones. [En línea] Diciembre de 2014. Disponible en Internet:

<URL:http://www.xertatu.net/ca_plantilla.asp?idMenu=21&idSubMenu=94&idSection=295>.

FRAENKEL, Jack R.; WALLEN, W. E. *How to design and evaluate educational research*. 1996.

FREEMAN, R. Edward. *Strategic management: A Stakeholder Approach*. 1984.

FRIEDMAN, Milton. The New York Times Magazine, September 13, 1970. The New York Times Company, 1970.

HOPKINS, Michael. The planetary bargain: corporate social responsibility comes of age. Macmillan, 1999.

Informe de Desarrollo Sostenible 2014. [En línea] Febrero de 2015. Disponible en Internet: <URL:<http://www.bavaria.co/desarrollo-sostenible/informe-de-desarrollo-sostenible>>.

KLIKSBURG, Bernardo. América Latina: La región más desigual de todas. Revista de Ciencias Sociales, 2005, vol. 11, no 3.

KRAMER, Mark R.; PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de la filantropía corporativa. Harvard Business Review, 2002, vol. 80, no 12

Norma ISO sobre Responsabilidad Social aprobada para publicación [En línea]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.icontec.org/index.php/es/guia-tecnica-colombiana-180-de-rs/8-colombia/552-norma-iso-sobre-responsabilidad-social-aprobada-para-publicacion>>.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. The competitive advantage of corporate philanthropy. Harvard business review, 2002, vol. 80, no 12.

Sitio Web de Bavaria S.A. Bavaria S.A. - Desarrollo Sostenible. [En línea] Junio de 2015. Disponible en Internet: <URL: <http://www.bavaria.co/desarrollo-sostenible>>.

Sitio Web de MERCOSUR - Qué es MERCOSUR?. [En línea]. Disponible en Internet: <URL:<http://merco.info/co/que-es-merco>>

ANEXOS

Anexo A. Tabla Consolidada Diagnóstico de la Dirección

RESUMEN DE EVALUACIÓN		Distrib.	Ventas	Técnica	Facilit.	Prom.
Criterio 1: Liderazgo						
1A	Conocimiento RSE y gestión del cambio	10	9	9	8	9.0
1B	Cultura ética y de responsabilidad social	10	10	10	10	10.0
1C	Conducta ejemplar	8	6	7	6	6.8
1D	Compromiso	10	9	8	8	8.8
1E	Diálogo con grupos de interés	5	4	4	6	4.8
Criterio 2: Política y estrategia (planificación y sistemas de gestión)						
2A	Responsabilidades legales e impactos econ./social/ambient.	6	7	6	7	6.5
2B	Gestión de la RSE					
	Diálogo con los grupos de interés	4	4	5	3	4.0
	Política - Misión/Visión/Valores	10	10	10	10	10.0
	Estrategia	9	9	8	9	8.8
	Medios	8	8	7	7	7.5
	Plan de gestión/mejora en RSE	8	6	7	6	6.8
	Participación de grupos de interés	3	4	4	3	3.5
2C	Comunicación y transparencia informativa					
	Comunicación interna	8	7	8	8	7.8
	Información pública	7	6	7	7	6.8
	Promoción de la sostenibilidad	7	7	7	7	7.0
2D	Relación con la propiedad. Buen gobierno empresarial					
	Estructura de propiedad	8	8	8	8	8.0
	Estructura de gobierno	8	6	6	7	6.8
Criterio 3: Personas						
3A	Reclutamiento y Desvinculaciones					
	Creación de empleo	6	5	5	4	5.0
	Selección personal	10	10	10	10	10.0
	Desvinculaciones	10	10	10	10	10.0
3B	Estabilidad laboral, remuneración, incentivos y sanciones					
	Estabilidad laboral	8	8	9	8	8.3
	Remuneración	10	8	9	8	8.8
	Beneficios extrasalariales	10	9	9	9	9.3
	Sanciones y medidas disciplinarias	10	10	10	10	10.0
3C	Desarrollo personal					
	Desarrollo de competencias	9	9	9	7	8.5
	Desarrollo profesional	8	8	7	8	7.8
3D	Comunicación interna y participación de las personas					
	Comunicación interna	8	8	8	9	8.3

