

Incidencia de los Stakeholders en la planeación estratégica de Arturo Calle

Camila Ivett Bonilla Díaz

Elver Andrade

Francy Yulieth Suarez

Martha Lucia Puerres

Sharon Nieto Martínez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Administración de Empresas

Diplomado de Profundización en Gerencia Estratégica y Responsabilidad Social Empresarial

Dosquebradas, mayo 22 de 2020

Incidencia de los Stakeholders en la planeación estratégica de Arturo Calle

Camila Ivett Bonilla Díaz

Elver Andrade

Francy Yulieth Suarez

Martha Lucia Puerres

Sharon Nieto Martínez

Yolanda González Castro

Directora

Doctor Henry Hurtado

Asesor

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Administración de Empresas

Diplomado de Profundización en Gerencia Estratégica y Responsabilidad Social Empresarial

Dosquebradas, mayo 22 de 2020

Tabla de contenido

Lista de Tablas	x
Lista de Figuras.....	x
Lista de anexos.....	x
RAE.....	xi
Título del trabajo.....	ix
Resumen.....	x
Palabras Clave	x
Abstract	xi
Key words	xi
Introducción	1
Objetivos	3
Objetivo General	3
Objetivos Específicos	3
Direccionamiento Estratégico de la Empresa Arturo Calle	4
Misión.....	4
Visión	4
Valores corporativos	4
Mapa de procesos	5
Diagnostico Económico, social y ambiental “Empresa Arturo Calle”	6
Evaluación del impacto a la Empresa Arturo Calle	7
Matriz DOFA de la Empresa Arturo Calle	8
Modelo de organización de talla mundial	9
¿Qué es una empresa de talla mundial?	9
¿Qué requiere la empresa seleccionada ARTURO CALLE para ser una empresa de talla mundial?.....	9
¿Qué modelo de talla mundial y excelencia se puede aplicar a ARTURO CALLE?	10
Empresa de talla mundial.	10
Modelo de excelencia adoptado por Avianca.....	11
Aplicación Modelo de EFQM a la Empresa Arturo Calle	15

Criterio 1 Liderazgo.....	16
Criterio 2 Políticas y estrategias.	16
Criterio 3 Personas.....	17
Criterio 4 Alianzas y recursos	18
Criterio 5 procesos.....	19
Objetivo mercadeo corporativo.....	20
Objetivo mercadeo social	20
Stakeholders.....	21
Identificación.....	21
Los Stakeholders internos o primarios	21
Los Stakeholders externos o secundarios	22
Matriz de incidencia Poder Vs. Interés	24
Gestión de las comunicaciones	25
Plan de acción	27
Plan de seguimiento	30
Conclusiones.....	33
Referencias bibliográficas.....	34

Lista de Tablas

Tabla 1. Dimensiones a evaluar en R.S.E en la Empresa Arturo Calle	6
Tabla 2. Formato Evaluación del impacto Empresa Arturo Calle	7
Tabla 3. Gestión de las comunicaciones de los Stakeholders de la Empresa Arturo Calle	25
Tabla 4. Gestión de las comunicaciones de los Stakeholders de la Empresa Arturo Calle	26
Tabla 5. Plan de acción para la empresa Arturo Calle	27
Tabla 6. Plan de acción para la empresa Arturo Calle	28
Tabla 7. Plan de acción para la empresa Arturo Calle	29
Tabla 8. Plan de seguimiento para la empresa Arturo Calle.....	30
Tabla 9. Plan de seguimiento para la empresa Arturo Calle.....	31
Tabla 10. Plan de seguimiento para la empresa Arturo Calle.....	32

Lista de Figuras

Figura 1. Mapa de procesos de la Empresa Arturo calle.	5
Figura 2. Matriz DOFA de la Empresa Arturo Calle.....	8
Figura 3. Modelo EFQM de excelencia.....	15
Figura 4. Matriz de los Stakeholders de la Empresa Arturo Calle.....	23
Figura 5. Matriz de incidencia Poder Vs. Interés.....	24

Lista de anexos

Anexo A Enlace E-Book Código de ética para la empresa ARTURO CALLE	37
--	----

RAE

RESUMEN ANALÍTICO ESPECIALIZADO - RAE

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título	Incidencia de los Stakeholders en la planeación estratégica de Arturo Calle Camila Ivett Bonilla Díaz
Autor	Elver Andrade Francy Yulieth Suarez Martha Lucia Puerres Sharon Nieto Martínez
Tipo de documento	Trabajo de grado de Diplomado
Director	Henry Hurtado Bolaños
Año	2020
Palabras Clave	Ciclo productivo, código de conducta, compromiso empresarial, desarrollo económico sostenible, equilibrio, evolutiva, gobernabilidad corporativa, globalización, grupos de interés, impactos, innovadora, responsabilidad social empresarial.

2. CONTENIDO

Resumen	La responsabilidad social empresarial se puede definir como la implementación de acciones y compromisos sociales, económicos y ambientales que realizan las empresas para sus grupos de interés tanto del entorno interno como del externo, con el fin de ir más allá de las metas organizacionales y así ser éticos, justos y prudentes con dichos grupos, pero sin olvidar nunca los objetivos empresariales que siempre deberán ser medibles y confiables buscando así el equilibrio entre el desarrollo empresarial, el desarrollo económico sostenible y social.
Problema de investigación	La empresa Arturo Calle debe centrarse en las debilidades que posee actualmente, una de ellas es empezar a reconocer muy bien a sus grupos de interés (Stakeholders), para que estos estén realmente satisfechos y se cumpla adecuadamente con los estándares de la responsabilidad social empresarial.
Metodología	Investigación Aplicada
Principales resultados	<ul style="list-style-type: none"> -Se diseña código de ética enfocado en los Stakeholders. -Se presenta plan de acción y seguimiento para el fortalecimiento y aprovechamiento de los grupos de interés. -Se minimizaron las debilidades presentadas en el diagnostico mediante la implementación de acciones correctivas.
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> -Las empresas tienen una gran responsabilidad que es velar por el crecimiento económico desde la ética y la gobernanza además del compromiso social y ambiental. -Los Stakeholders tienen una influencia importante y fundamental para la planeación, ejecución y seguimiento del Plan de Acción de la empresa.
Referencias	<ul style="list-style-type: none"> -Arredondo, T., Villa, C. & De la Garza, G. (2014). Propuesta para el diseño de un código de ética empresarial basado en la ética kantiana. Recuperado de http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v30n52/v30n52a02.pdf -Montoya, J. (2016). Modelos organizacionales globales. UNAD. Recuperado de https://repository.unad.edu.co/handle/10596/8921 -Narváez, M. (2017). Teoría de los Stakeholders. [Archivo de video]. Recuperado de http://hdl.handle.net/10596/14060

Título del trabajo

Incidencia de los Stakeholders en la planeación estratégica de Arturo Calle

Resumen

La responsabilidad social empresarial se puede definir como la implementación de acciones y compromisos sociales, económicos y ambientales que realizan las empresas para sus grupos de interés tanto del entorno interno como del externo, con el fin de ir más allá de las metas organizacionales y así ser éticos, justos y prudentes con dichos grupos, pero sin olvidar nunca los objetivos empresariales que siempre deberán ser medibles y confiables buscando así el equilibrio entre el desarrollo empresarial, el desarrollo económico sostenible y social. Actualmente las empresas buscan asegurar que su compromiso empresarial esté ligado siempre a su comportamiento en general, por eso es importante que cada empresa considere y estudie cada una de sus dimensiones y contextos e inicien esta larga tarea, precisando los valores éticos y principios que regirán la empresa, considerando e implementando internamente códigos de conducta confiables y concretos, definiendo la gobernabilidad corporativa de la empresa para que esta cumpla satisfactoriamente con todas las responsabilidades frente a sus accionistas y grupos interesados, así mismo incorporando medidas que manejen y reduzcan los impactos ambientales directos de la empresa, de igual modo monitoreando sistemáticamente el ciclo productivo desde el o los proveedores hasta el consumidor o consumidores finales, como también indagando formas innovadoras de relacionarse solidariamente con la comunidad en general buscando así el bienestar económico y social mutuo.

Palabras Clave

Ciclo productivo, código de conducta, compromiso empresarial, desarrollo económico sostenible, equilibrio, evolutiva, gobernabilidad corporativa, globalización, grupos de interés, impactos, innovadora, responsabilidad social empresarial.

Abstract

Corporate social responsibility can be defined as the implementation of social, economic and environmental actions and commitments that companies carry out for their stakeholders both internally and externally, in order to go beyond the objectives of the organization and, therefore, be ethical, fair and prudent with these groups, but never forgetting the commercial objectives that must always be measurable and reliable, thus seeking the balance between business development, sustainable development and social economic development.

