

**DISEÑO DE UN MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN
COMERTEX S.A.**

EDWIN URIEL PEÑA JAIMES

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS-MBA
BUCARAMANGA
2016**

**DISEÑO DE UN MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN
COMERTEX S.A.**

EDWIN URIEL PEÑA JAIMES

**Trabajo de aplicación para optar el título de Magister en Gerencia de
Negocios**

**Director:
IVAN DARIO AGUDELO SALDARRIAGA
Ing. Industrial
MsC. Sistemas Integrados de Calidad, medio ambiente y protección.**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS-MBA
BUCARAMANGA
2016**

DEDICATORIA

A Dios, a mi familia y a cada una de las personas que participaron en la elaboración de este trabajo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por acompañarme en cada paso que doy,
por la salud que me ha dado para lograr mis objetivos,
por vigorizar mi corazón e iluminar mi mente
y por su bondad y amor infinito.

A mi esposa, por su apoyo y amor incondicional,
y por acompañarme en mis noches de desvelo.

A mis hijas, por cederme su espacio de atención,
sabiendo entender y esperar pacientemente.

A Comertex S.A, por la oportunidad
y apoyo que me brindaron.

A Don Adolfo Botero, por su
apoyo incondicional.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. OBJETIVOS	18
1.1 OBJETIVO GENERAL	18
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
2. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACION DEL PROBLEMA	19
3. MARCO DE REFERENCIA	26
3.1 MARCO TEÓRICO	27
3.1.1 Evolución histórica del concepto de RSE	28
3.2 REFERENTES TEORICOS	30
3.2.1 Iniciativas Globales	30
3.2.2 Iniciativas empresariales y normativas (Guías)	32
3.2.3 Informes, reportes, balance y memorias	34
3.3 DEFINICIONES DE RSE	35
3.4 MÉTODO XERTATU	37
3.4.1 Que es la metodología XERTATU?	37
3.4.2 Que se puede conseguir con su implementación	38
3.4.3 Metodología del Método XERTATU	39
3.4.3.1 Fase 0. Arranque	40
3.4.3.2 Fase 1. Análisis del punto de partida	41
3.4.3.3 Fase 2. Diagnostico en RSE	41
3.4.3.4 Fase 3. Planificación	43
3.4.3.5 Fase 4. Ejecución	43
3.4.3.6 Fase 5. Evaluación	44
3.4.3.7 Fase 6. Comunicación y rendición de cuentas	44
3.4.3.8 Fase 7. Aprendizaje	45
3.5 MARCO CONCEPTUAL	45
4. METODOLOGIA	49

5. DISEÑO DEL MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PROPUESTO PARA COMERTEX S.A.	
5.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	53
5.1.1 Razón social / Nombre Comercial	53
5.1.2 Reseña Histórica	53
5.1.3 Estructura Organizacional	54
5.1.4 Ubicación	56
5.1.5 Productos y servicios que ofrece	56
5.1.6 Proveedores	57
5.1.7 Segmento de Clientes	58
5.1.8 Principales oportunidades	58
5.1.9 Principales amenazas	59
5.1.10 Iniciativas de Comertex S.A en temas de RSE	60
5.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	62
5.2.1 Identificar las categorías y subcategorías de los grupos de interés para Comertex S.A.	62
5.2.2 Determinar las expectativas e intereses de los grupos de interés.	63
5.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN COMERTEX S.A. EN LOS ASUNTOS ASOCIADOS CON LA RSE.	66
5.3.1 Valoración de criterios y áreas de la responsabilidad social, propuestos por la metodología Xertatu.	66
5.3.2 Contraste de resultados de la autoevaluación y las expectativas de las partes interesadas.	67
5.4 ESTABLECER LA POLÍTICA DE RSE Y EL CÓDIGO DE CONDUCTA ÉTICA DE COMERTEX S.A.	73
5.4.1 Elaboración de la Política de RSE.	73
5.4.2 Elaboración Código de conducta ética de Comertex S.A	74
5.5 DISEÑO EN PLANES DE ACCIÓN EN RSE	74
5.5.1 Establecimiento de objetivos y estrategias en RSE.	75
5.5.1.1 Criterio Seleccionado No 1	75

5.5.1.2 Criterio Seleccionado No 2	78
5.5.1.3 Criterio Seleccionado No 3	80
5.6 MODELO GRAFICO DE RSE EN COMERTEX S.A.	83
6. CONCLUSIONES	85
7. RECOMENDACIONES	87
BIBLIOGRAFIA	89
ANEXOS	91

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Referentes del Sector	22
Tabla 2. Enfoque Histórico del RSE	30

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa estratégico Comertex S.A. 2015-2020	24
Figura 2. Itinerario del Método XERTATU	40
Figura 3. Estructura organizacional de Comertex S.A.	56
Figura 4. Estructura organizacional Gerencia General	56
Figura 5. Resultados rumbos estratégicos 2015	83
Figura 6. Modelo Grafico de RSE en Comertex S.A	85

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Segmentación Comertex S.A.	21
Cuadro 2. Beneficios del XERTATU	39
Cuadro 3. Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial en Comertex S.A.	50
Cuadro 4. Identificación partes interesadas	66
Cuadro 5. Cuestionario de autoevaluación (parte 1)	67
Cuadro 6. Cuestionario de autoevaluación (parte 2)	68
Cuadro 7. Criterios seleccionados, oportunidades de mejora, debilidades	69
Cuadro 8. Criterios seleccionados, logros, fortalezas.	71
Cuadro 9. Contraste entre herramientas – evaluación	72
Cuadro 10. Criterios alineados con los objetivos estratégicos al 2020	73
Cuadro 11. Criterios Prioritarios de RSE definidos pro Comertex S.A	74
Cuadro 12. Matriz de Objetivos, Plan de acción de RSE e indicadores de seguimiento.	76

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Identificación de las partes interesadas (digital)	
Anexo B. Diagnostico (digital)	
Anexo C. Alineación criterios de RSE con Objetivos Estratégicos (digital)	
Anexo D. Política de responsabilidad social empresarial - RSE	92
Anexo E. Código de ética	93
Anexo F. Cuestionario verbal partes interesadas	100
Anexo G. Consentimiento informado verbal	102
Anexo H. Objetivos + plan acción + indicadores (digital)	

RESUMEN

TÍTULO: DISEÑO DE UN MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN COMERTEX S.A.*

AUTOR: Edwin Uriel Peña Jaimes**

PALABRAS CLAVES: Responsabilidad social empresarial (RSE), ambiental, económico, social, Comertex S.A., ética, método Xertatu.

DESCRIPCIÓN: Las empresas en este mundo cada vez más globalizado, tienen el reto de generar su riqueza de una manera diferente a la acostumbrada; ahora estas actividades generadoras de riqueza deberán estar enmarcadas en una conducta ética, en la que se respeta la dignidad humana y deberán estar asociadas a prácticas ambientalmente responsables, es ahí donde la responsabilidad social empresarial (RSE), juega un papel preponderante en la dinámica empresarial de esta nueva era y será un factor determinante en la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones.

El presente documento busca diseñar un modelo de responsabilidad social empresarial (RSE) en Comertex S,A, para introducir en su cultura, una visión integral de negocio que busque su sustentabilidad, integrando el crecimiento económico de la organización y la de sus stakeholders, con el respeto por los valores éticos, los derechos humanos y la conservación del medio ambiente.

Para ello se contextualiza la evolución de la RSE, las iniciativas globales y empresariales sobre el tema, para luego a través de la metodología Xertatu poder diseñar el modelo de responsabilidad social empresarial a través de la identificación de las debilidades y fortalezas que en este tema pueda tener la organización, desde el punto de vista social, económico y ambiental, en donde se señalan los criterios y áreas de mejora prioritarios previamente alineados a los objetivos estratégicos de la organización, para así diseñar un plan de acción de RSE enmarcado en una política y un código de conducta ética, en donde se establecen unos objetivos y estrategias a seguir para el cumplimiento de los objetivos de RSE planteados.

*Trabajo de grado

**Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de estudios Industriales.

ABSTRACT

TITLE: DESIGN OF A MODEL OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN COMERTEX SA*

AUTHOR: Edwin Uriel Peña Jaimes**

KEYWORDS: Corporate Social Responsibility (CSR), environmental, economic, social, Comertex SA, ethical, Xertatu method.

CONTENT: Companies in this increasingly globalized world, are challenged to generate wealth in a different way to the usual. Now these wealth-generating activities must be framed into ethical conduct, in which human dignity is respected and should be associated with environmentally responsible practices, that is where corporate social responsibility (CSR) plays a major role in business dynamics of this new era and it will be a determining factor in the competitiveness and sustainability of organizations.

This document seeks to design a model of corporate social responsibility (CSR) in Comertex S, A, to introduce their culture, a comprehensive view of business that seeks sustainability, integrating the economic growth of the organization and its stakeholders, with respect for ethical values, human rights and environmental conservation Mede.

For this, the evolution of CSR is contextualized, global and entrepreneurial initiatives on the subject, and then through the Xertatu methodology to design the model of corporate social responsibility through the identification of strengths and weaknesses in this topic within the organization, from the economic, social and enviornmental point of view, where the criteria and priority areas for improvement previously aligned to the strategic objectives of the organization, in order to design an action plan framed in a CSR policy and an ethical code of conduct, where objectives and strategies to be followed for the fulfillment of the objectives established within the CSR.

* Work of degree

** Faculty of Physical Mechanical Engineering, School of Industial and Business Studies.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la mayoría de empresas orientan su planeación estratégica en el cumplimiento de indicadores netamente financieros como el EVA, EBITDA, margen sobre activos o sobre patrimonio, buscando con su seguimiento la creación de valor en las organizaciones, en algunos casos se deja de lado aspectos importantes como el consumidor final, quien es un ser humano con necesidades propias de consumo, pero sensible hacia las injusticias sociales y ambientales.

Es entonces a este ser humano al que las empresas tendrán que ofrecerles sus productos, los cuales deberán estar acompañados de una ventaja competitiva, para que el consumidor final cada vez más exigente, los prefiera. Esto dependerá ya no solo de su precio o calidad, sino qué tanto la creación del producto impacta o impactó de manera positiva o negativamente el medio ambiente del cual dependemos, o que tanto, estos productos son producidos con el hambre y el esfuerzo agotador y sobrehumano de otro. Es ahí donde las empresas deben reflexionar y comenzar a involucrar dentro de sus esquemas estratégicos, no solo el componente económico, sino social y ambiental; todo un tema de responsabilidad social empresarial (RSE).

Es entonces de ahí, donde se desprende la importancia de poder diseñar para Comertex S.A., un modelo de responsabilidad social empresarial (RSE), como elemento diferenciador frente al mercado, que le permita prepararse para cumplir con las nuevas exigencias comerciales y empresariales, no solo para el beneficio económico de los accionistas, sino para poderse equipar de herramientas que serán indispensables a la hora de buscar una permanencia en los mercados a lo largo del tiempo.

Para tal fin y a través del modelo XERTATU, que busca introducir en la cultura de la organización el concepto de la RSE integrándose a planeación estratégica de la organización, con el objetivo de poder brindar bienestar y desarrollo a sus grupos de interés.

El Método XERTATU será la herramienta a utilizar para el diseño del modelo de responsabilidad social empresarial (RSE) de Comertex S.A., el cual se logrará a través del desarrollo de unas fases previamente señaladas, en las que se podrán identificar las categorías y subcategorías de los grupos de interés y de esta manera conocer sus expectativas e intereses; posteriormente a través de una Matriz de auto evaluación se valorarán los criterios y áreas relacionados con el (RSE), que al ser contrastados estos dos insumos, se podrá señalar los criterios y áreas de mejora prioritarios a trabajar, y así diseñar el plan de acción de RSE enmarcado en una política y un código de conducta ética, en donde se establecen unos objetivos y estrategias para cada uno de los ámbitos de la triple cuenta (social, económico y ambiental), a los que se le asignarán unas actividades a realizar, un área responsable y los posibles recursos que se necesitarán para la ejecución de los objetivos y estrategias identificados como viables y que se podrán revisar con el mecanismo de seguimiento y control propuesto en el diseño del modelo de RSE.

1. OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de responsabilidad social empresarial en COMERTEX S.A haciendo uso de la metodología XERTATU, que impacte los aspectos denominados de “triple cuenta” (social, ambiental y económico) frente a los grupos de interés identificados como prioritarios en su entorno de operación.

1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar los grupos de interés, en el entorno de operación de Comertex S.A., estableciendo sus expectativas e intereses en los asuntos relacionados con la triple cuenta (social, económica y ambiental).
- Determinar mediante el cuestionario de auto evaluación propuesto por la metodología XERTATU, los ámbitos en los que Comertex evidencia fortalezas y debilidades en los asuntos asociados con la responsabilidad social empresarial.
- Establecer la política de RSE y el código de ética que direccionarán la conducta socialmente responsable de Comertex S.A., asegurando su alineación con la estrategia empresarial.
- Diseñar planes de acción que permitan establecer estrategias e indicadores de seguimiento y control para la implementación de acciones socialmente responsables en Comertex S.A.

2. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

Uno de los sectores más importantes de nuestra economía y con mayor tradición, es el sector textil y de confecciones, quien ha contribuido de manera importante en el desarrollo industrial de nuestro país. Este sector representa el 7,4% del Producto Interno Bruto (PIB) y es responsable del 15,5%, del empleo industrial, ya que entre las 450 empresas textiles y las 10.000 plantas formales de confección que operan en el país generan más de 450.000 empleos¹.

En otras palabras, casi un millón de personas trabajan directamente en esta industria, lo que equivale a que unos cuatro millones de colombianos dependen de la buena marcha de esta actividad. Este sector tan importante ha sido duramente golpeado en los últimos años, debido a los precios bajos de los productos asiáticos, al contrabando, lavado de activos y según Carlos Eduardo Botero presidente ejecutivo de Inexmoda, ya no es solo el contrabando típico que busca no pagar impuestos, sino el “narco contrabando” en donde una toalla de panamá llega a un precio de 1,85 dólares el kilo, cuando el solo algodón que hay en el producto vale 1,95 dólares.

Dentro del sector Textil y principalmente dentro de la comercialización de productos textiles, Comertex S.A. es un protagonista principal en este medio, ya que es considerado como una de las 5 empresas con mayores ventas en el sector de comercio de productos textiles en Colombia, según la revista Dinero, edición 423 de 2013. Sus orígenes se remontan comercializando telas de segunda calidad y su único proveedor era la empresa Fabricato S.A. en el año 1974. Hoy en día tiene alrededor de 25 proveedores nacionales y 20 proveedores internacionales ubicados en México, Perú, Ecuador, Estados Unidos de Norte

¹ Periódico el Mundo.com “El sector textil crece a paso lento en Colombia”,27 de Julio de 2014)

América, Hong Kong, Tailandia , Singapur India, China y Pakistán, siendo estos 3 últimos países los más señalados por los medio televisivos y de radio, como los países con mayor nivel de explotación laboral.

Comertex S.A. comercializa sus productos a nivel nacional e internacional en unidades estratégicas de Negocio:

- Materia prima
- Producto terminado

Las anteriores unidades de negocio comercializan sus productos en los segmentos determinados por la organización, los cuales se detallan a continuación (ver cuadro 1)

Cuadro 1. Segmentación Comertex S.A.

SEGMENTOS	
Comercio mayorista	Comercio Minorista
Industrial	Comercio Detal
Publicidad	Grandes Superficies
Confeccion Quirurgica	Mayoristas
Confeccion Dotaciones	Franquicias
Confeccion Otras	Tiendas Comertex
Confecciones de Ropa Deportiva	

Fuente: Información interna Comertex S.A.

En la tabla 1 que se detalla a continuación se muestra un comparativo de las cifras económicas de Comertex S.A con sus mayores competidores y el promedio del sector del año 2013:

Tabla 1. Referentes del Sector

Indicadores Cifras 2013	Comertex S.A.	John Uribe S.A.	Hijos Pizantex S.A.	Primatela S.A.	Promedio
Ventas (\$ Millones)	153.124	137.613	47.340	94.968	108.261
Margen Neto	1,26%	0,81%	1,59%	0,73%	1,10%
Rotación Activos	1,19	1,21	0,79	0,92	1,03
ROA (Return On Assets)	1,50%	0,97%	1,25%	0,67%	1,10%
Multiplicador de Apalancamiento	1,97	2,37	2,97	2,00	2,33
ROE (Return On Equity)	2,96%	2,30%	3,71%	1,35%	2,58%
Margen EBITDA	3,59%	4,24%	8,97%	6,42%	5,81%
Flujo de Caja Libre (\$ Millones)	6.393	-6.312	-11.384	9.597	-427
Flujo de Caja Neto (\$ Millones)	1.285	347	-3.066	-93	-382
Productividad Capital de Trabajo	55,96%	57,60%	101,06%	83,60%	74,55%
Promedio de Palanca Crecimiento	0,06	0,07	0,09	0,08	0,08
Z1 Altman	2,03	2,12	1,38	1,88	1,85

Fuente: Informe de la competencia, Comertex S.A, 2013

Principales hallazgos financieros

- Aunque la empresa no se encuentra en riesgo de insolvencia debe actuar para ubicarse en una mejor posición.
- El perfil de liquidez de Comertex es insatisfactorio porque su saldo de tesorería es negativo y su necesidad de capital de giro, positivo.

