

**Programa Primeros Pasos en RSE como Promotor de Responsabilidad Social de las
Empresas Pyme**

Mariana Cárdenas
Nicolás Jiménez

Director:
Gustavo Yepes

Universidad Externado de Colombia
Facultad Administración de Empresas
Bogotá
05 de Junio del 2018

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	viii
 CAPÍTULO 1	
JUSTIFICACIÓN	1
 CAPITULO 2	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
 CAPITULO 3	
OBJETIVOS.....	10
3.1 Objetivo General	10
3.2 Objetivos específicos.....	10
 CAPTITULO 4	
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	11
4.1 Concepto y evolución del concepto	11
4.2 Iniciativas de RSE a nivel mundial	18
4.3 Beneficios y Motivadores para implementar Programas de RSE	20
 CAPITULO 5	
RSE A NIVEL MUNDIAL Y CORPORATIVO	21
5.1 Situación actual de la RSE en el mundo y a nivel Corporativo	21
5.2 Modelos de medición de desempeño financiero asociado a la RSE	28
5.2.1 SROI.....	29

5.2.2 ROI Project	30
5.2.2.1 Value Driver Model	32

CAPITULO 6

PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN COLOMBIA 37

6.1 Caracterización e importancia de las pymes	37
6.2 Gestión de RSE en Pymes Colombianas.....	40

CAPITULO 7

METODOLOGÍA 49

7.1 Etapa de recolección.....	50
7.2 Software	52
7.3 Variables.....	52

CAPITULO 8

ANÁLISIS DE RESULTADOS 55

8.1 Caracterización de las empresas encuestadas.....	55
8.1.1 Caracterización de empresas según el origen de la base de datos	57
8.2 Barreras	61
8.2.1 Obstáculos	62
8.2.2 Restricciones.....	63
8.3 Pensamiento Gerencial.....	66
8.3.1 Beneficios de la RSE	66
8.3.2 Motivadores	72
8.4 Gestión Corporativa	76
8.4.1 Crecimiento	78
8.4.2 Productividad.....	82
8.4.3 Gestión del riesgo	84

8.5 Mejoras al programa.....	87
CONCLUSIONES.....	90
REFERENCIAS.....	95
ANEXOS.....	101

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Ámbitos de la RSE.....	15
Gráfica 2. Evolución de la Aplicación de RSE.....	22
Gráfica 3. Tasas de reporte de RSE por sector productivo	23
Gráfica 4. Reportes de RSE por país	24
Gráfica 5. Estructura modelo generadores de valor.....	34
Gráfica 6. Grado de implantación de las actividades de RSE entre las Pymes latinoamericanas	41
Gráfica 7. Pymes latinoamericanas con un grado de implantación de actividades de RSE alto/medio, por países	42
Gráfica 8. Inversiones en Responsabilidad Social de las organizaciones con el Certificado 2014 vs 2015 (cifras expresadas en miles de pesos).....	45
Gráfica 9. Porcentaje de inversión por tamaño de organización	46
Gráfica 10. Inversiones por áreas de interés (cifras expresadas en miles).....	47
Gráfica 11. Diagrama de Flujo (Segmentación de respuesta por las empresas encuestadas).....	61
Gráfica 12. Beneficios de la implementación de RSE.....	62
Gráfica 13. Restricciones para no implementar RSE.....	64
Gráfica 14. Beneficios de la implementación de RSE.....	67
Gráfica 15. Comparación de beneficios entre empresas del programa y empresas del Pacto Global.....	71

Gráfica 16. Motivadores para la implementación de RSE.....	73
Gráfica 17. Comparación de motivadores entre empresas del programa y empresas del Pacto Global.....	75
Gráfica 18 . Beneficios obtenidos por empresas que participaron en el Programa Primeros Pasos	77
Gráfica 19. Innovación y mejora en los productos y servicios	79
Gráfica 20. Nuevos Clientes y participación en el Mercado	80
Gráfica 21. Estrategia largo plazo.....	81
Gráfica 22. Eficiencia operacional.....	82
Gráfica 23. Gestión del capital humano.....	83
Gráfica 24. Mecanismo de medición	84
Gráfica 25. Desarrollo de nuevos Mecanismo de medición	85
Gráfica 26. Mejora con los grupos de interés	86
Gráfica 27. Mejoras sugeridas para el Programa Primeros Pasos en RSE	88

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Corrientes de trabajo en la RSE.....	31
Tabla 2. Clasificación de empresas en Colombia	40
Tabla 3. Densidad empresarial, Según segmento empresarial.....	44
Tabla 4. Variables por Objetivo.....	54
Tabla 5. Caracterización Programa Primeros Pasos	57
Tabla 6. Caracterización empresas no participantes en el programa	58

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato de Encuesta	101

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la responsabilidad social empresarial se ha venido convirtiendo en un tema importante para tener en cuenta dentro del desarrollo de las estrategias a mediano y largo plazo de grandes, medianas y pequeñas empresas por exigencias el entorno y de las comunidades relacionadas con las empresas. Así lo expone Aguilar (2014), quien dice que la importancia de la RSE no está definida por expertos en el tema, sino por los ciudadanos quienes día a día son más exigentes. La comunidad se enfoca más que en el resultado del producto o servicio escogido, en el proceso que tomo llegar a ese resultado.

Encontrar un balance entre la rentabilidad y crecimiento que puede alcanzar una empresa y los impactos que genera en su entorno, se convirtió en un reto y un desafío para cualquier empresa que desee un crecimiento sostenible en el largo plazo basado en el compromiso que se adquiere con cada uno de sus grupos de interés.

La implementación de políticas de responsabilidad social empresarial su consecuente seguimiento y medición, trae consigo ciertas dificultades para las empresas que quieren integrar estas acciones dentro de su plan estratégico.

Es por esto, que en el siguiente documento se quiere exponer algunas de las dificultades que las empresas enfrentan al momento de emprender acciones en responsabilidad social empresarial, seguido de un análisis basado en la opinión y precepción de algunas empresas participantes en el Programa Primeros Pasos en responsabilidad social empresarial de la

Universidad Externado de Colombia y miembros del pacto global, para evaluar su participación y resultados durante y después de la implementación de acciones en responsabilidad social empresarial.

En la primera parte de este documento explicaremos el por qué se llevó a cabo esta investigación acercando la visión del lector a la de los autores, en el siguiente aparte se enmarca el problema dando a conocer la problemática que genera la falta de información referente a la gestión de responsabilidad social empresarial (en adelante denominado por sus siglas RSE) en las micro, pequeñas y medias empresas del país generando dificultades para la aplicación de iniciativas y medición de resultados.

Posterior a esto se hablará de la evolución del concepto de RSE desde sus inicios y bajo el concepto de diferentes autores, continuando con algunas instituciones que a nivel mundial han generado guías en dicha materia.

Seguido a esto se muestra la situación de la RSE a nivel mundial en las grandes corporaciones, y se da paso a los modelos de medición de desempeño financiero asociado a la RSE Value Driver Model, SROI y Project ROI.

Para finalizar el primer aparte de este documento, se muestra la caracterización e importancia de las Pymes en el mundo y específicamente en Colombia.

En la segunda parte del documento, se incluye la metodología usada para la recopilación de la información necesaria para realizar el análisis en función del desempeño del Programa Primeros Pasos y los resultados obtenidos asociados a la implementación de este o algún otro programa de RSE en las Mipymes colombianas.

En este punto del documento, se desarrolla el análisis de la investigación realizada basados en 4 enfoques que responde a diferentes variables en concordancia con los objetivos específicos planteados, estos son i) Percepción de la implementación de programas de RSE, ii) Justificación de no implementar programas de RSE, iii) Desempeño del Programa Primeros Pasos de la Universidad Externado de Colombia y por ultimo iv) Evaluación e impacto del programa en aspectos de RSE (Evaluado dentro de los parámetros del VDM).

Para terminar, se concluirá sobre los resultados obtenidos desde la visión de los autores apoyados en el trabajo de investigación teórico y práctico empleado para el desarrollo de este documento.

CAPÍTULO 1

JUSTIFICACIÓN

La responsabilidad social corporativa es una tendencia de gestión muy importante en la actualidad, sin embargo, según datos del KPMG Survey 2017, las prácticas están concentradas en las grandes empresas, mostrando un importante rezago de las micro pequeñas y mediana empresas ((KPMG International Corporate, 2017).

En este sentido esta investigación se justifica por tres razones fundamentales, en primer lugar la Falta de información referente a la RSE en empresas de tamaño Pyme en especial en Colombia, la segunda por la importancia estratégica de este tipo de empresas para el desarrollo de un país y en tercer lugar por la utilidad que los conocimientos producto de este estudio traerían para el mejoramiento de los Programa Primeros Pasos en Responsabilidad Social emprendido por la Universidad Externado de Colombia desde el año 2005.

Para evidenciar el problema de la limitación de información disponible, se realizó un ejercicio para tratar de hallar la mayor cantidad de información en distintas bases de datos sobre la RSE, concentrando la búsqueda en bibliotecas virtuales tales como

- Fuente Académica Premier (Contiene gran variedad de textos provenientes de latino américa, Portugal y España)

- Business Source Complete (Una de las bases más importantes en materia de administración)
- Directory of Open Access Journals
- Academic Search Complete
- SciELO (Scientific Electronic Library Online)

Los resultados encontrados fueron los siguientes

La búsqueda bajo el concepto “Responsabilidad social empresarial” arrojó 2.012 resultados, de los cuales solo 100 documentos enfocaban sus esfuerzos sobre las Pymes lo que representaba el 4.97% de los resultados inicialmente obtenidos y referentes al ámbito colombiano solo 12 documentos mostraban algún tipo de información relevante. Estos 12 documentos pertinentes para esta investigación representaron el 0.60%. Soportando la premisa de la poca información.

Cuando se cambió la búsqueda por el criterio “Responsabilidad social corporativa” el sistema arrojó 1.512 resultados de los cuales 23 documentos dieron un resultado positivo a los criterios de búsqueda, especificando un poco más en detalle incluyendo el criterio “en Colombia” solo 4 documentos poseen la información necesaria. Con este resultado podemos identificar que específicamente las investigaciones en el entorno Colombiano son limitadas.

Cuando se modificó el criterio de búsqueda a “responsabilidad social empresarial en Colombia” el sistema arrojó 444 resultados y ampliando un poco más el detalle solo 11 documentos hacen referencia a las Pymes y 3 a las Mipymes.

Cuando el criterio de búsqueda se modificó a “responsabilidad social empresarial en América latina” el sistema arrojó 92 documentos, siendo un poco más específico en el criterio solo 4 documentos tenían referencia a las Pymes.

Los resultados de estas pruebas de búsqueda dejan ver que la información en cuanto a RSE o RSC no son tan escasas. Sin embargo, al especificar y limitar las búsquedas a criterios como la RSE en Latino América o en Colombia o en Pymes, la información resultante se reduce a menos del 5% de los resultados iniciales.

Esta escasez de información se convierte en una de las primeras barreras para la aplicación de este tipo de iniciativas en Pymes Colombianas, así lo indica Juan Guillermo Correa en su artículo *Evolución histórica de los conceptos de RSE y Balance Social*

El tema de responsabilidad social se trabaja, en las empresas colombianas, de acuerdo con parámetros propios; esto significa que no hay modelos que les sirvan como guía para la construcción del balance social y para gestionar lo social como elemento primordial de su quehacer con los entornos en los que actúa. (Correa, 2007)

En segundo lugar, La importancia de las Pymes en el desarrollo del país es determinante en temas de generación de empleo como se indicó anteriormente según las encuestas realizadas por el banco mundial en países en desarrollo representaba dos tercios del empleo generado.

De acuerdo al Informe sobre Comercio Mundial realizado por la Organización mundial del comercio (2016), en un estudio realizado en 99 países realizado por el Banco Mundial, las pymes representaban dos tercios del empleo privado no agrícola. Esta es una de las muestras y estudios que reflejan la importancia que tienen las pequeñas y medianas empresas en temas de empleo principalmente en los países en desarrollo. (Organizacion Mundial del Comercio, 2016)

Adicionalmente, según el mismo estudio de la OMC, se determinó que la entrada de las pymes a los diferentes sectores económicos, puede generar un efecto positivo en la productividad y en la innovación ya que generan que las empresas ya establecidas se vean presionadas a innovar para ser más competitivas.

Para entender la importancia de las Pymes en Colombia es necesario considerar que actualmente la fuerza productiva está potentemente impulsada por las pequeñas y medianas empresas, y que según el ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2016), el 80.8 % de la fuerza laboral del país está impulsada por estas empresas. Adicionalmente, estas empresas aportan el 45% del PIB del país, de los cuales el 38.7% es generado por las mediana y pequeñas empresas y el otro 6.3% las microempresas.

En cuanto el sector manufacturero, las pymes representan el 90.6% de esta industria aportando con el 32.6% de la producción bruta y el 27% del valor agregado.

Es esto por lo cual el desconocimiento y dificultad en la gestión de proyectos de RSE representa un gran riesgo para el país en términos de empleos y crecimiento. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2016)

En el caso del tercer argumento, esta investigación permitirá entender la evolución y el desarrollo del Programa Primeros Pasos en Responsabilidad social empresarial implementado por la Universidad Externado de Colombia desde el año 2005.

El programa “**primeros pasos en Responsabilidad Social**” implementado por la facultad de administración de empresas de la Universidad Externado de Colombia es un ejercicio académico con el cual se busca incentivar la RSE en el ámbito corporativo y gerencial mediante el acompañamiento de los estudiantes y docentes de la Universidad en materia de RSE.

Es importante realizar un seguimiento al programa que nos permita evidenciar en que parte del proceso se ha avanzado, que resultados se han obtenido y que dificultades se han presentado para su aplicación y continuidad.

Es por esto que las instituciones académicas cobran gran importancia, ya que sus investigaciones y programas de RSE pueden aportar al desarrollo y al incremento de la implementación de iniciativas en RSE. Los resultados pueden ayudar a la identificación de

obstáculos, mejoramiento de procedimiento y creación de estrategias que hagan más viable los programas de RSE para las Pymes en Colombia. El seguimiento de los programas es de gran importancia para entender el impacto y falencias que este tipo de iniciativas están generando.

La pertinencia e importancia de esta investigación se basa en estos tres claros aspectos los cuales dejan ver por qué la Responsabilidad Social Empresarial enfocada hacia el sector de la Pymes cobra cada vez más importancia en Colombia evidenciando la importancia de estas empresas y de su participación en el desarrollo del país.

CAPITULO 2

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel local y global, la Responsabilidad Social Empresarial ha venido cobrando gran importancia como factor estratégico y de planeación en las grandes y pequeñas empresas del mundo.

Sin embargo, la aplicación de programas de RSE en Pymes Colombianas presenta aun limitaciones en su aplicabilidad y continuidad después de su implementación. Adicionalmente, los líderes que están al mando de este tipo de entidades cuentan con recursos limitados para su implementación.

La problemática se basa en tres factores importantes: El desconocimiento por parte de las pymes y sus líderes en temas de RSE lo que trae consigo el segundo problema, las dificultades en la aplicabilidad de iniciativas en RSE en pymes y por último, las dificultades en el seguimiento y la continuidad de este tipo de iniciativas.

En primer lugar, teniendo en cuenta la escasez de información respecto a RSE en pymes citada anteriormente, las empresas ven como un obstáculo la implementación de estas iniciativas ya que no cuentan con la capacitación requerida y el conocimiento necesario. Según Del Barco, J (2015) la falta de la claridad en el concepto de RSE, de lo que abarca y su verdadero alcance, es unas de las limitantes más claras que tienen las empresas a la hora de la implementación de RSE en sus empresas.

En segundo lugar, están las dificultades que las pymes presentan en el proceso de aplicación e implementación de este tipo de programas derivado inicialmente de limitaciones en la información y claridad en los conceptos.

De acuerdo con un estudio realizado por PwC sobre sostenibilidad en América Latina, solo el 66% de las medianas, pequeñas y microempresas tienen implementadas acciones de sostenibilidad y lo consideran importante dentro de sus agendas mientras que de las grandes empresas el 84% está comprometido con este tipo de acciones. (PwC, 2016)

Otros obstáculos para la implementación son los citados por Peinado (2012) “*una menor capacidad institucional, una gobernabilidad corporativa más débil, un clima de negocios menos favorable y una escala de negocios menor.*” dejan a pequeñas empresas, principalmente Latinoamericanas, en una posición desfavorable para asumir estos proyectos de RSE lo que genera problemas a nivel competitivo frente a otras empresas locales y extranjeras.

En tercer lugar, encontramos las dificultades que enfrentan las pymes que han logrado la implementación de programas de RSE para continuar y darle seguimiento a estos programas e iniciativas. De acuerdo al mismo informe realizado por PwC, solo el 19% de las empresas que dijeron implementar proyectos de RSE realizan algún tipo de seguimiento y reporte de sostenibilidad. (PwC, 2016)

Existe un problema latente en trazabilidad de información de la RSE empresarial en Colombia. Tener un programa de RSE no hace necesariamente una compañía responsable socialmente, es decir, si bien es cierto que existen normas que impulsan el desarrollo de las mismas, los bancos de información no poseen datos suficientes para confirmar la veracidad de los programas implementados por las compañías.

La implementación de programas de RSE por parte de las Pymes presenta diversos problemas y dificultades de gestión durante sus etapas de iniciación, aplicabilidad y seguimiento, lo que cada vez se abre más la brecha entre grandes y pequeñas empresas lo que repercute en el crecimiento económico del país.

CAPITULO 3

OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Conocer el desempeño del Programa Primeros Pasos en RSE de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia como promotor de la Responsabilidad Social en las empresas pyme.

3.2 Objetivos específicos

- Conocer los obstáculos y restricciones que impiden que las MiPymes inicien y participen en programas de RSE.
- Identificar el cambio de pensamiento gerencial de los empresarios que han participado en programas de RSE frente a los que no han participado.
- Identificar los cambios en la gestión organizacional de las empresas que participaron en el programa de Primeros Pasos en RSE.
- Conocer cuáles son las propuestas de mejora expresadas por los empresarios frente al programa de Primeros Pasos en RSE.

CAPTITULO 4

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

4.1 Concepto y evolución del concepto

En un mundo globalizado, donde el aparato productor siempre está innovando al punto de crear nuevas necesidades a ser satisfechas, existe una tendencia desmedida hacia el consumo en exceso, esta necesidad ha derivado en una aceleración sobre la utilización de recursos renovables y no renovables; Muchos pensarían que los esfuerzos de conservación deben enfocarse en los recursos no renovables, sin embargo la aceleración desmedida en el consumo de recursos renovables ha creado una brecha entre la tasa de recuperación del planeta y la utilización de los mismos.

Así lo explica el concepto de Asimilación, el cual se refiere a la capacidad que tienen los recursos (renovables y no renovables) de asimilar o procesar las sustancias químicas liberadas o de absorber los impactos físicos (Boada, 2004), esta capacidad de asimilación, según el mismo autor, se superó en el momento en que todos los países siguieron el mismo modelo de desarrollo que cuando se dio la industrialización y al crecimiento exponencial de la población.

Por otro lado este sistema capitalista ha puesto al descubierto la excesiva concentración del poder de adquisición en una parte de la población mundial, lo que ha abierto la discusión sobre ¿Cómo pueden ser compensados aquellos que no se benefician de los productos elaborados y si

sufren las consecuencias en la pérdida de recursos naturales?, en respuesta a esta interrogante y a muchas más relacionadas con el equilibrio de poder es que aparece el concepto de Responsabilidad Social Empresarial.

El origen de la responsabilidad social empresarial se remonta a varios años atrás, en concreto

La RSE surge en Estados Unidos a finales de los años 50 y principios de los 60, a raíz de la Guerra de Vietnam y otros conflictos mundiales, como el apartheid. Despierta el interés en los ciudadanos que comienzan a creer que, a través de su trabajo en determinadas empresas o comprando algunos productos, están colaborando con el mantenimiento de determinados regímenes políticos o con ciertas prácticas políticas o económicas éticamente censurables. Tiene un impulso importante con la aparición del libro *Social Responsibilities of the Businessman*, de Howard R. Bowen. (García, 2009)

En los años 80 según Vélez Ana (2010) cuando el modelo capitalista entra en su mayor auge y empieza a evidenciar sus reales consecuencias de segmentación e inequidad se genera una importante corriente que basa sus políticas en la ética como una forma de regulación fuera de lo establecido por la ley. La ética, entra a regular los ámbitos de carácter público, privado y organizacional de las sociedades.

Se inicia una fuerte búsqueda por políticas e iniciativas que den paso a un bienestar social en donde todos los agentes del mercado tuvieran injerencia. Es a partir de este momento en el que surgen iniciativas como el “uso limpio del dinero” e inversiones que contengan estrategias socialmente responsables.

Según Drucker (1984), las responsabilidades que cada empresa tiene con la sociedad deben convertirse en oportunidades de negocio para así poder generar mejores capacidades y competencias en sus empleados, y trabajos con mejores remuneraciones.

A finales de los años 1990s e inicios del siglo 21 se empezaron a generar diferentes estándares e instituciones que se han dedicado a la conformación de guías técnicas, manuales, certificaciones entre otras para que el conocimiento e implementación de iniciativas de RSE sean realizadas sobre bases conceptuales más fuertes, ideas bien definidas y parámetros que enmarquen una gestión consciente de la responsabilidad que tienen las empresas frente a los impactos que genera su actividad a través de todos y cada uno de los pasos de su operación sea cual sea esta.