Currently, companies seek to ensure that their commercial commitment is always linked to their overall behavior, so it is important that each company considers and studies each of its dimensions and contexts and begins this long task, specifying ethical values and principles. to govern the company, considering and internally implementing reliable and specific codes of conduct, defining the corporate governance of the company so that it satisfactorily fulfills all the responsibilities towards its shareholders and interested groups, as well as incorporating measures that manage and reduce direct environmental impacts of the company, in the same way that it systematically monitors the production cycle from the supplier or suppliers to the consumer or final consumers, as well as investigates innovative ways of relating in solidarity with the community in general, thus seeking mutual economic and social well.

Key words

Productive cycle, code of conduct, business commitment, sustainable economic development, balance, evolution, corporate governance, globalization, interest groups, risks, innovation, corporate social responsibility.

Introducción

Para el desarrollo de este plan de R.S.E se acudió a las amplias temáticas y material bibliográfico expuesto en las distintas fases del diplomado de profundización, como por ejemplo páginas web, libros pdf electrónicos, Ovis, repositorios de la biblioteca, autores, guías, formatos de evaluación, entre otros; documentos que se pudieron tener en cuenta para la planeación teórica de una propuesta de R.S.E.

Dado lo anterior, se postuló una empresa del sector textil del entorno que nos rodea, La empresa ARTURO CALLE, puesto que esta se encontraba dentro de los rangos establecidos para ser estudiada y evaluada, facilitando así nuestro estudio teórico para el desarrollo de un plan de R.S.E que cubriera las falencias de dicha empresa.

Es importante resaltar que los fundamentos teóricos de la gerencia estratégica se verán reflejados en este trabajo, lo que se busca es generar estrategias que se puedan implementar buscando siempre la mejora continua de la empresa y a su vez lograr las metas propuestas.

Una apropiada aplicación de las herramientas permite identificar las debilidades a las que se enfrenta la empresa, pero a su vez resaltar cuales son las fortalezas y oportunidades para llegar al éxito haciéndole frente a las amenazas, teniendo en cuenta que todo ello requiere de evaluaciones periódicas y controles los cuales deben generar un impacto para la empresa desde lo económico, social y ambiental tanto interno como externo.

Así mismo se estudian las consideraciones éticas de la organización ARTURO CALLE direccionadas a la estrategia y al cumplimiento de los objetivos y que se plasman en el código de conducta diseñado, el cual se considera una ruta de actuación responsable en la empresa, ya que,

a través de este, se trata de vigorizar y conjuntar las actividades empresariales de todos los participantes de la empresa, esto para efectuar los más altos patrones morales y profesionales dentro de la empresa,

Como parte fundamental de esta estrategia de aprendizaje, se busca desarrollar paso a paso la elaboración de una propuesta de R.S.E, a partir del estudio de los impactos socioeconómicos y ambientales producidos por las empresas, que incorpore distintas acciones o sistemas de mitigación y que al ser acogidas agregarán valor agregado a la empresa.

Finalmente se da inicio a la construcción y diseño de un plan estratégico de R.S.E para la empresa ARTURO CALLE, es decir se plantearon distintos planes de acción, gestión y seguimiento teniendo en cuenta todas y cada una de las actividades que se realizaron de inicio a fin del diplomado para poder consolidar la propuesta y sustentar un plan de acción sostenible y eficiente para la empresa estudiada.

Objetivos

Objetivo General

Construir un plan estratégico de responsabilidad social empresarial para la empresa ARTURO CALLE para buscar generar un impacto positivo desde el entorno interno de la empresa hasta el entorno externo que la rodea.

Objetivos Específicos

- Realizar el análisis y el diagnóstico estratégico de la empresa Arturo Calle para conocer las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Modelar la organización teniendo en cuenta los modelos de talla mundial o de excelencia para que esta implemente nuevos escenarios y así se convierta en una empresa de talla mundial.
- Identificar los Stakeholders de la empresa para conocer mejor a cada uno de sus grupos de interés.
- Diseñar el código de ética a desarrollar en la empresa para enfocarlo mayormente en sus empleados.
- Plantear el plan de acción para la empresa Arturo Calle para definir las rutas de acción o estrategias a implementar para reducir las falencias de la empresa, a las cuales se les hará seguimiento y del mismo modo evaluar las estrategias que se plantearon.

Direccionamiento Estratégico de la Empresa Arturo Calle

Misión

“... ARTURO CALLE diseña, confecciona y comercializa prendas de vestir y accesorios para hombre y niño, con estándares internacionales de calidad, precios justos y excelente servicio en sus puntos de venta, procurando satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. A su vez, busca permanentemente la innovación y la mejora de sus procesos, el desarrollo integral de la organización y el bienestar de su talento humano, para obtener una razonable rentabilidad y contribuir al desarrollo social del país (Sandoval, Pérez, & López; 2013) ...”

Visión

“... Ser líderes nacionales en la confección y comercialización de prendas de vestir para hombre cumpliendo estándares internacionales de calidad, con proyección en el Mercado Latinoamericano, de tal forma que se cuente con puntos de venta en las principales ciudades del país y el exterior.

ARTURO CALLE contará con talento humano comprometido y capacitado profesionalmente para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, contribuyendo con el desarrollo del país y su bienestar social (Sandoval, Pérez, & López; 2013) ...”

Valores corporativos

“... **Solidaridad:** Estamos comprometidos con el trabajo por el bien común, cuyo fin es el bienestar integral de la comunidad.

Integridad: Actuamos conforme a las normas éticas y sociales relacionadas con el trabajo, con honestidad y rectitud incluso en situaciones de dilema ético.

Respeto: Poseemos un alto sentido del deber con la comunidad y el país, cumpliendo con las obligaciones en diferentes situaciones de la vida.

Compromiso: Valoramos las cualidades y derechos de los demás como personas y como parte de una sociedad... (Sandoval, Pérez, & López; 2013)”

Mapa de procesos



Figura 1. Mapa de procesos de la Empresa Arturo calle.

La figura 1. Muestra el mapa de procesos de la empresa Arturo Calle.

Fuente: Sandoval, Pérez, López. (17 de marzo de 2013). Historia del empresario Arturo Calle [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://arturocalle.wordpress.com/2013/03/17/mision-y-vision/>

Diagnostico Económico, social y ambiental de la Empresa Arturo Calle

Tabla 1.

Dimensiones a evaluar en R.S.E en la Empresa Arturo Calle

Dimensiones a evaluar en Responsabilidad Social Empresarial			
Dimensión	Contexto	Descripción	Aspecto a evaluar
Económico	Interna	<ul style="list-style-type: none"> - Se manejan precios competitivos acordes al sector de la moda para caballero y niños. - Tiene dominio sobre sus plantas de producción lo cual conlleva a poder intervenir en los volúmenes que se confeccionan. - Locales propios. - Estructuración organizacional, financiera y operacional consistente y estable. - Maneja pocos proveedores lo cual los lleva a no tener un buen respaldo de producto cuando se amerita (temporadas); y si las plantas quedan mal se producen desabastecimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Precios - Competencia - Revisión de confección por parte de las plantas.
	Externa	<ul style="list-style-type: none"> - La competencia es agresiva con los descuentos, mientras que Arturo Calle no tiene tan marcada esta estrategia de competencia. - Excelente posicionamiento en el mercado nacional e internacional. - Productos chinos en el mercado similares o idénticos a los de la compañía, los cuales son a costos muchos más bajos. 	
Social	Interna	<ul style="list-style-type: none"> - Maneja una planta de empleados estable lo cual conlleva a que las personas tengan una estabilidad económica, adicional por su volumen de tiendas generan una buena cantidad de empleos ayudando así a disminuir la tasa de desempleo; aunque esto los puede llevar a sobre pasar el límite de planta de personal. - A través de su Fundación da beneficios a la población más vulnerable del país en temas salud, educación y alimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de desempleo - Modificación estratos socioeconómicos. - Poder adquisitivo.
	Externa	<ul style="list-style-type: none"> - La economía del país y el poder adquisitivo de la población ha desmejorado lo cual ha provocado un cambio en los estratos económicos de la población y su poder adquisitivo sea diferente. 	
Ambiental	Interna	<ul style="list-style-type: none"> - Ha implementado herramientas tecnológicas que permite almacenar todo en archivos digitales para de esta manera minimizar el gasto de papel al máximo. - Incursiono en el mercado con un producto ecológico (Camiseta T-Shirt) las cuales están elaboradas con botellas PFT recicladas y retazos de telas que son transformados en un nuevo hilo. - La cadena de suministro es trabajada de manera eficiente cuidando, protegiendo y reduciendo el impacto ambiental de sus productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto gasto de papel. - Generación de productos ecológicos.