- La empresa trabaja para los clientes, más de lo que los proveedores trabajan para ella.
- La palanca de crecimiento de Comertex no es superior a 1.0, lo cual significa que la operación no genera los suficientes excedentes para impulsar su crecimiento.
- Pese a la reducción de sus ventas, Comertex ha luchado por tratar de mantener su productividad, gracias al ahorro conseguido en los gastos.

Comertex S.A., empresa comercializadora de textiles a nivel nacional, no ha sido ajena a esta crisis del sector, que a pesar de los síntomas de la desindustrialización reflejados en el PIB de 2012, en donde los subsectores de la confección y comercialización en general reportaron una dinámica positiva en sus ingresos operacionales, sumado al crecimiento del consumo. Sin embargo, el subsector textil cayó un -3,54%², de la misma manera las utilidades operacionales de Comertex S.A. las cuales disminuyeron en un 18% durante los últimos 3 años.³ De acuerdo a los resultados obtenidos y para el cumplimiento de las metas y objetivos para el plan estratégico al 2020, el esfuerzo se centrará en trabajar bajo la filosofía de la generación de valor, mejorando los márgenes operativos, optimizando los recursos para generar mayores rentabilidades, con volúmenes de venta similares al año 2014⁴, enfocándose en los medianos y pequeños confeccionistas, quienes permiten generar márgenes un poco más amplios a los que habitualmente se tenía acostumbrado. Se presenta entonces a continuación el mapa estratégico de Comertex 2015-2020.

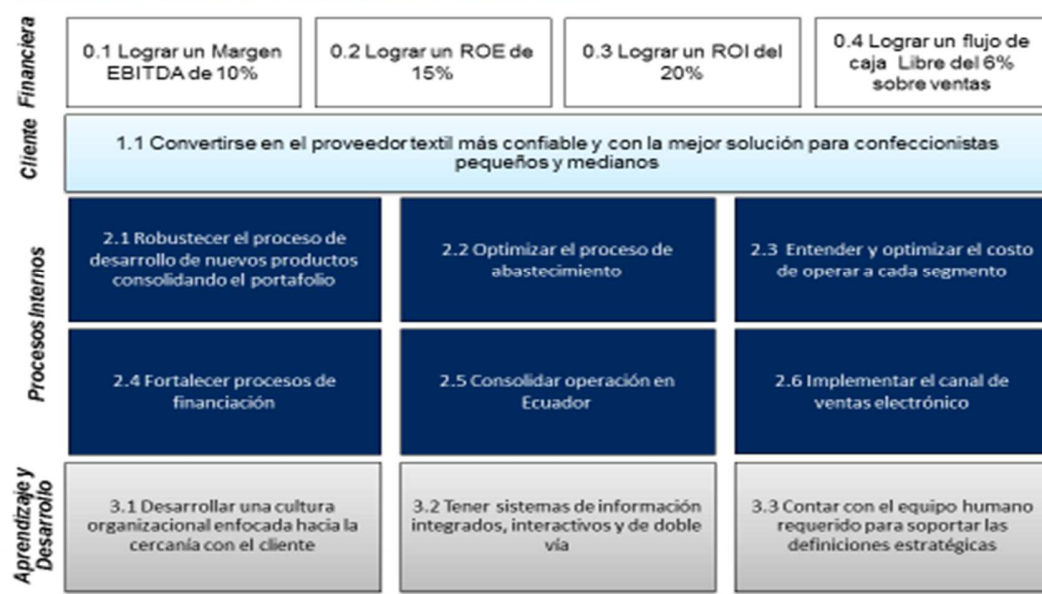
² Informe desempeño del sector textil confección 2008-20012, Superintendencia de Sociedades, octubre de 2013.

³ Detalle de Utilidades, Estados Financieros 2010, 2011, 2012 y 2013 de Comertex S.A.

⁴ Las ventas del año 2014 fueron \$159.055 millones las cuales crecieron un 8% con respecto al 2013, el margen bruto y operativo crecieron en 0,73 y 0,67 puntos respectivamente, Informe de Asamblea de accionistas Comertex año 2014.

Figura 1. Mapa estratégico de Comertex S.A. 2015-2020

EL MAPA ESTRATÉGICO COMERTEX 2015-2020: "CONTRIBUIR AL ÉXITO DE LOS CONFECCIONISTAS PEQUEÑOS Y MEDIANOS"



Fuente: Información interna Comertex S.A.

Este reto que tiene la compañía de alcanzar las metas planteadas en el plan estratégico hasta el 2020, dependerá del cumplimiento de indicadores de seguimiento asociados a estos ideales, que se logrará no solo con el esfuerzo y dedicación de sus empleados, sino con la búsqueda de un factor diferenciador que lo encamine a la senda de márgenes positivos significativos y constantes, el cual deberá involucrar sin ninguna duda a sus grupos de interés más influyentes en el negocio de Comertex S.A., en aspectos relacionados con la triple cuenta (Social, Económico y Ambiental), abordados desde el punto de vista ético.

Actualmente Comertex S.A. no cuenta con un diseño estructurado de responsabilidad social empresarial (RSE), que le permita generar esas ventajas competitivas de la mano de sus stakeholders. Su labor sobre el tema, se reduce meramente a actividades filantrópicas, una de estas es la adopción hace 7 años de una escuela en el municipio de Girón Santander, Escuela Facundo Navas, al cual se le apoya con donaciones de materiales educativos y charlas educativas;

también se hacen donaciones aisladas de mercancía, muebles y computadores, a tres fundaciones de la región, como son la Fundación ASOPORMEN⁵ y la Fundación Estructurar⁶. En el tema laboral, se desarrolló un modelo hace 5 años en la participación de utilidades para los empleados, el cual consistía en un reconocimiento económico por el cumplimiento de unos objetivos financieros en la creación de valor para la compañía; este modelo perdió validez al no estar involucrado dentro de planeación estratégica de la compañía.

Estas actividades filantrópicas, aunque son importantes para la sociedad y para aquellas fundaciones que reciben esta ayuda, son acciones que se presentan de manera aisladas y no hacen parte de un modelo estructurado de RSE, en donde Comertex S.A. pueda generar un verdadero impacto sostenible en la sociedad, creando un efecto de sinergia positiva en su entorno y grupos de interés.

Este modelo de responsabilidad social empresarial (RSE) a diseñar, dependerá en gran medida de la incorporación de la ética en su gestión y de la preocupación en el desarrollo sostenible de sus stakeholders implicados. Comertex S.A., al ser un participante importante de la región, generadora de desarrollo en Santander⁷, está llamado a buscar y atender aquellas brechas sociales, de la mano de un modelo socialmente responsable, que impacte de manera positiva en el desarrollo sostenible de las organizaciones del sector.

Para Comertex S.A. la RSE debe ser parte de la filosofía de la organización, más allá del básico cumplimiento de la legislación laboral, las normativas legales que la rigen y las relacionadas con el medio ambiente. Este es el reto al que debe

⁵ Asopormen, es una entidad sin ánimo de lucro, comprometida con la atención oportuna, humana e idónea para la satisfacción de las necesidades de la población con capacidades diversas

⁶ La FUNDACION ESTRUCTURAR es una entidad sin ánimo de lucro creada por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, el Club Rotario Bucaramanga y Comavsa, cuyo objetivo es atender permanentemente 2.500 niños y niñas en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, asegurando auto-sostenibilidad económica en el sector formal de la economía y/o la continuación de su ciclo profesional al 100% de los estudiantes durante el primer año posterior a su egreso

⁷ Edición No 11, revista Vanguardia Liberal, 20 de Julio de 2014.

afrentarse Comertex S.A. con sus stakeholders, el de buscar estrategias con objetivos claros que le permitan operar en un mercado cada vez más exigente y cambiante, orientado al comercio justo, la conservación ambiental y el respeto a los derechos humanos, sin dejar de lado su finalidad de crear riqueza para los accionistas.

Bajo este concepto de administración y de management se engloban un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresariales que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental.

La responsabilidad social empresarial (RSE) pretende contribuir a la búsqueda del cumplimiento de las metas estratégicas de la organización, descritas en la Figura No 1 y su gestión implicará que exista un punto de equilibrio entre los intereses del negocio y las expectativas que de ella tienen sus grupos de interés, en puntos como:

- (a) Ofrecer a la sociedad productos útiles y en condiciones óptimas ambientalmente sostenibles.
- (b) Crear riqueza de la manera más eficaz posible, (maximizar los ingresos con el menor gasto posible).
- (c) Respetar los derechos humanos con unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad, la salud ocupacional, el desarrollo humano y profesional de los trabajadores.
- (d) Evitar en lo posible cualquier tipo de contaminación al medio ambiente minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos.
- (e) Cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos.

3. MARCO DE REFERENCIA

La responsabilidad social empresarial (RSE) se convirtió en un ámbito de gestión importante, basado en el compromiso consciente e integral como un factor de diferenciación hacia la sociedad, el medio ambiente y la empresa, generando una ventaja competitiva frente a todos sus participantes.

De esta manera la RSE establece una nueva forma de gestión, donde el desarrollo económico, social y ambiental, debe mejorar el desempeño financiero, la confianza y el aumento de lealtad de los diferentes grupos de interés que se relacionan.

En ese sentido el modelo propuesto para COMERTEX S.A está basado en abordar la responsabilidad social como herramienta para alcanzar el máximo rendimiento de los recursos con los que cuenta la organización, el aumento de la productividad y el logro de las metas a corto y largo plazo, y así contribuir como actor importante al desarrollo de la región y del país.

El compromiso con el desarrollo sostenible requiere de un análisis de la cadena de valor de la empresa, junto con sus buenas prácticas verificables, que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos, mejorando su competitividad, sustentabilidad y calidad de vida de sus grupos de interés

Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad.

3.1. MARCO TEÓRICO

3.1.1 Evolución histórica del concepto de RSE⁸

Para profundizar en el tema de la evolución del concepto de responsabilidad social empresarial (RSE), nos remontamos a la primera mitad del siglo XX, en donde no existía la manifestación ni el concepto de responsabilidad social empresarial, debido a que las organizaciones e instituciones eran las encargadas de dar solución a los inconvenientes sociales que se presentaran; existían actividades filantrópicas que eran relacionadas con la caridad de la iglesia.

A mediados de los años 60, el Capitalismo cuestiona su propia legitimidad y los escritores denunciaban fechorías de grandes empresas, entonces se genera una larga práctica de activismo social filantrópico, como razonamiento filosófico.

En la década de los 70 aumenta la crítica al sistema económico y al papel de la empresa por acusaciones de abusos en actividades que se toleraron por un progreso económico, debido al activismo social y la presión que se mantuvo hacia algunos empresarios, la comunidad comienza a adquirir una consciencia sobre el estado actual de su entorno, lo que da inicio al dialogo patrón y empleado, generando compromisos de unificación de criterios establecidos por la clase dirigente sobre su papel en las organizaciones y contribución en el desarrollo del país.

En los 80, la responsabilidad social empresarial, es manejada por las organizaciones como una capacidad de respuesta empresarial en el proceso de toma de decisiones y el alcance de objetivos en términos sociales por un interés común. En esta época P. Drucker (1978), relaciona en sus escritos a la RSE

⁸ Juan Guillermo Correa Jaramillo, Semest. Econ. vol.10 no.20 Medellín July/Dec. 2007, Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social, http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-63462007000200006&script=sci_arttext

como una oportunidad de negocio para las empresas, por otro lado Freeman (1984), concibe la empresa como una telaraña de relaciones con accionistas, empleados, clientes y proveedores, involucrando el concepto teórico de stakeholders o grupos de intereses, con los cuales las organizaciones adquieren una responsabilidad.

En la década de los 90, se introduce el concepto de ética en los negocios, en el actuar de los dirigentes y sus organizaciones, también se consolida el concepto de grupos de interés apoyando y fundamentando la teoría de responsabilidad social empresaria.

Desde entonces este concepto ha venido evolucionando de manera significativa hasta el concepto que hoy se maneja de responsabilidad social empresarial (RSE), como parte activa de la gestión de creación de valor de los negocios, enmarcado dentro de un claro concepto integral sobre el papel que juegan las empresas en la sociedad y con el medio ambiente, exigiéndole a los líderes empresariales nuevas obligaciones que dentro de lo legal y lo voluntario, se incluyen temas de derechos humanos, inversión ética, comercio justo y certificación de calidad, para llegar a ser modelo ante la sociedad dentro de un entorno cada vez más exigente y cambiante. A continuación se presenta una tabla donde se puede visualizar con más detalle la evolución histórica del concepto de responsabilidad social empresarial (RSE).

Tabla 2. Enfoque histórico de la RSE

Década 1950	Década 1960	Década 1970	Década 1980	Década 1990	Década 2000
<ul style="list-style-type: none"> • Filantropía, Caridad. • La RSE asociada a causas religiosas. • Bowen, H. publica su libro, "Social Responsibilities of the businessman" en 1953 en el que se cuestionan las responsabilidades del hombre de negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque ligado a la conducta o responsabilidades del hombre de negocios o empresario. • El uso de los beneficios económicos debe redundar en el beneficio de la sociedad. (Frederick, 1960) 	<ul style="list-style-type: none"> • Friedman (1970) la RSE como teoría subversiva. • Johnson (1971) enuncia cuatro visiones del concepto: conocimiento del entorno, programas sociales rentables, optimizar los beneficios económicos y sociales, y, por último, generación de riqueza. • Carroll (1979) propone cuatro componentes de la RSE: responsabilidad económica, legal, ética y filantrópica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Drucker (1979) propone la RSE como oportunidad de negocio al ver las externalidades no solo como gastos sino como una enorme posibilidad de crecimiento económico. • Freeman (1984) propone su teoría de los grupos de interés o stakeholders. • Concepto de sustentabilidad. • Primeras investigaciones empíricas en el campo de la RSE (Crespo, 2010) 	<ul style="list-style-type: none"> • Se consolida la preocupación por la ética de los negocios o ética empresarial (Goodpaster y Ciulla, 1989). • Ética de la Empresa como ética aplicada (Cortina, 1994; Lozano, 1999) • El Bien común como fin de las actividades de la empresa, por ejemplo, se propone la célebre Senda Kyosei (Kaku, 2005) • Se fortalece el concepto de Ciudadanía Corporativa entendida como la conducta responsable de la compañía con sus grupos de interés. 	<ul style="list-style-type: none"> • La RSE integra diversas exigencias de la sociedad civil y organismos internacionales como la ONU con su Pacto Global (1999) y la Unión Europea con sus libros verdes de 2001 y 2006. • Porter y Kramer (2006) propuesta de Creación de Valor Compartido. • La RSE alineada con la estrategia de la empresa (Prahalad y Hammond, 2005; Rochlin, 2005; Vives, 2008)

Fuente: http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76413/1/indagacion_responsabilidad_social.pdf

3.2. REFERENTES TEÓRICOS

Existen iniciativas globales, empresariales y normativas que se han dado a lo largo del tiempo, relacionadas con la responsabilidad social empresarial (RSE), que buscan de cierta manera reglamentar la actuación de los países y las empresas frente a temas sociales y ambientales. A continuación se hace una breve reseña de estas iniciativas que enmarcan una serie de directrices, acuerdos, principios y normas, que deberán ser respetadas por las organizaciones, si pretenden que en un futuro no lejano los productos de estas empresas sean aceptados por la sociedad de consumo.

3.2.1. Iniciativas globales

Declaración universal de los DDHH, la Asamblea General de las Naciones Unidas, en 1948 aprobó y proclamó la Declaración Universal de Derechos Humanos, que busca la libertad y la igualdad en los derechos que debe tener todo ser humano⁹.

La OCDE, directrices del gobierno a las empresas multinacionales, donde exponen una serie de principios y normas que de manera voluntaria pueden cumplirse, mejorando la conducta empresarial responsable¹⁰.

Libro verde, Bruselas 2001, la Comisión de la Comunidades Europeas, generan un documento en donde fijan una serie de parámetros que busca fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas¹¹.

⁹ Declaración universal de los DDHH, <http://www.un.org/es/documents/udhr/>.