Durante 1990 se introdujo el concepto de filantropía (donaciones o acciones que no están directamente relacionadas con su objeto social) como parte de la RSE ya que estas acciones permiten desarrollar una mejor imagen y reputación a las empresas que las realizan, lo que según Kotler y Lee (2005), fortalece a las empresas principalmente desde el punto de vista del marketing. Es desde este punto que surgen dos vertientes, una de ellas es la que incluye a las empresas que realizan actividades meramente filantrópicas y la segunda incluye a las empresas que reúnen de

forma integral su responsabilidad con sus grupos de interés y genera respuestas ante las actividades propias de su negocio.

La importancia de la Responsabilidad social empresarial desde el punto de vista teórico tiene tres componentes

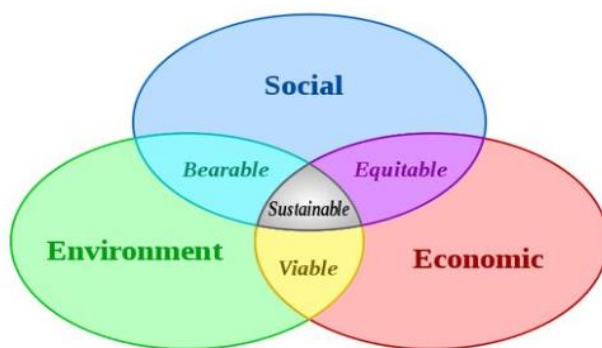
1) la identificación de un equilibrio estable pero intrínsecamente injusto que causa exclusión, marginalización, o sufrimiento a un segmento de la humanidad que carece de medios financieros o anuencia política para alcanzar un beneficio transformador por su cuenta; (2) la identificación de una oportunidad en este equilibrio injusto, desarrollando una proposición de valor social y llevando a utilizar inspiración, creatividad, acción directa, coraje y fortaleza, desatando de ese modo la hegemonía del estado estable; y (3) la creación de un equilibrio estable y nuevo que libera el potencial coartado o alivia el sufrimiento del grupo objetivo, y a través de la imitación y la creación. (Martin, 2007)
Citado por (Monica Fernanda, Maria Isabel , & Julio Cesar , 2016, pág. 3)

Estas definiciones dan paso al concepto de Desarrollo sostenible como enfoque de la RSE

El desarrollo sustentable es un concepto que se ha venido desarrollando años atrás y se ha definido por varios autores, por ejemplo, la comisión Brundtland en su informe nuestro futuro común donde lo menciona como:

"El desarrollo que satisface las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas." (Comision Bruntland, 1987, págs. 23-24)

Gráfica 1 Ámbitos de la RSE



Fuente: (Lundahl, 2015)

Como los conceptos a lo largo de la historia van sufriendo transformaciones el desarrollo sustentable no fue ajeno al mismo paso del tiempo, en la convención de Rio de 1992 tomo una gran fuerza, es allí donde apareció por primera vez el concepto de sustainable development o desarrollo sostenible enfocado hacia los tres pilares fundamentales como se muestra en la Ilustración número Uno (1), que en detalle presenta una sustancial diferencia al concepto de desarrollo sustentable según el Dr. Wandemberg profesor en varias universidades de EEUU, India y Latinoamérica en su libro sostenible por diseño del año 2015 argumentando que:

” el desarrollo sostenible es un proceso que implica tiempo y espacio y va de la mano de la eficiencia lo cual le permite además ser eficaz, mientras que el desarrollo sustentable implica una finalidad y va de la mano de la eficacia mas no necesariamente de la eficiencia”. (Wandemberg, 2015)

El nuevo enfoque de los tres pilares permitió a las empresas comprender un poco mejor la relación que debía existir entre la economía, la sociedad y su entorno ambiental para el desarrollo normal de las actividades sin descuidar ninguno de los flancos, es esa necesidad de cambio la que permite vislumbrar una manera de volver política un pensamiento que debería ser natural en cualquier inversionista, sin embargo, actualmente no lo es, pues no se ve la relación directa entre implementar programas de inversión social o ambiental y generar ganancias extras para la compañía; Una respuesta clara a esta preocupación que integra los diferentes stakeholders de la sociedad es la responsabilidad social empresarial.

De esta visión combinada se creó el concepto de sostenibilidad corporativa el cual se originó de los diversos conceptos a través de la historia, sumado a la concepción de la empresa como unidad productiva responsable ante la comunidad que demanda sus servicios.

De acuerdo a Portales, García-de-la-Torre (2009), la sostenibilidad Corporativa es una mezcla entre los conceptos de RSE y Desarrollo Sostenible, lo que según Tschandl y Zingsheim (2004) incluye la armonización, unión de objetivos sociales y medioambientales, una gestión orientada a los requerimientos de los grupos de interés.

En términos generales según el concepto de responsabilidad social corporativo tiene dos contextos asociados, el primero es un enfoque descriptivo de lo realizado hasta el momento y el segundo es un enfoque de estructura normativa refiriéndose a lo que deberían hacer las compañías en esta materia.

De acuerdo con Juan Guillermo Correa en su artículo Evolución Histórica de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial y Balance social (2007) en Colombia el acercamiento al concepto de RSE se dio inicialmente con la creación de las fundaciones Codesarrollo y Corono en Medellín y Carvajal y Fes en Cali entre los años 1960 y 1964. En el año 1977 surge la realización del estudio “Hacia un nuevo compromiso del empresario en Colombia” patrocinado por Los institutos Incolda y FES en el cual se buscaba unificar criterios acerca de la responsabilidad que como empresarios compartían. En 1993 la ANDI (Asociación Nacional de Industriales) determina un concepto propio de RSE

“La Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso que tiene la empresa de contribuir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, sus familias y la comunidad en general” (Manual de Balance Social ANDI – OIT, 2001, p. 12).

En el 2004 se crea el comité Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial CCRSE el cual busca evaluar el desempeño en gestión de RSE, construir una estrategia de negocio y mejorar la competitividad de la organización mediante la construcción de una guía en RSE.

En Colombia actualmente existen organizaciones como CECODES (Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible) que dentro de su misión tienen como objetivo acompañar a las organizaciones a encontrar un equilibrio entre los tres pilares del desarrollo sostenible, el aspecto social, el ámbito económico y por supuesto temas ambientales.

En los países Latinoamericanos los conceptos de desarrollo sostenible o RSE no son tan amplios en su funcionamiento, la globalización y los incentivos que existen para la inversión extranjera en algunos países de la región, abren una brecha entre la legislación local y las transnacionales, donde las compañías aprovechan la ausencia de los estados y una legislación débil para vulnerar los derechos de los habitantes en su entorno, la legislación en cada uno de los países de la región es diferente.

4.2 Iniciativas de RSE a nivel mundial

Existen diversas iniciativas creadas por grandes organizaciones a nivel mundial que de manera voluntaria las empresas pueden tener en cuenta a la hora de emprender programas de RSE. Estas son algunas de las organizaciones y sus respectivas iniciativas.

Estándares GRI los cuales representan las mejores prácticas para informar los impactos económicos, ambientales y sociales de cada empresa. Estos estándares se diseñaron para ser usados a la hora de generar reportes de sostenibilidad y ser publicados. Comprende 3 estándares universales los cuales pueden ser utilizados por cualquier organización. Estos estándares fueron creados por el GRI (Global Reporting Initiative).

De acuerdo con el GRI, el 92% de las 250 empresas más grandes a nivel mundial, informan sobre su desempeño en temas de RSE y el 74% de estas lo hacen bajo los estándares del GRI. (Global Reporting Initiative, 2017)

La norma ISO 26000 como guía en RSE, fue diseñada para ser aplicable en cualquier tipo de institución tanto en el sector público como privado. Las guías diseñadas son de carácter y aplicabilidad voluntarios. Busca determinar conceptos claros y definiciones que enmarquen el concepto de RSE, contar los antecedentes, tendencias, principios, prácticas y demás información que permitan además de la aplicación el seguimiento del desempeño de este tipo de proyectos. (ISO, 2010). Esta norma fue creada por la ISO (International Organization for Standardization)

El Pacto global es una iniciativa creada por la Naciones Unidas cuyo fin es promover 10 principios universalmente aceptados para promover el desarrollo sostenible en las áreas de Derechos Humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción. Esta iniciativa es de tipo voluntaria por medio de la cual diferentes empresas se comprometen a enfocar y alinear las operaciones derivadas de su razón social con estos 10 principios. Actualmente cuenta con más de 125.000 entidades participantes en más de 160 países, lo que la convierte en la mayor iniciativa de RSE en el mundo.

Es reconocida como una iniciativa de tipo voluntaria por medio de la cual diferentes empresas se comprometen a enfocar y alinear las operaciones derivadas de su razón social con estos 10 principios. Actualmente cuenta con más de 125.000 entidades participantes en más de 160 países, lo que la convierte en la mayor iniciativa de RSE en el mundo.

4.3 Beneficios y Motivadores para implementar Programas de RSE

La implementación de los programas de RSE puede tener algunos contradictores debido a la dificultad que existe por ver la implementación de manera estratégica o encontrar afinidades entre los lineamientos de la organización y las razones para emprender iniciativas, es por esto que se hace necesario enfocar el análisis en términos de beneficios y motivadores, según (Henao Perez, Beltran Duque, & Restrepo, 2015) en Colombia existen algunas motivaciones específicas que llevan a las compañías a realizar programas de RSE, entre las cuales encontramos Interés en el aporte social, Costumbres operativas y comerciales y Mayor exigencia de órganos de control.

De acuerdo a (Henao Perez, Beltran Duque, & Restrepo, 2015) “algunos expertos consideran que el interés de las empresas en Colombia por su responsabilidad social se remonta a la creación del sistema colombiano de subsidio familiar (Ley 90 de 1946)”, estos mismo autores en su trabajo Estado de la RSE en Colombia también hablan sobre la investigación que realizo el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial donde se indago a los empresarios sobre las acciones que se reportaban como RSE, encontrando que lo que se entiende por RSE es con un 61% trabajar por sus empleados, el 41 % cree que el termino responde a trabajar por la comunidad.

Dicho lo anterior (Henao Perez, Beltran Duque, & Restrepo, 2015) citando a (Universidad Externado de Colombia, 2014) dividen los programas de RSE en dos grandes Grupos, el primero grupo es caritativo o filantrópico por lo que se pueden encontrar aspectos como interés en aportes sociales, donaciones etc.

En el segundo grupo que denominaron Operacional se encuentran aspectos tales como, Medio Ambiente, Proveedores y distribuidores etc. Dicho esto por parte de (Henao Perez, Beltran Duque, & Restrepo, 2015) , se determinó que, los programas de RSE se realizan por aspectos cuantitativos al generar grandes ingresos (tienen Razones o motivaciones para realizar una

iniciativa, como retribución al daño causado en la actividad) con resultados en comunidades o distintos grupos de interés, por otro lado Cualitativos (buscan Beneficios en términos de reconocimiento de marca o exigencia en mercados internacionales) con resultados en el margen de la compañía ya que atribuyen un diferencial respecto a sus pares.

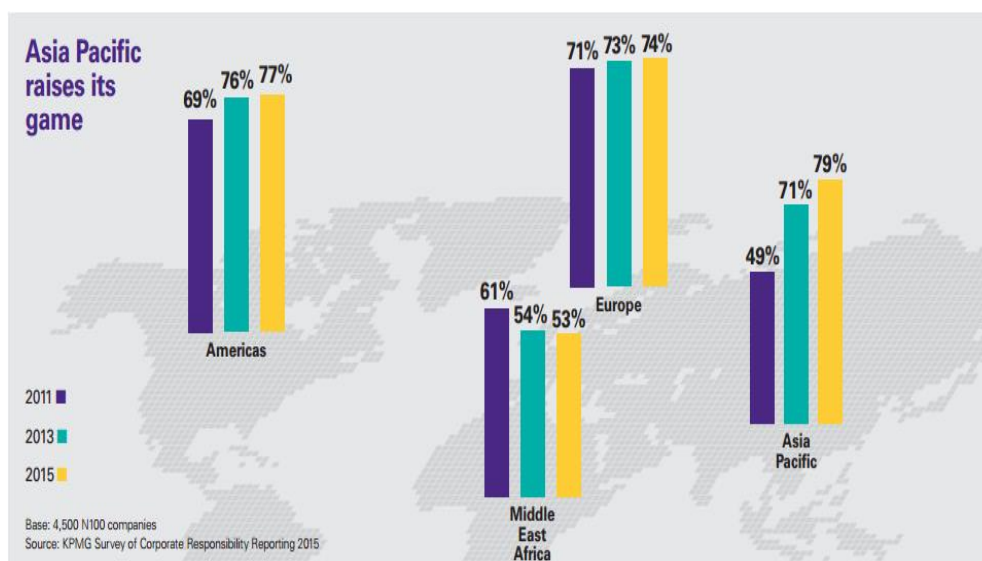
CAPITULO 5

RSE A NIVEL MUNDIAL Y CORPORATIVO

5.1 Situación actual de la RSE en el mundo y a nivel Corporativo

La responsabilidad social como iniciativa, debe ser abordada en todos los continentes del mundo, cada empresa en particular debe responder a las necesidades de su entorno social, económico y ambiental apropiando los conceptos generales y adecuando a el contexto de cada país, en los últimos años para medir el compromiso de las naciones con la RSE se han generado estudios que tratan de diagnosticar como va dicha gestión.

Gráfica 2 Evolución de la Aplicación de RSE



Fuente: KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2015

La ilustración número dos (2) evidencia una tendencia positiva por parte de las diversas regiones a generar sus propios reportes de gestión de RSE. En América se ve una evolución de compañías que presentan reportes de responsabilidad social empresarial pasando de un 69% en 2011 a un 77% en 2015, es importante resaltar que este informe toma como base 4500 empresas en 45 países seleccionando las 100 empresas que más generan ingresos de cada país y analizan cuales de ellas presentas informes de RSE (KPMG, 2015, págs. 28 - 48), este mismo informe nos muestra la distribución por sectores productivos en la ilustración número cuatro (4);

La minería es el sector que presenta una mayor tasa de reporte en cuanto a sus acciones de RSE teniendo en cuenta los grandes impactos que sus actividades generan a las comunidades en las que se desarrollan. En la lista también se encuentran las empresas de servicios públicos que por

su objeto de prestar servicios públicos a la comunidad y obtener recursos del medio ambiente deben evidenciar sus acciones de sostenibilidad.

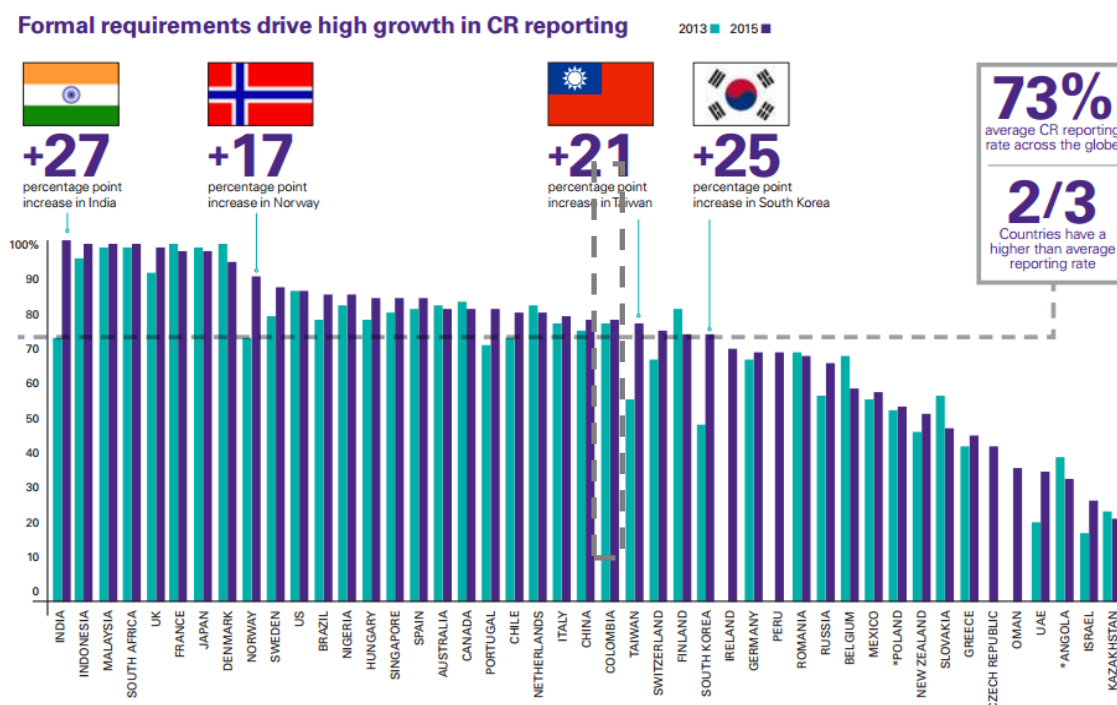
Gráfica 3. Tasas de reporte de RSE por sector productivo



Fuente: (KPMG, 2015)

Otra mirada que nos permite el informe de KPMG, hace un zoom sobre los 45 países que hacen parte de este estudio como se muestra en la ilustración número cuatro (4), donde podemos ver que Colombia se encuentra situada por encima del promedio mundial que a la fecha se encontraba en un 73%, lo que le permite estar en el ranking por delante de países como Perú y México, dos de las economías claves de la región.

Gráfica 4 Reportes de RSE por país



Fuente: (KPMG, 2015)

La medición de los beneficios recibidos por las empresas implementadoras de proyectos de RSE debe ir más allá de una percepción por parte de los socios y directores de la compañía, ya que una evidencia más cuantificable puede ayudar a identificar problemas y/o obstáculos en el desarrollo de estos planes y así lograr redirigir los proyectos hacia una integración total con los objetivos estratégicos de la empresa en busca de beneficios comunes y de incluir más actores empresariales dentro del desarrollo de actividades de RSE.

De acuerdo con el informe realizado por John Weiser y Simon Zadek, una de las mayores dificultades a la hora de incluir proyectos de responsabilidad social empresarial en las empresas

sin importar su tamaño o sector es la incredulidad de algunos de los líderes de estas empresas a la hora de ver beneficios tangibles generados a partir de la inclusión de RSE. (Weiser, Zadek, 2000)

El estudio arroja tres factores por los cuales algunas empresas han implementado este tipo de proyectos:

- i. Presión por algún tipo de factor externo
- ii. Valores de la empresa
- iii. Parte de la estrategia de largo plazo de la empresa

Según los resultados, alguno de estos tres factores puede dar paso a otro, es decir si una empresa incursiona en programas de RSE por presión de un ente gubernamental, puede que vea al largo plazo algún beneficio que lo permita seguir con estos planes pero ya impulsado por los beneficios percibidos.

Este estudio también dejó ver cuáles eran los principales aspectos por los que los empresarios se rehúsan a implementar programas de RSE en sus empresas.

- i. Tipo de información: se refiere a información obtenida de la opinión de empresarios y de encuestas que son subjetivas y además evidencian problemas en su aplicación, metodología y por lo tanto resultados
- ii. Importancia: Este concepto incluye la precisión de la información, materialidad que describe la significancia de los resultados obtenidos y la aplicabilidad que se refiere a la

pertinencia de cada estrategia implementada teniendo en cuenta diversos factores de caracterización como tamaño, objeto social, país.

- iii. La fuente de la información: Los líderes de las empresas escuchan más cuando la información viene de sus pares, es allí cuando la información cuantitativa toma más relevancia.

De acuerdo con otro estudio en cuanto a medición realizado por KPMG Colombia, la ANDI (la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia) y la fundación ANDI, la medición de los resultados en materia de RSE son difíciles de implementar incluso en grandes empresas nacionales que tienen recorrido en este campo. Al momento de la medición, la divulgación también cobra bastante importancia ya que refleja los esfuerzos de la empresa convirtiéndolos en beneficios tangibles para la sociedad aumentando su valor para sus grupos de interés recibiendo beneficios de tipo principalmente reputacional.

El estudio fue realizado en 100 empresas del país. De acuerdo a los resultados del estudio, se estimó que el 56% explica su estrategia de inversión social, el 12% de las más grandes empresas del país la mencionan, el 17% desarrolla programas sin tener un marco estratégico definido y el 15% no reporta información. (KPMG Colombia, ANDI, 2016).

Respecto a la medición, el 75% de las empresas optan por cuantificar insumos y el 80% cuantifican los productos. Adicionalmente, la información que se publica es poca, el 18%

describen sus resultados cualitativamente, y solo el 11% de las empresas expresan resultados cuantitativamente. (KPMG Colombia, 2016). Un resultado adicional de este estudio identifica que cada empresa en promedio invierte en 5 diferentes proyectos de RSE, identificando que las empresas tienen una alta diversificación de sus inversiones en proyectos sociales que dificultan su medición y reporte.

En cuanto a la inversión realizada solo el 42% reportó algún tipo de inversión y el 58% no reportó ningún tipo de presupuesto dirigido a este tipo de proyectos. Las inversiones de las compañías que reportan ascienden a \$722.060 Millones equivalente a un aproximado de 2.75% de sus utilidades. El sector minero es la industria que más invierte debido a su actividad y al impacto social y ambiental de sus operaciones, además de operar en áreas en donde el Gobierno no tiene una alta presencia.

Este estudio deja ver que las iniciativas de medición son aún muy precarias en grandes empresas del país, principalmente por falta de unificación en conceptos, de indicadores generales y unificados que permitan obtener resultados comparativos entre sectores o compañías para que las empresas puedan materializar el valor verdadero que la implementación de RSE deja en su compañía.