La tabla 1. Muestra la evaluación realizada a las dimensiones económicas, sociales y ambientales de la empresa Arturo Calle.

Fuente: *Autoría propia*

Evaluación del impacto a la Empresa Arturo Calle

Tabla 2.

Formato Evaluación del impacto Empresa Arturo Calle

Formato evaluación impacto Empresa Arturo Calle		
Problema	Impacto	Prioridad atención (Alta, media, baja)
Económico	Interna La falta de más proveedores cuando se es una empresa tan grande genera un gran problema a la hora de abastecerse de producto para las temporadas fuertes; las plantas pueden incumplir las entregas y generar un desabastecimiento en las tiendas.	Impacto + / Alto
	Externa Aumento de la competencia y productos económicos	
Social	Interna El exceso de personal puede generar pérdidas a la empresa desde el rubro de mano de obra.	Impacto + / Medio
	Externa Ausencia de productos para los estratos 1 y 2.	
Ambiental	Interna La falta de estudio del mercado para incursionar con un producto ecológico puede generar pérdidas a la compañía. La falta de seguimiento a las plantas y a su vez al impacto ambiental de sus productos, en los procesos de fabricación, empaque y residuos; le pueden generar problemas. Como también la falta de vigilancia de los empleados respecto al manejo de la tecnología le puede generar sobre costos a la compañía.	Impacto + / Alto

La tabla 2. Muestra la evaluación de los impactos económicos, sociales y ambientales de la Empresa Arturo Calle.

Fuente: *Autoría propia*

Matriz DOFA de la Empresa Arturo Calle

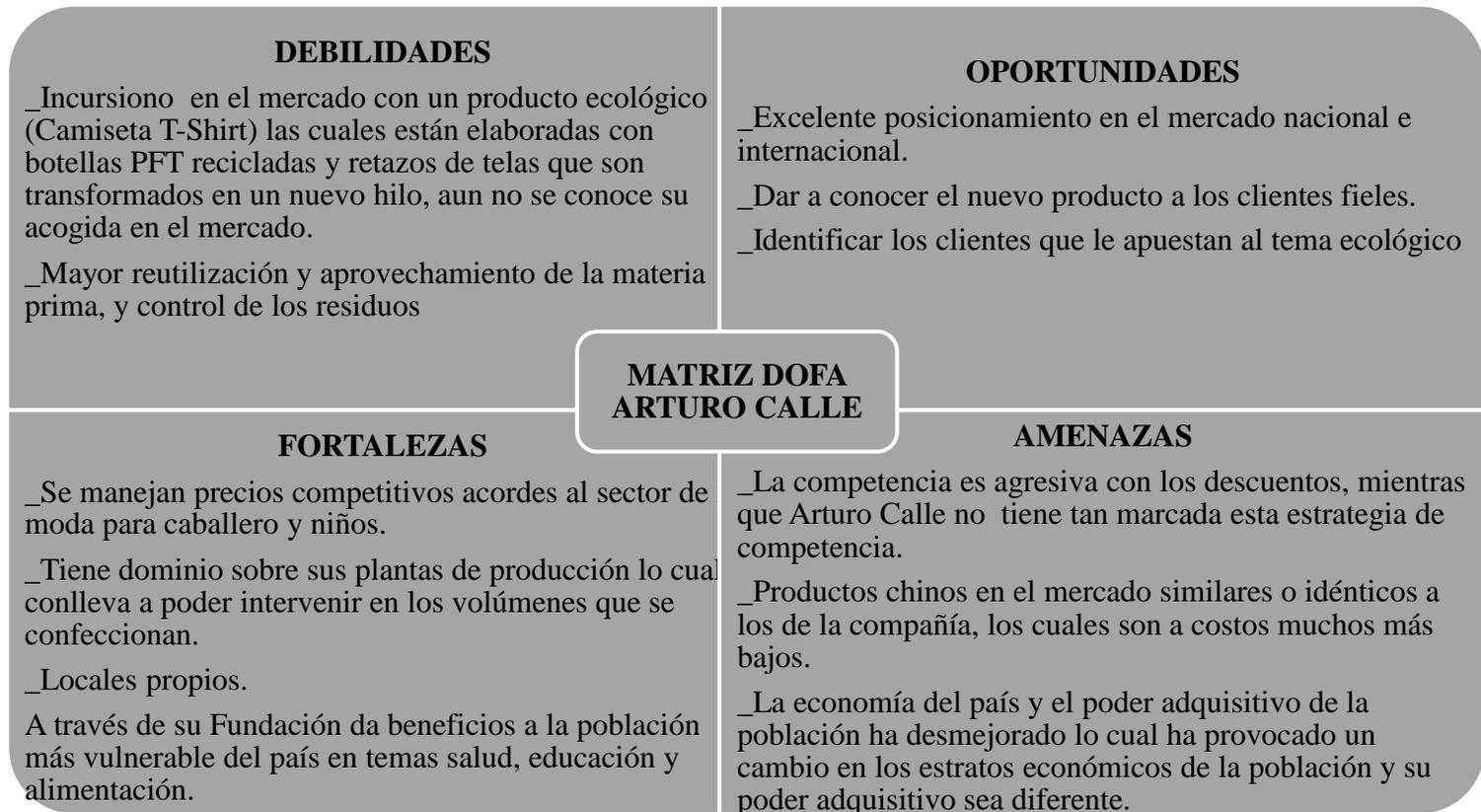


Figura 2. Matriz DOFA de la Empresa Arturo Calle

La figura 2. Muestra la matriz DOFA realizada a la empresa Arturo Calle.

Fuente: Autoría propia

Modelo de organización de talla mundial

¿Qué es una empresa de talla mundial?

Una empresa de talla mundial es aquella que implementa variadas políticas, prácticas, procesos de planificación estratégica, y sistemas bien dimensionados, que eliminan el despilfarro creando así un alto valor de importancia para los clientes, pues dicha importancia empresarial es distinguida por los consumidores de dichos servicios como un acoplamiento de excedencia de los servicios y/o productos, de la calidad, los costos, el nivel de confianza, los tiempos de logística, etc. Es decir, una empresa modelo de talla mundial puede medirse con victoria y así generar utilidades dentro de un entorno competitivo a nivel mundial, actualmente y en el futuro.

Algunas de las características de una empresa de talla mundial son:

- Mantener teorías de administración acordes al entorno de productividad.
- Son eficaces.
- Son activas y dinámicas, mostrando así resultados positivos en el ámbito corporativo.
- Sostienen una capacidad positiva en cuanto a términos de solvencia.
- Sostienen un nivel de endeudamiento parcialmente bajo.
- Cuentan con bases contables fundamentadas.

¿Qué requiere la empresa seleccionada ARTURO CALLE para ser una empresa de talla mundial?

Es de anotar que la continua competencia impone cada vez más a las empresas a competir por la calidad y la excelencia en sus servicios y/o productos ofrecidos, sin tener en cuenta el sector productivo en el cual se desarrollan, de su tamaño empresarial o del volumen de utilidades

obtenidas, ya que al momento de asumir la necesidad de obtener la excelencia, el paso a dar es plantear y/o definir el plan de acción a ejecutar, en beneficio del entorno externo e interno que la empresa presenta en cada caso, cabe resaltar que parte de superar los problemas (Debilidades), potenciando las Fortalezas y disminuyendo, siempre que sea posible, el impacto de las Amenazas del entorno, teniendo en cuenta que éste también puede generar posibilidades (Oportunidades) que identificándolas adecuadamente estarán a favor de la empresa.

Mencionado lo anterior **ARTURO CALLE** para ser una empresa de talla mundial debe trabajar en pro de optimizar su competitividad, es decir dimensionar la capacidad de los agentes económicos para participar rentablemente en los mercados mundiales de bienes y servicios, Es por eso **que deberá replantear los procedimientos y conceptos empresariales, con lo que conducirá a la empresa a implementar nuevas relaciones entre los distintos grupos de interés de la misma.** Dicha concordancia global aplicada a la empresa es fundamental para las empresas textiles innovadoras que quieran posicionarse exitosamente en el mercado, centrando así su máxima eficiencia y excediendo las expectativas del cliente para alcanzar la talla mundial en la industria textil.

¿Qué modelo de talla mundial y excelencia se puede aplicar a ARTURO CALLE?