¹⁰ Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, <http://www.anm.gov.co/sites/default/files/Documentos/cartilladirectricesocde.pdf>

Pacto de las naciones unidas, busca que dentro de las estrategias y operaciones de las empresas o sociedades, se involucren principios de conducta en materia de derechos humanos, relaciones laborales, luchas contra la corrupción y medio ambiente, entre otros.

Declaración de Estocolmo Fue la primera gran conferencia de la ONU sobre cuestiones ambientales internacionales, y marcó un punto de inflexión en el desarrollo de la política internacional del medio ambiente¹².

Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social, busca invitar a los gobiernos de los Estados Miembros de la OIT, a las organizaciones de trabajadores y de empleadores interesadas y a las empresas multinacionales que operan en los territorios de dichos Estados a que observen los principios en ella contenidos¹³.

Declaración de Rio de Janeiro, conferencia de las Naciones Unidas donde se crea una nueva estructura para un modelo de desarrollo global y sostenible que permita trazar parámetros comunes para certificar un adelanto económico, bienestar social y ambiental de la humanidad¹⁴.

La Oficina internacional del Trabajo (OIT), tiene como objetivo principal el de contribuir al logro del empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos,

¹¹ COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, Bruselas, 18.7.2001, Libro Verde, Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, <http://www.oiss.org/atprlja/?Libro-verde-sobre-Responsabilidad>

¹² John Baylis, Steve Smith. 2005. La globalización de la política mundial (3ª ed). Oxford University Press. P.454-455

¹³ Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social, tercera edición Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 2001

¹⁴ DECLARACION DE RIO SOBRE EL MEDIO AMBIENTE Y EL DESARROLLO, Rio de Janeiro del 3 al 14 de junio de 1992, http://www.cedaf.org.do/eventos/forestal/Legislacion/Inst_internac/DECLARACION_RIO.pdf

incluidas las mujeres y los jóvenes, un objetivo consagrado en la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa (2008)¹⁵.

Cumbre mundial sobre desarrollo sostenible, la cumbre ha producido el compromiso de Johannesburgo por un desarrollo sostenible, en donde se reconoce que la democracia, el estado de derecho, el respeto de los derechos humanos y las libertades y el logro de la paz y la seguridad son esenciales para alcanzar plenamente el desarrollo sostenible. Todos esos objetivos son indivisibles y se refuerzan mutuamente¹⁶

Estrategia global de Seguridad y Salud en el Trabajo, junio de 2003, en ella se esboza una estrategia global en materia de seguridad y salud en el trabajo¹⁷.

Declaración del milenio de las Naciones Unidas, Nueva York, septiembre de 2000, los Jefes de Estado y de Gobierno reafirman la fe en el buen manejo de la Organización como fuertes puntos de partida a un mundo más pacífico respetando y defendiendo los principios de la dignidad humana, próspero y justo con la igualdad y equidad en un plano mundial¹⁸.

3.2.2. Iniciativas empresariales y normativas (guías)

La ISO 26000, es una guía que establece lineamientos en materia de Responsabilidad Social establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), así como el propósito o justificación de la norma¹⁹.

¹⁵ Organización Internacional del Trabajo, <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/who-we-are/international-labour-office/lang--es/index.htm>

¹⁶ Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, Johannesburgo (Sudáfrica), 26 de agosto a 4 de septiembre de 2002.

¹⁷ Estrategia global en materia de seguridad y salud en el trabajo, Conclusiones adoptadas por la Conferencia Internacional del Trabajo en su 91.ª reunión, 2003.

¹⁸ Naciones Unidas, Asamblea General, Declaración del Milenio, <http://www.un.org/spanish/milenio/ares552.pdf>

¹⁹ ISO 26000 Responsabilidad social, http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf

GTC 180, Guía Técnica Colombiana 180, determina y comunica tanto medidas como principios necesarios para una buena dirección hacia la gestión socialmente responsable en todas las organizaciones²⁰.

AS 8003-2003. AUSTRALIAN STANDARD, establece lineamientos para dar cumplimiento a requerimientos legislativos particulares según el Comité Australiano de Estándares MB-004 Business Governance.

EMAS, (Eco-Management and Audit Scheme, o Reglamento Comunitario de Ecogestión y Ecoauditoría), normativa voluntaria de la Unión Europea que reconoce a las empresas que han implantado un Sistema de Gestión Medioambiental y han adquirido un compromiso de mejora continua²¹.

Guía SD 21000, propone bases para ayudar a adaptar técnicamente y culturalmente los objetivos de desarrollo sostenible en el sistema de manejo de la empresa.²²

SA 8000, su objetivo es ofrecer una norma, basada en los instrumentos internacionales de derechos humanos y las leyes laborales nacionales, que proteja y faculte a todo el personal bajo el control e influencia de una empresa²³.

SGE 21 de Forética, establece los requisitos que deben cumplir las organizaciones para integrar en su estrategia y gestión la Responsabilidad Social.

²⁰ Guía Técnica Colombiana 180 Responsabilidad Social, ICONTEC Internacional, <http://icontec.org/index.php/cl/guia-tecnica-colombiana-180-de-rs>

²¹ Eco-Management and Audit Scheme, o Reglamento Comunitario de Ecogestión y Ecoauditoría, http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm.

²² Asociación Francesa de Normalización – AFNO [online], AFNOR, Norma, SD 21000Rhttp, 2003. Disponible en internet [URL:<http://www.responsible.net/rs/sd-21000>]

²³ Social Accountability International (SAI), La Norma Internacional SA8000 año 2008

ISO 9001 es la base del sistema de gestión de la calidad, una norma internacional que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios²⁴

ISO 14001, para obtener la certificación de protección al medio ambiente sólo se puede utilizar la norma ISO 14001, esta certificación tiene el propósito de apoyar la aplicación de un plan de manejo ambiental en cualquier organización del sector público o privado²⁵.

OHSAS 18001, establece los requisitos que permite a las empresas controlar sus riesgos de seguridad y salud ocupacional y, a su vez, dar confianza a quienes interactúan con las organizaciones respecto al cumplimiento de dichos requisitos²⁶.

3.2.3. Informes, reportes, balances y memorias

Global Reporting Initiative (GRI), impulsa la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones, estableciendo los principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y dar a conocer su desempeño económico, ambiental y social²⁷.

Modelo de Balance Social de la OIT (ANDI), este modelo es un instrumento que permite tener una mejor gestión en la planeación, organización, dirección, registro, control y evaluación en términos cuantitativos y cualitativos en un periodo de tiempo determinado frente a unas metas preestablecidas.

²⁴Herramientas para sistemas de calidad ISO 9001[online], disponible en internet [URL:<http://www.normas9000.com>].

²⁵ <http://www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s08.htm>

²⁶ <http://www.icontec.org/index.php/cl/sectores/publico/50-colombia/certificacion-sistema/336-ohsas-18001>

²⁷ <https://www.globalreporting.org/languages/spanish/Pages/default.aspx>

Ethical Trading Initiative (ETI), alianza entre las empresas, los sindicatos y las organizaciones de voluntarios, que trabaja en el mejoramiento continuo de la calidad de vida de los trabajadores en todo el mundo²⁸.

Indicadores ETHOS, tiene como objetivo construir, a través de la creación de un espacio multistakeholder de cambio de experiencias y aprendizaje, la creación de herramientas que además de posibilitar la unificación de los conceptos de responsabilidad social empresarial, también ofrecen una lista de aspectos susceptibles de ser evaluados por las empresas a la hora de realizar un autodiagnóstico de sus prácticas²⁹.

3.3. DEFINICIONES DE RSE

La OIT, define la responsabilidad social empresarial, “como un conjunto integral de políticas, prácticas y programas centrados en el respeto por la ética, las personas, las comunidades y el medio ambiente”.

El Pacto Mundial de la Naciones Unidas, define la RSE como, “una iniciativa de compromiso ético, destinada a que las empresas acojan como una parte integral de su estrategia y de sus operaciones, ciertos principios de conducta y acción en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la Corrupción”.

Por su parte, la ISO 26.000, la define como la “responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que, contribuya al desarrollo sustentable, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, que tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas,

²⁸ Ethical Trading Initiative (ETI), <http://www.ethicaltrade.org/>.

²⁹ Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial, Instituto ETHOS, http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-bbe2011_Indic_ETHOS_ESP.pdf

cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”.

Para el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) la Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno, como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente y para la construcción del bien común.³⁰

Una de las definiciones modernas que más comparto es la dada por organización sin ánimo de lucro, Acción RSE, quien define la Responsabilidad Social Empresarial “como una visión de negocios, necesaria para la sustentabilidad y competitividad de las empresas, que integra armónicamente el desarrollo económico con el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente, en toda la cadena de valor”.

En resumen podemos observar que no existe una sola definición de RSE, y que esta dependerá de lo que cada empresa busque incorporar dentro de su filosofía estratégica de cara al beneficio de la sociedad y cuidado del medio ambiente.

³⁰ <http://www.cemefi.org>

3.4. METODO XERTATU

3.4.1. Qué es la metodología Xertatu?

El método XERTATU, es una iniciativa público-privada de 17 organizaciones de Bizkaia pertenecientes a distintos grupos de interés y liderada por el Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia y la empresa FORETICA, cuyo principal objetivo es dotar a las organizaciones de herramientas útiles para desarrollar con éxito un modelo de negocio competitivo y sostenible entre las pymes de Bizkaia.³¹

Este método validado y usado exitosamente por más de 200 organizaciones en España y Europa desde el 2005, en empresas de diferentes tamaños y sectores, como es el caso del Grupo Arania, empresa española con 6 plantas de producción, dedicada al procesamiento del acero y con más de 600 empleados, La empresa SOLMICRO desarrolladores de Software con más de 20 años en el mercado o el Grupo Inkoa encargado de desarrollar proyectos agroindustriales en todo el mundo, son ejemplos de organizaciones que con éxito han adoptado el modelo XERTATU en su gestión de responsabilidad social empresarial³².

El método XERTATU es una herramienta que permite adaptar las normas nacionales e internacionales en temas de RSE en las organizaciones, en donde se planifica las variables más importantes de responsabilidad social de la organización, se ejecutan y se evalúan para tomar acciones correctivas; es un instrumento de gestión de RSE, que ya tiene inmerso las herramientas necesarias para cada una de sus etapas de trabajo.

³¹ http://www.xertatu.net/ca_plantilla.asp?idMenu=1&idSubMenu=1

³² http://www.bizkaia.eus/Ekonomi_sustapena/bideoa_xertatu.asp?Idioma=CA&Tem_Codigo=9307&dpto_biz=8&codpath_biz=8|6874|5547|5748|9307

El Método XERTATU, se basa en un sistema de mejora continua, que integra otros sistemas gerenciales como la planeación y gestión empresarial, con el sistema de responsabilidad social empresarial (RSE), permitiendo dar un enfoque de negocio en donde las expectativas de las partes interesadas se alinean con la estrategia empresarial. En el método se despliegan una serie de fases a seguir las cuales involucran unas herramientas concretas a implementar y sus resultados además de gestionar la RSE, permite generar información de entrada para los reportes de sostenibilidad.

3.4.2. Que se puede conseguir con su implementación?

Cuadro 2. Beneficios del XERTATU

Al analizar el desempeño de la empresa en todos sus procesos, es posible vincular los procesos de la organización de un modo más integrado y estratégico.		Gestión estratégica
Al revisar los impactos económicos, sociales y ambientales de la empresa, es más fácil detectar oportunidades de innovación en procesos, productos y servicios que permitan controlar los impactos y adaptarse al cambio.		Innovación/ Competitividad
Al gestionar la responsabilidad social con el personal se crea una mayor motivación, mayor rendimiento, creatividad, una mejor receptividad, compromiso y lealtad con la empresa.		Motivación
Al tener en cuenta los impactos económicos, sociales y ambientales de la empresa, es más fácil detectar riesgos actuales o potenciales, lo cual facilita la toma de decisiones antes de que se produzca una crisis.		Mejora en la gestión de riesgos
Al introducir las mejoras detectadas mediante la gestión sistemática de la responsabilidad social se contribuye a mejorar la percepción que de ella tienen sus clientes, administraciones públicas, proveedores, sociedad, etc.		Mejora la imagen y reputación de la empresa

Fuente: http://www.xertatu.net/ca_plantilla.asp?idMenu=1&idSubMenu=1

Lo anterior se puede traducir en una mejora en la competitividad de las empresas, en donde se aprovechan las oportunidades que se tienen y son detectadas por el modelo y permite a su vez gestionar esas debilidades que se tiene con los grupos de interés al gestionar la responsabilidad social empresarial (RSE). De la misma manera se mejorarían los canales de comunicación e información tanto internas

como externas generando una interacción positiva con los socios comerciales, proveedores, empleados y comunidad.

El método consta de una serie de matrices que permiten diseñar el modelo de responsabilidad social en Comertex S.A. como son:

- Matriz de identificación de las partes Interesadas.
- Matriz de autoevaluación.
- Matriz de contraste entre herramientas.
- Matriz de detección de áreas de mejora y fortalezas.
- Matriz de objetivos, planeación e indicadores.

3.4.3 Metodología del método Xertatu³³

La información que se presenta a continuación fue tomada del Documento, metodología de mejora continua de responsabilidad social empresarial-hacia la competitividad sostenible, Diputación foral de Bizkaia, Departamento de Innovación y Promoción Económica, 2007, como fuente básica para describir la metodología del método Xertatu. Aunque el método desarrolla una serie de fases, el presente documento solo va hasta el Diseño del modelo de responsabilidad en Comertex S.A. y queda en manos de la dirección la implementación y desarrollo de las etapas siguientes.

³³ Documento, metodología de mejora continua de responsabilidad social empresarial-hacia la competitividad sostenible, Diputación foral de Bizkaia, Departamento de Innovación y Promoción Económica, 2007.

Figura 2. Itinerario del METODO XERTATU



Fuente: http://www.xertatu.net/ca_plantilla.asp?idMenu=21&idSubMenu=93

De forma secuencial inician estas ocho fases del itinerario, en primera medida la toma del contacto y el compromiso de la dirección y termina con la evaluación y aprendizaje necesario para cerrar el ciclo y obtener conclusiones de la actividad. En la parte central se encuentra la fase del diagnóstico y una puesta en marcha de un plan anual de mejora en RSE hecho a partir del propio diagnóstico. Se propone a final del ciclo la fase de comunicación y rendición de cuentas a los grupos de interés de la empresa.

Estas fases de la metodología se llevan a cabo a través de herramientas específicas y las fases de evaluación y de aprendizaje se basan en la clasificación de resultados del plan de acción generado.

3.4.3.1 Fase 0. Arranque.

Aquí la firme convicción en la toma de decisiones y el sentido de pertenencia frente a la empresa hará la diferencia como factor de éxito en el proceso. Antes de

iniciar es necesario capacitar a las personas idóneas para liderar el proceso e implantarlo en la empresa.

Para que el proceso tenga éxito es necesario:

- Se debe comunicar a toda la empresa su compromiso con el proceso.
- Se debe determinar qué equipo de trabajo va a liderar la implementación de xertatu.

A partir de este acompañamiento de las personas facilitadoras, la persona responsable de la empresa debe expresar su compromiso con el proceso de mejora en RSE mediante un documento firmado.

3.4.3.2 Fase 1. Análisis del punto de partida

El arranque de un proceso hacia la RSE debe partir de un conocimiento previo de la empresa en este tema.

- La empresa nunca partirá de cero en RSE, entonces es preciso reconocer y hacer una recopilación de algunos avances que la empresa tenga en este campo.
- En la empresa se cuenta con unos sistemas o áreas de gestión (financiero, medioambiental, excelencia, calidad...) en las que se pueda encontrar vinculado el proceso xertatu

3.4.3.3 Fase 2. Diagnóstico en RSE

Es necesario hacer un diagnóstico de la empresa con respecto a su enfoque hacia la RSE para la implantación del xertatu. Se debe determinar aquellas áreas en que la empresa muestra fortalezas en RSE y así mismo en las que puede mejorar para orientarse hacia una sostenibilidad y competitividad.

Xertatu, conserva el diagnóstico mediante dos herramientas:

1. Diagnóstico de percepciones, se hace a través de un cuestionario de autoevaluación, del cual se obtiene un resultado sobre lo que cree que es su actual desempeño de RSE. El objetivo va direccionado a valorar la percepción de la gerencia y el personal de la empresa respecto a su desempeño en materia de RSE.
2. Recopilación de expectativas de los grupos de interés. Aquí se hace una clasificación de los resultados en las diferentes formas de dialogo que se practicaron con los grupos de interés. Es relevante la información que se obtenga de las encuestas de satisfacción hechas a los trabajadores, clientes y proveedores sobre las expectativas en relación con la sostenibilidad. Para ello se brinda una plantilla de recapitulación de expectativas de grupo de interés.