RESUMEN DE EVALUACIÓN		Distrib.	Ventas	Técnica	Facilit.	Prom.
	Participación en mejora e innovación	6	5	5	4	5.0
	Participación en toma de decisiones	7	5	5	4	5.3
	Participación en capital	4	4	4	3	3.8
3E	Clima laboral					
	Jornada laboral	10	10	9	9	9.5
	Distribución de carga de trabajo	8	7	7	8	7.5
	Conciliación de vida personal y laboral	4	4	5	5	4.5
	Quejas y conflictos	8	8	7	7	7.5
	Reconocimiento	8	6	6	7	6.8
	Relaciones interpersonales	8	9	7	8	8.0
3F	Salud y seguridad laboral					
	Prevención de Riesgos Laborales en la organización	8	8	9	9	8.5
	Mejora del entorno de trabajo	7	6	6	5	6.0
	Extensión de la Prevención de Riesgos Laborales	5	6	7	7	6.3
	Planes de respuesta a emergencias	10	9	9	9	9.3
3G	Relaciones con la representación de los trabajadores	10	10	10	10	10.0
3H	Diversidad e igualdad de oportunidades					
	Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres	6	7	8	5	6.5
	Personas con discapacidad	6	5	5	7	5.8
	Personas inmigrantes	10	7	8	5	7.5
	Colectivos desfavorecidos	2	3	3	2	2.5
3I	Derechos humanos	10	10	10	10	10.0
Criterio 4: Alianzas y recursos						
4A	Alianzas	8	7	6	7	7.0
4B	Recursos económicos y financieros					
	Sistema de gestión económico - financiera	10	9	10	10	9.8
	Prácticas contables y mecanismos de auditoría	10	8	10	9	9.3
	Destino de los beneficios	10	9	9	9	9.3
	Selección de entidades financieras y productos de inversión	10	10	10	10	10.0
4C	Infraestructura y tecnología					
	Infraestructura	10	10	9	10	9.8
	Seguridad de la información	10	10	10	10	10.0
	Uso de tecnologías innovadoras	5	7	6	8	6.5
4D	Relaciones con la competencia	10	10	9	9	9.5
4E	Relaciones con las administraciones públicas					
	Colaboración para el desarrollo sostenible local	10	8	7	7	8.0
	Fiscalidad responsable	10	10	10	10	10.0
4F	Relaciones con la comunidad local					
	Compromiso a largo plazo	6	5	4	4	4.8
	Colaboración con agentes locales	5	6	5	5	5.3
	Acción social	4	5	4	4	4.3
	Respeto los valores de la comunidad	NA	NA	NA	NA	NA
Criterio 5: Procesos						

RESUMEN DE EVALUACIÓN		Distrib.	Ventas	Técnica	Facilit.	Prom.
5A	Gestión de los procesos	8	7	9	8	8.0
5B	Innovación					
	Avances organizativos	5	5	7	7	6.0
	Diseño y desarrollo de productos y servicios	7	6	8	7	7.0
	Productos y/o servicios "sostenibles"	6	7	8	7	7.0
5C	Aprovisionamiento y subcontrata					
	Decisión de subcontratación	5	6	7	7	6.3
	Selección de proveedores	8	6	6	7	6.8
	Preferencia proveedores locales	3	4	4	3	3.5
	Trato respetuoso a proveedores	10	10	10	10	10.0
	Fidelidad a proveedores	8	7	7	5	6.8
	Colaboración con proveedores	6	5	7	6	6.0
	Apoyo a proveedores	4	4	5	4	4.3
5D	Producción-Medio ambiente					
	Planes ambientales	10	10	9	10	9.8
	Reducción de los impactos ambientales internos	10	10	8	9	9.3
	Reducción de los impactos ambientales externos	6	6	7	7	6.5
	Opciones logísticas eficientes	8	9	8	9	8.5
	Protección de los hábitats	10	10	9	9	9.5
5E	Marketing y comercialización					
	Información sobre productos	10	9	10	10	9.8
	Publicidad no engañosa	10	10	10	10	10.0
5F	Relaciones con los clientes y divulgación de la RSE					
	Exigencias específicas de clientes	8	7	7	5	6.8
	Trato respetuoso a clientes	10	10	10	10	10.0
	Colaboración con clientes	8	7	6	7	7.0
	Asesoramiento a clientes	10	10	8	6	8.5
Criterio 6: Resultados en los clientes						
MEDIDAS DE PERCEPCIÓN						
6A	Colaboración con clientes	8	5	7	8	7.0
6B	Información a clientes	8	9	9	7	8.3
6C	Relación con clientes	8	5	6	6	6.3
INDICADORES DE RENDIMIENTO						
6D	Relación con clientes	6	5	4	7	5.5
6E	Productos y marketing	10	10	10	10	10.0
Criterio 7: Resultados en las personas						
MEDIDAS DE PERCEPCIÓN						
7A	Motivación y clima laboral	8	7	7	6	7.0
7B	Reclutamientos y desvinculaciones	10	10	10	9	9.8
7C	Remuneración y beneficios sociales	6	6	7	7	6.5
7D	Incentivos, reconocimientos y sanciones	10	10	10	10	10.0
7E	Capacitación y desarrollo profesional	7	6	6	5	6.0
7F	Participación	6	6	5	5	5.5