De acuerdo con esto y teniendo en cuenta que los obstáculos para las Pymes son aún más grandes, el tema de medición de la inversión social en las Pymes es muy precario y es una de las características determinantes que aleja a las pequeñas y medianas empresas de la implementación de estos proyectos, ya que no puede ver de forma tangible resultados ni beneficios.

El proyecto determina una serie de buenas prácticas como estrategias de inversión social que pueden ser aplicables en distintos tipos de empresas:

- Explicación detallada
- Definición clara
- Transparencia
- Explicación de la estrategia
- Alineación con los objetivos de la empresa
- Sostenible y medible
- Comunicativa (KPMG Colombia, ANDI, 2016).

Estas lecciones aprendidas, pueden significar puntos de partida importantes para las pequeñas y medianas empresas del país, siendo puntos clave para la planeación de un proyecto de RSE a cualquier escala.

Uno de los mayores problemas identificados para la medición además de la diversificación, es la identificación de resultados e inversiones cuando estas se realizan en conjunto o en sociedad con alguna otra entidad como las ONG, ya que sus recursos son diluidos en más actividades sobre las cuales las empresas no tienen mayor control o identificación.

5.2 Modelos de medición de desempeño financiero asociado a la RSE

Teniendo en cuenta el estudio anterior y los resultados arrojados por el mismo, podemos identificar la importancia que tiene el seguimiento a resultados al momento de la ejecución de programas de RSE.

Las empresas buscan encontrar los beneficios tangibles de la implementación de estas iniciativas y es por esto por lo que su seguimiento y medición cobra más importancia cada día. Es por este motivo, que organizaciones a nivel mundial han desarrollado metodologías que buscan medir en términos financieros los beneficios al interior de la organización.

A continuación, mostraremos 3 modelos enfocados en la medición financiera de los resultados obtenidos después de la implementación de políticas de RSE.

5.2.1 SROI

El Retorno de la Inversión Social, (SROI por sus siglas en inglés) es un método basado en principios de comprensión, medición y comunicación del valor extra-financiero (es decir, el valor ambiental y social que actualmente no se refleja en las cuentas financieras convencionales) en relación con los recursos invertidos. Desarrollado a partir de un análisis tradicional de costo-beneficio y la contabilidad social, el SROI es un enfoque participativo que permite capturar en forma monetaria el valor de una amplia gama de resultados, tengan estos un valor de mercado o no. (Ecodes, 2013)

El SROI muestra el cambio midiendo los resultados (outcomes) sociales, medioambientales y económicos, y usa términos monetarios para representar dichos outcomes.

El SROI abarca dos tipos de análisis. El primero está encaminado a evaluar retrospectivamente basados en los outcomes reales que ya ha identificado la organización. El segundo, es de tipo prospectivo y da como resultado cuanto valor social será si se generan los outcomes esperados. (The Cabinet Office, 2013)

5.2.2 ROI Project

El proyecto ROI impulsado por IO Sustainability y por BABSON Social Innovation LAB y apoyado por las empresas Verizon y Campbell Soup para poder medir de manera tangible los resultados de sus iniciativas de RSE en programas sociales, medio ambientales y de gobernanza. El objetivo de este proyecto es evaluar las iniciativas de RSE y presentarlas como beneficio ante altos ejecutivos, juntas directivas, e incluso la bolsa de valores.

La investigación de este proyecto se realizó en empresas que cotizan en la bolsa de valores con larga trayectoria en el mercado ya que i) el acceso y la transparencia de sus EEFF hace más fácil medir la relación entre la responsabilidad Social y el rendimiento financiero, ii) muchos de los beneficios que se generan a partir de la implementación de iniciativas de RSE se ven reflejados en mejoras en el balance general de la compañía y iii) porque las empresas privadas no tienen tanta presión para mostrar rentabilidad trimestralmente.

La investigación encontró que las compañías dirigen sus esfuerzos hacia 4 corrientes de trabajo específicas que son

Tabla 1 Corrientes de trabajo en la RSE

	Compliance	Compromiso	Posicionamiento competitivo	Innovación y transformación
Funciones principales	Evaluación técnica, auditoría, informes y mejora de la regulación y sistemas voluntarios	Código y estándar adopciones; comunicaciones, gestión de los interesados, asociación, programa diseño, informes	Programa de valor compartido, productos piloto, sociales innovación, proveedor desarrollo, verde producción	Planificación estratégica, I + D y desarrollo de productos, rediseño del proceso comercial
Ejemplos	<ul style="list-style-type: none"> • Emisiones • Conducta legal y ética • La seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Informes • SRI, clasificaciones, estándares 	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro de costes • Productos piloto • I + D piloto 	<ul style="list-style-type: none"> • Los productos fomentan Sostenibilidad • Huella "positiva neta"

Fuente: (Rochlln. S, 2015)

El proyecto ROI analiza la imagen completa con un enfoque particular en los segmentos de compliance y del compromiso. Estos representan los casos comerciales más difíciles de planificar y medir.

La investigación concluyo que al aplicar iniciativas de RSE las empresas pueden presentar una reducción en el costo del patrimonio, un mejor comportamiento del mercado, reducción en los costos de financiamiento, reducción del riesgo y menor volatilidad del precio de las acciones impulsado por el enfoque de RSE. (Rochlln. S, 2015).

5.2.2.1 Value Driver Model

Los generadores de valor VDM, por sus siglas en inglés (Value Driver Model), es una herramienta que permite a las empresas evaluar el impacto de las políticas sostenibles en su negocio, el objetivo es proporcionar unos indicadores clave que ilustren cómo una estrategia sostenible de negocio contribuye al rendimiento general de la empresa (el Pacto Mundial y los Principios para la Inversión Responsable, 2013), este modelo sirve como marco de referencia para aquellas organizaciones que desean incursionar en el mundo de la sostenibilidad y cuantificar los beneficios de manera que pueda minimizar los impedimentos para iniciativas de ámbito sostenible.

Básicamente está compuesto por tres pilares fundamentales:

- Crecimiento diferenciado por su sostenibilidad (S/G)

La medición del volumen de ingresos de la compañía y la tasa de crecimiento de los productos que se consideran sostenibles y que tienen esa ventaja en comparación con sus predecesores y / o competidores. (Pacto Global, 2013, pág. 8)

- Productividad impulsada por la sostenibilidad (S/P).

La medición del impacto económico acumulado sobre la estructura de costos de una empresa proveniente de todas las iniciativas asociadas con la sostenibilidad en un período de tiempo. (Pacto Global, 2013, pág. 8)

- Gestión de riesgos asociados con la sostenibilidad (S/R).

Medición del funcionamiento a través del tiempo de los indicadores críticos que la empresa cree, a menudo en consulta con las partes interesadas, que plantean riesgos significativos a los ingresos y la reputación. (Pacto Global, 2013, pág. 8)

Y definido por su autor así:

El VDM es un modelo abierto que proporciona una estructura para que las empresas describan y midan cómo sus estrategias sostenibles de negocio pueden impulsar los resultados financieros. Su relación directa con la estrategia del negocio principal y con los resultados es el elemento diferenciador del modelo. El modelo ubica los generadores de valor sociales y de gobernanza al mismo nivel que los generadores de valor ambientales, aunque reconoce que en algunos casos los sociales y de gobernanza pueden ser más difíciles de vincular directamente a los resultados financieros. (el Pacto Mundial y los Principios para la Inversión Responsable, 2013, págs. 8 - 10)

La compañía que aplica este modelo tiene la capacidad de generar sus propios indicadores, tomando como guía la estructura que conserva el VDM que se muestra en la tabla número Uno (1)

Gráfica 5 Estructura modelo generadores de valor

Retorno de la inversión o de capital	Crecimiento	Nuevos Clientes y participación en el mercado Innovación en productos y servicios Estrategia de largo plazo
	Productividad	Eficiencia Operacional Gestión de Capital Humano Precios Favorables Gracias a la Reputación
	Gestión de riesgos	Riesgos Operacionales y Regulatorios Riesgos de reputación Riesgos en la cadena de suministros Liderazgo y Adaptabilidad

Fuente: (el Pacto Mundial y los Principios para la Inversión Responsable, 2013)

El Value driver Model busca medir el crecimiento de las compañías en aspectos financieros conectando la sostenibilidad y la rentabilidad, este crecimiento financiero está dado por cuatro subcomponentes:

- “Ampliación de la participación en el mercado basada en una mayor demanda de productos diferenciados por su sostenibilidad.
- Adquisición de nuevos clientes y cobertura de otras zonas geográficas basado en marca y reputación de liderazgo en productos de sostenibilidad, especialmente cuando estos atributos son diferenciadores.
- desarrollo de productos y servicios diferenciados por su sostenibilidad que satisfagan mejor las necesidades del cliente a la vez que minimicen las consecuencias sociales o

ambientales deseadas y / o mejoren los resultados deseables en aspectos sociales y ambientales.

- implementación de estrategia y plan de largo plazo, junto con las inversiones necesarias para crecimiento diferenciado por su sostenibilidad” (Pacto Global, 2013).

Por otro lado, es relevante señalar que a la hora de aplicar este indicador en la organización pueden aparecer beneficios adicionales a una mejora en el flujo de efectivo, por ejemplo, la Productividad devela una optimización en las sinergias de la cadena de valor que puede venir de tres fuentes diferentes:

- “eficiencia operativa, lo que resulta en costos ahorrados y / o evitados, provenientes del mejor uso de los recursos naturales, la reducción de residuos y / o la búsqueda de mejores materiales alternativos con menores costos e impactos.
- gestión de capital humano, reduciendo el costo de atraer y retener al mejor talento de la empresa como resultado del compromiso de la compañía con la sostenibilidad y el valor de ese compromiso percibido por los empleados, así como una mayor productividad de los trabajadores gracias a las habilidades y el entrenamiento en seguridad, y la generación de un ambiente de trabajo incluyente y equitativo.

- mejora en el margen, potencial incremento de precios y volúmenes de ventas al incrementar en el consumidor la percepción de mejora por productos diferenciados por su sostenibilidad” (Pacto Global, 2013)

Actualmente el Pacto Global cuenta con más de 125.000 entidades participantes en más de 160 países, lo que la convierte en la mayor iniciativa de RSE en el mundo, lo que convierte al VDM como uno de las opciones de medición más viables en su aplicación. Adicionalmente, el pacto global ha incluido dentro de sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) la importancia de la Mipymes como motor de la sociedad teniendo en cuenta que, según esta institución, las Mipymes representan 2 de cada 3 empleos creados alrededor del mundo por lo que reconoce la importancia de estas unidades productivas y las invita a hacer parte del desarrollo sostenible. (Pacto Global Red Colombia, 2018)

La fácil aplicabilidad y adaptación del modelo a las diferentes empresas es una de las mayores ventajas de este modelo frente a otras iniciativas de medición. Tal como lo presentamos previamente, el ROI Project se aplicó a grandes empresas que cotizan en bolsa y que emiten información financiera con frecuencia durante el año fiscal. Las Mipymes Colombianas no cuentan con ninguna de estas herramientas, su seguimiento financiero es menos continuo y su información no es pública como la de las empresas que cotizan en bolsa por lo que este modelo es de más difícil aplicación a empresas de menor tamaño.

El SROI, es un modelo que requiere de mayores recursos tanto en presupuesto como en personal, debido al monitoreo y seguimiento que se requiere para la identificación de outcomes necesario para realizar el análisis retrospectivo y generar un análisis prospectivo de acuerdo a las expectativas de la empresa y resultados obtenidos previamente.

La creación de estos modelos permite entender la gran necesidad que tienen actualmente las empresas, sus directivos y sus grupos de interés para medir y hacer públicas sus iniciativas y resultados en materia de RSE. La medición les permitirá identificar claramente cuáles son los beneficios que pueden obtener de la implementación de RSE al interior de sus organizaciones y la publicación de estos resultados les permitirá fortalecer su posición e imagen ante el mercado.

CAPITULO 6

PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN COLOMBIA

6.1 Caracterización e importancia de las pymes

El mundo empresarial está compuesto por un sin número de variables a las que las empresas hoy en día se encuentran atadas, existen factores sociales, medio ambientales y económicos que afectan directamente algunas compañías y su impacto dependerá del tamaño de la misma.

En nuestro caso el concepto de Pymes es un pilar fundamental, por un lado, existen algunas clasificaciones que relacionan los activos, la cantidad de trabajadores e ingresos que definen el perfil de una compañía en general, la Unión europea por ejemplo, otorga la clasificación Pymes solo si cumple con los siguientes requisitos:

La categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) está constituida por empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros (EUROPEAS, 2003)

Este concepto detalla específicamente lo que se entiende por una Pyme en las comunidades europeas de forma unificada, sin embargo, en Latinoamérica existe un organismo que se ha encargado de realizar investigaciones desde un ámbito académico o estadístico conocida con el nombre de **CEPAL** (Comisión Económica para América Latina) según esta comisión las razones que nos llevan a clasificar a las Pymes en América Latina están dadas por:

- Fines Estadísticos
- Fines vinculados a consideraciones políticas (V, 2003, págs. 53-70)

Esta entidad realizó una serie de indagaciones y basó sus estudios en una red conocida como FUNDES¹ de allí se concluyó que existen 4 criterios por los cuales los países definen las empresas:

- Empleo
- Ventas

¹ La red FUNDES comprende 10 países donde esta fundación provee servicios de consultoría, formación, mejora de las condiciones del entorno empresarial, e-business y otros. Estos países son Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, México, Panamá y Venezuela. (V, 2003, págs. 53-70)

- Activos
- Otros

Como una conclusión del estudio realizado por CEPAL se determinó que de los criterios más frecuentes entre los países en los que se encuentra FUNDES están jerarquizados de la siguiente manera: el empleo (Ochos países), las Ventas/Ingresos (Seis países) y los activos (Cuatro países) (V, 2003, págs. 53-70), con esta panorámica nos podemos dar cuenta que en América latina el concepto de Pymes es menos homogenizado que en gran parte de Europa, por lo que en la región las consideraciones sobre aspectos económicos, ambientales y socioculturales deben ser enmarcados en el ámbito latino dado que la respuesta de estos entes económicos y de sus interlocutores económicos estará condicionada a su entorno, costumbres, leyes locales, cultura etc.

En materia estadística tenemos que en América Latina el 99% de la empresas son Pymes según un estudio de la comisión económica para Latinoamérica y el caribe (CEPAL), Perú encabeza la lista como el país donde más microempresas existen, seguido de Ecuador y México, según este mismo informe en Colombia el 50,6% de los empleos que se generan corresponde a las microempresas el 17,5% a las pequeñas y 12.8% a las medianas (Enríquez, 2015), de acuerdo a estas cifras tan importantes que nos permiten visualizar la real importancia del motor económico que significan las Pymes en la economía regional.

6.2 Gestión de RSE en Pymes Colombianas

En Colombia de acuerdo a la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004), las empresas se clasifican de la siguiente manera:

Tabla 2 Clasificación de empresas en Colombia

Tamaño	Activos Totales SMMLV
Microempresa	Hasta 500 (\$344.727.500)
Pequeña	Superior a 500 y hasta 5.000 (\$3.447.275.000)
Mediana	Superior a 5.000 y hasta 30.000 (\$20.683.650.000)
Grande	Superior a 30.000 (20.683.650.000)
SMMLV para el año 2016 \$689.455	

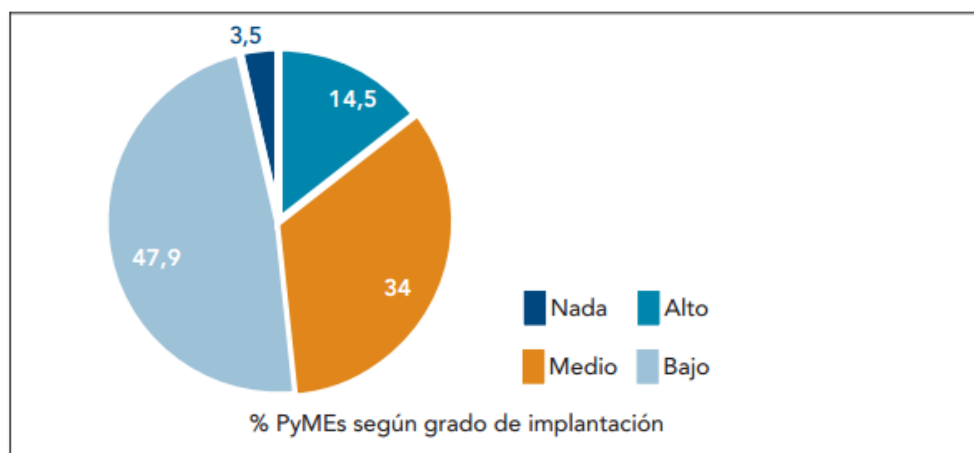
Fuente: (BANCOLDEX, 2016)

La estructura empresarial en Latino América está fuertemente segmentada entre empresas grandes internacionalizadas muy industrializadas, empresas medianas que no son tan frecuentes en estos países y las pequeñas y micro empresas bajamente especializadas pero que cada vez son más frecuentes como señal de emprendimiento en estos países.

Según estudios como el del Banco interamericano de Desarrollo junto con IKEI al 2005 evidencian que existe aún un nivel muy bajo de desarrollo e implementación de políticas y proyectos de responsabilidad social en las pymes por varias circunstancias tales como bajo capital, bajo acceso a la financiación, poder centralizado, entre otras.

El resultado del estudio permitió identificar que para el año 2005, la situación de implementación de RSE en pymes en Latinoamérica no era satisfactoria.

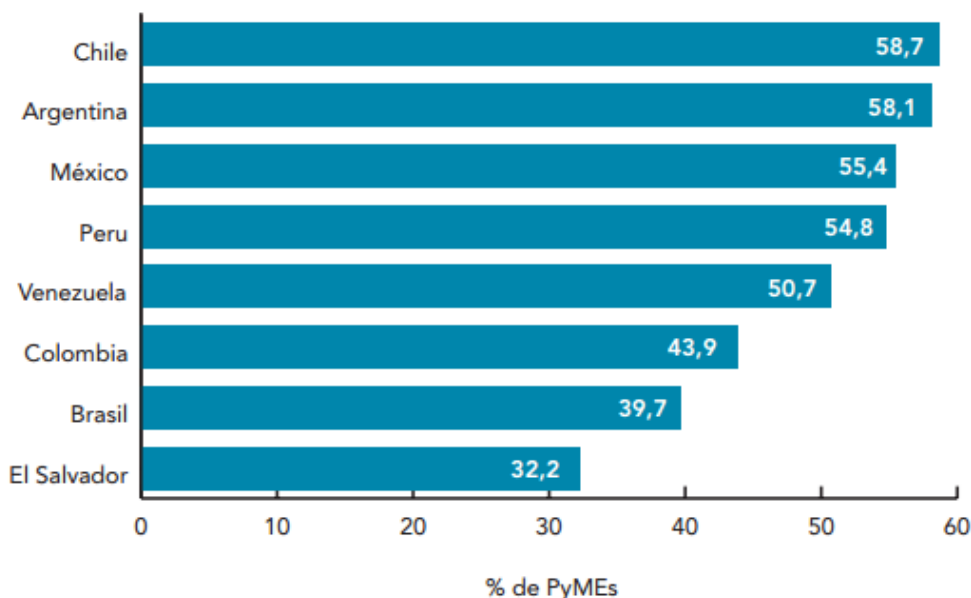
Gráfica 6 Grado de implantación de las actividades de RSE entre las Pymes latinoamericanas



Fuente: (Banco Interamericano de Desarrollo – IKEI)

Para Colombia específicamente los porcentajes se distribuían así: 54,7% bajo nivel de implementación, 30,2% medio nivel de implementación, 13,7% alto nivel de implementación y 1,4% nada de implementación.

Gráfica 7 Pymes latinoamericanas con un grado de implantación de actividades de RSE alto/medio, por países



Fuente: (Banco Interamericano de Desarrollo – IKEI)

Según la ilustración 6, Colombia ocupa el 3er puesto de abajo hacia arriba teniendo en cuenta el nivel de implantación de RSE en los países de América Latina estudiados.

A raíz de resultados como este, se desarrollan instituciones como el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE). “*El CCRE es una organización no gubernamental sin ánimo de lucro, dedicada a la divulgación, promoción, investigación, asesoría de empresas en temas relacionados con responsabilidad social empresarial y ética de las organizaciones.*” (Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE), 2016).

Como lo mencionamos anteriormente las Pymes no son ajenas a las transformaciones que se van dando en las economías mundiales, una globalización y la constante entrada de nuevas tecnologías que permiten a grandes conglomerados económicos realizar avances de forma tal que

maximiza su estructura de costos mediante economías de escala², sumado a la ineficiencia de algunos procesos en la estructura de las pequeñas y medianas empresas o la ausencia de conocimiento en sus directivos y empleados, pone en una posición adversa el desarrollo de una actividad económica que pueda mantenerse en el tiempo, sin embargo, existe una gran oportunidad de transformaciones en la compañía mediante la gestión del cambio, que implicaría realizar transformaciones de modelos mentales que van desde la cultura organizacional hasta nuevos modelos económicos.

El concepto de responsabilidad social se aplica sobre todo en las grandes empresas, de cualquier sector económico, aunque también en empresas, públicas y privadas, incluidas las pequeñas y medianas empresas - pymes y las cooperativas. La realidad es que el criterio de voluntariedad no obliga legalmente a las organizaciones a ser socialmente responsables, pero el mercado sí ha aprendido a diferenciar entre empresas comprometidas con causas sociales y aquellas que no lo están. (Correa, 2007, p.93)

Mirando un poco más de cerca en Colombia según Confecamaras el 92% de las empresas en Colombia son de carácter Micro, el 5,9% son de clasificación pequeña, el 1,5% son clasificadas como mediana y solo el 0,5% son grandes empresas.