El análisis final se obtiene a partir del contraste de los resultados apuntados en las dos herramientas anteriores. El objetivo del contraste es doble:

- Detectar las áreas de la empresa que presentan mayores logros y fortalezas en RSE.
- Detectar las áreas de mejora. Se trabaja para seguir avanzando para alcanzar objetivos propuestos.

El proceso xertatu, propone una herramienta de contraste de diagnósticos que guíe a la empresa hacia el objetivo de alcanzar la competitividad sostenible.

3.4.3.4 Fase 3. Planificación

La planificación estratégica y mejora continua pueden inducir a una empresa a conciliar sus propias herramientas para el desarrollo de las fases de planificación.

Un aspecto de gran importancia en esta etapa es buscar la integración (inserción) del Plan de Actuación en RSE en el Plan de Gestión anual general de la empresa, si disponen de él, o plantear, al menos, una adecuada coordinación entre ambos, entendiendo que la RSE se encuentra entre los retos que se plantea anualmente la empresa.

El diagnóstico permitirá que la empresa decida cuáles son las áreas que de manera inmediata, abordará. La utilización de Xertatu hace que progresivamente la empresa sea más responsable y más sostenible manteniéndose en la mejora constante.

3.4.3.5 Fase 4. Ejecución

La puesta en marcha del proceso y el papel fundamental de las personas responsables del proceso hacen de esta fase un momento crucial, ya que pone en juego la credibilidad y el futuro del propio proceso. Aquí es importante comunicar el plan de actuación a toda la empresa, dinamizar el proceso y coordinar el desarrollo de todas las tareas previstas.

Xertatu sugiere la ejecución de acciones en 4 ámbitos: estrategia, cultura, operativa y relación con el grupo de interés, El método ofrece la utilización propia por parte de la empresa de las siguientes herramientas:

1. Para el ámbito de la cultura empresarial:
 - Orientaciones para incorporar la RSE en la cultura de la empresa (valores, política de RSE y códigos éticos).
2. Para el ámbito de la operativa habitual:
 - Catálogo de recursos en RSE
 - Orientaciones para trasladar la RSE a la cadena de proveedores.
3. Para el ámbito de la relación con grupos de interés:
 - Orientaciones para el diálogo con los grupos de interés.

3.4.3.6 Fase 5. Evaluación

En esta fase se debe evaluar el grado de consecución de los objetivos propuestos y analizar, en su caso, las causas de las desviaciones. Después del periodo establecido para la ejecución de las acciones planteadas.

El planteamiento de la evaluación se hace en un doble sentido:

- Evaluación del Plan de Actuación: mediante la medida de los indicadores asociados a cada acción de mejora planteada y su comparación con los objetivos propuestos.
- Evaluación del avance de la empresa en RSE: esta evaluación conllevaría un nuevo diagnóstico en RSE (al menos parcialmente). Para ello, se propone realizar una nueva medición completa de la batería de indicadores, con el objetivo de obtener una imagen general actualizada de los avances o retrocesos en el desempeño social y ambiental de la empresa.

3.4.3.7 Fase 6. Comunicación y rendición de cuentas

El método xertatu persigue en esta fase un doble objetivo:

- Comunicar los logros de la empresa para un buen aprovechamiento de los beneficios esperables de una apuesta por la RSE.
- Responder ante los grupos de interés sobre el desempeño de la empresa y la forma en que ha escuchado las expectativas de estos grupos de interés y ha articulado respuestas ante ellas. La empresa puede comunicar su estado de avance hacia la competitividad sostenible en cualquier momento del proceso.

Es fundamental determinar qué información se va transmitir y a quién. (Grupos de interés más relevantes).

3.4.3.8 Fase 7. Aprendizaje

Sistematizar el aprendizaje, depende de cada organización determinar qué medios y vías dispone para extraer conclusiones de sus operaciones y convertir ese conocimiento tácito en manos de algunas personas de la organización en un conocimiento explícito compartido. Una vez realizado este ejercicio de aprendizaje, se planteará el cierre del ciclo de mejora para dar inicio a un nuevo ciclo. Este proceso es inclusivo e integral, lo que implica que la empresa, con el tiempo, debe ser capaz de abordar progresivamente el conjunto de áreas de mejora³⁴.

3.5 MARCO CONCEPTUAL³⁵

- **BENCHMARKING:** comparación de los sistemas, procesos, resultados o buenas prácticas de una empresa con los de otras empresas del mismo o de otros sectores. Permite conocer tendencias o identificar oportunidades de mejora.
- **BUENAS PRÁCTICAS AMBIENTALES:** medidas de tipo organizativo para el control del impacto ambiental que en muchos casos son válidas en cualquier tipo de actividad o sector.

³⁴ Documento, metodología de mejora continua de responsabilidad social empresarial-hacia la competitividad sostenible, Diputación foral de Bizkaia, Departamento de Innovación y Promoción Económica, 2007

³⁵ RSE, Xunta de Galicia [online]. Glosario de términos. [citado el 4 de noviembre 2015]. Disponible en internet[URL: https://rse.xunta.es/index.php?option=com_content&view=article&id=21&Itemid=20&lang=es]

- **CERTIFICACIÓN RSE:** proceso por el cual un tercer agente independiente asegura que los sistemas, procedimientos, indicadores o cualquier otro aspecto relacionado con la RSE de la organización cumple con los requisitos exigidos en una norma determinada, permitiéndole obtener el sello o certificado que lo testifique.

- **CÓDIGO DE CONDUCTA:** declaración formal y explícita de los valores y compromisos de la organización. Es un documento en el que se recoge la intención de la organización de someterse a una autorregulación vinculante en lo relativo a la RSE.

- **COMERCIO JUSTO:** tipo de comercio que facilita el acceso de los productores del Sur a los mercados del Norte, mediante la garantía del pago de un precio justo y un salario digno bajo condiciones de equidad y solidaridad.

- **DESARROLLO SOSTENIBLE:** formas de progreso que satisfacen las necesidades del presente sin comprometer la posibilidad de las generaciones futuras para alcanzar sus necesidades.

- **ESTRATEGIA EMPRESARIAL:** conjunto de criterios y reglas de decisión que tratan de hacer corresponder los recursos de la organización con su contorno y, en particular, con las expectativas de sus grupos de interés.

- **FILANTROPÍA:** donación voluntaria de recursos por parte de la compañía a causas sociales de diversa naturaleza.

- **GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL:** reconocimiento e integración en la gestión y las operaciones de la organización de las preocupaciones sociales, laborales, ambientales y de respeto a los derechos humanos, que generen políticas, estrategias y

procedimientos que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores e interlocutoras. Implantar la responsabilidad social corporativa implica, además de los señalados, los siguientes compromisos: ejercer su labor favoreciendo el desarrollo humano integral y asumir las repercusiones sociales, laborales, ambientales y éticas que se derivan del conjunto de sus actuaciones.

- **GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS):** cualquier persona o grupo interno o externo a la organización que pueda afectar o ser afectado por las políticas, objetivos, decisiones y acciones de esta. Se utiliza también la expresión “partes interesadas” para referirse a este mismo concepto.
- **MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD:** instrumento eficaz para la toma de decisiones y como herramienta fundamental para la comunicación de la triple cuenta de resultados de una organización, es decir, la que une la dimensión económica, la dimensión ambiental y la dimensión social. Informe de carácter público que las compañías ofrecen a sus partes interesadas, tanto internas como externas, sobre su posición corporativa y de sus actividades en las tres dimensiones de sostenibilidad: económica, ambiental y social. Es decir, se trata del informe en el que se intenta plasmar la contribución de la empresa al desarrollo sostenible. Son similares a los informes financieros que las empresas elaboran anualmente pero pretenden ofrecer una visión de su triple línea de resultados
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL:** la RSE supone prácticas de negocio transparentes y basadas en valores éticos, integrando en sus actividades tradicionales la preocupación por el ambiente y la sociedad. De esta manera, se tienen en cuenta, en la toma de decisiones, las obligaciones y compromisos legales y éticos, nacionales e internacionales con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la existencia, actividad y operación

de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, ambiental y de los derechos humanos. La RSE afecta a la propia gestión de las organizaciones, tanto en sus actividades productivas y comerciales, como en sus relaciones con los grupos de interés.

- **SOSTENIBILIDAD:** Es el cumplimiento de la triple cuenta: desarrollo social, viabilidad económica y cuidado del ambiente, que permite la continuidad del negocio, la preservación del medio ambiente y el crecimiento del ser humano.
- **TRIPLE CUENTA:** técnica que permite a la empresa reunir información cuantitativa y cualitativa sobre sus actuaciones sociales, económicas y ambientales con la finalidad de seguir de manera objetiva el desarrollo de sus actividades en el campo de los recursos humanos y medir su desempeño en la implantación de programas de carácter social (tanto internos como externos).
- **VENTAJAS COMPETITIVAS:** pueden definirse como las características o atributos que posee un producto o un proceso productivo que confieren a una empresa cierta superioridad sobre sus entidades competidoras y les permite obtener beneficios que superan la media de su sector. Porter identificó dos tipos de ventajas competitivas: bajo coste (ser más barato que la competencia) y diferenciación (distinguirse de la competencia a través de la calidad, servicio, confiabilidad, del prestigio de la marca, reputación, etc.)³⁶.

³⁶ RSE, Xunta de Galicia [online]. Glosario de términos. [citado el 4 de noviembre 2015]. Disponible en internet[URL: https://rse.xunta.es/index.php?option=com_content&view=article&id=21&Itemid=20&lang=es]

4. METODOLOGIA

Cuadro 3. DISEÑO DE UN MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN COMERTEX S.A.

OBJETIVO GENERAL:			
<i>Diseñar un modelo de responsabilidad social empresarial en COMERTEX S.A haciendo uso de la metodología Xertatu, que impacte los aspectos denominados de “triple cuenta” (Social, ambiental y económico) frente a los grupos de interés identificados como prioritarios en su entorno de operación.</i>			
Objetivo General	FASES	METODOLOGIA	ENTREGABLES
1. Identificar los grupos de interés, en el entorno de operación de Comertex S.A., estableciendo sus expectativas e intereses en los asuntos relacionados con la triple cuenta (Social, económico y Ambiental).	1.1. identificar las categorías y subcategorías de los grupos de interés para Comertex S.A.	Se levantará la información con el equipo gerencial (Gerencia General, Gerencia Comercial, Gerencia de Producto, Gerencia de Cartera Gerencia de Tiendas y Detalles), y si se requiere con los grupos de interés de Comertex S.A, a través de una encuesta verbal, previo consentimiento informado por parte de los participantes, para luego llenar una matriz suministrada por el modelo Xertatu en donde se identifican los grupos de interés más relevantes, las subcategorías de estos, y las expectativas e intereses de estos grupos de interés desde el punto de vista económico, social y ambiental.	1.1.1 Matriz de identificación, descripción, determinación y expectativas de las partes Interesadas, del método Xertatu
	1.2 Determinar las expectativas e intereses de los grupos de interés.		
2. Determinar mediante el cuestionario de auto evaluación propuesto por la metodología Xertatu, los ámbitos en los que Comertex evidencia fortalezas y debilidades en los asuntos asociados con la responsabilidad social empresarial.	2.1. Valoración de cada uno de los criterios y áreas relacionados con los ejes de la responsabilidad social, propuestos por la metodología Xertatu.	Se llenará una matriz de auto evaluación con la Gerencia Gerencial, para evaluar criterios de cultura, conocimiento, conducta dialogo, entre otros.	2.1.1 Matriz de autoevaluación de criterios y áreas de RSE., del método Xertatu

	2.2. Realizar un contraste entre los resultados obtenidos entre el cuestionario de autoevaluación y la matriz de identificación y descripción de los grupos de interés, con el fin de determinar los criterios y áreas prioritarios de mejora.	Con la alta Gerencia se confrontan las dos matrices anteriores, con base en una tercera matriz que sustrae las fortalezas y debilidades más representativas, las cuales se evalúan según su impacto con la organización	2.2.1 Matriz de contraste, del método Xertatu
	2.3. Determinar las áreas de mejora y las fortalezas sobre el cual se desarrollará el modelo de RSE, en Comertex S.A.	Con base en la matriz de resultados se extraen las fortalezas y debilidades que presentaron mayor impacto según la calificación resultante.	2.3.1 Matriz de determinación de áreas de mejora y fortalezas, del método Xertatu
3. Establecer la política de RSE y el código de ética que direccionarán la conducta socialmente responsable de Comertex S.A., asegurando su alineación con la estrategia empresarial.	3.1 Establecimiento de la Política de RSE	En una mesa de trabajo con un equipo interdisciplinario que involucra la gerencia, se revisará la información que se pueda conocer sobre el tema, se revisará la política actual y se generarán las nuevas políticas frente a la RSE.	3.1.1 Política de RSE
	3.2 Establecimiento del código de conducta ética de Comertex S.A.	En una mesa de trabajo con un equipo interdisciplinario que involucra la gerencia y con base en la matriz respectiva de la herramienta, se evidenciarán los valores y principios que serán definidos por la empresa, se determinarán los comportamientos que lo evidencian y dictarán las medidas disciplinarias en caso de incumplimiento.	3.2.1 Código de conducta Ética
4. Diseñar planes de acción que permitan establecer estrategias y herramientas de	4.1 Establecer los objetivos y estrategias de RSE, en cada uno de los ámbitos, social ambiental y económico.	Con el equipo gerencial de Comertex S.A. y con base en los insumos de las matrices anteriores, la política de RSE y el código de ética, se llenará la última matriz que	4.1.1 Matriz de Objetivos, Plan de acción de RSE e indicadores de

<p>seguimiento y control para la implementación de acciones socialmente responsables en Comertex S.A.</p>	<p>4.2 Evaluar la viabilidad de los objetivos y estrategias de la fase anterior.</p>	<p>propone el método Xertatu en donde se elaboran unos objetivos los cuales deberán estar alineados a los objetivos estratégicos de la organización, se desarrollarán los planes de acción para el cumplimiento de los objetivos y se determinarán los indicadores de seguimiento.</p>	<p>seguimiento en Comertex S.A., del método Xertatu.</p>
	<p>4.3 Determinar la actividad, el responsable y los recursos que se necesitan para la ejecución de los objetivos y estrategias que fueron identificadas como viables.</p>		
	<p>4.4. Establecer los mecanismos de seguimiento y control, que permitan verificar el logro de los objetivos y de las estrategias de RSE planteados.</p>		

Fuente. El autor

5. DISEÑO DEL MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PROPUESTO PARA COMERTEX S.A.

El proceso de responsabilidad social en Comertex S.A. implicará un reto permanente en buscar el equilibrio sostenible en el cumplimiento de sus estrategias, de crecimiento y beneficio económico, y la responsabilidad que de ellas se desprende en temas sociales y ambientales. Este esfuerzo empresarial sobre la responsabilidad social, no tiene un camino claro a la hora de gestionarla y poder llevar la sostenibilidad empresarial a la práctica.

Para ello es necesario adoptar herramientas y metodologías que nos permitan orientar las actividades de la empresa hacia el crecimiento sostenible, en un mercado cada vez más exigente, en el que los productos que allí se consumen, deberán cumplir con las exigencias que en materia de responsabilidad social deban tener las organizaciones. Para ello, se utilizará en este trabajo de aplicación, un modelo que permita orientar estratégicamente los esfuerzos que se adelanten en materia de responsabilidad social, entendiendo que la RSE es un tema que beneficia a la organización y se deberá asimilar como un proceso de mejoramiento continuo, permitiendo incorporarla en la cultura organizacional y en la estrategia misma de la empresa, a través del método XERTATU.

Antes de desarrollar el plan de trajo para el Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial en Comertex S.A., el Modelo XERTATU sugiere la descripción previa de la organización en la que se desarrollará el modelo.

5.1 DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN

5.1.1 Razón Social / Nombre Comercial: Comertex S.A.

5.1.2 Reseña Histórica³⁷

El 7 de noviembre de 1.974 fue fundada en la ciudad de Bucaramanga la que hoy es una de las mejores empresas distribuidoras de productos textiles de Colombia. El surgimiento de esta empresa se vio motivado por la necesidad que percibieron sus creadores de fortalecer uno de los sectores más ricos de la economía de nuestro país, visualizando en Santander nuestro departamento una de las mejores plazas para aprovechar esta oportunidad.

En sus inicios COMERTEX funcionó únicamente con la línea TEJIDO PLANO, cuyo único proveedor era Fabricato. En el año 1990 se introdujo la línea NO TEJIDOS.

En 1.993 tras el crecimiento acelerado de la empresa, es introducida una tercera línea la cual se denomina LINEA HOGAR, diversificando de esta manera en los productos que ofrece con el fin de abarcar más mercados y ser más competitivos.