Empresa de talla mundial. Se elige la empresa “la Aerolínea Avianca” como modelo de talla mundial; ya que se caracteriza por el modelo de responsabilidad social empresarial que implementan. Es decir, dan correcta gestión y administración al recurso humano, al uso de los bienes, a la compostura financiera, a la competitividad global, a la creación de la calidad en sus servicios y/o productos, trabajan diariamente en ser líderes e innovadores.

La aerolínea alzó su bandera con el nombre de “... Sociedad Colombo Alemana de Transporte Aéreo, SCADTA. Se desarrolló una red de rutas con una flota de 25 aeronaves. En septiembre de 1920, se llevó a cabo el primer vuelo entre Barranquilla y Puerto Berrio. En 1928, se abrió la primera ruta internacional a Guayaquil y en 1929, se incluyeron otras rutas regulares entre las ciudades de Girardot, Bogotá y Neiva (Avianca, 2020) ...

También “... En 2009 se anunció la alianza con TACA y se afianzó la posición estratégica en la región. Avianca se transformó en una aerolínea más innovadora y en 2011 se lanzó el programa unificado de viajero frecuente Life Miles (Avianca, 2020) ...

Así mismo “... Se abrieron 12 nuevas rutas y se incrementaron a 155 las frecuencias de vuelo (Avianca, 2020) ...”

Por último “... En noviembre de 2013, el holding entró con paso firme en el mercado de capitales internacionales a la Bolsa de Nueva York. En el año 2014, Avianca continuó ampliando su operación a Europa inaugurando la ruta Bogotá-Londres que más tarde, en el 2015 y con la llegada del Boeing 787 Dreamliner, empezó a ser operada por este avión. En 2018, inició su operación a Múnich (Avianca, 2020) ...”

Modelo de excelencia adoptado por Avianca. Avianca ha adoptado el Modelo de excelencia EFQM o Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, el cual es una herramienta práctica que ejerce ayuda a las empresas para así establecer un sistema de gestión y administración conveniente, analizando en qué nivel se ubican dentro del camino hacia la excelencia, analizando así posibles carencias dentro de la organización y redefiniendo acciones de mejora.

Es por esto que Avianca ha adoptado este modelo de excelencia dentro de sus criterios y de esta forma ha logrado llegar a ser una de las empresas de Talla Mundial del país:

Criterio 1 Liderazgo. El auténtico liderazgo en la prestación del servicio consiste en desarrollar un ambiente de trabajo donde cada miembro del equipo “puede liderar, de arriba abajo, de abajo arriba, y en cada posición de la organización”. En Avianca, esta frase la tienen en cuenta para que cada colaborador de la compañía se empodere de sus trabajos, se motive y motive a los demás y así se efectúe el arte del servicio inspirador, esto es lo que Avianca realiza para que sus clientes sientan que llegan a una compañía acogedora donde brindan soluciones rápidas y eficaces, sin necesidad de que los problemas escalen a mayor grado, es aquí donde el cliente puede medir la calidad del servicio de la compañía y los empleados puedan ser innovadores y ser creativos sin esperar instrucciones de sus jefes, de esta forma esta empresa ha moldeado su servicio al cliente para llegar a una excelente calidad.

Criterio 2 Política y estrategia. La estructura aplicada a esta empresa es la funcional al tener todas y cada una de sus áreas bien definidas, con personal preparado, generando una alta eficiencia en la estructura. La organización se controla verticalmente, la compañía está dirigida desde la alta gerencia por el señor Anko van der Werff.

Adicionalmente ha redefinido su estrategia corporativa. Ya no estará basada en un modelo de crecimiento y la expansión, sino se enfocará en rentabilidad y eficiencia operacional.

Avianca implementa una meta estratégica que se basa en:

“... Fortalecer la lealtad de nuestros clientes a través de la búsqueda y proporción de un servicio superior. Nuestro plan de negocio se basa en nuestros clientes como el impulsor

fundamental de nuestra estrategia. Apoyados por la tecnología, el objetivo de la compañía es mejorar la experiencia del cliente y aumentar la productividad (Avianca Holdings S.A, 2020) ...”

“ ... Nuestra estrategia se basa en: Conjuntamente contratar, capacitar y recompensar a personal dedicado, implementando las últimas plataformas tecnológicas para mejorar la productividad de nuestro personal, proveer operaciones de alta calidad y mejorar la experiencia digital del cliente ofreciendo productos y servicios tales como salas VIP mejorados, servicio de check-in (a través de Internet, en kioscos o desde teléfonos móviles), aplicaciones móviles, asistencia virtual y una experiencia superior a bordo de aviones modernos con una variada selección de opciones de entretenimiento en vuelo (Avianca Holdings S.A, 2020) ...”

Criterio 3 Personas. Avianca cuenta con la plataforma SAP SuccessFactors, la aerolínea estandariza la manera de gestionar su talento humano, así mismo fomenta aptitudes en sus trabajadores para alinearlos conjuntamente con los objetivos de la empresa e impulsa en sus colaboradores diferentes oportunidades que una herramienta digital de este tipo ofrece.

Gracias a la implementación digital que ha implementado Avianca tiene una visión concreta de la capacitación, desarrollo y evaluación de la gente. Migrar los procesos a entornos digitales les permite un alto nivel de eficacia en el funcionamiento interno de la empresa que impacta directamente en el servicio a los clientes.

Criterio 4 Alianzas y recursos. Avianca maneja el programa canje que consiste en un convenio comercial entre Avianca y sus proveedores, generando así un intercambio de productos y servicios. El objetivo fundamental es aumentar y fortalecer las relaciones comerciales a largo plazo.

A parte de este convenio, también tiene otras alianzas como lo son red de rutas, código compartido, convenios interlinea y programa estrella todo pensado en la satisfacción y beneficios de sus clientes.

Criterio 5 procesos. Avianca maneja 12 puntos estratégicos para respaldar y dar cumplimiento a cada uno de sus procesos los cuales van desde la disponibilidad de tarifas bajas hasta prestar servicios para mitigar inconvenientes que resultan de cancelaciones y conexiones perdidas.

Avianca posee un adecuado sistema para el sostenimiento, también designa tiempo y fondos económicos para que sus procesos productivos se mantengan y mejoren diariamente. Es por eso que el sostenimiento, mantenimiento reparación de los aviones es de mayor importancia para la empresa, pues es aquí donde se hallan los egresos, es decir los costos por mano de obra, por insumos, equipos y herramientas, entre otros. Por esto y mucho más, la empresa busca constantemente mantener la mejor gestión de los recursos y bienes en pro de disminuir los gastos y así cumplir positivamente con los propósitos que diariamente se plantea la empresa.

Estos son los 5 criterios principales en los que está fundamentado el modelo de excelencia de la Aerolínea Avianca y los últimos 4 criterios son los resultados que ha logrado la compañía en todos sus ejes principales como han sido un buen manejo de su personal lo cual ha llevado a que la atención hacia sus clientes sea su pilar de excelencia y que sus procesos siempre estén enfocados en el beneficio de su cliente interno y externo.

Aplicación Modelo de EFQM a la Empresa Arturo Calle

La empresa escogida para trabajar esta fase fue Arturo Calle a la cual le aplicaremos el modelo de talla mundial manejado por Avianca.

Con este modelo se pretenden dar los pasos a la empresa Arturo Calle para que logre ser una empresa de talla mundial cumpliendo con 5 criterios de los agentes facilitadores de este modelo por excelencia:

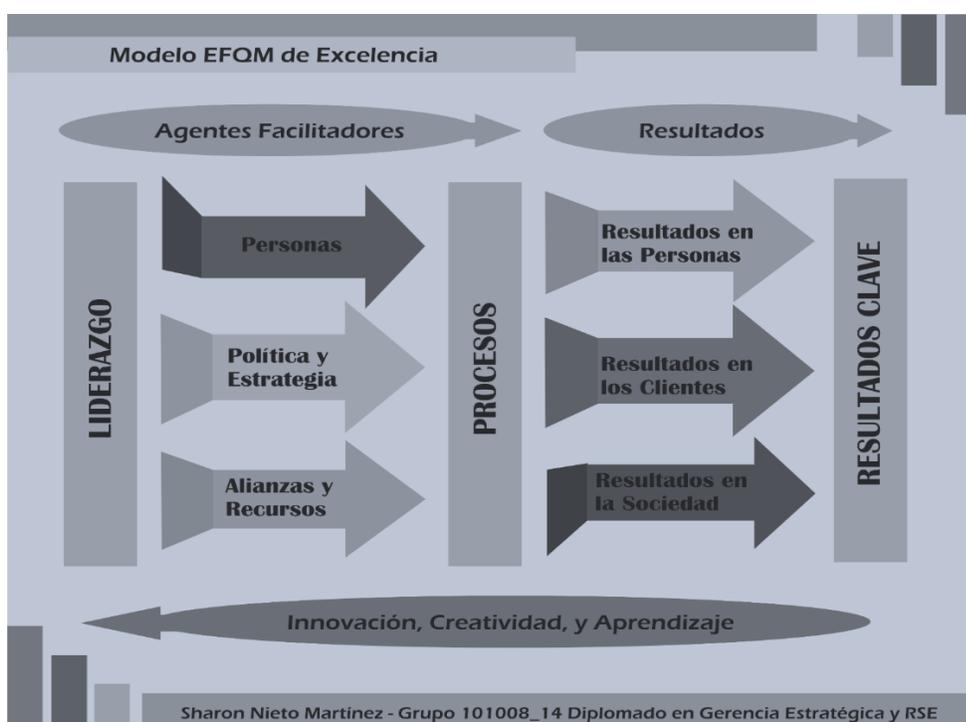


Figura 3. Modelo EFQM de excelencia

La figura 3. Muestra un diagrama que representa el modelo EFQM de excelencia

Autoría: Montoya, J. (2016). Modelos organizacionales globales. UNAD. Recuperado de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/8921>