² Denominamos economías de escala a la reducción en el coste medio a largo plazo a medida que aumentamos la producción. (Preparadores de oposiciones para la enseñanza, 2006)

Tabla 3 Densidad empresarial, Según segmento empresarial

Tamaño	Total de Empresas 2015	Estructura porcentual 2015	Densidad empresarial (Empresa/mil hab.)
Total	1'379.284	100	28,6
Microempresa	1'273.017	92,1	26,4
Pequeña	79.926	5,9	1,7
Mediana	19.980	1,5	0,4
Grande	6.361	0,5	0,1

Fuente: (Confecamaras, 2016)

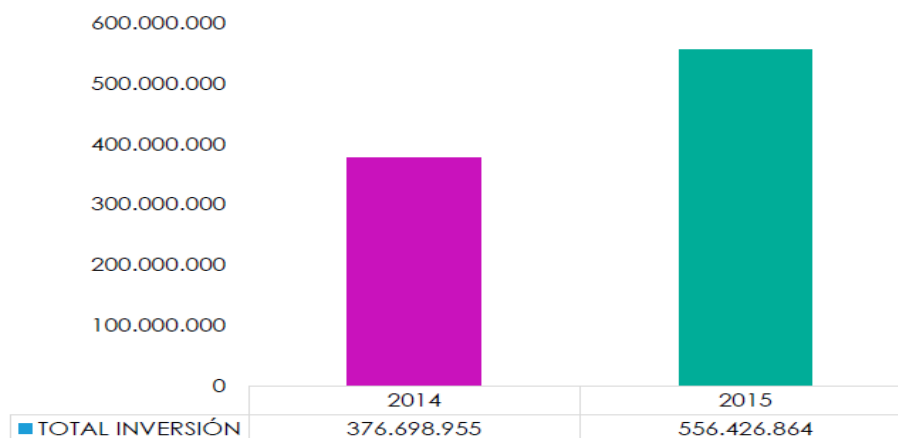
Es claro que el mercado empresarial colombiano está compuesto en su mayoría por Mipymes, las cuales generan el 67% del empleo en Colombia y aportan el 28% del PIB³ del país (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2016).

Según Fenalco⁴ (del total de las empresas con el certificado en responsabilidad Social Empresarial en 2015), mediante su informe de gestión de 2015, muestra un crecimiento significativo en la inversión en responsabilidad empresarial ilustración número siete (7)

³ En macroeconomía, Es el total de bienes y servicios producidos en un país durante un período de tiempo determinado. Incluye la producción generada por nacionales residentes en el país y por extranjeros residentes en el país, y excluye la producción de nacionales residentes en el exterior. (Colombia, 2016)

⁴ Es una entidad del comercio organizado, que trabaja desde 1990 en promover la Responsabilidad Social. (Fenalco, 2015)

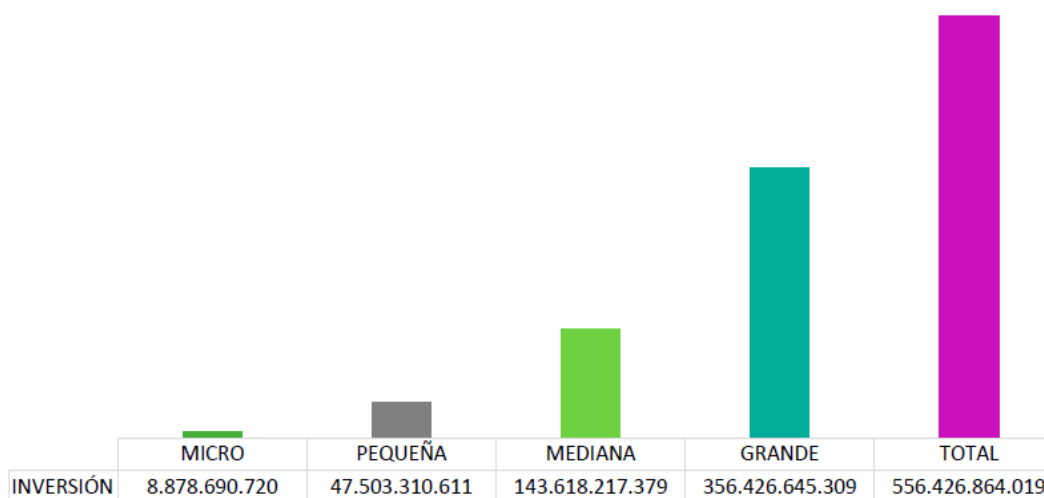
Gráfica 8 Inversiones en Responsabilidad Social de las organizaciones con el Certificado 2014 vs 2015 (cifras expresadas en miles de pesos)



Fuente: (Fenalco, 2015)

El crecimiento que se muestra es del 47% para ser exactos del año 2014 a 2015, tomando como referencia para esta medición las 645 organizaciones con el certificado por área de interés, este crecimiento va de la mano de una importante gestión por parte de las Pymes, de las cuales se puede decir que aporta el 34% de la inversión total del país como se muestra en la ilustración número nueve (9).

Sin embargo, el determinar la inversión por el tamaño de la empresa, la diferencia entre Microempresas, Pymes y grandes empresas sigue siendo considerable y completamente congruente de acuerdo al nivel de rentabilidad, experiencia, posicionamiento y conocimiento del mercado.

Gráfica 9 Porcentaje de inversión por tamaño de organización

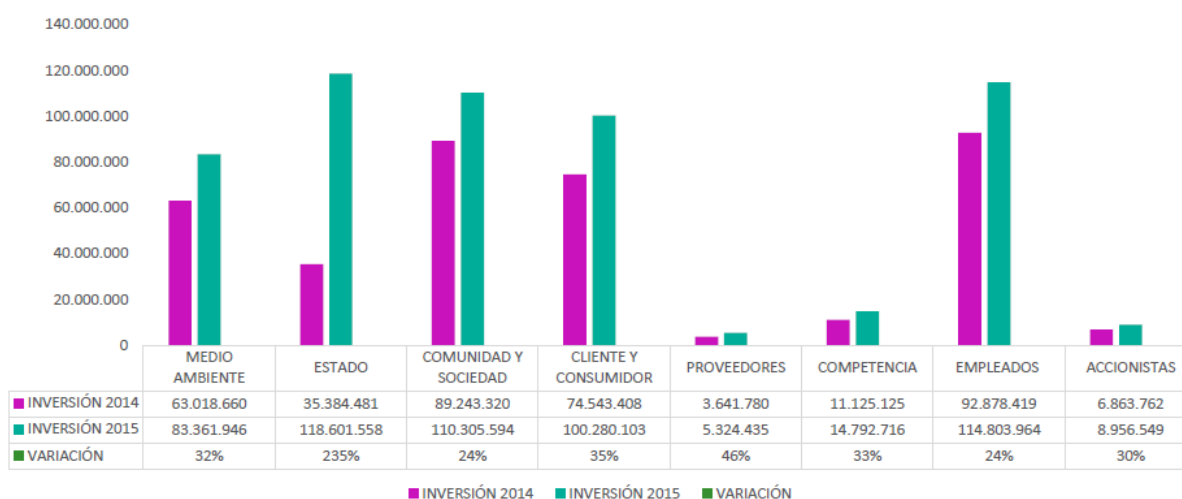
Fuente: (Fenalco, 2015)

Considerando este marco aún tenemos problemas en el desarrollo de la RSE en este sector y esto según Pedro Rivero Torres presidente de la Comisión de responsabilidad social corporativa de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, obedece a dos razones principales:

En primer lugar, porque en el entorno de las PYME existe una menor necesidad en la asunción del concepto, dado que estas compañías no han vivido la pérdida de confianza que han sufrido las grandes empresas y en segundo lugar, porque las PYME tienen que enfrentarse a ciertas barreras de entrada que dificultan su implementación: falta de conocimiento, carencia de personal preparado, limitación de recursos en una inversión cuyo retorno se produce en el medio largo plazo. (Rivero, P. 2006)

Las inversiones realizadas por las empresas están concentradas en 8 áreas de interés donde se agrupan los recursos dependiendo el foco de la organización, como se muestra en la ilustración número once (10).

Gráfica 10 Inversiones por áreas de interés (cifras expresadas en miles)



Fuente: (Fenalco, 2015)

Aunque es un importante avance el que se muestra hasta el momento aún existe un largo camino por recorrer en materia de inversión, ya que la baja inversión puede deberse a la falta de una concepción positiva entre la relación que existe entre RSE y beneficio a largo o mediano plazo de manera que se impacte la utilidad positivamente, es por esto que el concepto de modelos de generadores de valor es tan importante a la hora de identificar estos beneficios.

Adicionalmente de acuerdo con (Yepes, y otros, 2015), entre las mayores motivaciones que tienen las empresas para aplicar actividades o políticas de RSE, están el aporte social, costumbres operativas y comerciales y exigencias de órganos de control, estos motivadores fueron impulsados

por la percepción de ciertos beneficios, incluyendo el mejoramiento de las relaciones con empleados, proveedores y vecinos.

En cuanto al enfoque (Yepes, y otros, 2015), señalan aspectos como el respeto por los derechos humanos, relaciones respetuosas con clientes o consumidores, cuidado del medio ambiente, relaciones respetuosas con proveedores y relaciones constructivas con trabajadores, este estudio también determina que existe gran informalidad en la inversión de RSE, principalmente se realizan de forma esporádica, dificultando su control o seguimiento.

En términos legales los gobiernos han procurado ser eje fundamental en el balance entre las organizaciones y las comunidades, participando como regulador de estos dos grupos de interés, actualmente en Colombia existe una ley que formaliza los compromisos en RSE emprendida bajo el marco N° 051-07⁵, deja en claro algunos aspectos relevantes de la RSE. Sin embargo, reduce la revisión de la responsabilidad social empresarial a los informes anuales que deben ser emitidos por las compañías sin establecer métodos de controles más ajustados y de mayor seguimiento, esta ambigüedad en controles permite que no exista un compromiso por parte de los empresarios de las Mipymes.

⁵ Esta ley fue firmada en mayo 28 de 2008 y está compuesta por nueve artículos. Sus temas principales son Objeto de la ley, campos de aplicación en PYMES – Pequeñas y medianas empresas -, correcta interpretación, reportes anuales, consejos en RSE, correspondiente acción y latencia. (Agudelo de Bedout, 2009)

CAPITULO 7

METODOLOGÍA

Para la investigación y recolección de datos requeridos se decidió emplear un método no probabilístico⁶ cuantitativo en el que el marco muestral son las empresas participantes en el programa de “*Primeros Pasos en Responsabilidad social*” de la Universidad Externado de Colombia de la Facultad de Administración de Empresas, que asistieron al foro de la cámara de comercio de Bogotá que se realizó el día 26 de octubre del 2016, acompañada de otra muestra de empresas vinculadas con el Pacto global pero que no han estado relacionadas directamente con el Programa Primeros Pasos en RSE, el muestro se realizó por conveniencia⁷ dejando como resultado 40 empresas que participaron en el Programa Primeros Pasos y 40 empresas que pertenecen al Pacto Global.

El método cuantitativo se realizó por medio de una un formulario el cual consta de 63 preguntas formuladas de diferente forma incluyendo selección múltiple, dicotómicas y escala de Likert para de esta manera lograr una tabulación más precisa que permita obtener respuesta a cada una de las secciones en las que se divide la encuesta. Dentro de las secciones encontramos la caracterización, la percepción de todas las empresas a las que se les solicitó su participación, la

⁶ El muestreo no probabilístico también llamado muestra dirigida o intencional, es un método en el cual la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las condiciones que permiten hacer el muestreo (Acceso o disponibilidad, conveniencia, etc.); son seleccionadas con mecanismos informales y no aseguran la total representación de la población. Esto implica que el error estándar de estimación no es posible de calcular impidiendo que se pueda determinar el nivel de confianza, la causa está determinada por que todos los sujetos no tienen la misma probabilidad de ser seleccionados (Scharager & Reyes, (s.f.)).

⁷ El muestreo por conveniencia o de voluntarios es utilizado cuando existen una necesidad de que los participantes asistan por si mismos (Crespo Blanco & Salamanca Castro, 2007)

evaluación del Programa Primeros Pasos en RSE, el impacto de los programas de RSE en los resultados de las empresas y la justificación de porque no se siguió implementando este tipo de iniciativas.

7.1 Etapa de recolección

Se desarrolló una encuesta la cual tenía como objetivo, recolectar las posibles percepciones de los participantes en programas de RSE incluyendo el Programa Primeros Pasos en RSE de la Universidad Externado de Colombia y las empresas del Pacto Global. Esta encuesta se aplicó por diferentes medios incluyendo una presencial por medio de un focus group al que atendieron algunas de las empresas invitadas y uno no presencial por medio del cual se envió un formulario para que fuera diligenciado por varias empresas.

Se realizó una convocatoria a los participantes del programa para recoger las principales conclusiones sobre su experiencia con el Programa Primeros Pasos de la universidad Externado de Colombia, este focus group estuvo encaminado a detectar aspectos positivos o negativos que impidan o respalden los programas de responsabilidad social empresarial en las Pymes.

En este focus Group se desarrolló en cuatro momentos específicos

1. Bienvenida y Semáforo:

Se dio la bienvenida a los participantes contextualizándolos sobre el propósito que se busca con este Focus Group y se procedió a dividir el auditorio en grupos de personas donde se aplicó un semáforo como método de dirección para la consecución de las conclusiones, las personas que tuvieron frente a sí mismas una paleta verde hablaron sobre los aspectos positivos del programa en todos los ámbitos, por el contrario para las personas que se encontraron con una paleta roja hablaron sobre las oportunidades de mejora del programa y de la responsabilidad social empresarial, estos resultados fueron recolectados de forma escrita y visual (Video).

2. Grupos de Trabajo (Identificación gráfica):

Se invitaron una vez más a los participantes del auditorio a dividirse por grupos para que plasmaran gráficamente lo que para ellos implicó un proceso de responsabilidad social empresarial, esto de la mano del moderador creó pequeños grupos de discusión con el objetivo de generar el conocimiento tácito dentro de los núcleos y así tener un resultado gráfico enriquecido por los distintos puntos de vista de los integrantes del subgrupo, esto se recolectó de forma visual (Video) y Gráfica.

3. Exposición de Ideas (Justificación del modelo gráfico)

Los distintos grupos invitados expusieron las razones y las experiencias por las cuales plasmaron esas ideas sobre el papel, de manera que se busca ampliar un poco

lo discutido en cada uno de los grupos para respaldar el trabajo gráfico, se recolecto de forma visual los datos (Video).

4. Cierre y Conclusiones

Por último, se invitó abiertamente a los grupos a conversar sobre las diferentes experiencias a lo largo y después del programa, esto fue controlado por el moderador del taller. La recolección de la información fue de forma visual (Video).

7.2 Software

La totalidad de las respuestas entregadas por las empresas del Pacto Global y del Programa Primeros Pasos en RSE fueron incluidas MS Excel para su respectivo análisis.

7.3 Variables

Los resultados obtenidos al aplicar el instrumento fueron agrupados dentro de 4 importantes grupos de variables según el objetivo de las preguntas. A estas 4 variables se suma el análisis comparativo entre empresas participantes de programa y empresas asociadas al Pacto Global.

Los resultados se analizaron de forma univariada, se tabularon todas las respuestas obtenidas para hallar las frecuencias absolutas y las frecuencias relativas, las variables se abordaron de forma independiente

La sección 1, está dirigida a identificar y caracterizar las empresas que contestaron la encuesta, por lo que se utilizó el tipo de pregunta con respuesta de selección múltiple para dar un

marco contextual a la información y realizar el primer filtro en la pregunta 1.11, de esta manera se clasifico la muestra en dos grupos más pequeños con mayor similitud entre sus participantes. El primer subgrupo contenía las empresas que han implementado programas de RSE y el segundo subgrupo contenía las empresas que no han participado en RSE.

La sección número 2, hace referencia a la percepción que tienen los empresarios acerca de los programas de RSE, esta parte del instrumento se diseñó para que solo respondieran los que hacían parte del primer subgrupo mencionado anteriormente, (aquellos que han participado en programas de RSE), en la pregunta 2.1 se realizó un segundo filtro para identificar las empresas que habían participado en el programa primeros pasos como se muestra en la Grafica número 11, Diagrama de Flujo (segmentación de respuestas de acuerdo a las empresas encuestadas), esta sección adicionalmente iba encaminada a identificar la percepción, mediante la técnica de Likert en las que se asociaron las respuestas a una serie de conceptos que eran familiares para los empresarios.

Las dos siguientes secciones 3 y 4, estaban encaminadas a recolectar por un lado, la información referente a la evaluación del Programa Primeros Pasos de la Universidad Externado de Colombia y los impactos que el programa había tenido en la empresa al implementar programas de RSE bajo la metodología del VDM, esta sección solo fue dirigida a las empresas que participaron en el programa, de esta manera las empresas consultadas se caracterizan a continuación

Tabla 4 Variables por Objetivo

Barreras	Obstáculos	Costos
		Sin acompañamiento
		Exigencia legal
		Crisis económica
	Restricciones	Capacidad operativa
		Compromiso
		Sin valor agregado
		Resistencia al cambio
		Falta de tiempo
		Situación financiera
		Cambio de administración
		Diferencia de criterios de los socios

Pensamiento Gerencial	Beneficios	aumento en ventas
		reducción costos y gastos
		compromiso de los empleados
		mayor productividad
		mejores relaciones con gobierno y autoridades
		Mejoramiento relaciones Proveedores
		Mejoramiento de imagen y reputación
		Mejoramiento de las relaciones con los vecinos
		Diferencial frente a competidores del mercado
		fidelización clientes
		Facilidad de acceso a fuentes de financiamiento
		reducción riesgos de operación
		Mayor acceso a mercados internacionales
		Motivaciones
	Estrategia competitiva de la empresa	
	Costumbres operativas y/o comerciales	
	Decisión voluntaria de la organización	
	Obligación moral	
	Presión de los competidores	

Gestión Corporativa	Liderazgo	Ampliación de Conocimientos
		Motivación para implementar acciones de RSE
		Cambios en la estructura interna
		Cambio en la visión empresarial
Evaluación del programa en aspectos de RSE (Evaluado dentro de los parámetros del VDM)	Crecimiento	Innovaciones productos
		Aumento de ventas
		Estrategia Proyectos de RSE
		Nuevos canales, participación
		Inclusión en la estrategia
	Productividad	Procesos productivos
		Nuevo personal
	Riesgo	Identificación de riesgos
		Herramienta de medición
		Relación con G I

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 8

ANÁLISIS DE RESULTADOS

8.1 Caracterización de las empresas encuestadas

El formulario fue aplicado a 40 empresas participantes del Programa Primeros Pasos desde 2011 que asistieron a la convocatoria realizada por la Universidad Externado de Colombia en la Cámara de comercio en el mes de octubre del 2016. Adicionalmente, para tener un marco de comparación, este formulario fue también enviado a empresas del Pacto Global a mayo de 2017 para así poder analizar diferencias y similitudes entre los resultados obtenidos de cada grupo de empresas, las que han participado en el programa de primeros pasos en RSE y los que no pero han aplicado iniciativas de RSE.

La base de empresas del Programa de Primeros Pasos en RSE y del grupo de control se obtuvo gracias a la facultad de Administración de Empresas de la Universidad y al pacto global quienes nos proporcionaron las bases de empresas con quienes han trabajado desde el 2007.

De estas 80 empresas, el 85% son de Bogotá, el restante 15% están localizadas en otras ciudades del país tales como Medellín, Cali, Cartagena y Bucaramanga.

El 35% de las empresas tienen una antigüedad inferior a 10 años, el 50% entre 10 y 30 años y el 15% restante tienen más de 30 años de antigüedad en el mercado.

La actividad principal a la que se dedican las empresas encuestadas son servicios con el 40%, seguido de industrial con el 16,25%, comercio con el 10% y otros tales como construcción, energético, comunicaciones, transporte, solidario, agropecuario y otros conforman el 33.75%.

De acuerdo con la clasificación de empresas en Colombia basada en el valor de sus activos, el 32.47% son microempresas, el 42.86% son pequeñas, el 14,29% son medianas y el 10.39% son grandes empresas.

De las 80 empresas que respondieron la encuesta, 22 confirmaron no haber participado en ningún programa de RSE y 58 empresas confirmaron haber implementado iniciativas de RSE. Estas 58 empresas son la base de estudio para la percepción y evaluación del programa de RSE.