El 27 de diciembre de este mismo año, la organización se transforma al tipo de anónima quedando bajo la denominación social Comertex Bucaramanga S.A.

Finalmente el 4 de enero de 1.997 cambia de razón social a COMERTEX S.A. que hoy en día es la reconocida en el mercado. En este mismo año la empresa permite el ingreso de la línea Tejido de Punto.

En mayo del año 2000 incursiona la compañía con la línea FRANQUICIAS, en el

³⁷ Reseña Histórica, documentos internos de Comertex S.A.

año 2002 incursiona en el área de comercio exterior importando mercancías. Hacia el año de 2004, se realizó una fusión entre las diferentes filiales de Comertex en las demás ciudades del país, quedando como sede principal la ubicada en Bucaramanga.

En 2006 se construyeron las instalaciones de la Cra. 17 No 60 – 170 Autopista Palenque- Chimita en Girón donde se unificaron las oficinas y la bodega en una extensión de cerca de 8.000 metros.

Para el año 2013 y luego de un proceso de investigación entre Colciencias, la Universidad Industrial de Santander y Comertex se culminó un estudio en el manejo logístico de rollos, dando como resultado la especialización definida en los dos negocios que son comercialización textil y logística, creándose una empresa de agencia logística encargada de toda la gestión de importación, almacenamiento de mercancía, transporte y despacho a clientes, denominada TEXLOG S.A., teniendo sus bodegas en Funza - Cundinamarca. Dada esta decisión de especialización de actividades, Comertex se traslada en noviembre de 2014 a sus nuevas oficinas administrativas a la Zona Franca Santander, ubicadas en Floridablanca y desde allí opera actualmente.

5.1.3 Estructura Organizacional

- **Número de Trabajadores:** La compañía cuenta con 164 empleados, de los cuales 42 son administrativos y 122 en ventas (representantes de ventas – vendedores de Mostrador, administradores de franquicias y tiendas detales, gerente de franquicias y detales, analista ventas y comercial).
- **Tipos de Contratación:** Actualmente la compañía tiene vinculados todos sus empleados a término fijo por un año.

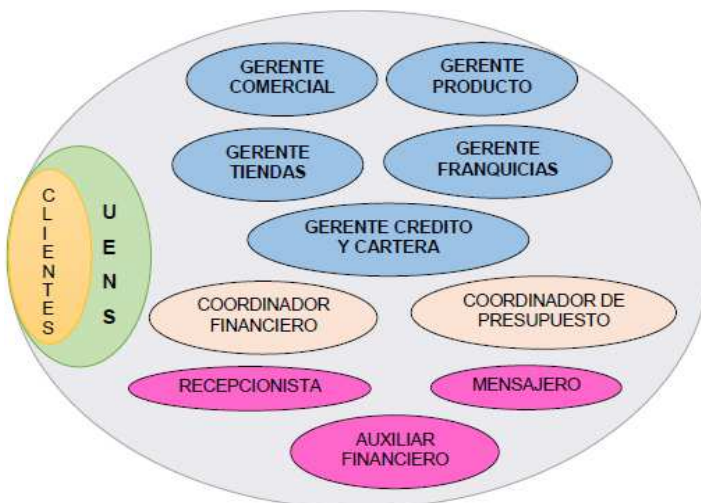
- Nivel Jerárquicos: Junta Directiva, Gerencia General, Gerencias, Subgerencias, Coordinadores, representantes de ventas y Auxiliares administrativos

Figura 3. Estructura Organizacional de Comertex S.A.



Fuente: Información interna Comertex S.A.

Figura 4. Estructura Organizacional Gerencia General.



Fuente: Información interna Comertex S.A.

5.1.4 Ubicación

- Administrativa: El personal administrativo se encuentra ubicado en el 5to piso del edificio Baiachalá, ubicado en Floridablanca Zona Franca Santander.
- Logística: tiene contratado el manejo logístico con una empresa del grupo denominada TEXLOG S.A. con Bodegas ubicadas en Funza - Cundinamarca.
- Comercial: Cuenta con representantes de ventas haciendo presencia en las principales ciudades del país: Bucaramanga, Cali, Medellín, Bogotá, Barranquilla y Pereira, y en todo territorio nacional, Tiene una sucursal en Quito Ecuador y Venezuela de donde se realiza el mismo negocio comercial.

5.1.5 Productos y Servicios que se ofrece.

La empresa se encuentra enfocada en la compra y comercialización de productos textiles en dos líneas de negocio:

- Materias Primas: No tejidos, tejido de punto, tejido plano, algodón e hilaza a través de nuestros representantes de venta a nivel nacional y y en tiendas de Comertex donde se comercializa en estos productos al detal.
- Producto terminado: Tiendas en formato de franquicias de las marcas (Naf Naf, Esprit, Levi's, Chevignon) y productos del hogar (sábanas, edredones y toallería), comercializada por nuestros representantes de venta a nivel nacional y en tiendas de Comertex donde se comercializan estos productos al detal.

5.1.6 Proveedores

La empresa tiene proveedores nacionales e internacionales para la compra de los productos que comercializa a nivel nacional e internacional.

- **Principales Proveedores Textiles a Nivel Nacional**

- FABRICATO S.A. ,
- DIAGONAL
- PGI COLOMBIA LTDA .
- TEJIDOS DE PUNTO LINDALANA S.A.S .
- NAFTALINA S.A.S.
- FABRICA DE TEXTILES TEXTRAMA S.A. .
- TEJILAR S.A. .
- INVISTA COLOMBIA S.A. .
- COLTEJER S.A .
- HILANDERIAS UNIVERSAL S.A.S .
- TEXTILES MIRATEX S.A.S .

- **Principales Proveedores Internacionales**

- SANGAM (INDIA) LIMITED
- SHUBH FLAVOUR AND FRAGRANCES PRIVATE LIMITED
- MANUFACTURAS KALTEX S.A. DE C.V. .
- FAIRDEAL WEAVING MILLS (PVT) LTD
- SO YOUNG TEXTILE CO. LTD
- WEIFANG FOBO TRADING CO.,LTD
- KCTEX INTERNATIONAL LTD
- PENFABRIC SDN BHD .
- TIMI ENTERPRISES CO LIMITED
- PICA PLASTICOS INDUSTRIALES C.A
- CRESCENT

- BONLAM S.A. DE C.V. .
- CREDIT TRADING LIMITED
- WEIFANG FOBO TRADING CO.,LTD
- BHARARA TEXTILES MANUFACTURERS & EXPORTERS OF QUALITY FABRICS & MADE UPS
- JINGJIANG XINYUAN TEXTILES CO., LTD
- TEJIDOS SAN JACINTO S.A.

5.1.7 Segmentos de Clientes

La empresa se encuentra enfocada en los segmentos de comercio mayorista, minorista, comercio al detal, ropa de trabajo, industrial, confección, franquicias y tiendas Comertex. La organización por estrategia para los próximos 5 años hasta el 2020, se enfocará principalmente en los medianos y pequeños confeccionistas.

5.1.8 Principales oportunidades / Retos en el futuro cercano

- Exportaciones a Brasil y México como se ha desarrollado con Perú.
- Fortalecer el mercado en desarrollo como Ecuador, donde Colombia es un referente estratégico y se aprovecha que Ecuador Fomenta la industria Nacional.
- Crecimiento del sector confecciones con oportunidad en tecnificación.
- Explorar proveedores nuevos con bajos aranceles (Turquía, Corea y Paquistán)
- Falta información del segmento minorista.
- Cambiar el modelo de negocio dignificando el papel confeccionista.
- Concentración de la actividad textil en ciudades principales.

Detalles

- Una propuesta valor, es la segmentación y conocimiento del cliente.

- Mejorar los procesos comerciales, en mercadeo y desarrollo de canales.
- Poder pronosticar la demanda.
- Mejorar el Bajo desempeño en franquicias.

5.1.9 Principales amenazas en el futuro cercano

Materia Prima

- Primeros eslabones decrecen lo que dificulta desarrollo de clúster o encadenamientos.
- Contrabando, subfacturación, informalidad y lavado de activos.
- Balanza comercial negativa en Productos Terminados.
- Importante apalancamiento y reducción de exportaciones en confeccionistas, así como poca flexibilidad y tecnificación.
- Informalidad en análisis y otorgamiento de cupos.
- Reducción de márgenes del sector comercializador.
- Desintermediación del canal mayorista.
- Agresividad de jugadores no tradicionales para entrar a nuevos segmentos y regiones.
- Integración hacia delante de proveedores internacionales.

Detalles.

- Guerra del centavo en minoristas en materias primas y propuestas de valor no diferenciadas.
- Desintermediación – fábricas están colocando tiendas propias (ej. Miratex, Facol).
- Incremento competencia, principalmente en segmento femenino con propuestas de valor muy estructuradas (reducción ventas por tienda).
- Contrabando y subfacturación.

5.1.10 Iniciativas de Comertex en temas de RSE.

Se han desarrollado algunas iniciativas en temas ambientales de manera aislada por parte de Comertex S.A., que no hacen parte de un plan estructurado en RSE, pero da una idea de la importancia de estos temas para la compañía. A continuación se enumeran algunas actividades que en temas ambientales se ha trabajado en el 2014:

1. El reciclaje de papel: es una forma de reciclar más beneficios para el ambiente, como parte del costo medioambiental que tiene obtenerlo. Para esto la compañía a desarrollando las siguientes actividades con su equipo de trabajo:
 - Se estableció en las diferentes áreas de la compañía reutilizar el papel por los lados. El papel que esta reutilizado por ambas cara se enviara a los almacenes de franquicias para pegar los cierres de caja que arroja el sistema para luego enviarlo a tesorería, disminuyendo el uso de papel, reciclando y cuidar el ambiente.
 - Se creó conciencia en los trabajadores de evitar imprimir documentos, contribuyendo al ahorro de papel, usando archivos digitales para disminuir el impacto ambiental.
2. Separación de residuos sólidos: actividad que consiste en recuperar materiales reusables o reciclables de los residuos como productos de papel, vidrio, residuos de comida y metales. Se busca contribuir con el cuidado del medio ambiente.
 - Por áreas se recicla y separa el material que no se puede reutilizar, el cual se entrega a un colaborador de la compañía para su ayuda económica, lo que

ayuda a minimizar los daños al medio ambiente, al manejarse productos de difícil degradación.

- En el área de logística se generó conciencia de separar correctamente los residuos, reciclando como tal el plástico y sacar los respectivos residuos el día indicado de recolección, para colaborar con el medio ambiente y evitar la contaminación visual.
3. Uso de Aires Acondicionados: a partir del estudio realizado por áreas y uso de los diferentes aires acondicionados y su funcionamiento se realizaron las siguientes acciones:
- A partir de la redistribución de las áreas de la compañía se disminuyó el funcionamiento de los aires, pasando de dos áreas a una, se asignó el personal que será responsable de apagar y encender el aire a determinada hora, disminuyendo su tiempo de uso y manteniendo un clima laboral adecuado.
4. Ahorro de Energía eléctrica: el ahorro de energía eléctrica es un elemento fundamental para el aprovechamiento de los recursos energéticos, buscándose disminuir el consumo de energía.
- Se fomentó la cultura del uso adecuado de la energía en las diferentes áreas de la compañía y en el área de logística se determinó prender y apagar las luces a determinadas horas y utilizar solo el pasillo que lo requería contribuyendo al cuidado del medio ambiente y como complemento la compañía utiliza bombillos ahorradores, y tejas translúcidas que permiten aprovechar la luz solar.

- Instalación de sensores de movimiento: La compañía implementó los sensores de movimiento en los baños y oficinas con el fin de evitar luces encendidas innecesariamente y ahorro de energía.
5. Ahorro de Agua: el agua es un recurso indispensable para toda la humanidad y todos los seres del planeta tierra.
- Se instaló en los baños y lavamanos sensores infrarrojos en los sanitarios y lavamanos para reducir el gasto del agua y evitar el desperdicio de agua.
7. Mantenimiento de Canales: se diseñó un cronograma de canales:
- Anualmente se realiza el mantenimiento de los canales y bajantes de las bodegas, con el fin de evitar se generen focos de microorganismos, así como obstrucción de canaletas por maleza y basura, evitando inundaciones en épocas de lluvia.

5.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPO DE INTERÉS

5.2.1 Identificar las categorías y subcategorías de los grupos de interés para Comertex S.A.

En esta fase la metodología a seguir, consiste en levantar la información requerida en conjunto con la gerencia de la compañía, diligenciando la matriz denominada "Identificación de las partes interesadas" del método Xertatu, (ver anexo A), para identificar categorías y poder determinar las expectativas e intereses de los stakeholders.

Para tal efecto, se determinaron los grupos de interés más representativos para la compañía los cuales se consideran como los de mayor influencia para el correcto

funcionamiento de la organización; estos grupos de interés serán los escogidos para el desarrollo del modelo de responsabilidad social empresarial. Estos fueron: Accionistas, Empleados, Clientes, Proveedores, Administración pública, competencia y comunidad. Se evaluaron cada una de estas categorías como grupos de interés seleccionados, determinando a su vez las subcategorías que se podrían desagregar con su respectiva definición (ver anexo A, Identificación de las partes interesadas).

5.2.2 Determinar las expectativas e intereses de los grupos de interés.

Ya teniendo definido las subcategorías (ver anexo A, Identificación de las partes interesadas), se determinarán las expectativas e intereses que puedan tener estas partes interesadas desde el punto de vista ambiental, económico y social, en el cual se verán influenciados en su entorno y operación, este insumo se obtiene a través de una pequeña encuesta verbal, (ver anexo F, Cuestionario verbal partes interesadas), que se realiza a los grupos de interés, previa aceptación del consentimiento informado (ver anexo G, Consentimiento informado verbal), que permite la voluntariedad de la participación de los entrevistados.

A continuación se detallan algunas de las expectativas e intereses recopilados de lo algunos de los grupos de interés escogidos en cada uno de los ámbitos de RSE social, económico y ambiental. La información completa se puede consultar en la matriz identificación de las partes interesadas, (ver anexo A):

Accionistas (Social):

- Desarrollar actividades sociales que beneficien a los empleados.
- Buscar la igualdad dentro de los empleados.
- Programas de orientados al bienestar de los trabajadores.

Accionistas (Ambiental):

- En un futuro comercializar productos que en su proceso de cadena de valor sean cada vez más responsables social y ambientalmente.
- Promover el ahorro y uso eficiente de agua, energía eléctrica, insumos de trabajo y demás recursos utilizados por las empresas en el desarrollo de sus funciones.

Accionistas (Económico):

- Obtener la remuneración deseada por los recursos invertidos por los accionistas.
- Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos al 2020.
- Que genere la suficiente caja, para no incumplir con las obligaciones contratadas.

Empleados (Social):

- Incentivar programa educativo de formación profesional para los colaboradores de Comertex y sus familias.
- Crear una fundación en donde se vincule la mujer cabeza de hogar y apoyarlos en el sector confección.

Empleados (Ambiental):

- Espacios de esparcimiento libres de cualquier contaminación ambiental.
- Jornadas de capacitación en manejo de residuos orgánicos e inorgánicos, consumo de papel y energía eléctrica.

Empleados (Económico):

- Bonificaciones por el cumplimiento de metas.
- Contar con una carrera laboral dentro de la organización.

La cual permite evaluar desde el punto de vista de la gerencia, qué tanto se ha trabajado en cada una de las expectativas e intereses recopiladas de los grupos de interés, dándole una calificación de 0 a 10, siendo 0 si no se ha trabajado en el tema y 10 si se detectan acciones de mejora. Esta calificación también define si estos criterios seleccionados se consideran como una Debilidad (calificación de 0 a 5) o una Fortaleza (calificación de 6 a 10), (ver anexo A, identificación de las partes interesadas).

5.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN COMERTEX S.A EN LOS ASUNTOS ASOCIADOS CON LA RSE.

5.3.1 Valoración de criterios y áreas de la responsabilidad social, propuestos por la metodología Xertatu.

En esta fase se trabajó con una matriz de auto evaluación propuesta por el método Xertatu con la gerencia, en la que se revisaron criterios en áreas relacionadas con la empresa, empleados, proveedores y clientes, para evaluar su cultura, conocimiento, conducta, diálogo, entre otros, bajo los criterios de liderazgo, política y estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos, resultados en los clientes, resultado en las personas, resultados en el medio ambiente, resultados en la sociedad y otras partes interesadas. Se determinó de manera numérica qué tanto se ha avanzado en cada uno de esos criterios:

Cuadro 5. Cuestionario de auto evaluación (parte 1)

CRITERIOS - ÁREAS	CALIFICACIÓN											Ambito SAE	GRUPO DE INTERES	Aquí se detectan las áreas en las que la organización presenta una gestión avanzada y un buen desempeño (FORTALEZA), así como aquellas			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			NR	NA	FORTALEZA (6 a 10)	DEBILIDAD (0 a 5)
	No se ha trabajado.	Existe un compromiso aplicado, claro y sólido.	Se despliega se realizan actividades relacionadas y se asegura el	Las acciones se sistematizan, son planificadas, se ejecutan, se comunican y han indicadores	Se evalúan las acciones y se define de ellas	Se definen acciones de mejora.	No es relevante para la organización por	No aplica para la organización.									