La empresa Arturo Calle o como todos la conocen “Arturo Calle” es una de las marcas de ropa masculina más reconocidas de Colombia, la mejor empresa laboralmente en el sector textil ha llegado a ocuparse en el puesto 12 dentro de las 100 mejores empresas para laborar en Colombia, galardonados en distintas ocasiones como el empresario del año, es un verdadero éxito empresarial. Con 50 años de historia y con 97 locales abiertos en las principales ciudades del país dentro de los cuales se incluyen las marcas Kids, Leather, Signatura, Colore y Maravela, adicional a estos las franquicias que se tienen en los países de Panamá, Guatemala, El Salvador y Costa Rica representa un caso de mercadeo importante de investigar.

Criterio 1 Liderazgo. Para poseer de calidad empresarial se necesita de un buen liderazgo, pero con costos equitativos mutuamente. Así mismo se necesita crecer pacientemente y con un alto nivel de humildad, así mismo mantener siempre la honradez viva, tanto con las obligaciones gubernamentales como el pago de impuestos; como con la sociedad, compartiendo las utilidades a través de obras sociales como fundaciones", es la convicción del señor Calle de su empresa para el mundo, pero si revisamos el manejo de este liderazgo desde adentro es un liderazgo centralizado; ya que las decisiones se toman desde el orden jerárquico de la organización en ese caso “Gerencia General” y no se hace partícipe a todo el personal.

Si adecuamos este criterio a al modelo EFQM se recomienda que el líder le de las bases a sus empleados para que estos puedan llegar a ser un equipo que “pueda liderar, de arriba abajo, de abajo arriba, y en cada posición de la organización”, para así generar más confianza y conocer de primera mano las opiniones sentimientos del cliente externo ya que como siempre se ha dicho el cliente es la razón de ser de toda compañía.

Criterio 2 Políticas y estrategias. La estructura aplicada a esta empresa es la funcional al tener todas y cada una de sus áreas bien definidas, con personal preparado, generando una alta

eficiencia en la estructura. La organización se controla verticalmente, preocupándose por tener todo reglamentado y definido, logrando el alcance de las metas funcionales impuestas, generando mejoras en la comercialización de los productos.

La Comercializadora Arturo Calle S.A.S aplica el desempeño eficiente como parte de su diseño organizacional, ya que se coordina y controla todo mediante la jerarquía vertical, las tareas están divididas en partes especializadas, el conocimiento y control de las tareas están centralizados en el nivel superior y se espera que el empleado haga lo que se le ordene. Los altos mandos formulan las estrategias de la organización.

El hecho de que esta estructura sea vertical no quiere decir que les esté dando resultado para lograr ser una empresa de talla mundial debe ser más abierta a los cambios y empezar a manejar la organización menos centralizada y jerarquizada.

Criterio 3 Personas.

Cadena de mando. La información fluye desde la alta gerencia emitiendo órdenes fijas a cada dependencia, para ser cumplidas completamente y solo se reciban los resultados exactos de dichas disposiciones, cada dependencia cuenta con un estricto control para cumplir con los objetivos fijados.

Tramo de control. Dependiendo del número de tiendas en una determinada zona, para el caso del Eje Cafetero 86 empleados al mando de un director regional al cual se le rinden informes.

Centralización. Arturo calle es una empresa centralizada debido a que sus decisiones son tomadas por los altos mandos de la empresa.

Profesionalismo.

- Auxiliares, vendedores y sastres deben ser bachilleres graduados.
- Personal de cartera requiere conocimientos básicos de contabilidad.
- Personal de costos y presupuestos requiere para el cargo tener estudios de contabilidad de costos o ingeniero industrial.
- Asistente requiere estudios de secretariado.
- Tesorería estudios de contabilidad o nivel del SENA

El resto de los cargos administrativos deben tener estudios relacionados con el puesto a ocupar, adicional para todos los cargos se debe contar con una experiencia mínima de 6 meses.

Este es el manejo de personal con el que cuenta Arturo Calle en la actualidad, para lograr ser una empresa de excelencia este rubro se debe mejorar y adaptar el programa que maneja Avianca el cual permite conocer la manera de administrar y gestionar el talento humano, fortalecer aptitudes en los colaboradores para centrarlos con los objetivos del negocio, adicional medir su desempeño, capacitación y desarrollo laboral, lo cual les dará seguridad y les permitirá dar un mejor respaldo a la compañía desde el punto del cliente.

Criterio 4 Alianzas y recursos. La compañía cuenta con proveedores directos y en los cuales tiene una gran influencia como lo son: Baena Mora (Calzado y marroquinería), Co & Tex (Línea sport, Kids, Línea casual), Francisco Rocha (Línea clásica); Arturo calle cuenta con acciones dentro de estas tres empresas de producción. También maneja proveedores internacionales como son de Italia y China, para determinados productos.

La producción local corresponde a un 95% y el porcentaje restante se representa en aquellos productos con valores agregados y que no pueden ser fabricados en el país y/o no existe la materia prima en Colombia. Un claro ejemplo son mancornas, maletas, entre otros. La mayor parte de la materia prima debe ser importada dado que en el país no se cuenta con textilerías adecuadas que provean los materiales que se requieren para mantener la calidad del producto.

También ha realizado alianzas estratégicas en el exterior para de esta forma poder extender su marca mediante franquicias.

Pero es en el punto de los proveedores donde se nota la falencia que tiene Arturo calle para lograr llegar hacer una excelencia en el mercado por sus estrategias, el hecho de tener tan pocos proveedores y tener convenios con estos tan fuertes ha provocado que se quede sin opciones en tiempo de crisis o en temporadas fuertes donde las plantas no suplen las necesidades, adicional a esto provocando que no se pueda brindar una mejor variación de precios al cliente por el costo de la materia prima y la mano de obra.

Arturo Calle puede aplicar la estrategia que utiliza Avianca generar mejores alianzas con sus proveedores abrir un poco más este campo para tener mejor variedad y de esta forma poder ofrecer mejores productos y beneficios a sus clientes, no solo alianzas con sus proveedores sino también con entidades financieras y demás organizaciones para que así puedan vincular un mejor portafolio de beneficios dentro de la compañía para el cliente.

Criterio 5 procesos. La mayoría de los procesos son sistematizados, toda tarea o proceso que se ejecute dentro de la compañía esta implementado en la plataforma Isolución para consignar cada proceso y cada registro de la compañía bajo los cuales se rigen los empleados, es su manera

de asegurar que todo funcione bien dentro de la compañía, pero no siempre es así al ser una compañía tan estricta es sus procesos lleva también a que se comentan errores.

Arturo Calle siempre ha considerado al cliente su razón de ser por lo tanto manejan protocolos estrictos cuando se trata de la satisfacción de estos, sus productos cuentan con una garantía de 30 días y para cambio 60 días, aunque si cumplido este tiempo sucede algo con el producto de igual manera es recibido y enviado al área encargada de tal forma que se pueda cumplir con su política de servicio.

Finalmente se puede decir que Arturo Calle requiere activar estos 5 criterios mejorarlos dentro de la compañía para que de esta forma logre dar sus primeros pasos para ser una empresa de talla mundial bajo el modelo EFQM.

Objetivo mercadeo corporativo

Optimizar integralmente la capacidad operativa y administrativa para la prestación de los servicios de ARTURO CALLE, fortaleciendo las competencias del talento humano para el desarrollo e innovación en la oferta de valor.