8.1.1 Caracterización de empresas según el origen de la base de datos

1. Empresas participantes en Primeros Pasos Universidad Externado de Colombia

Tabla 5 Caracterización Programa Primeros Pasos

Ciudad	Actividad	Tamaño Según Activos	Cantidad	Participación
Bogotá	Comercio	Grande	1	2,50%
		Mediana	4	10,00%
		Pequeña	2	5,00%
	Total Comercio		7	17,50%
	Comunicaciones	Mediana	1	2,50%
		Ns/Nr	1	2,50%
	Total Comunicaciones		2	5,00%
	Construcción	Pequeña	4	10,00%
	Total Construcción		4	10,00%
	Energético	Grande	2	5,00%
	Total Energético		2	5,00%
	Industrial	Mediana	1	2,50%
		Microempresa	2	5,00%
		Pequeña	5	12,50%
	Total Industrial		8	20,00%
	Servicios	Grande	1	2,50%
		Mediana	1	2,50%
		Microempresa	5	12,50%
Ns/Nr		1	2,50%	
Pequeña		5	12,50%	
Total Servicios		13	32,50%	
Transporte	Grande	1	2,50%	
	Pequeña	1	2,50%	
Total Transporte		2	5,00%	
Total Bogotá			38	95,00%
Cartagena	Transporte	Mediana	1	2,50%
	Total Transporte		1	2,50%
Total Cartagena			1	2,50%
Medellín	Servicios	Mediana	1	2,50%
	Total Servicios		1	2,50%
Total Medellín			1	2,50%
Total general			40	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

2. Empresas asociadas Pacto Global

Tabla 6 Caracterización Pacto Global

Ciudad	Actividad	Tamaño Según Activos	Cantidad	Participación
Bogotá	Construcción	Grande	1	2,50%
		Microempresa	1	2,50%
		Pequeña	1	2,50%
	Total Construcción		3	7,50%
	Energético	Mediana	1	2,50%
		Total Energético		1
	Industrial	Microempresa	1	2,50%
		Pequeña	4	10,00%
		Total Industrial		5
	Servicios	Mediana	1	2,50%
		Microempresa	9	22,50%
		Pequeña	3	7,50%
	Total Servicios		13	32,50%
	Otros	Microempresa	3	7,50%
		Pequeña	3	7,50%
Total Otros		6	15,00%	
Solidario	Ns/Nr	1	2,50%	
	Total Solidario		1	2,50%
Agropecuario	Microempresa	1	2,50%	
	Total Agropecuario		1	2,50%
Total Bogotá			30	75,00%
Medellín	Comunicaciones	Grande	1	2,50%
		Total Comunicaciones		1
	Energético	Pequeña	1	2,50%
		Total Energético		1
Total Medellín			2	5,00%
Cali	Comercio	Pequeña	1	2,50%
		Total Comercio		1
	Energético	Grande	1	2,50%
		Total Energético		1
	Servicios	Pequeña	1	2,50%
Total Servicios			1	2,50%
Total Cali			3	7,50%
Bucaramanga	Servicios	Microempresa	1	2,50%
		Pequeña	1	2,50%
	Total Servicios		2	5,00%
Total Bucaramanga			2	5,00%
Yopal	Servicios	Pequeña	1	2,50%
	Total Servicios		1	2,50%

Total Yopal			1	2,50%
Ibagué	Servicios	Microempresa	1	2,50%
	Total Servicios		1	2,50%
	Otros	Microempresa	1	2,50%
	Total Otros		1	2,50%
Total Ibagué			2	5,00%
Total general			40	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

Esta caracterización fue determinada teniendo en cuenta la clasificación de la Ley 590 del 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004) por tamaño de empresa. Se incluyen empresas grandes ya que la comparación hace referencia en general a un grupo de empresas que hayan aplicado iniciativas de RSE.

De acuerdo con las tablas 6 y 7 la concentración de los empresarios es mayor en Bogotá con un 95% para las empresas del Programa Primeros Pasos y un 75% para los asociados del Pacto Global, sin embargo, en las empresas del Pacto Global se evidencia una mayor presencia en ciudades medianas y pequeñas del país.

En cuanto a su actividad económica, la concentración es similar entre las organizaciones, las empresas asociadas al Pacto Global tienden a dedicar sus actividades a los servicios con el 45%, mientras que en las empresas del Programa Primeros Pasos los servicios representan el 35%, seguido de Industrial con el 20% para el Programa Primeros Pasos y otros con el 17,50% para los asociados al Pacto Global, finalmente para las organizaciones del Pacto Global el 32,50% estuvo repartido entre las actividades comercio, comunicaciones, solidario, agropecuario e industrial, para las organizaciones del Programa Primeros Pasos, el 45% estuvo repartido entre comercio, comunicaciones, construcción, energético y transporte.

Por último, de acuerdo con la clasificación del tamaño según la legislación colombiana (Basado en el valor de sus activos) se pudo determinar que para el Pacto Global el 90% son empresas Mipymes mientras que para el Programa Primeros Pasos representaron el 82,50%, las empresas grandes para el Pacto Global apenas alcanzaron el 7,50% y para el Programa Primeros Pasos llegaron a ser el 12,50%.

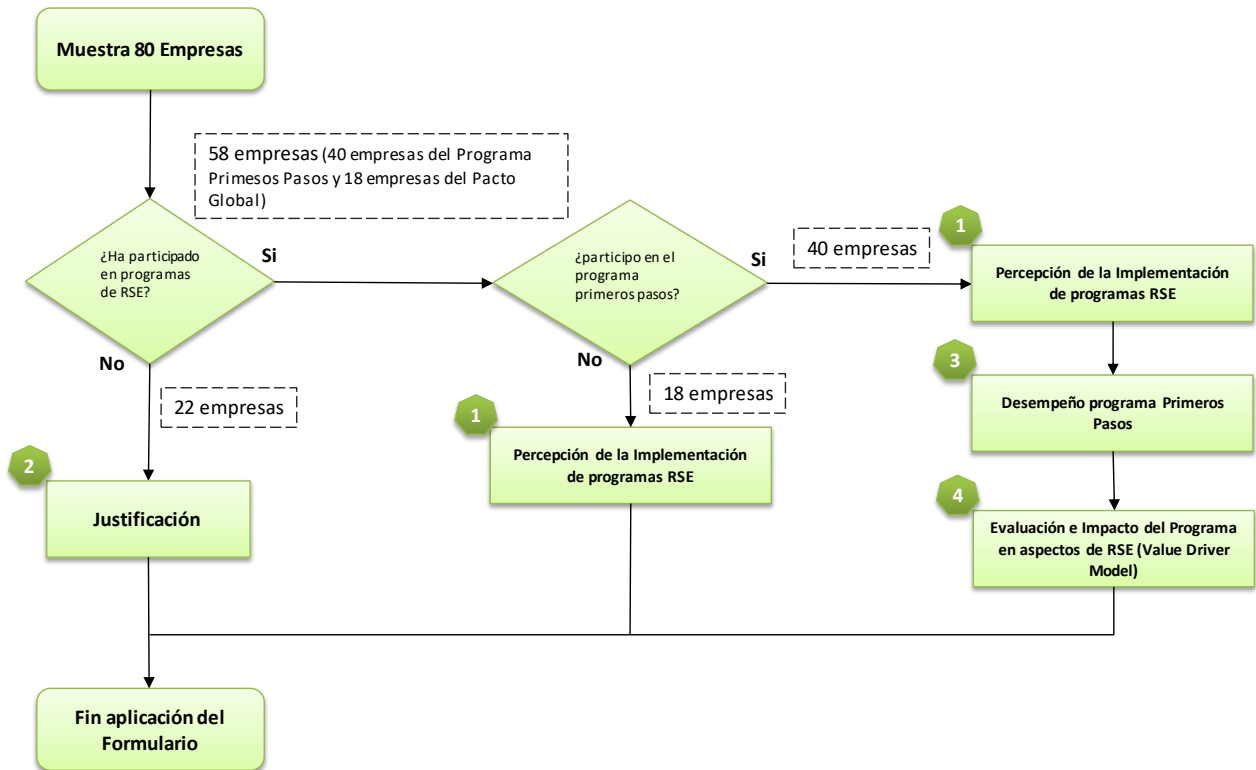
En cuanto el enfoque de las 49 empresas que respondieron esta pregunta (34 del Programa y 15 del Pacto) se encontró que el 88% enfoca todos sus esfuerzos en iniciativas que están dirigidas a cuidar el medio ambiente, el restante 12% divide sus esfuerzos en temáticas como, respeto por los derechos humanos 8%, seguido del mejoramiento de las condiciones de vida de sus empleados con un 2% y finalmente la utilización de mecanismos para evitar soborno y corrupción con un 2%.

Es sin duda el medio ambiente quien sigue concentrando todos los recursos destinados a los programas que tienen iniciativas de responsabilidad social, otros enfoques son menos recurrentes al escoger temas de iniciativas sostenibles.

Diagrama de acuerdo con el grupo al que pertenece la organización (Programa Primeros Pasos – Pacto Global)

En la ilustración número 11 se detalla el flujo de acuerdo con las respuestas dadas por los empresarios, la numeración de las etapas de proceso del diagrama de flujo, responden a las variables mencionadas en la tabla numero 5 (Variables por objetivo)

Gráfica 11 Diagrama de Flujo (Segmentación de respuesta por las empresas encuestadas)



Fuente: Elaboración Propia

De las 58 compañías que, si han tenido programas de RSE, el 34.62% tienen un nivel de desarrollo de línea base, el 28.85% están en un nivel de implementación, el 26,92% se encuentran en etapa de planeación y por último el 9.62% están reportando su nivel de sostenibilidad.

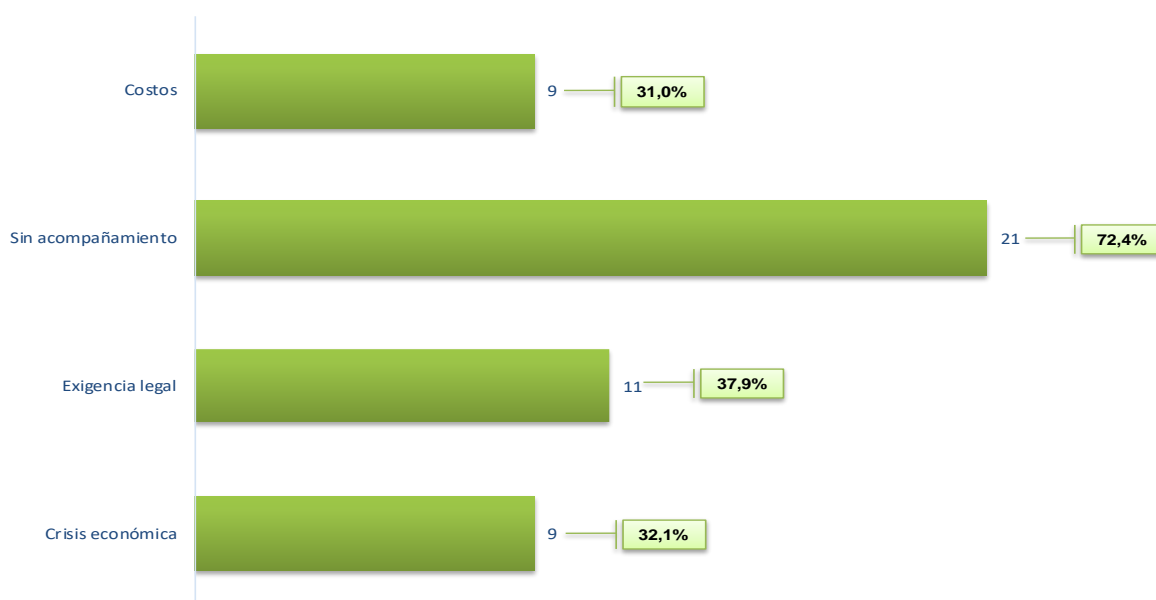
8.2 Barreras

Dentro del estudio se busca analizar cuáles son las justificaciones para que las empresas no implementen los programas de RSE o no continúen una vez iniciados, es por esto que se consultó a los directivos las razones clasificándolas obstáculos y restricciones.

8.2.1 Obstáculos

Son aquellas barreras del entorno que impiden o dificultan el desarrollo de los programas de RSE, estas barreras generalmente son de tipo externo y están fuera del control de la organización.

Gráfica 12 Obstáculos para no implementar RSE



Fuente: Elaboración propia

Para las 29 que respondieron estas preguntas 22 organizaciones que no han participado en ninguna iniciativa de RSE y 7 empresas que participaron y no continuaron con los programas, se

encontró que dentro de los obstáculos en primer lugar está el acompañamiento de expertos con el 72,4%, la organización ve como un inconveniente el alto precio que debe pagar por una asesoría externa ya que no controla los precios de este tipo de asesoramiento, en segundo lugar, se encuentra las exigencias de algún ente de control con el 37,9%, es decir que algunos directivos ven que al no ser exigida por la ley como requisito para desarrollar sus actividades no es necesario tener este tipo de iniciativas.

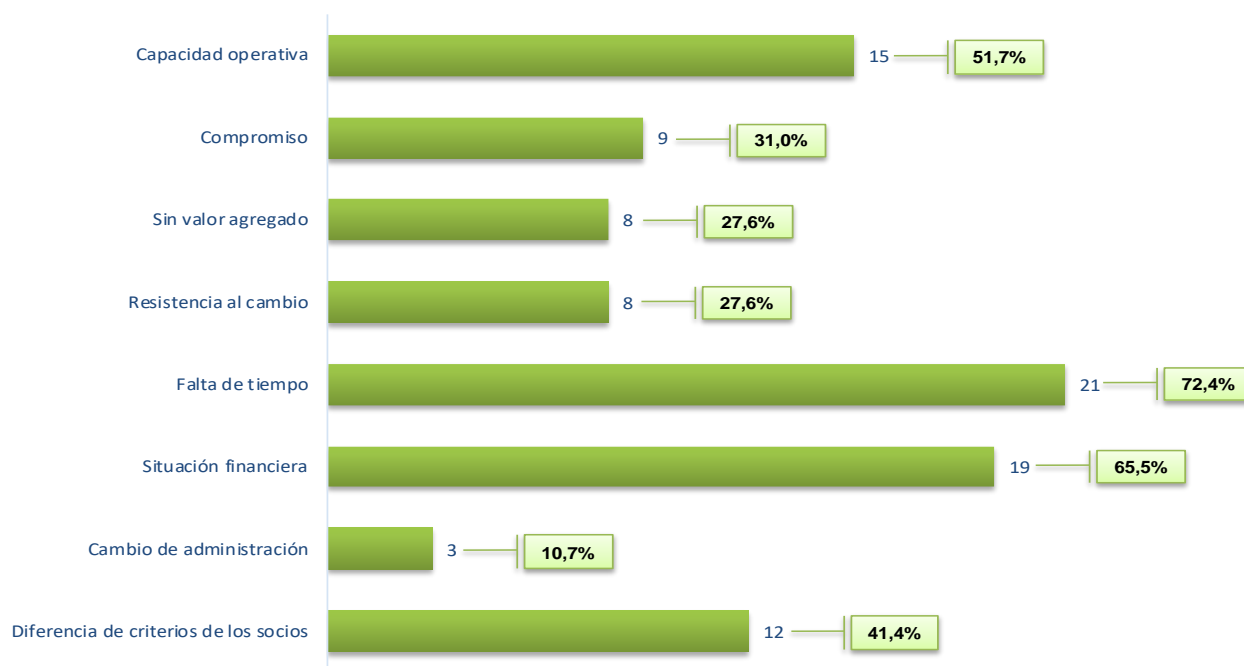
Con el 32,1% uno de los obstáculos que impide desarrollar iniciativas está asociado a las crisis económicas, estas pueden ser generadas por factores económicos, sociales o políticos inherentes al entorno colombiano, por último, con el 31% los directivos de las organizaciones mencionaron que los costos asociados a los proyectos de RSE en los que se incurre son altos y representan un riesgo para la continuidad del negocio.

Sin duda alguna, al ser la mayoría Mipymes sus recursos son limitados al momento de invertir en actividades que no son propias del negocio y que a simple vista no tienen una retribución en la organización, por lo tanto, los altos costos que genera las contrataciones de asesorías externas se convierten en un obstáculo para comenzar alguna iniciativa.

8.2.2 Restricciones

Son aquellas barreras de carácter interno que impiden o dificultan el desarrollo de los programas de RSE, estas barreras generalmente son de tipo interno y están dentro del control de la organización.

Gráfica 1312 Restricciones para no implementar RSE



Fuente: Elaboración propia

Para las 29 que respondieron estas preguntas 22 organizaciones que no han participado en ninguna iniciativa de RSE y 7 empresas que participaron y no continuaron con los programas se encontró que la falta de tiempo fue mencionada por el 72,4%, las organizaciones ven como una restricción el tiempo debido a lo demandante de su actividad principal, en segundo lugar, la situación financiera no permite asignar recursos que se dediquen específicamente a la gestión de RSE esta restricción obtuvo el 65,5%, en tercer lugar los directivos de las compañías señalaron que la capacidad operativa con el 51,7% es una restricción que impide el desarrollo de los

programas, el sistema de producción en general no soporta la incursión en programas de RSE ya sea por falta de tiempo , falta de recursos financieros o de personal.

Una de las razones de carácter interno que se aleja de las actividades de la organización hace referencia a discrepancias que puedan existir entre sus socios o directivos, el 41,4% estuvo de acuerdo con que se ha presentado esta situación al interior de la compañía, esto claramente va de la mano con la falta de compromiso hacia estas iniciativas, el 31% afirmó que los gerentes o directores no muestran un compromiso real para la aplicación de iniciativas de RSE.

Dos de las restricciones sugeridas a los empresarios y aceptadas por los mismos fueron la falta de valor agregado y la resistencia al cambio ambas con el 27,6%, en general los programas muchas veces generan modificaciones en comportamientos y estructuras que a simple vista no son retribuidos y si demandan esfuerzos por lo que se genera una percepción de ausencia de valor agregado, esto a su vez ocasiona una resistencia al cambio.

En último lugar y menos aceptado por los empresarios con un 10,7% el cambio de administración, que trae consigo un gobierno corporativo diferente que interfiere con los planes al corto y largo plazo impactando directamente los programas de RSE.

De acuerdo con los resultados obtenidos las principales restricciones encontradas están relacionadas con la asignación de recursos tales como tiempo, dinero y personal. Seguido a esto

encontramos otro grupo de restricciones relacionadas con la voluntad propia de directivos en temas como la falta de compromiso de los mismos o discrepancias en conceptos.

En tercer lugar, se puede ver un grupo de restricciones relacionadas con el funcionamiento de las directrices estratégicas de la organización, incluyendo resistencia al cambio, ausencia del valor agregado y cambios en la administración, los resultados en la RSE son fácilmente medibles ni rápidamente visibles por lo cual identificar valores agregados no es una tarea sencilla creando resistencia al cambio por parte de la organización, medir y beneficiarse requieren de continuidad de los programas que muchas veces se ve afectada por cambios en la administración.

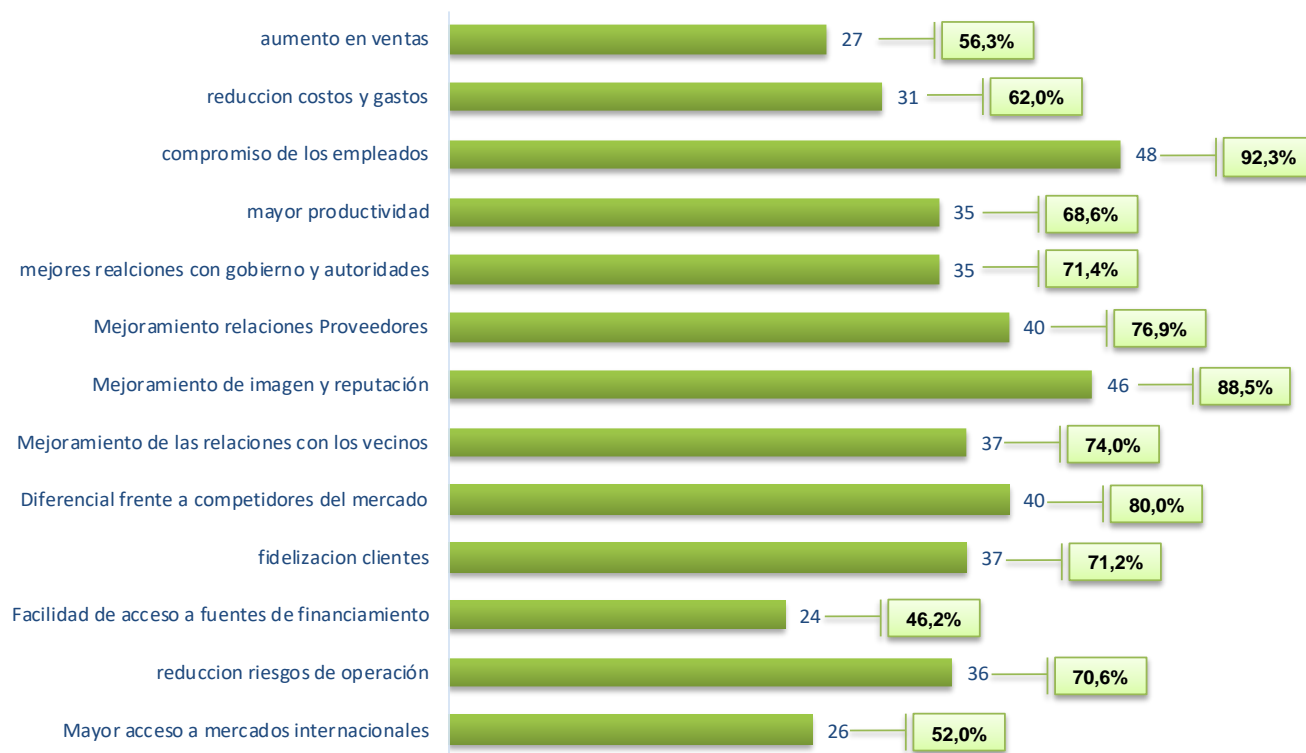
8.3 Pensamiento Gerencial

Como se muestra en el diagrama de flujo en este aparte del análisis de las 58 empresas se buscó determinar la percepción de los empresarios en cuanto a los beneficios obtenidos, cuando participaron en el Programa Primeros Pasos frente a las empresas que han participado en iniciativas de RSE pero no han hecho parte de ningún programa. También se abordarán las motivaciones que impulsa a cada uno de los empresarios llevar a cabo estas iniciativas.