Fuente: Matriz, cuestionario de autoevaluación, método Xertatu.

La calificación que presenta este cuestionario es la siguiente:

- No se ha trabajado (calificación 0)
- Existe un compromiso explícito, claro y sólido (calificación 1 o 2)
- Se despliega, se realizan actividades aisladas y se asegura el cumplimiento legal. (calificación 3 o 4)
- Las acciones se sistematizan, son planificadas, se ejecutan, se comunican y tienen indicador asociado. (calificación 5 o 6)
- Se evalúan las acciones y se aprende de ellas. (calificación 7 o 8)
- Se definen acciones de mejora. (calificación 9 o 10)
- No es relevante para la organización por su tamaño y estructura, NR
- No aplica para la organización, NA.

Cuadro 6. Cuestionario de auto evaluación (parte 2)

CRITERIOS - ÁREAS	CALIFICACIÓN														Ambito SAE	GRUPO DE INTERES	Aquí se detectan las áreas en las que la organización presenta una gestión avanzada y un buen desempeño (FORTALEZA), así como aquellas otras en las que	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NR	NA	FORTALEZA (6 a 10)			DEBILIDAD (0 a 5)	
	No hay datos.	Se recogen resultados, hay mediciones.		Los resultados arrojan valores positivos.		Los resultados reflejan tendencias de mejora		Los resultados son relevantes en comparación con otras organizaciones parecidas		Los resultados son consecuencia del enfoque		No es relevante para la organización por su tamaño y estructura.		No aplica para la organización.				

Fuente: Matriz, cuestionario de autoevaluación, método Xertatu.

Luego de evaluar los 122 criterios por parte de la gerencia, (ver anexo B, Diagnóstico, pestañas 1 y 2, auto evaluación parte 1 y parte 2), se detectaron las áreas en las que la organización presenta una gestión avanzada y un buen desempeño (FORTALEZA, Calificación de 6 a 10), así como aquellas otras en las que exista una mayor necesidad y potencial de mejora (DEBILIDAD, Calificación de 0 a 5).

5.3.2 Contraste de resultados de la autoevaluación y las expectativas de las partes interesadas.

Al contrastar los resultados obtenidos entre el cuestionario de autoevaluación parte 1 y parte 2 y la matriz de identificación y descripción de los grupos de interés, se obtuvieron 248 elementos, (ver anexo digital B, Diagnóstico, pestaña 3, contraste de autoevaluación vs partes interesadas). Al contrastar los criterios y relacionar los elementos comunes entre ellos, se determinan 38 criterios consolidados, (ver anexo B, Diagnostico, pestaña 4, resultado contraste). De los cuales se pueden determinar cuáles de estos son logros, sus fortalezas, los cuales se deberán seguir trabajando para mantenerlas y cuáles de estos son oportunidades de mejora es decir sus debilidades, a continuación se detallan estos 38 criterios seleccionados:

Cuadro 7. Criterios seleccionados, oportunidades de mejora, debilidades.

OPORTUNIDAD DE MEJORA (DEBILIDADES)			
Nro.	P.I.	DESCRIPCIÓN	Ámbito (SAE)
7	ACC	Diseñar un plan de gestión ambiental e implementar instrumentos de seguimiento y evaluación, para verificar su cumplimiento y emprender acciones de mejora.	Ambiental
9	ACC	En un futuro comercializar productos que en su proceso de cadena de valor sean cada vez más responsables social y ambientalmente.	Ambiental
12	ACC	Promover el ahorro y uso eficiente de agua, energía eléctrica, insumos de trabajo y demás recursos utilizados por las empresas en el desarrollo de sus funciones.	Ambiental
14	ACC	Obtener la remuneración deseada por los recursos invertidos por los accionistas	Económico
172	A.P.	Promover acciones que conduzcan a la implementación y desarrollo de prácticas ambientales sostenibles, que a su vez permitan prevenir la contaminación y mejorar las condiciones ambientales.	Ambiental
267	CTE	Proporciona información clara, precisa y veraz sobre sus productos / servicios en etiquetado u otra documentación, incluyendo aspectos sociales y medioambientales y obligaciones post-venta.	SAE
65	CTE	Incentivar el consumo de productos elaborados y comercializados, bajo normas ambientales.	Ambiental

59	CTE	Capacitación y apoyo técnico en los procesos.	Social
52	CTE	Desarrollar programas de empleo a madres cabeza de familia.	Social
88	CTE	Programas de fidelización de clientes.	Económico
145	CMP	Buscar la integración horizontal, para mayor poder de negociación con proveedores internacionales.	Social
190	DRC	La dirección es consciente del incremento de exigencia de responsabilidad social hacia las empresas y de lo que implica (oportunidades y amenazas) para su empresa.	SAE
196	DRC	Ha identificado sus partes interesadas, ha analizado la influencia mutua entre la empresa y cada parte interesada y ha establecido con ellos canales de relación para conocer sus expectativas, necesidades o preocupaciones en relación con el impacto de la empresa en el desarrollo sostenible.	SAE
254	DRC	Dispone de proyectos de innovación sobre productos y/o servicios "sostenibles" desde el punto de vista ambiental (análisis de ciclo de vida, desmontaje, reutilización, reciclado, actualización) y/o social (comercio justo, producto ecológico)	Ambiental
214	EMP	Incentiva el desarrollo de competencias mediante un plan de formación, definido a partir de las carencias de competencias en los puestos de trabajo y de los intereses de cada trabajador/a.	Social
20	EMP	Crear una fundación en donde se vincule la mujer cabeza de hogar y apoyarlos en el sector confección.	Social
217	EMP	Proporciona oportunidades de participación en las actividades de mejora y en los procesos de innovación para todas las personas.	Social
224	EMP	Posee un sistema de reconocimiento de los logros de las personas de la organización estructurado, mediante concesión de premios, distinciones publicas ...	Social
210	EMP	Favorece la estabilidad de la nómina, promoviendo la contratación indefinida, asegurando la existencia de contrato laboral en todos los casos y limitando la externalización laboral.	Social
28	EMP	Jornadas de capacitación en manejo de residuos orgánicos e inorgánicos, consumo de papel y energía eléctrica.	Ambiental
93	PRV	Aumentar la lealtad y trabajar en conjunto para crear programas de creación de mi pymes en el área de confección y así incrementar el consumo de productos.	Social
256	PRV	Ha implantado mecanismos para evaluar y seleccionar proveedores y subcontratistas teniendo en cuenta criterios de responsabilidad social ambiental.	SAE
121	COM	Crear una bolsa de empleo a familiares de los empleados para vinculación laboral en otras organizaciones.	Social
122	COM	Crear programas de capacitación o consulta profesional impartida por los mismos profesionales de la organización.	Social

125	COM	Buscar integraciones en la cadena de valor para robustecer el sector.	Social
130	COM	Capacitación a empleados y familiares en el manejo de residuos y ahorro en el consumo de energía y agua.	Ambiental

Fuente: Resultados del modelo desarrollado.

Cuadro 8. Criterios seleccionados, logros, fortalezas.

LOGROS Y FORTALEZAS			
Nro.	P.I.	DESCRIPCIÓN	Ámbito (SAE)
243	ACC	Explota y desarrolla tecnologías innovadoras, alternativas y emergentes evaluadas a la luz de su impacto en sociedad y medioambiente, cooperando para ello con organizaciones aliadas.	SAE
238	A.P.	Cumple los requisitos legales en materia de libros, depósitos de cuentas y auditoría y utiliza prácticas contables y mecanismos de auditoría basados en principios reconocidos de buen gobierno.	Económico
270	CTE	Proporciona un trato respetuoso a sus clientes mediante, por ejemplo, honradez y calidad en todas las transacciones, trato adecuado de la morosidad, transparencia y moderación en la realización de regalos, mecanismos de diálogo o arbitraje en la resolución de conflictos, rechazo de clientes con comportamientos discordantes con la estrategia de RS de la organización)	SAE
244	CMP	Establece relaciones de respeto y colaboración con la competencia (Ej. Evita la competencia desleal, respeta la propiedad intelectual y colabora en organizaciones sectoriales)	Económico
237	DRC	Dispone de un sistema de gestión económica - financiera bien estructurado (presupuestos económicos, financieros, control de costos de producción, planificación de inversiones...)	Económico
19	EMP	Incentivar programa educativo de formación profesional para los colaboradores de Comertex y sus familias	Social
227	EMP	Mejora el entorno de trabajo mediante, por ejemplo, inversiones en ergonomía, apoyo a personas en situación de estrés, formación en seguridad y salud y en hábitos de vidas saludables ...	Social
285	EMP	Puede incluir: Existencia de un entorno seguro y saludable. Adecuación de las condiciones físicas y ergonómicas de la infraestructura y los servicios básicos. Participación de las personas de la organización en la elaboración de la política de riesgos profesionales y su seguimiento. Comunicación e información interna sobre riesgos profesionales.	SAE
207	EMP	Promueve firmemente la creación de nuevo empleo, dando preferencia al empleo local y facilitando la acogida de estudiantes en prácticas.	Social

235	EMP	Asegura el cumplimiento de la declaración universal de derechos humanos, también en sus actuaciones en países en vías de desarrollo (no utilización de trabajo infantil o forzado, coerción física, verbal o mental, respeto de los derechos humanos de las comunidades indígenas...)	Social
258	EMP	Proporciona un trato respetuoso a proveedores mediante, por ejemplo, información clara, precisa y veraz sobre los requisitos de compra, condiciones contractuales y términos de pago no abusivos, transparencia y moderación en la aceptación de regalos, consideración de las quejas de proveedores, mecanismos de diálogo o arbitraje en la resolución de conflictos.	SAE
136	COM	Cumplimiento del pago de los servicios prestados.	Económico

Fuente: Resultados del modelo desarrollado.

Posteriormente los 38 criterios consolidados se evaluaron en la matriz de contraste entre herramientas, desde la óptica del posible impacto que tendría su mejora en relaciones con las partes interesadas y a su vez por la importancia que esta misma tendría para la organización. Aquellos con calificación superior o igual a 12, (valoración determinada por la gerencia) serán los criterios de mejora más relevantes para la organización, ya sean fortalezas en las que se deberá trabajar para mantenerla o debilidades en las que se deberá trabajar para convertirlas en fortalezas. Se evalúan en una escala de 1 a 5, siendo 1=Muy baja y 5 = muy alta. Esta evaluación dio como resultado poder definir y priorizar 23 criterios de mejora para la organización (ver anexo B, diagnóstico, pestaña 5, evaluación del contraste).

Cuadro 9. Contraste entre herramientas- evaluación.

CONTRASTE ENTRE HERRAMIENTAS									
Criterios - Área de Mejora				Origen del área de mejora		Ambito SAE	Evaluación (Evaluar cada uno de los criterios de 1 a 5) 1=Muy baja a 5 = muy alta		
				Autoevaluación	Expectativas de las PI		Impacto sobre el grupo de interes	Importancia para la organización	Total
	FORTALEZAS Y DEBILIDADES	PARTE INTERESADA	CRITERIO FINAL				Trabajar sobre esta area de mejora generaria un impacto significativo en las relaciones con las PI	Trabajar sobre esta area de mejora es muy importante para la organización	(Impacto x Importancia)

Fuente: Matriz, contraste entre herramientas, método Xertatu.

Aunque el modelo Xertatu no contempla un método claro de alineación para estos criterios de mayor impacto con los objetivos estratégicos de la organización, se construye una matriz de evaluación desde el punto de vista del equipo gerencial y se emite una valoración sobre qué tanto impacta el criterio escogido de RSE, con el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos, donde 1= no tienen ninguna alineación y 5 = completamente alineado, (ver anexo C, Alineación con objetivos estratégicos).

Cuadro 10. Criterios alineados con los objetivos estratégicos al 2020.

		ALINEACIÓN CON LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS.											
		Evaluación (Evaluar que tanto se encuentra alineado cada criterio con cada uno de los objetivos estratégicos de 1 a 5) 1= ninguna alineación a 5 = completamente alineado)											
OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE COMERTEX	CRITERIOS MAS RELEVANTES,	Lograr un EBITDA del 10% en el 2020 y del 4,8% en el 2016	Lograr un ROE del 15% en el 2020 y del 6% en el 2016	Lograr un ROI del 20% en el 2020 y del 7,5% en el 2016	Comertex. Proveedor textil mas confiable y con la mejor solución para confeccionistas medianos y pequeños	Robustecer el desarrollo de nuevos productos	Optimizar procesos de abastecimiento	Entender y optimizar el costo de operar cada segmento	Fortalecer procesos de Financiación para clientes	Desarrollar cultura organizacion al enfocada a la cercanía con el cliente	Tener sistemas de TI integrados, interactivos y de doble vía	contar con el equipo humano requerido, para soportar las definiciones estratégicas.	CRITERIOS ALINEADOS MAS RELEVANTES (PUNTAJON 25 a 55)
	* Obtener la remuneración deseada por los recursos invertidos por los accionistas	5	5	5	2	3	3	3	4	2	2	1	35
	Ha implantado mecanismos para evaluar y seleccionar proveedores y subcontratistas teniendo en cuenta criterios de responsabilidad social ambiental.	3	3	3	4	4	3	3	1	2	1	1	28
	Posee un sistema de reconocimiento de los logros de las personas de la organización estructurado, mediante concesión de premios, distinciones publicas ...	4	4	4	2	1	1	3	1	3	1	4	28

Fuente: Matriz, el autor

Los criterios alineados con los objetivos estratégicos con puntuación por encima de 25 serán los criterios de RSE a desarrollar como prioritarios por la gerencia, pues se considera que deberá ir concentrando sus esfuerzos por actividades macros en RSE para ser consistentes en el proceso. Se desglosan estos criterios en la matriz del método Xertatu denominada, “Matriz de objetivos, planeación e indicadores”, (ver anexo H). Los criterios elegidos fueron:

Cuadro 11. Criterios Prioritarios de RSE definidos por Comertex S.A.

GRUPOS DE INTERES	CRITERIOS MES RELEVANTES DE MEJORA ALINEADOS A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AMBITO DE LA RSE
Accionistas	Obtener la remuneración deseada por los recursos invertidos por los accionistas.	Económico
Proveedores	Implementar mecanismos para evaluar y seleccionar proveedores y subcontratistas teniendo en cuenta criterios de responsabilidad social ambiental.	Ambiental
Empleados	Poseer un sistema de reconocimiento de los logros de las personas de la organización estructurado, mediante concesión de premios y distinciones públicas.	Social

Fuente: Desarrollo del modelo RSE en Comertex S.A.

5.4 ESTABLECER LA POLÍTICA DE RSE Y EL CÓDIGO DE CONDUCTA ÉTICA DE COMERTECH S.A.

5.4.1 Elaboración de la Política de RSE

La política de Responsabilidad Social Empresarial tendrá impacto en la medida en que esté diseñada con una estrategia bien definida, determinada por criterios en el uso eficiente de los recursos orientado a resultados y enmarcada en los criterios de RSE más relevantes de mejora, determinados por la organización, los cuales fueron detallados en el punto anterior.

Para elaborar la Política de RSE, se adelantó una mesa de trabajo con la gerencia general, se revisó la información que del tema se tiene y se definió la política de Comertex S.A., (ver anexo D, política de responsabilidad social empresarial – RSE).

5.4.2 Elaboración del código de conducta ética de Comertex S.A.

El Código de Ética funciona como un instrumento para divulgar los valores que hay detrás de una organización y también como instrumento de referencia y apoyo a la hora de tomar decisiones sobre situaciones o temas a los que se enfrentan diariamente los colaboradores de la organización, sobre las cuales pueden existir opiniones diversas.

Al implementar correctamente un Código de Ética, se busca la unificación de principios y valores que rigen el comportamiento de la organización, permitiendo dar claridad a los criterios y políticas empresariales, siendo una guía que facilita el trabajo, para alcanzar los objetivos de la organización, en línea con sus principios éticos y valores (ver anexo E, Código de ética).