Objetivo mercadeo social

Posicionar la marca Arturo Calle como uno de los grandes contribuyentes en pro de los Derechos Humanos, brindando medios de obtención de agua potable a comunidades con carencia de esta, a través de una campaña promocionada “Somos Agua, pero no todos la tienen cerca”, donde a si vez nivel internacional los clientes de la empresa puedan donar centavos de las prendas con precios inconclusos, y sean destinados al beneficio de familias en Colombia sin acceso a agua potable.

Stakeholders

Identificación

Los Stakeholders internos o primarios. Son aquellos que son esenciales para el funcionamiento de una organización. Este conjunto comprende a aquel que tiene alguna relación alianza económica con la organización, como, por ejemplo, los inversionistas, los accionistas, los clientes, los empleados, etc.

Accionistas – Directivos. Son aquellos que aportan el capital a la empresa y a su vez la dirigen como es el caso de la empresa de estudio Accionistas (La familia Calle Baena) directivos (Gerente Carlos Arturo Calle y demás hermanos), es así como está conformada la alta gerencia de esta compañía, pero existen otras empresas que le dan un manejo diferente.

Clientes. Son todas aquellas personas a las cuales se les venden los productos y generan ingresos para la compañía, en el caso de Arturo Calle su cliente son los niños, adolescentes y hombres y son su razón de ser.

Proveedores. Son aquellas personas o empresas que ayudan a confeccionar o proveen la materia prima para la elaboración de las prendas en este caso el número de proveedores de Arturo Calle es reducido lo cual le puede generar ventajas o problemas dependiendo de la temporada en que se encuentre.

Empleados. Son todos aquellos colaboradores que de una u otra manera aportan al crecimiento de la compañía y ayudan a que cada uno de sus productos pueda ser elaborado y comercializados a través de los puntos de venta; actualmente cuenta con una planta de más de 5.000 mil funcionarios entre directos e indirectos.

Los Stakeholders externos o secundarios. Es aquel grupo que no es participante directo en el intercambio con la empresa, pero que sí pueden perjudicar o verse afectados por las acciones de la empresa. En este grupo está la competencia, los medios de comunicación, los entes gubernamentales, acreedores, medio ambiente, entre otros.

Competidores. Son todas aquellas empresas que comercializan un producto igual o similar al de la empresa para el caso de Arturo Calle sus principales competidores son Zara, Alberto Vo5, Ginopascalli, Kosta Azul, entre otros.

Los medios comunicación. Para la gran mayoría de las empresas los medios de comunicación son su mejor herramienta a la hora de comunicar un mensaje o de idear nuevas formas de ventas, este es el caso de la empresa de estudio quien en los últimos años a invertido más en los medios de comunicación y actualmente cuenta con su propia tienda virtual para generar un nuevo modo de venta.

Gobierno. Ente regulador de las actividades económicas que se generan en un país y Arturo Calle no es ajeno a este y debe cumplir con diferentes estatutos y pago de impuestos cada año que van desde el pago a Sayco y Acinpro, impuesto predial, IVA, Cámara de Comercio entre otros. Hay otras entidades que incluso tienen sindicatos, pero este no es el caso de Arturo Calle.

Acreedores. Son todas aquellas empresas que prestan un servicio temporal a las compañías para poder desarrollar su labor o ejecutar otro tipo de actividades internas que permitan el buen funcionamiento de la empresa como son en este caso para la empresa de estudio. Casa limpia quien presta el servicio de aseadoras en todas las instalaciones, Avianca aerolínea por la cual viajan los altos directivos y los cargos medios, diferentes empresas de infraestructura para garantizar que cada instalación este en óptimas condiciones.

Estos son los principales Stakeholders de la empresa de Arturo Calle y cada uno interviene de forma directa o indirecta con el logro de los objetivos organizacionales de la compañía.

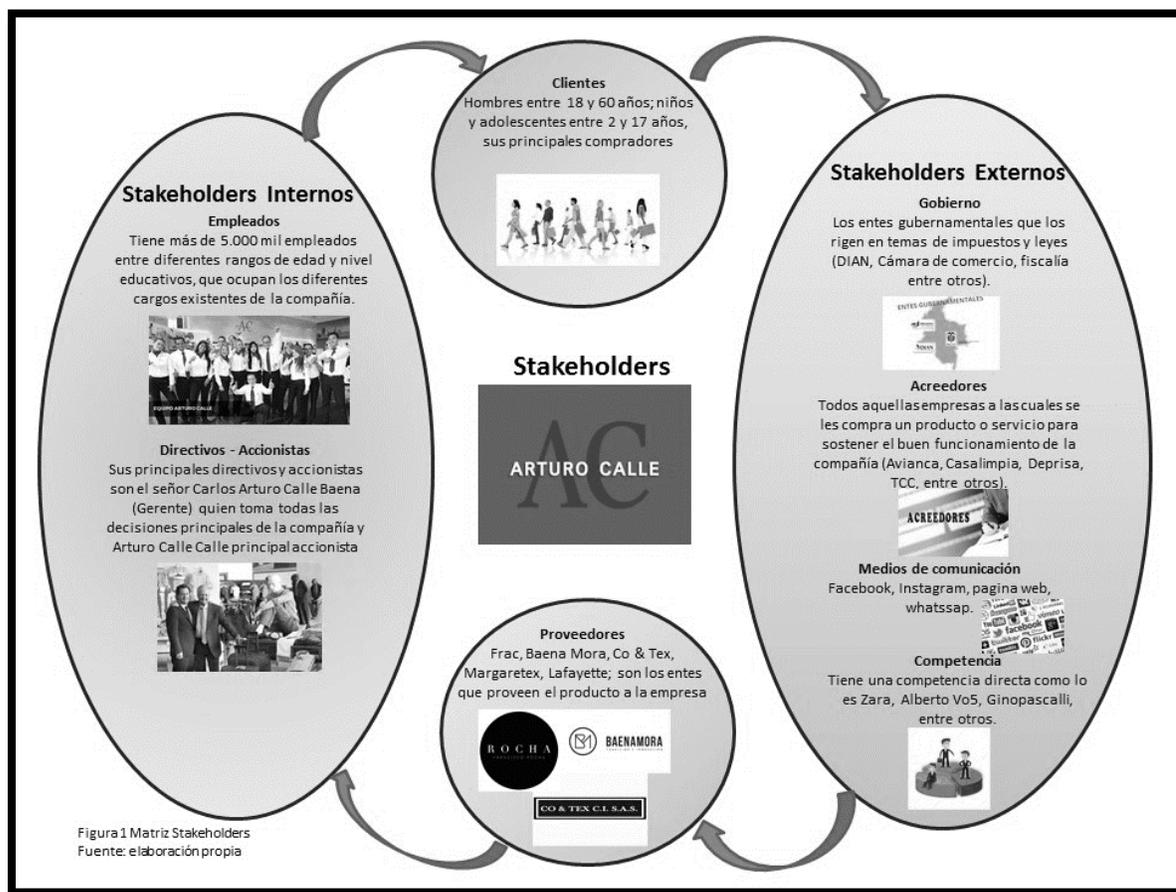


Figura 4. Matriz de los Stakeholders de la Empresa Arturo Calle

La figura 4. Muestra la elaboración de la matriz de los Stakeholders de Arturo Calle.