8.3.1 Beneficios de la RSE

Las variables que se tendrán en cuenta a la hora analizar los resultados obtenidos por parte de los empresarios acerca de la percepción de beneficios estarán relacionadas con tres aspectos principales, relación con grupos de interés, productividad y eficiencia, mercados internacionales y acceso a fuentes de financiación.

Gráfica 1413 Beneficios de la implementación de RSE



Fuente: Elaboración propia

Dentro del instrumento había una sección de preguntas dirigida a identificar qué beneficios se percibieron por parte de los empresarios al emprender iniciativas de responsabilidad social empresarial, obteniendo los siguientes resultados.

De las 58 empresas el compromiso de los empleados fue el beneficio con el que más estuvieron de acuerdo los empresarios, el 92,3% de las 52 empresas (36 del Programa y 16 que no participaron en el programa) que respondieron esta pregunta, dijo sentir que sus empleados tenían una mayor disposición al realizar sus actividades, seguido de un mejoramiento en la imagen y reputación de la compañía con el 88,5% de las 52 empresas (36 del Programa y 16 que no participaron en el programa) que respondieron esta pregunta ,aseguraron que sus clientes dijeron tener mayor afinidad con la marca al ver las iniciativas de RSE emprendidas.

En tercer lugar, encontramos el factor de diferenciación del mercado con el 80% de las 50 empresas (34 del Programa y 16 que no participaron en el programa) que contestaron esta pregunta, con este aspecto se hace referencia a que sus stakeholders muestran una mejor percepción de la compañía y sus líneas de producto frente a sus competidores directos en el mercado; este beneficio se muestra alineado a los resultados obtenidos en el mejoramiento de las relaciones con los Proveedores, vecinos, gobierno y autoridades y fidelización de clientes los cuales obtuvieron 76,9% de las 52 empresas que respondieron esta pregunta (36 del Programa y 16 que no participaron en el programa), el 74% de las 50 empresas que respondieron esta pregunta (35 del Programa y 15 que no participaron en el programa), el 71,4% de las 49 empresas que respondieron esta pregunta (33 del Programa y 16 que no participaron en el programa) y 71,2% de las 52 empresas que respondieron esta pregunta (36 del Programa y 16 del que no participaron en el programa) respectivamente, esto muestra que los programas de RSE tienen un impacto positivo directo sobre las relaciones con sus grupos de interés.

Cuando se mira los beneficios señalados por los empresarios en términos de eficiencia se encontró que el 70,6% de las 51 empresas que respondieron esta pregunta (35 del Programa y 16

que no participaron en el programa) estuvieron de acuerdo con que existe una disminución en el riesgo de la operación asociada al resultado de implementar iniciativas de RSE. En la misma línea el 68,6% de las 51 empresas que respondieron esta pregunta (35 del Programa y 16 que no participaron en el programa) afirmo que los programas traían consigo una mejora en la productividad de la compañía, lo que se traduce en menor utilización de recursos obteniendo mejores resultados, esta mayor productividad se refleja en una disminución de los costos de operación con lo cual el 62% de las 51 empresas que respondieron esta pregunta (35 del Programa y 16 que no participaron en el programa) expuso estar de acuerdo.

Solo el 56,3% de las 48 empresas que respondieron esta pregunta (33 del Programa y 15 que no participaron en el programa) contesto que al tener algún tipo de iniciativa de RSE sus ingresos operacionales fueron impactados de manera positiva, es decir que asocian el incremento a una mayor rotación del inventario obtenido por una respuesta del mercado a las políticas implementadas en la compañía.

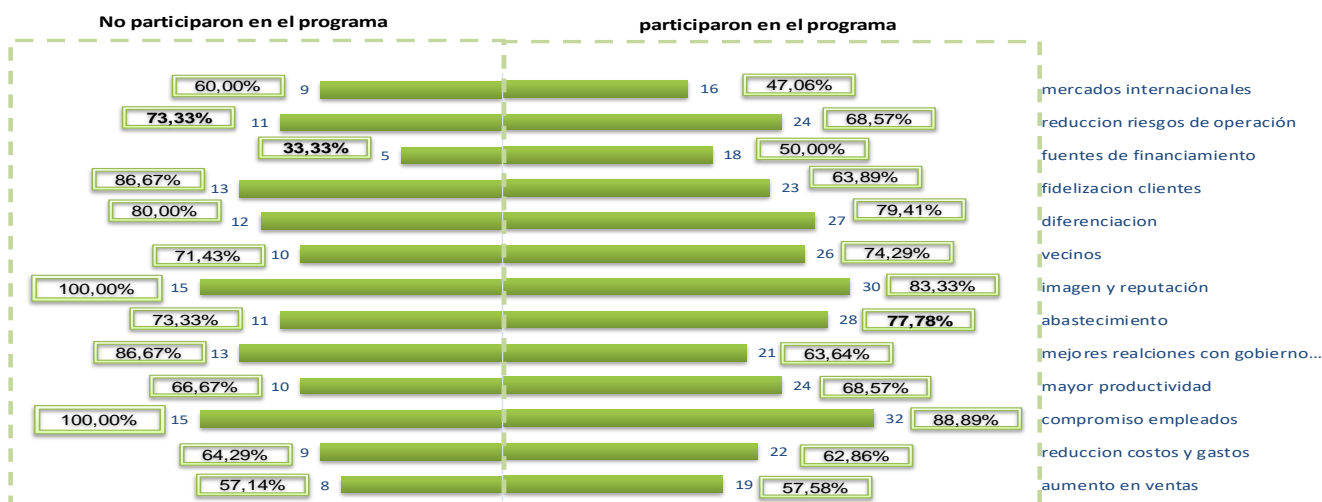
Por último, los beneficios con los que menos estuvieron de acuerdo los empresarios fueron mayor acceso a mercados internacionales y mejor acceso a fuentes de financiación con 52% de las 50 empresas que respondieron esta pregunta (34 del Programa y 16 que no participaron en el programa) y 46,2% de las 52 empresas que respondieron esta pregunta (36 del Programa y 16 que no participaron en el programa) respectivamente, en consideración de los empresarios las políticas de RSE tienen un menor impacto a la hora de hablar de mercados internacionales y acceso al sistema financiero.

Para esta sección de la encuesta en promedio 51 empresarios participaron dando su opinión acerca de los beneficios obtenidos de los programas de RSE, los que mayor aceptación tuvieron están relacionados con una mejor opinión de los grupos de interés acerca de la organización como resultado de buenas prácticas sociales, ambientales y económicas. Por otro lado, los empresarios que estuvieron de acuerdo con beneficios relacionados con eficiencia y productividad estuvieron cercanos al 64% en promedio, mostrando una menor percepción de estos beneficios por parte de los mismos.

Finalmente encontramos aquellos beneficios relacionados con el acceso a mercados internacionales y fuentes de financiación que presentaron la menor cantidad de opiniones favorables.

Comparando los beneficios percibidos por las empresas participantes del programa primeros pasos y las que no han participado en programas de RSE, encontramos lo siguiente

Gráfica 15 Comparación de beneficios entre empresas del programa y empresas del Pacto Global



Fuente: Elaboración propia

Las organizaciones que participan en programas de RSE encuentran diferentes beneficios en el desarrollo de las iniciativas, en la gráfica anterior se hace un comparativo de algunos beneficios, entre participantes del Programa Primeros Pasos y las que no participaron en dicho programa, en términos generales las empresas que participaron en el Programa Primeros Pasos se les facilita incursionar en programas de RSE, de las compañías que no participaron en el programa solo el 40% (18 empresas) aseguraron tener algún acercamiento a iniciativas de sostenibilidad, mientras que el 60% (22 empresas) no participo en algún programa de RSE.

En segunda instancia al hablar de las empresas que han implementado políticas de RSE, las organizaciones que participaron en el Programa Primeros Pasos tienen una media porcentual del 67% en la identificación de algún beneficio, por otro lado, aquellas que no participaron tienen una media del 71%, en otras palabras, los beneficios que trae un programa de sostenibilidad pueden ser percibidos a simple vista, algunos beneficios son percibidos con mayor frecuencia que otros, entre los que más se perciben en las organizaciones que participaron en el Programa Primeros Pasos están el compromiso de los empleados con un 88,9% seguido de la imagen y reputación con el 83,3%, en tercer lugar se encuentra la diferenciación frente al mercado con un 79,4%.

De las organizaciones que no participaron en el Programa Primeros Pasos tenemos que los beneficios percibidos con mayor frecuencia fueron la imagen y la reputación con el 100%, en segundo lugar, el compromiso de los empleados con el 100% y en tercer lugar el mejoramiento en las relaciones con el gobierno y autoridades con el 86,6%.

Al mencionar los tres primeros beneficios que se encontraron con mayor frecuencia en las respuestas de las organizaciones en los dos grupos que se segmentaron, encontramos una convergencia entre las respuestas de los empresarios, la imagen y reputación y el compromiso de los empleados son puntos fuertes a la hora de señalar ventajas, sin embargo algunos beneficios necesitan de un acompañamiento un poco más especializado para poder ser visto como tal, este es el caso de la facilidad al acceso de fuentes de financiamiento, en las organizaciones participantes del Programa Primeros Pasos el 50% de los empresarios señalo que podían acceder con mayor facilidad a fuentes de financiamiento para sus proyectos con tener un enfoque sostenible, mientras que en aquellas organizaciones que no participaron apenas el 33,3% menciona ver algún cambio.

En relación con el estudio Estado de la RSE en Colombia (Yepes, y otros, 2015), los principales beneficios percibidos por las organizaciones al implementar programas de RSE son, mejoramiento de las relaciones con sus empleados, mejoramiento de la imagen y reputación, mejoramiento en las relaciones con sus vecinos y mejoramiento en las relaciones con sus proveedores, esto soporta los resultados obtenidos por el presente estudio, ya que los beneficios percibidos por los dos casos de investigación llevan a resultados similares.

8.3.2 Motivadores

Esta sección fue dirigida para comprender cuales son los aspectos más relevantes que impulsan la implementación de iniciativas de RSE, en la siguiente grafica podemos ver cuáles de ellas presentan una mayor afinidad por parte de los empresarios.

Gráfica 1614 Motivadores para la implementación de RSE



Fuente: Elaboración propia

El 52.94% de las 51 empresas que respondieron esta pregunta (35 del Programa y 16 del Pacto) dijo que su motivación para implementar programas de RSE estaba relacionado con la estrategia competitiva de la empresa lo que significa que más de la mitad de los empresarios piensa que la integración de iniciativas de RSE a su plan estratégico puede ser una ventaja competitiva frente al mercado en general, seguido por el 25.49% que lo hizo por interés en el aporte social, es decir que una cuarta parte de las empresas emprenden estos programas únicamente pensando en el bienestar de sus grupos de interés.

El restante 21.57% lo hizo por distintas razones dentro de las cuales encontramos la obligación moral con el 10% de opiniones afines donde la compañía actúa como respuesta a un daño específico causado a la sociedad y siente una necesidad por compensar los perjuicios causados, con el 6% encontramos algunos directivos que ven en la RSE una práctica que por costumbre se ha venido realizando al interior de su empresa con ventajas operativas y comerciales.

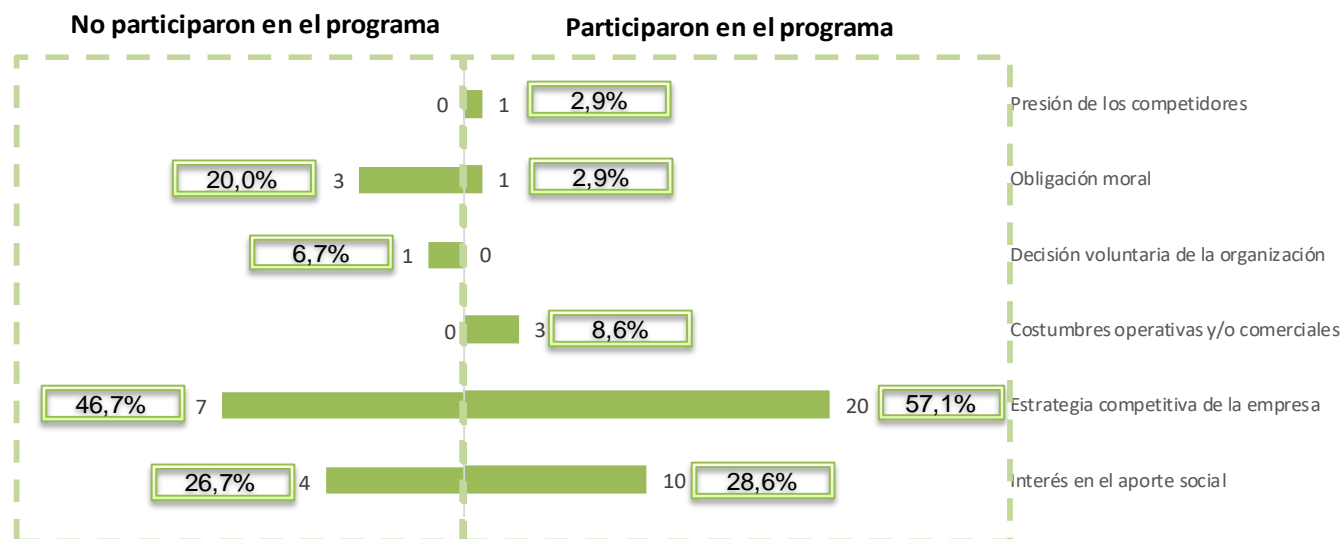
Finalmente, el 2% siente que el mercado le exige tener estos programas de RSE impulsado por la incursión de sus competidores en dichas prácticas, el otro 2% manifestó hacerlo de forma libre sin asociar su voluntad a algún motivo específico

Más del 50% de los empresarios busca un fin comercial y beneficio económico a la hora de emprender acciones de RSE, la otra mitad está un poco más dividida entre motivaciones de tipo moral, iniciativas voluntarias y exigencias del entorno.

En esta sección se busca identificar a que están orientadas las iniciativas de RSE en el entorno colombiano, es por esto por lo que se indaga a los directivos de las empresas sobre a que están dirigidos los programas en sus compañías enmarcados dentro los cuatro enfoques incluidos por el pacto global.

Comparando los motivadores mencionados por las empresas participantes del programa primeros pasos y las que no han participado en programas de RSE, encontramos lo siguiente

Gráfica 1715 Comparación de motivadores entre empresas del programa y empresas del Pacto Global



Fuente: Elaboración propia

Mirando desde el punto de vista de los motivadores, la segmentación de participar o no en el Programa Primeros Pasos nos permite visualizar que el tener un acompañamiento de expertos no influye ampliamente sobre las razones por las cuales se ejecutan programas e iniciativas, sin embargo cabe resaltar que aquellos que participaron en el programa ampliaron su visión al punto que son capaces de ver otros motivadores adicionales asociados a efectos externos, por ejemplo la presión de los competidores, este motivador es identificable una vez se conoce los beneficios de tener programas por lo que la asesoría de un experto facilita evidenciarlo.

Otro de los motivadores que no es identificable a simple vista son las costumbres comerciales u operativas, desde la visión del empresario común los programas no tienen un impacto directo o indirecto sobre los ingresos o el gasto de la compañía, sin embargo una vez los expertos realizaron el acompañamiento mediante el Programa Primeros Pasos, lograron mostrara

que algunos programas de RSE logran cambiar procesos internos que permiten maximizar el uso de los recursos, adicionalmente tener esos programas puede impulsar la estrategia comercial de la compañía mediante el acercamiento a sus stakeholders, específicamente a sus clientes.

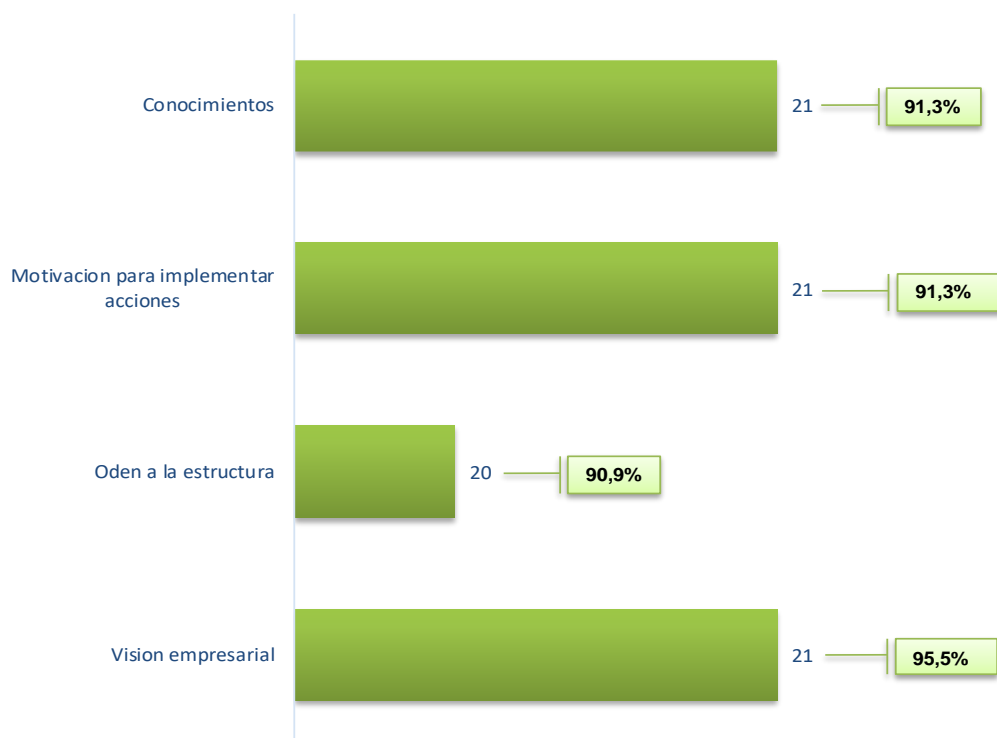
Comparado con el mismo estudio (Yepes, y otros, 2015), encontramos que el segundo motivador más señalado por las empresas del Programa Primeros Pasos y las asociadas al Pacto Global fue el aporte social, el mismo que ocupó el primer puesto entre las razones para implementar programas de RSE, en la investigación Estado de la RSE en Colombia, cabe resaltar que el motivador que se identificó con mayor frecuencia en el presente estudio fue Estrategia competitiva de la empresa, motivador que no fue incluido dentro del estudio citado.

En conclusión, las empresas que participaron en el Programa Primeros Pasos ampliaron la visión de los empresarios que fueron incluidos en el acompañamiento, en general los motivadores más frecuentes son la estrategia competitiva y el interés en el aporte social, estos no son necesariamente impulsados por una visión más crítica del tema, aunque esa visión crítica si permite ver razones adicionales para embarcarse en la RSE.

8.4 Gestión Corporativa

Reúne la percepción de los empresarios que participaron en el programa acerca de cuál fue el cambio que sus organizaciones tuvieron a nivel operacional al participar en el programa de primeros pasos en RSE. Dentro de esta sección, se incluyen las variables de medición del VDM crecimiento, productividad y gestión del riesgo.

Gráfica 1816 Beneficios obtenidos por empresas que participaron en el Programa Primeros Pasos



Fuente: Elaboración propia

De los 40 empresarios que participaron en el Programa Primeros Pasos, solo 23 le dieron continuidad, estos 23 empresarios manifestaron que este programa les ayudó a construir una visión empresarial con enfoque sostenible con el 95,5%, seguido por la adquisición de nuevos conocimientos y motivación para implementar programas de RSE ambos con el 91,3%, finalmente con el 90,9% el orden en la estructura fue el beneficio menos citado, pero con un porcentaje alto dentro de las opiniones de directivos y organizaciones.

En conclusión, el programa tuvo un impacto positivo en la organización transformando su visión a un enfoque más sostenible, ampliando su conocimiento en materia de RSE, motivándolos a emprender iniciativas y generando cambios dentro de la estructura organizacional que se alinean con las necesidades de estos programas.

8.4.1 Crecimiento

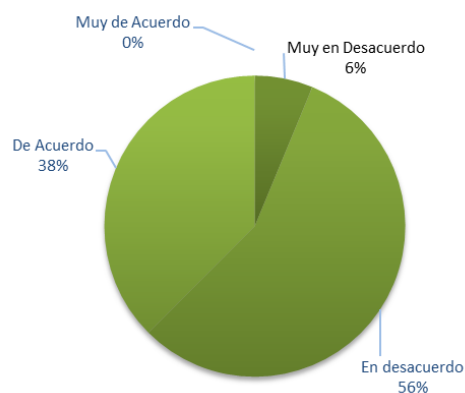
El crecimiento en términos del VDM, se refiere al retorno de la inversión o el capital medido por aspectos como innovación en productos y servicios, aumento de clientes y participación en el mercado. Estas estrategias suelen ser de largo plazo.

Gráfica 17 Innovación y mejora en los productos y servicios

4.1. Hubo algún cambio o innovación en los productos o servicios de la compañía después de implementar el programa primeros pasos



4.2. ¿Existe un cambio en los volúmenes de ventas de estos productos?