5.5 DISEÑO DE PLANES DE ACCIÓN EN RSE

La fase siguiente se adelantó con la gerencia de Comertex S.A. y con base en los insumos obtenidos de las matrices anteriores, la política de RSE y el código de ética, sobre una matriz que propone el método Xertatu, en la cual se desarrollan cada uno de los 3 criterios de RSE seleccionados como prioritarios, alineados al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización al 2020. (Ver cuadro No 8, Criterios de RSE alineados con los objetivos estratégicos al 2020).

Cuadro 12. Matriz de Objetivos, Plan de acción de RSE e indicadores de seguimiento.

AMBITO RSE	CRITERIO SELECCIONADO	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS A DESARROLLAR	Evaluación de viabilidad de las Acciones Propuestas					ACTIVIDADES
				Criterios de selección (Evaluar cada uno de los criterios de 1 a 5)					
				Importancia 1= Poco importante 5= Muy importante	Factibilidad 1= Poco factible 5= Muy factible	Costo 1= Poco viable económicamente 5= Muy viable económicamente	Notoriedad 1=Poco notorio 5= Muy notorio.	Total	

RESPONSABLE	RECURSOS	SEGUIMIENTO Y CONTROL							
		INDICADOR ASOCIADO	FORMA DE CALCULO /ÍNDICE	SENTIDO	FUENTE DE INFORMACION	FRECUENCIA DE MEDICION	RESPONSABLE	VALOR INICIAL Y FECHA	VALOR META Y FECHA

Fuente: Matriz, contraste entre herramientas, método Xertatu.

5.5.1 Establecimiento de objetivos y estrategias en RSE.

A continuación se presenta el desarrollo de la matriz sobre los 3 criterios seleccionados, se establecieron los objetivos y estrategias a seguir con su respectiva evaluación de viabilidad, se determinaron las posibles actividades a desarrollar, sus responsables y se culmina con un mecanismo de seguimiento y control para verificar el logro de los indicadores y objetivos propuestos, (ver anexo H, Objetivos+plan acción+indicadores).

A continuación se desarrolla la matriz del método Xertatu, (ver anexo H, Objetivos + plan acción + indicadores).

5.5.1.1 Criterio Seleccionado No 1:

La empresa posee un sistema de reconocimiento de los logros de las personas de la organización estructurado, mediante concesión de premios, distinciones públicas.

- Antecedente en Comertex S.A.:

La empresa actualmente no tiene un sistema de reconocimiento a sus colaboradores internos ya sea económico, premios y distinciones por cumplimiento de metas u objetivos en la organización.

- Objetivo propuesto:

Hacer partícipe a los colaboradores del buen momento financiero que pueda tener la empresa, para incentivar su compromiso con la organización.

- Estrategia a Desarrollar:

Elaborar un modelo de incentivos económicos para nuestros colaboradores, basados en el cumplimiento de metas y objetivos.

- Evaluación de viabilidad de la estrategia:

Criterios de selección (Evaluar cada uno de los criterios de 1 a 5)				
Importancia 1= Poco importante 5= Muy importante	Factibilidad 1= Poco factible 5= Muy factible	Costo 1= Poco viable económicamente 5= Muy viable económicamente	Notoriedad 1=Poco notorio 5= Muy notorio.	Total
5	4	4	5	18

- Actividades propuestas:

1. Determinar presupuesto de ventas y gastos de la compañía.
2. Identificar las diferentes competencias y responsabilidades de los puestos de trabajo de la organización.
3. Asignación de indicadores por área y por puesto de trabajo si así lo requiere.
4. Determinar modelo financiero que permita cuantificar la bonificación ideal según resultados, por el cumplimiento de indicadores financieros (ROI) y administrativos.

- Responsable de la Elaboración:

Gerencia general y Coordinación Financiera

- Recursos Empleados:

Recurso Humano y recurso financiero pendiente por definir.

- Indicador asociado:

Cumplimiento del ROI (Retorno de la inversión meta al año 2020= 20%), Metas escalonadas año 2016 = 6.5% y año 2017 = 8%, y de los Indicadores administrativos por área y puesto de trabajo.

- Fórmula de cálculo /Índice:

Generales: EBITDA / CAPITAL DE TRABAJO INVERTIDO

- Sentido del Indicador:

Al determinar metas de mejora en el capital invertido y por áreas de trabajo, se podrá incentivar a través de bonificaciones económicas el cumplimiento de las mismas.

- Fuente de Información:

Estados financieros, información por competencia de los puestos de trabajo.

- Seguimiento y Control:

FRECUENCIA DE MEDICION	RESPONSABLE	VALOR INICIAL Y FECHA	VALOR META Y FECHA
Mensual	Coordinador Financiero	6,0% 31-Dic-15	20% 31-Dic-20

5.5.1.2 Criterio Seleccionado No 2:

Ha implantado mecanismos para evaluar y seleccionar proveedores y subcontratistas teniendo en cuenta criterios de responsabilidad social ambiental.

- **Antecedente en Comertex S.A.:**

Aunque se tiene un modelo de gestión de proveedores en el área de compras, este no contempla criterios bien definidos desde el punto de vista de responsabilidad social en la selección de proveedores.

- **Objetivo propuesto:**

Minimizar cualquier impacto adverso que pueda generar en un futuro próximo sobre los rendimientos de la organización, al evaluar correctamente los proveedores que elaboran los productos que comercializa la organización, en temas de responsabilidad ambiental y social.

- **Estrategia a Desarrollar:**

Complementar el modelo actual de gestión de proveedores, para que este sea más amplio en el criterio de evaluación, para la escogencia de proveedores desde el punto de vista de la responsabilidad social y ambiental.

- **Evaluación de viabilidad de la estrategia:**

Criterios de selección (Evaluar cada uno de los criterios de 1 a 5)				
Importancia 1= Poco importante 5= Muy importante	Factibilidad 1= Poco factible 5= Muy factible	Costo 1= Poco viable económicamente 5= Muy viable económicamente	Notoriedad 1=Poco notorio 5= Muy notorio.	Total
4	5	2	3	14

- **Actividades propuestas:**

1. Determinar los criterios de evaluación en temas de responsabilidad social, a la hora de la escogencia de proveedores.

2. Definir el grado mínimo de exigencias en la valoración del proveedor en términos sociales y ambientales para su escogencia.
3. Diseño escalonado en el tiempo de exigencias en el cumplimiento de requisitos para la escogencia de proveedores.

- Responsable de la Elaboración:

Gerente de producto y comité de RSE (cuando sea conformado)

- Recursos Empleados:

Recurso Humano y recurso financiero pendiente por definir.

- Indicador asociado:

Porcentaje de proveedores que cumplen con los estándares, en temas sociales y ambientales.

- Fórmula de cálculo /Índice:

PROVEEDORES CERTIFICADO / TOTAL PROVEEDORES.

- Sentido del Indicador:

Poder cada vez comercializar productos que sean amigables con el medio ambiente y la sociedad.

- Fuente de Información:

Reportes de la hoja de vida del proveedor.

Seguimiento y Control:

FRECUENCIA DE MEDICION	RESPONSABLE	VALOR INICIAL Y FECHA	VALOR META Y FECHA
Mensual	Gerente de Producto	0 31-Dic-16	15% de proveedores certificados en RSE 31-Dic-17

5.5.1.3 Criterio Seleccionado No3:

Obtener la remuneración deseada por los recursos invertidos por el accionista.

- Antecedente en Comertex S:A.:

Aunque se distribuyen dividendos en la compañía, estos no corresponden a la remuneración ideal que esperan los accionistas por los dineros invertidos en la compañía. Los dividendos pagados en el 2015 fueron de 1.840 millones con base en un patrimonio neto al cierre del 2014 de 60.704 millones, lo que genera una retribución del 3% anual. El ideal en el mercado y lo que los accionistas esperan poder recibir es el 5% como mínimo de esos dineros invertidos.

- Objetivo propuesto:

Cumplir con los rumbos estratégicos determinados por la compañía año a año hasta el año 2020, permitiendo de esta manera poder cumplir con la remuneración deseada por los accionistas de la compañía.

- Estrategia a Desarrollar

Desarrollar un plan de acompañamiento permanente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de Comertex S.A. al 2020.

Evaluación de viabilidad de la estrategia:

Criterios de selección (Evaluar cada uno de los criterios de 1 a 5)				
Importancia 1= Poco importante 5= Muy importante	Factibilidad 1= Poco factible 5= Muy factible	Costo 1= Poco viable económicamente 5= Muy viable económicamente	Notoriedad 1=Poco notorio 5= Muy notorio.	Total
5	5	4	5	19

- Actividades propuestas.

1. Identificar plenamente los objetivos estratégicos al 2020, sus responsables, los recursos empleados e indicadores seleccionados.
2. Identificar las variables más relevantes que impacten en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y sus responsables.
3. Definir metas y acciones mensuales, n semanales y diarias que busquen cumplir con cada uno de es objetivos específicos.
4. Verificar el cumplimiento de indicadores, retroalimentación de actividades y desarrollo de nuevos esquemas que busquen el cumplimiento de las metas propuestas.
5. Elaborar esquemas de actividades de choque, cundo los indicadores presenten altas desviaciones.

- Responsable de la Elaboración:

Gerencia general y demás gerencias.

- Recursos Empleados:

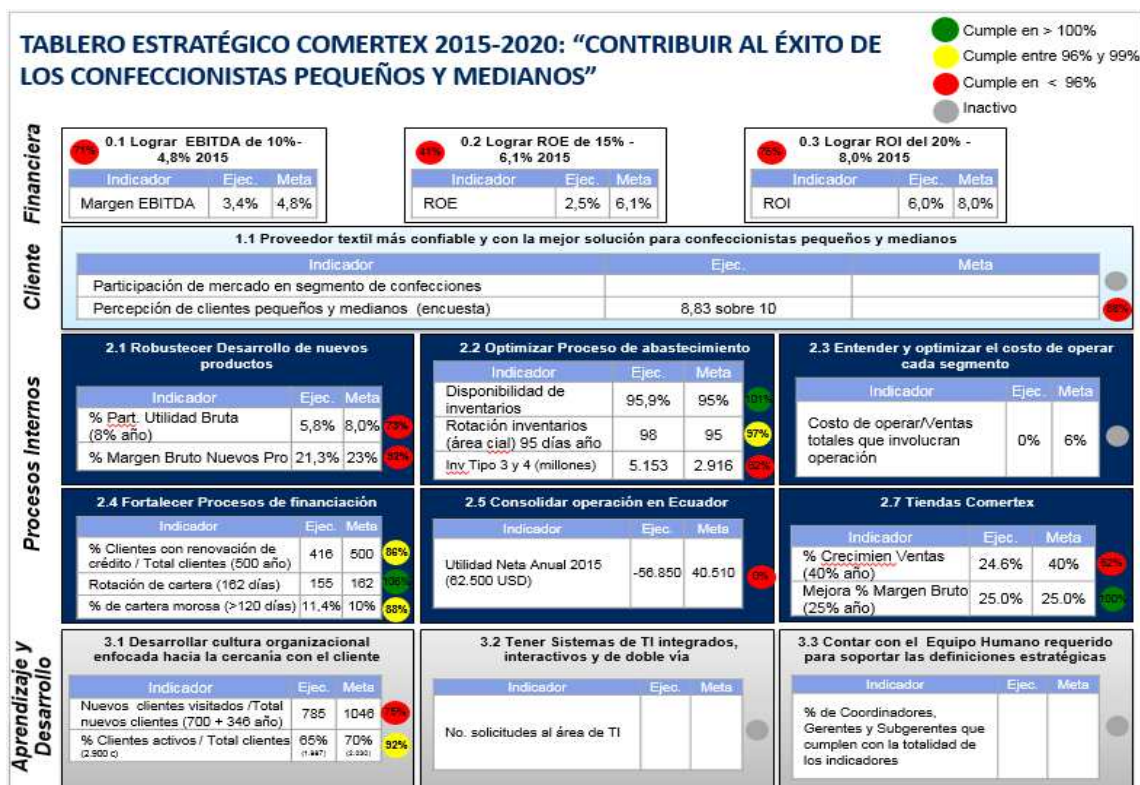
Recurso Humano y recurso financiero pendiente por definir.

- Indicador asociado:

Fórmula de cálculo /Índice:

A continuación se detallan los indicadores estratégicos de Comertex S.A. al 2020, y su resultado actual al cierre de 2015, desde la perspectiva financiera, frente al cliente, frente a los procesos internos y frente al aprendizaje y desarrollo.

Figura 5. Resultados rumbos estratégicos 2015



Fuente: Tablero rumbos estratégicos Comertex S.A.

Como se puede observar existe una serie de indicadores dentro del tablero que no han cumplido su meta para el 2015, como es el caso de los 3 indicadores financieros (Logro del EBITDA, Logro del ROE y Logro del ROI), así como de algunos procesos internos de aprendizaje y desarrollo. Hay algunos indicadores sin cifras ya que la actividad asociada a esta no ha iniciado.

- Sentido del Indicador:
Cumplir con las metas propuestas por la organización y sus accionistas.

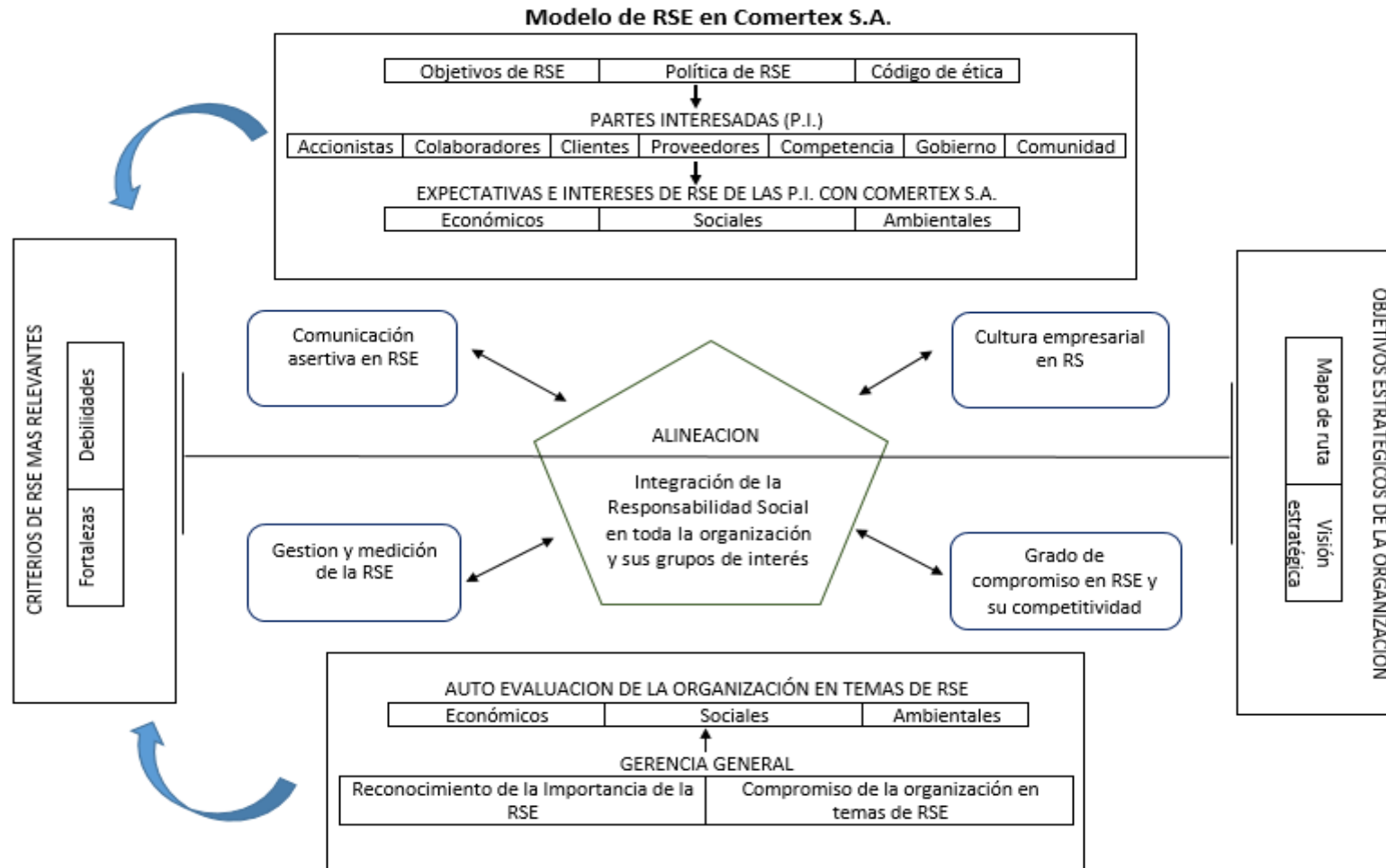
- Fuente de Información:
Estados financieros, reportes de unidades de apoyo y de las unidades de negocio.
- Seguimiento y Control:

FRECUENCIA DE MEDICION	RESPONSABLE	VALOR INICIAL Y FECHA	VALOR META Y FECHA
Mensual	Gerencias y Junta Directiva	Los registrados al corte de Dic. 2015.	Mensual

5.6 MODELO GRAFICO DE RSE EN COMERTEX S.A.

A continuación se presenta el diseño gráfico del modelo de responsabilidad social empresarial en Comertex S.A. desarrollado en el presente trabajo de aplicación:

Figura 6. Modelo Grafico de RSE en Comertex S.A.