Autoría: propia

Matriz de incidencia Poder Vs. Interés

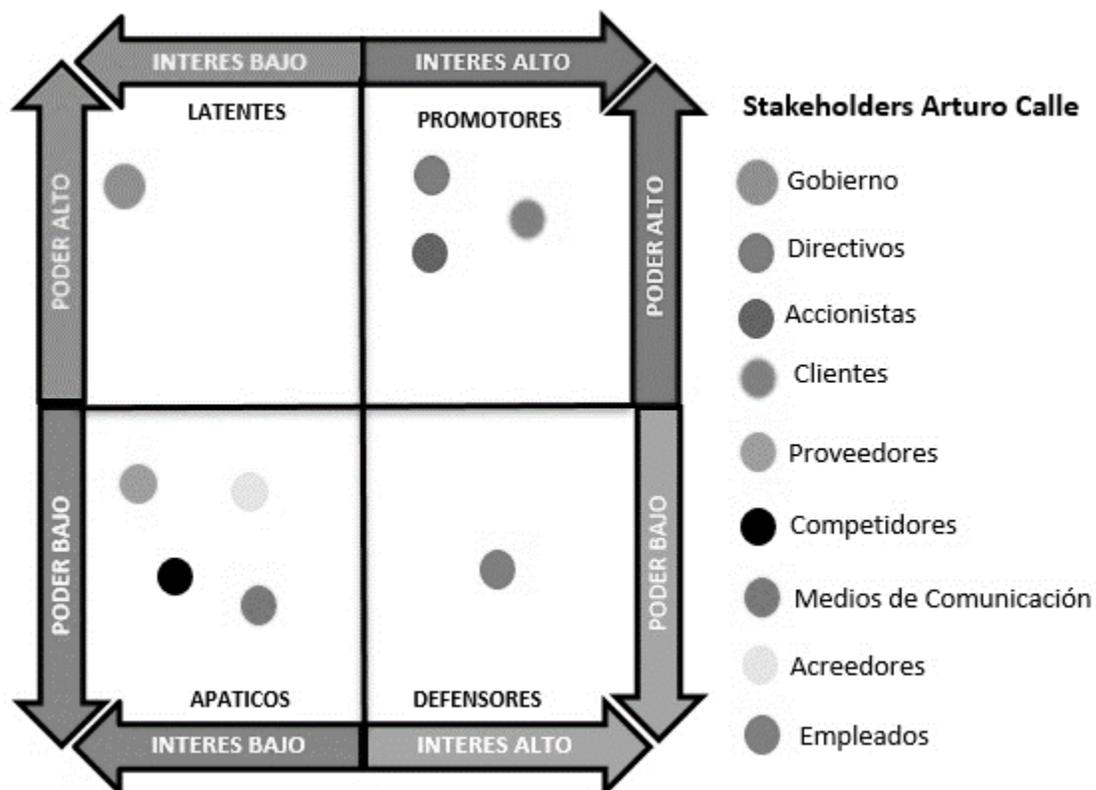


Figura 5. Matriz de incidencia Poder Vs. Interés

La figura 5. Muestra la elaboración de la matriz de incidencia Poder Vs. Interés, de la Empresa Arturo Calle, teniendo en cuenta la relevancia de cada uno de sus Stakeholders.

Autoría: *propia*

Gestión de las comunicaciones

La tabla 3 y 4 Se realizan con el fin de mostrar la gestión de la comunicación de los Stakeholders en la empresa Arturo Calle y cuál será su frecuencia de divulgación y uso.

Tabla 3.

Gestión de las comunicaciones de los Stakeholders de la Empresa Arturo Calle

Stakeholders	Frecuencia	Gestión de las comunicaciones				Personal
		Canal	Físicos	Tecnológicos	Económicos	
Accionistas - Directivos	Mensual	E-mail, llamadas telefónicas	Papelería	Equipo de cómputo, teléfonos	Capacitaciones en temas que lleven a la consecución de los objetivos	Personal del departamento financiero
	Trimestral Semestral	Reuniones Informe físico				
Clientes	Diario	Atención personalizada	Papelería	Equipo de cómputo, teléfonos		Todo el personal en especial el equipo de ventas y de comunicaciones
	Semanal	Mensajes de texto y pagina web				
Proveedores	Diario	E-mail, llamadas telefónicas	Papelería, vehículo	Equipo de cómputo, teléfono, Tablet		Personal financiero, tesorería, contabilidad y compras.
	Semanal	Visitas				
	Mensual	Informes de cartera				
Empleados	Diario	Atención personalizada	Papelería	Equipo de cómputo, teléfono	Capacitaciones respecto a temas de interés.	Todo el personal y en especial los jefes de cada área.
	Quincenal	Informes de seguimientos				
	Mensual	Informes y reuniones de cierre de mes.				
	Mensuales	Informes de cartera				

La tabla 3. Muestra el diseño de la gestión de las comunicaciones de los Stakeholders de la Empresa Arturo Calle.

Fuente: *Autoría propia*

Tabla 4.

Gestión de las comunicaciones de los Stakeholders de la Empresa Arturo Calle

Stakeholders	Frecuencia	Canal	Gestión de las comunicaciones			Personal
			Físicos	Tecnológicos	Económicos	
Competidores	Diario Quincenal	Páginas web Informes de estrategias	Papelería	Equipo de cómputo		Equipo de ventas y mercadeo.
Medios de Comunicación	Mensual	Campañas publicitarias	Papelería	Equipo de cómputo y medios publicitarios		Equipo de publicidad
	Semestral	Ruedas de prensa				
	Semestral	Llamadas telefónicas - Email	Papelería	Equipo de cómputo y teléfono	Destinar recursos para pago de impuestos	Área Impuestos
Gobierno	Anual	Informes al Gobierno				
	Diarios	Llamadas y correos	Papelería	Equipo de cómputo y teléfono		Área de acreedores y tesorería
Acreedores	Mensuales	Informes de cartera				

La tabla 4. Muestra el diseño de la gestión de las comunicaciones de los Stakeholders de la Empresa Arturo Calle.

Fuente: *Autoría propia*

Plan de acción

Tabla 5.

Plan de acción para la empresa Arturo Calle

PLAN DE ACCIÓN EMPRESA ARTURO CALLE						
Dimensión	Stakeholders	Objetivo	Estrategia	Plazo	Costo	Indicador
Económica	Accionistas - Alta Gerencia	Mejorar las relaciones empresariales con el entorno público y privado a partir de la creación de 5 alianzas de cooperación cada año.	Implementar continuamente una asamblea de accionistas y alta gerencia, en la cual se encaminen acciones que busquen ampliar las relaciones empresariales, este deberá tener como resultado un informe de gestión trimestral.	3 meses	\$6.000.000	El indicador será: [(# de alianzas creadas en el año/ # de alianzas de creación planeadas para cada año) x 100]
	Clientes	Aumentar el grado de satisfacción de los clientes en un 5% respecto al año anterior, con la implementación de nuevas estrategias de marketing.	Realizar convenios comerciales, tales como canjes entre otros, para que ambas partes se beneficien en satisfacción y ganancia.	6 meses	\$2.500.000	[(nivel de satisfacción del presente año / nivel de satisfacción del año anterior) -1] x 100
	Proveedores	Implementar un plan de economía solidaria que reúna 15 proveedores que cumplan con las normas establecidas.	Fomentar en la región la industria textil, con el fin de realizar alianzas estratégicas con las nuevas cooperativas y así trabajar mutuamente con otras, y poder negociar a mejores precios la materia prima.	12 meses	\$4.500.000	# de proveedores seleccionados en el plan de economía solidaria que cumplan las normas establecidas. # de planes de economía solidaria creados / # de planes de economía solidaria planeados
	Competencia	Capacitar al 100% de los empleados del área de investigación y desarrollo en nuevas estrategias mercadeo para la empresa.	Ejecutar e invertir en capacitaciones al personal del área de investigaciones, para que se realicen nuevas investigaciones de mercado en pro de conocer nuevos gustos y tendencias, y así mejorar o desarrollar nuevas actividades de marketing.	6 meses	\$10.000.000	[(# de Empleados del área de investigaciones capacitados /# total de empleados) x100]
	Empleados	Incrementar en un 6% la actividad en la planta operativa y administrativa con respecto al año anterior.	Entregar remuneración salarial extra, como incentivo a los empleados por el cumplimiento de sus tareas en el aumento de la actividad productiva.	6 meses	\$20.000.000	[(% de la actividad operativa y administrativa del presente año /% de la actividad operativa y productiva del año anterior) -1] x100

La tabla 5. Muestra el plan de acción planteado para la empresa Arturo Calle.

Fuente: *Autoría propia*

Tabla 6.

Plan de acción para la empresa Arturo Calle

PLAN DE ACCIÓN EMPRESA ARTURO CALLE						
Dimensión	Stakeholders	Objetivo	Estrategia	Plazo	Costo	Indicador
Social	Comunidad	Capacitar al 100% de los integrantes de la comunidad que rodea la empresa, en el manejo de problemáticas con el fin de saber definir la importancia del problema y así mismo identificar las posibles soluciones.	Desarrollar nuevos espacios y campañas de interacción comunicativa y aplicativa entre la empresa y la comunidad (líderes sociales) con el fin de unificar esfuerzos para la solución de problemas buscando el bienestar de la comunidad.	6 meses	\$2.500.000	[(# de integrantes de la comunidad capacitados en el manejo de problemáticas / # total de integrantes de la comunidad) x100]
	Acreedores	Escoger en convocatoria a 10 acreedores que cumplan con las normas de calidad requeridas por la empresa.	Negociar con nuevos acreedores para reestructurar las deudas financieras.	12 meses	\$12.000.000	# de acreedores escogidos en convocatoria que cumplan las normas de calidad requeridas por la empresa.
	Gobierno	Capacitar al 100% de los empleados para la Participación activa en los acuerdos normativos que se establezcan para mejorar la calidad de vida de la empresa.	Implementar alianzas institucionales, diseñar acuerdos éticos de buen servicio, participar activamente en las certificaciones propuestas para el funcionamiento acertado de la empresa.	6 meses	\$2.500.000	[(# de empleados capacitados en acuerdos normativos / # total de empleados) x100]

La tabla 6. Muestra el plan de acción planteado para la empresa Arturo Calle.