RESUMEN DE EVALUACIÓN		Distrib.	Ventas	Técnica	Facilit.	Prom.
7G	Comunicación	7	6	5	7	6.3
7H	Prevención de riesgos laborales	10	10	10	10	10.0
7I	Derechos humanos	10	10	10	10	10.0
INDICADORES DE RENDIMIENTO						
7J	Creación, estabilidad y calidad del empleo	8	10	10	9	9.3
7K	Remuneración y beneficios sociales	10	10	10	10	10.0
7L	Formación y desarrollo profesional	8	9	8	9	8.5
7M	Participación y reconocimiento	7	9	10	8	8.5
7N	Clima laboral	10	10	8	8	9.0
7O	Seguridad y salud laboral	10	10	10	10	10.0
7P	Integración	5	4	7	8	6.0
Criterio 8a: Resultados en el medioambiente						
MEDIDAS DE PERCEPCIÓN						
8aA	Disposición a mejora	7	8	9	8	8.0
8aB	Imagen e impacto ambiental	6	8	5	8	6.8
INDICADORES DE RENDIMIENTO						
8aC	Planificación y gestión	10	10	10	8	9.5
8aD	Consumo materias primas y energía	8	9	10	8	8.8
8aE	Emisiones y residuos	8	8	9	7	8.0
8aF	Protección de biodiversidad	8	6	9	5	7.0
8aG	Productos ecológicos y sostenibles	6	7	9	8	7.5
Criterio 8b: Resultados en la sociedad y otros grupos de interés						
MEDIDAS DE PERCEPCIÓN						
8bA	Relaciones con la comunidad y organizaciones sociales	8	5	4	6	5.8
8bB	Relaciones con accionistas - inversores - buen gobierno	6	8	7	9	7.5
8bC	Relaciones con proveedores	8	6	7	5	6.5
8bD	Relaciones con la competencia	8	5	8	9	7.5
8bE	Relaciones con las administraciones públicas	8	10	10	8	9.0
INDICADORES DE RENDIMIENTO						
8bF	Cumplimiento de la legalidad	10	10	10	10	10.0
8bG	Planificación y gestión de la RSE	4	4	5	3	4.0
8bH	Impacto en la comunidad	4	3	3	2	3.0
8bI	Comunicación	3	2	4	2	2.8
8bJ	Relaciones con proveedores	5	4	3	3	3.8
8bK	Transparencia y buen gobierno	10	10	10	10	10.0
Fuente: Elaboración propia						

Anexo B. Encuesta virtual para el personal de dirección, manejo y confianza

Expectativas de Grupos de Interés en la sede de Bavaria S.A. en Bucaramanga

Agradecemos diligencie esta encuesta anónima que no le tomará más de 20 minutos.

Queremos conocer con cuáles grupos de interés tiene interacción y cuáles son las expectativas que de ellos ha percibido. Entiéndase grupo de interés como cualquier individuo o grupo que pueda afectar o ser afectado por las políticas, objetivos, decisiones y acciones de la organización o empresa.

* Required

1. Por favor seleccione su cargo *

Mark only one oval.

Director

Gerente

2. Por favor ordene según nivel de importancia los grupos de interés con los cuales más interacción tiene. *

Seleccione la columna 1 para el grupo de interés con el que más interacción tiene y 8 para el que menos interacción tiene.

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5	6	7	8
Accionistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gobierno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ONGs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gremios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proveedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Indique por favor las expectativas que ha percibido del grupo de interés que seleccionó con prioridad 1 *