Fuente: Elaborado por el autor

6. CONCLUSIONES

- En la actualidad Comertex S.A. no cuenta con un modelo formal de responsabilidad social empresarial; ha realizado algunos esfuerzos aislados promoviendo algunos impactos positivos en los grupos de interés, pero sin un esquema formal y metodológico. Este trabajo de aplicación permitió diseñar un modelo formal en RSE aplicable a Comertex S.A, permitiendo identificar los criterios más relevantes desde el punto de vista social, económico y ambiental, de sus grupos de interés, alineados al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.
- Comertex cuenta con un gran número de grupos de interés relacionados con actores internos y externos de la organización, sobre los cuales no se ha hecho un contacto formal con cada uno de ellos para poder identificar sus necesidades y expectativas en temas sociales, económicos y ambientales. Fruto de la calificación de los criterios emitidos por los grupos de interés, se encontraron deficiencias en temas fundamentalmente ambientales y algunos aspectos positivos fundamentalmente en aspectos sociales.
- Dentro de la auto evaluación realizada por la organización se pudo identificar fortalezas en temas de RSE, que la organización no le daba la importancia que estas tenían, y que al organizarlas a través de un diseño metodológico en función de un objetivo común, empezaban a tener mucho más sentido y un valor importante en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.
- Comertex S.A, al no tener un programa formal en temas de RSE, carecía de una política orientada a la responsabilidad social empresarial, así como de un código de conductas éticas estructurado. El modelo permitió poder identificar esos valores y principios que aunque se asumía como propios, en algunos

casos estos no se cumplieran, pudiendo afectar la relación con nuestros grupos de interés.

- En la medida que se puedan ir desarrollando los planes de acción diseñados en temas de RSE por parte de la organización, estos tendrán un efecto en el largo plazo muy favorable desde el punto de vista costo – beneficio, ya sea en aspectos cualitativos y/o cuantitativos, permitiéndole desarrollar una ventaja competitiva en el mercado, al poder comercializar productos textiles limpios desde el punto de vista de mano de obra y medio ambiente.
- Comertex S.A. trabajará para tener dentro de su filosofía empresarial el cumplimiento pleno de su responsabilidad social, económico y ambiental, permitiéndole trascender los mercados, contagiando clientes, proveedores y competidores, que a su vez harán un trabajo de transmisión viral multiplicador del sentir y del actuar, sobre su compromiso empresarial con la sociedad y el medio ambiente, que hará de sector textil un ejemplo a seguir.

7. RECOMENDACIONES

La implantación de esta metodología involucra tener en cuenta una serie de consideraciones previas para el cumplimiento de los objetivos y el logro de los beneficios. Estas recomendaciones son:

- La gerencia deberá comprometerse en la gestión de la responsabilidad social de una manera estratégica, y deberá dotar a la empresa de los instrumentos adecuados para su gestión, como es el caso de asignar una partida presupuestal anual para el desarrollo de las propuestas de RSE, de la misma manera deberá crear un equipo que se especialice en temas de RSE, para dar cumplimiento y seguimientos a los criterios seleccionados, esto le permitirá a la organización asegurar el éxito en la adopción del modelo de RSE.
- Se le recomienda a la gerencia que diseñe un proceso interno de responsabilidad integral en donde se pueda alinear con los demás sistemas de gestión que tenga la organización en temas ambientales, seguridad en el trabajo y calidad, permitiéndole crear una mayor sinergia en estos procesos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.
- Se le recomienda a la gerencia junto con el departamento de talento humano, la correcta difusión y consolidación de una cultura empresarial de responsabilidad social, lo que implica desarrollar programas de capacitación en temas de RSE para sus grupos de interés, así como el de comunicar a los trabajadores la decisión de realizar el proceso de diagnóstico y mejora continua en RSE, explicando sus objetivos, las tareas a desarrollar y su alcance.
- Teniendo como punto de partida el presente trabajo de aplicación donde se diseñó el modelo de responsabilidad social empresarial en Comertex S.A. se le recomienda a la gerencia asignar los recursos financieros y humanos necesarios, para continuar con la siguiente etapa que plantea el método Xertatu, en su etapa

de planificación, ejecución, comunicación y retroalimentación, para cada uno de estos primeros 3 criterios prioritarios de RSE escogidos por la organización.

- Se recomienda que el Departamento de Talento Humano, involucre en el plan anual de formación, las capacitaciones al personal en temas de responsabilidad social empresarial. Esto beneficiará a la empresa en la medida en que los colaboradores conozcan plenamente los temas asociados a la RSE y la importancia que esto tiene para la organización, la sociedad y el medio ambiente.

BIBLIOGRAFIA

CASTO ROMEL, Indagación sobre el origen del concepto de responsabilidad social empresarial, [online]. Disponible en internet: <URL: http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76413/1/indagacion_responsabilidad_social.pdf>, [citado el 18 de mayo de 2015].

DERES, Responsabilidad Social Empresarial, Manual para elaborar Código de Ética Empresarial, 1999.82p.

GARCÍA RECHE, Andrés. La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial. Ed. Universitat de Valencia Servei de Publicación. 2005. 276p.

Glosario, https://rse.xunta.es/index.php?option=com_content&view=article&id=21&Itemid=20&lang=es

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Sexta actualización. Bogotá D.C. INCONTEC, 2008. 36p NTC1486.

OIT, ANDI Y Cámara Junior de Colombia. Responsabilidad social empresarial, balance social, políticas y acciones. Manual de Balance Social. Versión actualizada. Ed. Gráficas Pajón. 2001. 276p

PERDIGUERO, G. Tomás. La responsabilidad social de las empresas en un mundo global. Barcelona. Ed. Anagrama. 2003. 224p.

PERDIGUERO, G. Tomás, Metodología del Observatorio de Responsabilidad Social de las Empresas. Cuarta Etapa. 2007. 12p.

RAWLS, John. Teoría de la justicia: Fondo de cultura Económica. México, 1978. 395p.

RESTREPO HENAO, Edwin. Balance social como herramienta de Gestión. Revista ANDI, Bogotá: Ed. Marzo – Abril. 76-78p.

RESTREPO VÉLEZ, Clara. Compromiso social y liderazgo empresarial. Fundación Corona, Bogotá: Ed. Guadalupe S.A. 1994.15-26p.

XERTATU: ADI, Metodología de mejora continua en responsabilidad social empresarial, hacia la competencia sostenible [online]. 2007. Diputación Foral de Bizkaia [Bilbao]. Disponible en Internet: URL:<http://www.xertatu.net/fitxategiak/dokumentuak/up/X-Adi%202007%20Introducción.pdf>
<http://www.xertatu.net/eu_plantilla.asp?idMenu [citado 10 Mayo de 2015.].

ANEXOS

Anexo D. Política de responsabilidad social empresarial - RSE

POLITICA DE RESPONSABILIDAS SOCIAL

Nos comprometemos a ser una compañía creadora de valor para nuestros accionistas y socialmente responsable con el desarrollo sostenible de sus clientes, trabajadores, proveedores y la sociedad en general, preocupándonos por participar en la construcción de una sociedad digna y justa, fomentando prácticas sanas que beneficien a Comertex y a nuestro grupo de interés y así procurar mantener relaciones sólidas con nuestra comunidad, brindando oportunidades laborales que contribuyan al bienestar y al mejoramiento económico de la sociedad.

Comertex®
Gente Confiable

Anexo E. Código de ética



CÓDIGO
DE ETICA

NUESTRO CÓDIGO DE ETICA



Comertex S.A. comprometido permanentemente con liderar una Ética empresarial clara y honesta, busca establecer una base de confianza, transparencia, responsabilidad e integridad ejemplar frente a su grupo de interés, la sociedad y el país.

Lo que hace que su código de ética este guiado y fortalecido por valores, principios y normas que generen un sentido de pertenencia ante el crecimiento y desarrollo conjunto de nuestra compañía, orientado a la sostenibilidad de la sociedad y el medio ambiente en el que esta se desarrolla.



Este código de ética representa un referente formal de comportamientos individuales y colectivos y está dirigido a todos los empleados, accionistas, proveedores y clientes de nuestra compañía quienes deben entender, aplicar y proteger para que las conductas aquí establecidas se respeten y se noten de manera consecuentemente en nuestro comportamiento.

OBJETIVO



El objetivo de este Código es establecer dentro de los valores y principios básicos de Comertex S.A. una adecuada relación con su grupo de interés, con los que debe procurar el comportamiento profesional, ético y responsable en el desarrollo de sus actividades como mecanismo básico de su cultura empresarial.

Para ello, el código facilita:

- Fortalece la imagen interna y externa de Comertex S.A. y de sus colaboradores, caracterizando sus actitudes como éticas, serias, legales y comprometidas por un bien común.
- Facilita el conocimiento y aplicación de la cultura empresarial en los accionistas, directivos y empleados de Comertex S.A. cumpliendo con una efectiva integración de los derechos morales y sociales.
- Establece el principio de debida diligencia para la prevención, detección y erradicación de conductas inadecuadas.
- El cumplimiento mediante el ejemplo, como modelo de responsabilidad, integridad y respeto.
- La orientación a nuestro grupo de interés para que lo conozca, entienda y aplique.



PRINCIPIOS



Transparencia

- Promovemos el diálogo abierto, leal y constructivo dentro de nuestra compañía, con base en los principios de libertad de expresión y respeto por la diversidad de ideas.

Responsabilidad social con la comunidad

- Como empresa líder en Santander, respetamos las diferencias culturales y aportamos a la construcción de una sociedad digna y justa, principalmente en nuestras zonas de influencia.
- Participamos activamente en actividades comunitarias y generamos oportunidades laborales que contribuyan e impulsen el bienestar, mejoramiento y desarrollo sostenible de la sociedad.

Cuidado del medio ambiente

- Estamos comprometidos a reducir nuestro impacto medioambiental y a proteger los ecosistemas naturales mediante la implementación de prácticas operativas seguras.
- Cumplimos con todas las leyes, reglas y reglamentaciones medioambientales relevantes en cada jurisdicción en la que operamos y nos esforzamos para excederlas siguiendo los estándares aceptados internacionalmente.

Desarrollo y bienestar del capital humano

- La empresa y el grupo en general, sirve de mecanismo para que las personas vinculadas a la organización tengan una adecuada calidad de vida y se vele por su seguridad física, social y emocional.
- Reconocemos el aprendizaje como camino para el logro de objetivos organizacionales, abriendo posibilidades de ascenso hasta donde sea posible, así como también, capacitaciones que lleven a las personas a tener un mejor desempeño en su actividad laboral.

VALORES CORPORATIVOS



En Comertex S.A. vivimos el compromiso con un sentido de pertenencia y responsabilidad en nuestras acciones a través de los valores que forman parte integral de la organización y proporcionan el fundamento para el desarrollo de una normatividad sobre la cual se toman decisiones y se ejecutan acciones con valor.

Respeto

Somos una organización de empuje y dinámica enmarcada siempre en la ética y la honestidad, proyectando una imagen de respeto a toda prueba entre todas las personas vinculadas; socios, empleados, proveedores y demás grupos de interés.

Compromiso

Somos una compañía que establece un entorno laboral seguro y saludable, tomando medidas adecuadas para prevenir accidentes y daños que pueden perjudicar la salud física y mental de nuestros trabajadores.

Liderazgo

Somos una empresa que quiere siempre ser mejor, donde el empuje y la responsabilidad de todos nuestros colaboradores nos lleven a vencer retos cada vez más grandes y mayores.

Servicio

Servir, sin perjudicar a las empresas aliadas para satisfacer el conjunto de beneficios que espera el cliente y así construir relaciones a largo plazo. Queremos distinguirnos con un servicio cálido y amable.

Confianza

Nunca debemos incumplir lo pactado o comprometernos con los que no somos capaces de alcanzar. Tenemos que ser "Gente Confiable" con principios éticos a toda prueba.

Valor social

Contribuimos en transformar positivamente nuestras comunidades, a través de la creación simultánea de valor económico, social y ambiental.

Anexo F. Cuestionario verbal partes interesadas

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
ENCUESTA VERBAL

Universidad Industrial de Santander
Facultad de ingenierías Fisicomecánicas
Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Maestría en Gerencia de Negocios-MBA

Título del estudio: Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial en Comertex S.A.

Investigador Principal: Edwin Uriel Peña Jaimes

DESARROLLO DEL CUESTIONARIO

1. Nombre completo _____
2. Edad: _____
3. Entidad o empresa en que labora o a la que representa _____

4. Tipo de relación o vínculo que tiene con Comertex S.A _____
_____ (Accionista, Empleado, Cliente, proveedor, competencia, comunidad, entidades estatales).
5. Cuáles pueden ser sus expectativas e intereses, en la relación que tiene con Comertex S.A., desde el punto de vista Social?

6. Cuáles pueden ser sus expectativas e intereses, en la relación que tiene con Comertex S.A., desde el punto de vista ambiental?

7. Cuáles pueden ser sus expectativas e intereses, en la relación que tiene con Comertex S.A., desde el punto de vista económico?

Muchas gracias por participar en esta encuesta.

Anexo G. Consentimiento informado verbal

Universidad Industrial de Santander
Facultad de ingenierías Fisicomecánicas
Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Maestría en Gerencia de Negocios-MBA

Título del estudio: Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial en Comertex S.A.

Investigador Principal: Edwin Uriel Peña Jaimes

CONSENTIMIENTO INFORMADO VERBAL

Este consentimiento informado tiene como propósito invitarlo a participar en la recolección de información que pretende conocer las expectativas e intereses desde el punto de vista económico, social y ambiental de las personas y empresas que tienen algún tipo de relación con Comertex S.A.; esta información será un insumo básico para poder desarrollar una propuesta inicial en el diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial en Comertex S.A.

Su participación es voluntaria, si usted decide no participar o retirarse del estudio en cualquier momento, aun cuando haya iniciado su participación, puede hacerlo sin que esto afecte la relación actual que tiene con Comertex S.A.. El Participar en la actividad puede que no le genere beneficios inmediatos, pero los resultados obtenidos del estudio podrán generar beneficio futuro para usted y muchas personas u organizaciones.

Si usted acepta participar se le solicitará responder a una encuesta de carácter verbal, la cual no será grabada, garantizando que toda la información suministrada será manejada con absoluta confidencialidad, sus datos personales no serán publicados ni revelados, el investigador principal se hace responsable de la custodia y privacidad de la información. El presente estudio tendrá un riesgo mínimo ya que usted responderá a 7 preguntas de una encuesta que no toca aspectos personales.

Si tiene dudas, puede comunicarse con el investigador principal Edwin Uriel Peña Jaimes al teléfono 3144113054, o podrá ubicarlo en su dirección de trabajo, en Comertex S.A., en el Km. 4 Anillo Vial. Edificio Baiachalá 5° Piso. Zona Franca

Santander, Floridablanca, SANTANDER, COLOMBIA, PBX (1) 6760000, ext. 205, o al correo electrónico upena@comertex.com.co.

Para asuntos éticos del presente estudio, podrá comunicarse al Comité de Ética en Investigación Científica de la Universidad Industrial de Santander, CEINCI – UIS, al número telefónico 6344000 ext. 3808 o al correo electrónico comitedetica@uis.edu.co.

Ha entendido la información que se expone en este consentimiento y se le ha dado respuesta a las dudas e inquietudes surgidas? SI _____ NO _____

Autorización

Está de acuerdo y acepta participar en el presente estudio. SI _____ NO _____

Se deja constancia de la aceptación o no, de la participación del presente estudio a los ___ días del mes de _____ del año _____.

Declaración del investigador

Yo, Edwin Uriel Peña Jaimes, certifico que le he explicado a él o la Sr(a) _____, la naturaleza y el objetivo del estudio a desarrollar, y que esta persona entiende en qué consiste su participación, los posibles riesgos y beneficios implicados.

Todas las preguntas que esta persona ha realizado, le han sido contestadas en forma adecuada. Así mismo, he leído y explicado adecuadamente las partes del consentimiento informado. Hago constar con mi firma.

Nombre del investigador: Edwin Uriel Peña Jaimes

Firma _____

Fecha (dd/mm/aaaa) _____