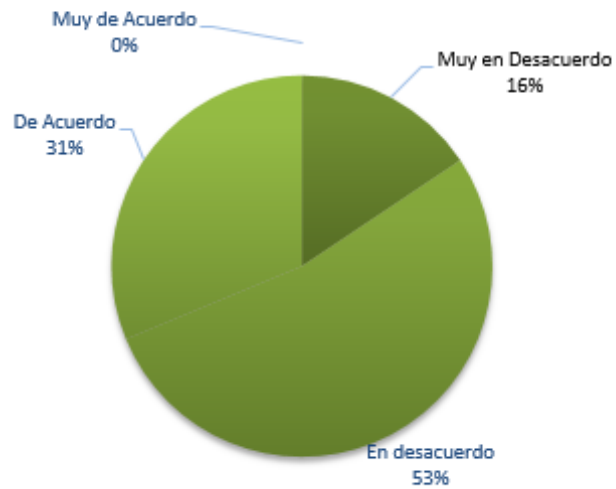
Fuente: Elaboración propia

De las 40 Empresas participantes del Programa Primeros Pasos, 33 calificaron sus experiencias, el 55% de los participantes confirmaron que después de la implementación del programa si se había generado algún cambio o innovación en sus productos y/o servicios

En cuanto el cambio de los volúmenes de venta, solo el 38% de los encuestados estuvo de acuerdo en que estos nuevos productos y/o servicios generaron un cambio en la rotación de los inventarios o prestación de servicios impactando positivamente sus ingresos. Esto nos deja ver, que en más de la mitad de las empresas se generó un valor agregado. Sin embargo, menos de la mitad de las compañías consideran que estos cambios dieron paso a resultados significativos dentro de los niveles de ventas.

Gráfica 20. Nuevos Clientes y participación en el Mercado

4.7. Después de la implementación del programa ha abierto nuevos canales, mercados o ha crecido su participación en el mercado?

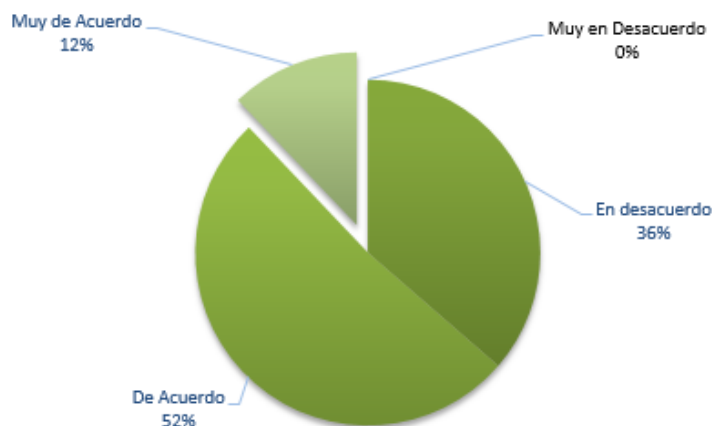


Fuente: Elaboración propia

De las 40 empresas que participaron en el Programa, 32 dieron su opinión acerca de los nuevos canales obteniendo que el 69% de los encuestados no estuvieron de acuerdo con que, al implementar este programa, se hayan abierto nuevos canales, mercados o que su participación haya crecido en el mercado. Solo el 31% estuvieron de acuerdo con este planteamiento.

Gráfica 21 Estrategia largo plazo

4.8. Después del programa incluyo en el tema estratégico de la compañía el tema de RSE?



Fuente: Elaboración propia

De las 40 empresas que participaron en el Programa, 33 dieron su opinión acerca de la estrategia de la compañía obteniendo que el 52% de las empresas estuvieron de acuerdo en integrar políticas de RSE dentro de su planeación estratégica para seguir implementándolo en el futuro. El 36% dijo que no siguieron aplicando estas políticas dentro de su plan estratégico.

Las respuestas de los empresarios dejan ver que, dentro de la compañía, se están generando cambios positivos dirigidos a la innovación y a la integración de iniciativas de RSE inmersas a sus planes estratégicos (más del 50%). Sin embargo, los empresarios que tuvieron impactos positivos en cuanto a resultados en términos de crecimiento (mayor nivel de ventas o crecimiento en el mercado) generados a partir de la implementación de iniciativas de RSE no superaron el 40%.

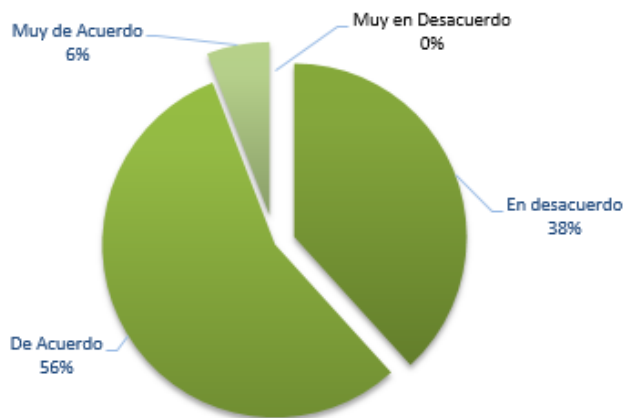
Dado que las iniciativas de RSE son de largo plazo algunos empresarios ven aspectos positivos, una correcta gestión interna refleja mejoras en los productos o prestaciones del servicio, sin embargo, no se traduce rápidamente en aumento en los niveles de ventas lo que altera la percepción de crecimiento en su rentabilidad.

8.4.2 Productividad

La productividad en términos del VDM, se refiere al retorno de la inversión o el capital medido por aspectos como eficiencia operacional, gestión del capital humano y precios favorables gracias a la reputación.

Gráfica 2218 . Eficiencia operacional

4.3. Hubo algún cambio en el proceso productivo después de implementar el programa primeros pasos



Fuente: Elaboración propia

De las 40 empresas que participaron en el Programa, 34 dieron su opinión acerca de la estrategia de la compañía obteniendo que el 62% contestó que sí estuvo de acuerdo con la premisa que, al implementar el Programa Primeros Pasos, sus procesos productivos presentaron algún cambio a partir de la implementación del programa. El 38% no estuvo de acuerdo con que se hubieran presentado este tipo de cambios.

Gráfica 2319 Gestión del capital humano

4.10. ¿Después del programa ha retenido o ha traído nuevo personal a su compañía?



Fuente: Elaboración propia

De las 32 empresas que contestaron a la pregunta “¿Después del programa ha retenido o ha traído nuevo personal a su compañía?”, el 47% estuvo de acuerdo con que se había vinculado nuevo personal. Sin embargo, más de la mitad de los encuestados 53% no notaron diferencias en retención o vinculación de sus colaboradores.

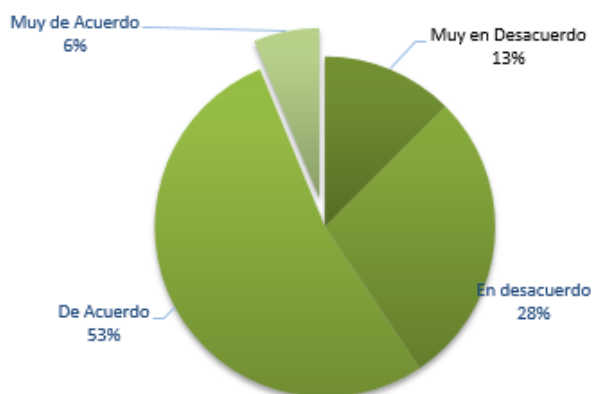
En relación con estas dos preguntas y en temas de productividad podemos decir que los procesos han cambiado en la mayoría de las compañías, sin embargo, menos del 50% de los empresarios confirman que ha llegado nuevo personal para suplir las necesidades de trabajo que estos cambios en procesos pueden demandar.

8.4.3 Gestión del riesgo

La gestión del riesgo en términos del VDM, se refiere al retorno de la inversión o el capital dado que existe menos probabilidad de incurrir en pérdidas, gracias a la disminución en aspectos como riesgos operacionales o regulatorios, reputacionales y en la cadena de suministro en términos de liderazgo y adaptabilidad.

Gráfica 24 Mecanismo de medición

4.6. ¿Tiene usted un mecanismo para identificar los riesgos inherentes a su operación después del programa?



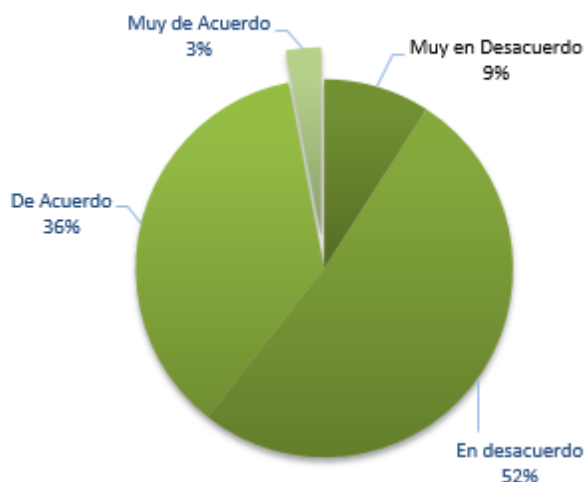
Fuente: Elaboración propia

De las 40 empresas que participaron en el Programa, 32 dieron su opinión acerca de la gestión del riesgo obteniendo que más de la mitad de las empresas encuestadas (59%), estuvieron

de acuerdo con tener algún tipo de mecanismo para identificar los riesgos inherentes a sus operaciones. Por otro lado, el 41% estuvo en desacuerdo con esta premisa.

Gráfica 2520 Desarrollo de nuevos Mecanismo de medición

4.9. Después del programa ha desarrollado o buscado alguna herramienta de medición?



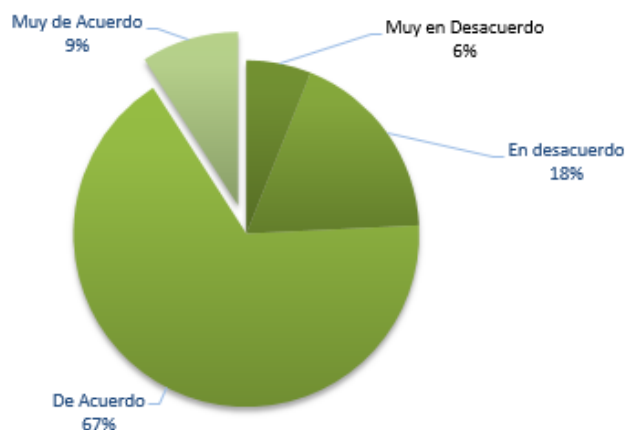
Fuente: Elaboración propia

De las 40 empresas que participaron en el Programa, 33 dieron su opinión acerca de las herramientas de medición del riesgo obteniendo que Solo el 39% de las empresas ha buscado implementar algún nuevo método de medición de riesgos luego de la implementación del Programa Primeros Pasos. De acuerdo con las encuestas, se pudo identificar que del 41% de las empresas que dijeron, no tener un mecanismo de medición de riesgos en la pregunta anterior, solo el 6.1% desarrollo uno después de la implementación del programa en primeros pasos.

Riesgos de Reputación

Gráfica 2621 Mejora con los grupos de interés

4.11. ¿Después de ejecutar sus programas de RSE ha mejorado el relacionamiento con los grupos de internos (Accionistas, empleados, etc.)



Fuente: Elaboración propia

De las 40 empresas que participaron en el Programa, 33 dieron su opinión acerca de las relaciones con sus grupos de interés obteniendo que el 75.7% estuvo de acuerdo con que después de ejecutar su programa de RSE ha mejorado la relación con sus grupos de interés y el restante 24.2% no vio ningún cambio significativo en la relación con sus stakeholders.

En términos de riesgo la percepción de las organizaciones fue positiva ya que una vez realizado el acompañamiento, se generaron buenas prácticas como resultado del trabajo realizado, fue evidente ver que más de la mitad de las organizaciones generó herramientas para una detección oportuna de riesgos inherentes a su actividad, sin embargo, no existe continuidad más allá del programa en otras palabras no han profundizado los conceptos aprendidos durante el

acompañamiento, lo que hace que más del 60% no tenga una herramienta de medición y gestión adicional.

Teniendo en cuenta los resultados de estos 3 segmentos, el de la gestión de riesgos fue el que más respuestas a favor obtuvo de las empresas después de su participación en el Programa Primeros Pasos en RSE de la Universidad Externado de Colombia. Para las 2 preguntas referentes a este tema más de la mitad estuvieron de acuerdo con un mejoramiento en relaciones con los grupos de interés directamente relacionado a un cambio de tipo reputacional y un mayor control de los riesgos inherentes a su actividad.

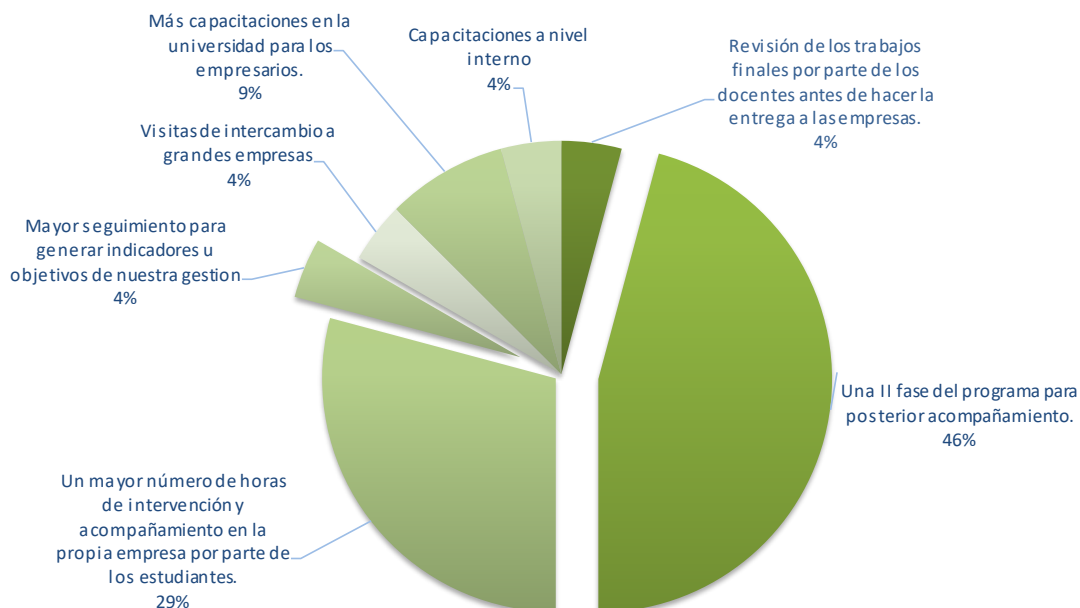
En cuanto al crecimiento y la productividad, las empresas se mostraron más de acuerdo con las acciones que requerían trabajos al interior de la empresa tales como cambios en los procesos productivos, mayor innovación en sus productos y/o servicios, o inclusión de programas asociados a RSE dentro de su estrategia.

Sin embargo, referente a los resultados de estos cambios sobre gestión de personal y cambio en ventas las empresas se encuentran en una posición un poco menos favorable ya que estos beneficios no los sienten tan tangibles después de la implementación.

8.5 Mejoras al programa

Esta parte está dirigida a recopilar propuestas de mejoramiento para Programa Primeros Pasos por parte de los empresarios que lo aplicaron al interior de su compañía.

Gráfica 227. Mejoras sugeridas para el Programa Primeros Pasos en RSE



Fuente: Elaboración propia

De los 40 empresarios que participaron en el Programa Primeros Pasos, solo 23 le dieron continuidad, estos 23 empresarios manifestaron que con el 43.4% se propone un mayor acompañamiento por parte de la universidad en la etapa de ejecución, ya que solo se tuvo presencia en la etapa de construcción del proyecto ya que esta etapa demanda una mayor cantidad de recursos y esfuerzos ya que como se vio anteriormente esto representa dificultades para las compañías.

El 26.09% dijo requerir más horas de acompañamiento por parte de los estudiantes en las instalaciones de la compañía ya que la mayor parte del tiempo la asesoría se hacía virtualmente y con la generación de documentos que luego se hacían llegar a la organización.

El restante 30.43% menciona como opciones de mejora, i) más capacitaciones por parte de la universidad para empresarios, ii) mayor acompañamiento en el seguimiento para poder generar indicadores u objetivos de gestión, iii) visitas de intercambio en donde los pequeños y medianos empresarios puedan ir a asistir a las grandes empresas y aprender de sus experiencias en la implementación de iniciativas de RSE iv) mayor seguimiento y revisión por parte de los docentes a los trabajos realizados y resultados encontrados antes de entregarlos a las empresas participantes, ya que los empresarios encuentran puntos que no entienden o con los que no están de acuerdo.

La participación de las empresas en el Programa Primeros Pasos a dado paso a que los empresarios hagan una serie de sugerencias que a su parecer mejorarían los resultados del programa. La propuesta con mayor aceptación fue la de alargar el acompañamiento a la parte de ejecución ya que este proceso representa una mayor dificultad para las empresas que están iniciando la implementación de RSE en sus organizaciones.

Estas propuestas son resultado de algunas de las restricciones mencionadas anteriormente por las organizaciones, algunas de ellas como, falta de tiempo, asesorías de tipo externo costosas, falta de capacidad operativa, entre otras.

CONCLUSIONES

A continuación, se relacionan las conclusiones como respuesta a cada uno de los objetivos tanto específicos como el objetivo general.

- Conocer los obstáculos y restricciones que impiden que las MiPymes inicien y participen en programas de RSE.

Dentro de los obstáculos, entendidos como barreras del entorno que impiden o dificultan el desarrollo de los programas de RSE, los empresarios mencionaron que el obstáculo que más influyó su decisión de no continuar con la implementación de RSE fueron las dificultades de contratar una persona experta para que les ayude en la planeación, implementación y seguimiento de este tipo de programas por el alto costo que esto puede significar esto teniendo en cuenta que el 75.33% de las empresas participantes son micro y pequeñas empresas. La débil legislación en términos de RSE contribuye a que las empresas no se comprometan con este tipo de iniciativas y fue mencionado por el 37% de los empresarios. Otros obstáculos incluyen crisis de tipo económico, social o político.

Referente a las restricciones, entendidas como barreras de carácter interno que impiden o dificultan el desarrollo de los programas de RSE, las empresas mencionaron como mayor restricción para no continuar con el proceso de implementación, la falta de tiempo de sus colaboradores para implementar estas iniciativas debido a que sus actividades relacionadas con el objeto social de la empresa no les permite iniciar una actividad diferente. La situación financiera

de la empresa y la baja capacidad operativa también fueron unas de las restricciones mayormente mencionadas por los empresarios.

Esto quiere decir que existen todavía barreras tanto de tipo externo como interno, que impiden la aplicación de iniciativas de RSE al interior de la Mipymes. Estas barreras están relacionadas con la falta de recursos en términos de dinero, personal y tiempo. Estas barreras, pueden ser modificadas con la implementación de programa como el de primeros pasos, que está generando cambios en los pensamientos gerenciales y las gestiones organizacionales.

- Identificar el cambio de pensamiento gerencial de los empresarios que han participado en programas de RSE frente a los que no han participado.

Existen cambios en el pensamiento gerencial de los empresarios y también existen diferencias entre los que participaron en el programa frente a los que no participaron. Por parte de las empresas participantes al programa de primeros pasos frente a las empresas que gestionan iniciativas de RSE al interior de sus organizaciones pero no participan en ningún programa en específico.

Los participantes en el programa de primeros pasos señalaron mayores beneficios en temas como mayor facilidad de acceso a fuentes de financiamiento y mejores relaciones con los vecinos y proveedores frente a lo señalado por los que no hicieron parte del programa. Por parte de los que no participaron en el programa, los beneficios mayormente percibidos incluyeron el mejoramiento en las relaciones con gobiernos y autoridades, seguido de fidelización de clientes y el mejoramiento en la imagen y reputación frente a sus clientes.

Existen beneficios que no mostraron mayores diferencias entre los asociados al Pacto Global y los participantes en el Programa Primeros Pasos, algunos como aumento en ventas, mayor diferenciación frente a competidores, reducción de costos y gastos y mayor productividad entre otros.

En términos de motivadores derivados de su gestión empresarial, la obligación moral presentó una gran diferencia en las opiniones de los dos grupos consultados. Para las empresas que no participaron en el programa, es uno de los motivadores más fuertes, pero para los participantes en el programa de primeros pasos este motivador no tuvo la misma importancia.

En el caso de los participantes en el Programa Primeros Pasos la estrategia competitiva representó el principal motivador para implementar políticas de RSE seguido por las costumbres operativas o comerciales (lo que para las empresas del Pacto no constituyó un motivador).

Por último, el motivador que no presentó mayor diferencia entre las respuestas de los dos grupos fue el interés en el aporte social.

Se puede determinar, que los empresarios cambiaron su pensamiento gerencial frente a la relación con sus grupos de interés y vieron mejoras en las relaciones con estos, los que participaron en el programa cambios dirigidos hacia vecinos y proveedores y los que no participaron dirigidos a gobierno y autoridades y una mejora sustancial en el mejoramiento de la imagen por parte de los dos grupos.

En términos de ventas y reducción de costos relacionados con beneficios de tipo económico, las diferencias no fueron tan marcadas entre los dos grupos, lo que deja ver que las iniciativas de

RSE impactan positivamente estos puntos (en menor medida que cambios reputacionales o de relaciones con grupos de interés) sin importar si participaron en el programa o no.

- Identificar los cambios en la gestión organizacional de las empresas que participaron en el programa de Primeros Pasos en RSE.

Como resultado de la participación en el Programa Primeros Pasos se evidenciaron cambios en la gestión organizacional de los empresarios. Más del 90% de los que contestaron estuvieron de acuerdo con que la participación en el programa, les ayudó a construir una visión empresarial con enfoque sostenible, les aportó nuevos conocimientos y los motivó a continuar con la implementación a partir de una mejor estructura empresarial. Estos resultados dejan ver que el programa ha dejado un beneficio generalizado entre los participantes.

Los resultados en pro de la gestión organizacional derivados del programa estuvieron enmarcados dentro de las variables del Value Driver Model crecimiento, productividad y gestión del riesgo. Las empresas percibieron mayores beneficios en términos de gestión del riesgo que en términos de crecimiento y productividad, en promedio el 58,2% de los empresarios manifestó sentir mejoras relacionadas con el concepto de gestión del riesgo, seguido de productividad con el 54,3% y finalmente crecimiento con el 44,7%. Los empresarios después de implementar el Programa Primeros Pasos en RSE de la Universidad Externado de Colombia vieron mejoras de tipo interno como la innovación con el 54,55% en sus productos y/o servicios que supone esfuerzos al interior de la empresa generado cambios en los proceso operativos de la empresa lo que han

generado una percepción disminución en sus costos, sin embargo, los beneficios en términos de aumento de ventas con el 37,5% y apertura de canales con el 31,25% fueron menormente percibidos por los empresarios.

Estos resultados dejan ver que si hubo cambios en la gestión organizacional mayormente asociados con la gestión del riesgo, punto que tuvo mejor acogida por los empresarios y que es más fácil de medir dentro de las tres variables asociadas al VDM.

En temas de crecimiento y productividad, la gestión organizacional también ha mostrado cambios positivos, cambios importantes relacionados a mejoras en procesos internos de producción e innovación al interior de las empresas lo que refleja cambios en la gestión y mayor compromiso de la empresas por integrar estas políticas y mejorar sus procesos.

- Conocer cuáles son las propuestas de mejora expresadas por los empresarios frente al programa de Primeros Pasos en RSE.

Además de haber podido identificar los cambios en la gestión organizacional de los participantes del Programa de Primeros Pasos, también se pudieron identificar oportunidades de mejora dentro del Programa de Primeros Pasos expresadas por los empresarios desde su experiencia. Los empresarios sugirieron una segunda fase del programa (continuidad), seguido de un mayor número de horas de acompañamiento (duración) y más capacitación.

Como respuesta final al objetivo general, teniendo en cuenta que el 90% de los empresarios estuvieron de acuerdo con que el Programa Primeros Pasos en RSE les ayudó a construir una visión empresarial con enfoque sostenible, les apporto nuevos conocimientos y los motivo a continuar con la implementación a partir de una mejor estructura empresarial se pudo determinar que el programa primeros pasos es una iniciativa clave dentro del proceso de promoción de conductas de RSE al interior de las MiPymes del país.

REFERENCIAS

Activo Legal Ltda. (11 de Junio de 2013). *Activo Legal*. Obtenido de Activo Legal:

<http://www.activolegal.com/web/index.php/noticias/actualidad/504-responsabilidad-social-empresarial-rse-colombia-fundamentos-legales>

Agudelo de Bedout, S. (2009). Responsabilidad Social Empresarial, Una mirada desde Colombia. *Revista de Negocios Internacionales*, 3-11.

Aguilar, J. (2014). “La importancia de la Responsabilidad Social Corporativa no la definen los expertos, sino la propia sociedad”. (U. d. Nebrija, Entrevistador)

BANCOLDEX. (Sin Fecha de 2016). *Banco de Comercio Exterior de Colombia*. Obtenido de Banco de Comercio Exterior de Colombia: <https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx>

Boada, A. (2004). *Empresario y Medio Ambiente: ¿Mentalidad en Contravía?* Bogotá.

Briceño Garcia, A., Lavin Verastegui, J., & Garcia Fernandez, F. (2010). *Analisis Exploratorio de la responsabilidad social empresarial y su dicotomia en las actividades sociales y ambientales de la empresa*. Mexico: Universidad Autonoma de Tamapulipas.

Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE). (2016). *Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE)*. Obtenido de Centro Colombiano de Responsabilidad

- Empresarial (CCRE): <https://encolombia.com/economia/economiacolombiana/emp-turisticos/centrocolombianoderesponsabilidad/>
- Colombia, B. d. (14 de Noviembre de 2016). *Banco Central de Colombia*. Obtenido de banrep: <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-producto-interno-bruto-pib>
- Comision Bruntland. (1987). *Nuestro Futuro Comun*. Noruega: Naciones Unidas.
- Confecamaras. (Septiembre de 2016). *confecamaras.org*. Obtenido de confecamaras.org.: http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20%B0lisis_Economico_N_11.pdf
- Correa, J. G. (20 de Marzo de 2007). *Sistema de Información Científica Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Obtenido de Sistema de Información Científica Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal: <http://www.redalyc.org/html/1650/165013675005/>
- Crespo Blanco, C. M., & Salamanca Castro, A. B. (18 de 02 de 2007). *Universidad del Pais Vasco*. Obtenido de Universidad del Pais Vasco: <http://www.sc.ehu.es/plwlumuj/ebalECTS/praktikak/muestreo.pdf>
- Dinero. (14 de Abril de 2016). *Revista Dinero*. Obtenido de Revista Dinero: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>
- El Pacto Mundial y los Principios para la Inversión Responsable. (2013). *El Modelo de Generadores de Valor*. Global Compact LEAD.
- Enríquez, C. (15 de Julio de 2015). *Lideres*. Obtenido de Lideres: <http://www.revistalideres.ec/lideres/america-latina-cifras-empresas-pymes.html>
- EUROPEAS, C. D. (6 de Mayo de 2003). *EUR-Lex El acceso al Derecho de la Unión Europea*. Obtenido de EUR-Lex El acceso al Derecho de la Unión Europea: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2003.124.01.0036.01.SPA&toc=OJ:L:2003:124:TOC

- Feldmana, P. M., & Reficco, E. (31 de Octubre de 2015). Impacto de la responsabilidad social empresarial en el comportamiento de compra y disposición a pagar de consumidores bogotanos. *ESTUDIOS GERENCIALES*, págs. 373 - 382.
- Fenalco. (2015). *Fenalcosolidario*. Obtenido de Fenalcosolidario:
<http://www.fenalcosolidario.com/informacion-corporativa>
- García, P. N. (8 de Mayo de 2009). *abc color*. Obtenido de abc color: <http://www.abc.com.py/articulos/la-responsabilidad-social-empresarial-origen-y-concepto-1170210.html>
- Geceler, L., & Leandro, A. P. (2014). VALIDADE TEÓRICA DAS DIMENSÕES DE ANÁLISE DOS INDICADORES DE PROJETOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: UMA ABORDAGEM TEÓRICA DA ADERÊNCIA DOS INDICADORES ETHOS A MODELOS ACADÊMICOS. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS*, 18 - 27.
- Global Reporting Initiative. (2011). *GRI e ISO 26000: Cómo usar las Directrices del GRI, en conjunto con la Norma ISO 26000*. Obtenido de GRI e ISO 26000: Cómo usar las Directrices del GRI, en conjunto con la Norma ISO 26000: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-GRI-ISO-Linkage-Document-Updated-Version.pdf>
- Global Reporting Initiative. (17 de 10 de 2017). *GRI*. Obtenido de <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>
- Gomez, D. (15 de Septiembre de 2011). El Pacto Global de las Naciones Unidas: sobre la responsabilidad social, la anticorrupcion y la seguridad. *Revista Prolegómenos*, 221. Obtenido de Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Pacto_global
- ISO . (2010). *ISO 26000*.
- ISO - Organización Internacional de Normalización. (Septiembre de 2010). *ISO*. Obtenido de ISO:
<http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>
- ISO. (2010). *ISO 26000 Responsabilidad Social*. Obtenido de https://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf
- John, Z. (2000). *Persuading companies to adress social Challenges*.

KPMG. (26 de Noviembre de 2015). *kpmg*. Obtenido de kpmg:

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/11/kpmg-international-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2015.pdf>

KPMG International Corporate. (2017). *The Road Ahead*. Suiza.

Lundahl, R. (15 de Agosto de 2015). Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/moral-ethical-dimensions-sustainability-robort-lundahl/>

M. C., M. P., & J. M. (2016). *Hemeroteca Universidad Nacional Abierta y a Distancia*. Obtenido de Hemeroteca Universidad Nacional Abierta y a Distancia:

<http://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/working/article/view/1915>

Martin, R. y. (2007). *Social Entrepreneurship: The case for denition*. Stanford social innovation review.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2016). *Reporte Mipymes No. 3*.

Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (17 de Octubre de 2017). *insht*. Obtenido de insht:

http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_648.pdf

OCDE. (Sin Fecha). *OCDE mejores politcas para una vida mejor*. Obtenido de OCDE mejores politcas para una vida mejor:

<http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/masinformacionsobrelaocde.htm>

Organizacion Mundial del Comercio. (2016). *Informe sobre el Comercio Mundial 2016 - Igualdad de condiciones para el comercio de las Pymes*.

Pacto Global. (Diciembre de 2013). *unglobalcompact*. Obtenido de unglobalcompact:

https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Financial_markets/Value_Driver_Model/VD_M_Report_ES.pdf&usg=ALkJrhgRUlbsaqUcAHXret94w9uP9j26jw#10

Pacto Global Red Colombia. (Junio de 2018). *Conmemoración del Día de las Microempresas y las*

Pequeñas y Medianas Empresas. Obtenido de *Conmemoración del Día de las Microempresas y*

las Pequeñas y Medianas Empresas: [https://www.pactoglobal-](https://www.pactoglobal-colombia.org/news/conmemoracion-del-dia-de-las-mipymes-2018.html)

[colombia.org/news/conmemoracion-del-dia-de-las-mipymes-2018.html](https://www.pactoglobal-colombia.org/news/conmemoracion-del-dia-de-las-mipymes-2018.html)

- Preparadores de oposiciones para la enseñanza. (Enero de 2006). *Preparadores de oposiciones para la enseñanza*. Obtenido de Preparadores:
<http://www.preparadores.eu/temamuestra/Secundaria/Economia.pdf>
- PwC. (2016). *Encuesta PwC sobre sostenibilidad en America Latina*. Buenos Aires.
- Rochlln. S, B. R. (2015). *Project Roi. Defining the competitive and Financial Advantages of Corporate Responsibility and Sustainability*. Obtenido de Project Roi. Defining the competitive and Financial Advantages of Corporate Responsibility and Sustainability.
- Scharager, J., & Reyes, P. ((s.f.)). *Pontificia Universidad Catolica de Chile*. Obtenido de Pontificia Universidad Catolica de Chile:
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31715755/muestreo.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1526311991&Signature=7kwQPSVazU80PsoAJtkmdEvuwXE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMetodologia_de_la_Investigacion_Escue
- Social Accountability International. (2008). *RESPONSABILIDAD SOCIAL 8000*. New York : SA8000.
- The Cabinet Office. (Marzo de 2013). *Guía para el Retorno Social de la Inversion (SROI)*. Obtenido de Guía para el Retorno Social de la Inversion (SROI): <http://socialvalueint.org/wp-content/uploads/2016/12/Guide-in-Spanish3.pdf>
- The Global Compact. (17 de 10 de 2017). *Pacto Mundial Red Colombia*. Obtenido de Pacto Mundial Red Colombia: <http://www.pactoglobal-colombia.org/unglobalcompact>. (s.f.).
- United Nations. (2012). *Rio+20 Conferencia de las Naciones Unidas sobre el desarrollo sostenible*. Obtenido de Rio+20 Conferencia de las Naciones Unidas sobre el desarrollo sostenible.:
http://www.un.org/es/sustainablefuture/pdf/spanish_riomas20.pdf
- V, E. Z. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Revista de la Cepal*, 53-70.
- Wandemberg, J. P. (2015). *Sostenible por Diseño: Desarrollo Económico, Social y Ambiental (Spanish Edition)*. Quito: n/a.

Yepes, G., & Belo Perez, C. (2013). *PROGRAMA PLAN PADRINOS®*. Bogota: Universidad Externado.

Yepes, G., Hernandez, L., Franco, L., Camacho, M. T., Cubillos, N., Rodriguez, M., & Cruz, J. (2015).

Estado de la Responsabilidad social en colombia. Bogota: Universidad Externado de Colombia.

ANEXOS

Anexo A. Formato de Encuesta

ESTUDIO EN RSE PARA LAS EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL PROGRAMA PRIMEROS PASOS Y LAS QUE NO HAN PARTICIPADO

1. Caracterización

1.1 Actividad (En que se desempeña la compañía):

1.2. Ciudad: _____

1.3. Departamento: _____

1.4. Nº de empleados: _____

1.5. Años de Antigüedad:

 0-5 Años 5-10 Años 10-20 Años 20-30 Años más de 30 Años

1.6. Presencia:

 Local Regional Nacional Exportador Multinacional

1.7. Origen:

 Nacional Internacional

1.8. Sector

<input type="checkbox"/>	1.8.1. Agropecuario	<input type="checkbox"/>	1.8.5. Servicios	<input type="checkbox"/>	1.8.9. Comercio
<input type="checkbox"/>	1.8.2. Industrial	<input type="checkbox"/>	1.8.6. Transporte	<input type="checkbox"/>	1.8.10. Financiero
<input type="checkbox"/>	1.8.3. Construcción	<input type="checkbox"/>	1.8.7. Minero	<input type="checkbox"/>	1.8.11. Energético
<input type="checkbox"/>	1.8.4. Solidario	<input type="checkbox"/>	1.8.8. Comunicaciones	<input type="checkbox"/>	1.8.12. Otro

1.9. ¿De cuánto es su nivel de ventas anuales?

- 1.9.1. Menos de 300.000.000
- 1.9.2. Entre 300.000.000 y 2'880.000.000
- 1.9.3. Superior a 2'880.000.000

1.10. ¿De cuánto es el volumen total de activos de su organización?

- 1.10.1. Menos de \$344.727.500
- 1.10.2. entre \$344.727.500 hasta \$3.447.275.000
- 1.10.3. Superior a \$3.447.275.000 hasta \$20.683.650.000
- 1.10.4. Superior a \$20.683.650.000

1.11. ¿Esta su empresa o ha estado involucrada en programas de RSE?

- 1.11.1. Si
- 1.11.2. No

2. Percepción

2.1. ¿Su empresa participó en el programa 1ros pasos de la Universidad Externado de Colombia?

- 2.1.1. Si
- 2.1.2. No

Si su respuesta es afirmativa por favor siga con el cuestionario, de lo contrario pase a la pregunta

2.3

2.2. ¿Su empresa le ha dado continuidad al desarrollo del programa Primeros Pasos de la Universidad Externado de Colombia?

- 2.2.1. Si
- 2.2.2. No

2.3. ¿En qué nivel de desarrollo de responsabilidad social se encuentra?

- 2.3.1. Línea Base
- 2.3.2. Planeación
- 2.3.3. Implementación
- 2.3.4. Reporte o informe de sostenibilidad

En las siguientes opciones señale, según la escala (Muy de Acuerdo, De Acuerdo, En Desacuerdo, Muy en Desacuerdo), el nivel de beneficios recibidos por la aplicación de prácticas de responsabilidad social:

Opciones	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
2.4. Aumento de las ventas.				
2.5. Reducción de los costos y gastos.				
2.6. Mayor compromiso organizacional (al mejorar las relaciones con empleados).				
2.7. Mayor productividad.				
2.8. Mejoramiento de las relaciones con gobierno y autoridades.				
2.9. Mejoramiento de las relaciones de abastecimiento (proveedores y distribuidores)				
2.10. Mejoramiento de la imagen y la reputación.				
2.11. Mejoramiento de las relaciones con los vecinos.				

2.12. Valoración de inversiones.				
2.13. Diferenciación.				
2.14. Fidelización de los clientes.				
2.15. Facilidad para acceder a fuentes de financiamiento.				
2.16. Reducción de los riesgos de operación.				
2.17. Facilidad para acceder a mercados internacionales.				

2.18. ¿Cuál o cuáles de las siguientes opciones cree usted que son razones para realizar acciones de responsabilidad social?

- 2.18.1. Estrategia competitiva de la empresa
- 2.18.2. Obligación moral
- 2.18.3. Costumbres operativas y/o comerciales
- 2.18.4. Presión de los competidores
- 2.18.5. Interés en el aporte social
- 2.18.5. Otra: ¿Cuál? _____

3. Evaluación del Programa

3.3. Qué beneficios le trajo “El programa PRIMEROS PASOS EN RESPONSABILIDAD SOCIAL” de la Universidad Externado: Señale según la opción (De acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo)

Opciones	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
3.3.1. Le aportó conocimiento sobre el concepto de responsabilidad social.				
3.3.2. Le motivó para emprender acciones de responsabilidad social.				

3.3.3. Le ayudó a dar un orden a su estructura de gestión empresarial.				
3.3.4. Le ayudó a construir una visión empresarial con enfoque sostenible.				

3.4. Qué le mejoraría al programa de PRIMEROS PASOS EN RESPONSABILIDAD SOCIAL de la Universidad Externado:

- 3.4.1. Un mayor número de horas de intervención y acompañamiento en la propia empresa por parte de los estudiantes.
- 3.4.2. Una II fase del programa para posterior acompañamiento.
- 3.4.3. Más capacitaciones en la universidad para los empresarios.
- 3.4.4. Otra, cual: _____

4. Impacto Programas de RSE

En las siguientes afirmaciones o preguntas señale según la escala (Muy de Acuerdo, De Acuerdo, En Desacuerdo, Muy en Desacuerdo), el grado de opinión que estas le generan:

Opciones	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
4.1. Hubo algún cambio o innovación en los productos o servicios de la compañía después de implementar el programa primeros pasos				
4.2. ¿Existe un cambio en los volúmenes de ventas de estos productos?				
4.3. Hubo algún cambio en el proceso productivo después de implementar el programa primeros pasos				
4.4. ¿Ha desarrollado nuevos proyectos o programas de RSE al interior o al exterior de la compañía?				

4.5.	¿Está previsto que los programas de RSE tengan alguna retribución para la compañía en vigencias futuras?				
4.6.	¿Tiene usted un mecanismo para identificar los riesgos inherentes a su operación después del programa?				
4.7.	¿Después de la implementación del programa ha abierto nuevos canales, mercados o ha crecido su participación en el mercado?				
4.8.	¿Después del programa incluyo en el tema estratégico de la compañía el tema de RSE?				
4.9.	¿Después del programa ha desarrollado o buscado alguna herramienta de medición?				
4.10.	¿Después del programa ha retenido o ha traído nuevo personal a su compañía?				
4.11.	¿Después de ejecutar sus programas de RSE ha mejorado el relacionamiento con los grupos de interés (Accionistas, empleados, etc.)?				

4.12. Los programas de responsabilidad que se implementan en su compañía van dirigidos a (puede responder uno o varios):

- 4.12.1. Las acciones para cuidar el medio ambiente
- 4.12.2. Aporte económico que la empresa hace a la comunidad
- 4.12.3. El respeto por los derechos humanos en todas las actividades de la empresa
- 4.12.4. El mejoramiento de las condiciones de vida de los empleados
- 4.12.5. La utilización de mecanismos para evitar el soborno y la corrupción
- 4.12.6. El respeto por la libertad de competencia
- 4.12.7. La utilización de reglas claras y equitativas con proveedores y distribuidores
- 4.12.8. El respeto, cuidado y consideración a los clientes y consumidores
- 4.12.9. La vinculación a proyectos sociales y comunitarios
- 4.12.10. El aporte a fundaciones y donaciones en general

- 4.12.11. Las campañas de mercadeo apoyando temas de interés social
- 4.12.12. El apoyo de la empresa a causas sociales
- 4.12.13. La promoción de productos que benefician con su venta a alguna causa noble
- 4.12.14. Acciones de apoyo a empleados (voluntarios) de la empresa a proyectos sociales

4.13. ¿Los temas seleccionados en la pregunta anterior cuentan con un plan concreto de la compañía?

- 4.13.1. Si
- 4.13.2. No

5. Justificación

En las siguientes afirmaciones o preguntas señale según la escala (Muy de Acuerdo, De Acuerdo, En Desacuerdo, Muy en Desacuerdo), el grado de opinión que estas le generan:

Opciones	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
5.1. No tenemos la capacidad operativa o el tamaño adecuado para implementar, de manera formal, acciones en responsabilidad social				
5.2. Los dueños de la empresa no están totalmente comprometidos con la implementación de responsabilidad social en la organización				
5.3. Adelantar acciones de responsabilidad social en nuestra organización no genera ningún valor agregado.				
5.4. El emprender acciones de responsabilidad social nos ha ocasionado mayores costos lo cual nos ha impedido continuar.				

5.5.	Al incorporar temas de responsabilidad social en la empresa se ha generado resistencia al cambio.				
5.6.	Hemos notado que es importante el acompañamiento de expertos en responsabilidad social pero no contamos con recursos para su contratación.				
5.7.	La operación o el desarrollo de la actividad empresarial no nos deja tiempo para dedicarle a la implementación de responsabilidad social				
5.8.	La responsabilidad social no es una exigencia de un organismo del estado por lo tanto se ha pospuesto su desarrollo en la organización.				
5.9.	La situación financiera de la compañía ha ocasionado que se dé prioridad a asuntos que tengan que ver con el incremento de las ventas o ingresos por lo que se ha pospuesto la implementación de responsabilidad social en nuestra compañía.				
5.10.	El proceso no se continuó porque hubo cambio de administración y a la nueva administración no le pareció prioritario.				
5.11.	La diferencia de criterio de los socios respecto a las políticas de responsabilidad social empresarial en la empresa no permite llegar a acuerdos para el desarrollo de este proyecto.				
5.12.	La compañía se encuentra en crisis económica y nos hemos concentrado en su recuperación dejando pendiente la implementación de RS				