Fuente: *Autoría propia*

Tabla 7.

Plan de acción para la empresa Arturo Calle

PLAN DE ACCIÓN EMPRESA ARTURO CALLE						
Dimensión	Stakeholders	Objetivo	Estrategia	Plazo	Costo	Indicador
Ambiental	Medios de comunicación	Seleccionar en una previa convocatoria a 3 medios de comunicación que cumplan con las características para dar a conocer las prácticas ambientales ejecutadas por la empresa, así mismo fomentar el cuidado por el medio ambiente	Emplear las fórmulas comunicativas escogidas para dar a conocer acciones amigables con el medio entre los Stakeholders de la empresa, así mismo fomentar nuevos sistemas amigables de cuidado del medio ambiente desarrollados por la comunidad, los entes gubernamentales y la misma empresa.	8 meses	\$3.200.000	# de medios de comunicación seleccionados en convocatoria que cumplan las características establecidas.
	Empleados	Capacitar al 100% de los empleados en el manejo de de prácticas amigables con el medio ambiente gracias al reciclaje y reutilización de materiales.	Implementar sistemas de separado de basuras de acuerdo con la actividad productiva de la empresa.	6 meses	\$2.000.000	[(# de empleados capacitados en el manejo de prácticas amigables con el medio ambiente /# total de empleados) x100]
	Proveedores	Favorecer a los 5 proveedores que mejor implementen las prácticas amigables con el medio ambiente.	Tener en cuenta a los proveedores amigables con el medio ambiente y favorecerlos con nuevas licitaciones y compras.	12 meses	\$2.000.000	# de proveedores favorecidos por implementar mejores prácticas amigables.

La tabla 7. Muestra el plan de acción planteado para la empresa Arturo Calle.

Fuente: *Autoría propia*

Plan de seguimiento

Tabla 8.

Plan de seguimiento para la empresa Arturo Calle

PLAN DE SEGUIMIENTO EMPRESA ARTURO CALLE					
Dimensión	Objetivo	Estrategia	Plazo	Indicador	Seguimiento
Económica	Mejorar las relaciones empresariales con el entorno público y privado a partir de la creación de 5 alianzas de cooperación cada año.	Implementar continuamente una asamblea de accionistas y alta gerencia, en la cual se encaminen acciones que busquen ampliar las relaciones empresariales, este deberá tener como resultado un informe de gestión trimestral.	3 meses	El indicador será: [(# de alianzas creadas en el año/ # de alianzas de creación planeadas para cada año) x 100]	Cada mes
	Aumentar el grado de satisfacción de los clientes en un 5% respecto al año anterior, con la implementación de nuevas estrategias de marketing.	Realizar convenios comerciales, tales como canjes entre otros, para que ambas partes se beneficien en satisfacción y ganancia.	6 meses	[(nivel de satisfacción del presente año / nivel de satisfacción del año anterior) -1] x 100	Trimestral
	Implementar un plan de economía solidaria que reúna 15 proveedores que cumplan con las normas establecidas.	Fomentar en la región la industria textil, con el fin de realizar alianzas estratégicas con las nuevas cooperativas y así trabajar mutuamente con otras, y poder negociar a mejores precios la materia prima.	12 meses	# de proveedores seleccionados en el plan de economía solidaria que cumplan las normas establecidas. # de planes de economía solidaria creados / # de planes de economía solidaria planeados	Bimestral
	Capacitar al 100% de los empleados del área de investigación y desarrollo en nuevas estrategias mercadeo para la empresa.	Ejecutar e invertir en capacitaciones al personal del área de investigaciones, para que se realicen nuevas investigaciones de mercado en pro de conocer nuevos gustos y tendencias, y así mejorar o desarrollar nuevas actividades de marketing.	6 meses	[(# de Empleados del área de investigaciones capacitados /# total de empleados) x100]	Bimestral
	Incrementar en un 6% la actividad en la planta operativa y administrativa con respecto al año anterior.	Entregar remuneración salarial extra, como incentivo a los empleados por el cumplimiento de sus tareas en el aumento de la actividad productiva.	6 meses	[(% de la actividad operativa y administrativa del presente año /% de la actividad operativa y productiva del año anterior) -1] x100	Trimestral

La tabla 8. Muestra el plan de seguimiento planteado para la empresa Arturo Calle.

Fuente: *Autoría propia*

Tabla 9.

Plan de seguimiento para la empresa Arturo Calle

PLAN DE SEGUIMIENTO EMPRESA ARTURO CALLE					
Dimensión	Objetivo	Estrategia	Plazo	Indicador	Seguimiento
Social	Capacitar al 100% de los integrantes de la comunidad que rodea la empresa, en el manejo de problemáticas con el fin de saber definir la importancia del problema y así mismo identificar las posibles soluciones.	Desarrollar nuevos espacios y campañas de interacción comunicativa y aplicativa entre la empresa y la comunidad (líderes sociales) con el fin de unificar esfuerzos para la solución de problemas buscando el bienestar de la comunidad.	6 meses	[(# de integrantes de la comunidad capacitados en el manejo de problemáticas / # total de integrantes de la comunidad) x100]	Bimensual
	Escoger en convocatoria a 10 acreedores que cumplan con las normas de calidad requeridas por la empresa.	Negociar con nuevos acreedores para reestructurar las deudas financieras.	12 meses	# de acreedores escogidos en convocatoria que cumplan las normas de calidad requeridas por la empresa.	Semestral
	Capacitar al 100% de los empleados para la Participación activa en los acuerdos normativos que se establezcan para mejorar la calidad de vida de la empresa.	Implementar alianzas institucionales, diseñar acuerdos éticos de buen servicio, participar activamente en las certificaciones propuestas para el funcionamiento acertado de la empresa.	6 meses	[(# de empleados capacitados en acuerdos normativos / # total de empleados) x100]	Mensual

La tabla 9. Muestra el plan de seguimiento planteado para la empresa Arturo Calle.

Fuente: *Autoría propia*

Tabla 10.

Plan de seguimiento para la empresa Arturo Calle

PLAN DE SEGUIMIENTO EMPRESA ARTURO CALLE					
Dimensión	Objetivo	Estrategia	Plazo	Indicador	Seguimiento
Ambiental	Seleccionar en una previa convocatoria a 3 medios de comunicación que cumplan con las características para dar a conocer las prácticas ambientales ejecutadas por la empresa, así mismo fomentar el cuidado por el medio ambiente	Emplear las fórmulas comunicativas escogidas para dar a conocer acciones amigables con el medio entre los Stakeholders de la empresa, así mismo fomentar nuevos sistemas amigables de cuidado del medio ambiente desarrollados por la comunidad, los entes gubernamentales y la misma empresa.	8 meses	# de medios de comunicación seleccionados en convocatoria que cumplan las características establecidas.	Trimestral
	Capacitar al 100% de los empleados en el manejo de de prácticas amigables con el medio ambiente gracias al reciclaje y reutilización de materiales.	Implementar sistemas de separado de basuras de acuerdo a la actividad productiva de la empresa.	6 meses	[(# de empleados capacitados en el manejo de prácticas amigables con el medio ambiente /# total de empleados) x100]	Trimestral
	Favorecer a los 5 proveedores que mejor implementen las prácticas amigables con el medio ambiente.	Tener en cuenta a los proveedores amigables con el medio ambiente y favorecerlos con nuevas licitaciones y compras.	12 meses	# de proveedores favorecidos por implementar mejores prácticas amigables.	Trimestral

La tabla 10. Muestra el plan de seguimiento planteado para la empresa Arturo Calle.

Fuente: *Autoría propia*

Conclusiones

Como estrategia de crecimiento la responsabilidad social empresarial RSE, aplicada en las empresas debe buscar generar un impacto positivo desde lo interno como lo son sus empleados es decir siempre buscando el bienestar de ellos y de la organización, en la parte externa se encuentra la comunidad de su entorno con la cual debe interactuar para exista un compromiso de cambio.

A través de sus estrategias, procesos, planes de acción, de gestión y de mejora las empresas tienen una gran responsabilidad para sí mismas y es velar por el crecimiento económico desde la ética y la gobernanza además del compromiso social y ambiental, el primero desde lo interno va generando un impacto positivo en la calidad de vida de sus empleados y de la misma empresa, en lo externo es la articulación con la comunidad para generar progreso y desarrollo, en lo ambiental requiere aplicar los procedimientos y acciones que generen un impacto medioambiental positivo y sostenible. Todo lo anterior es importante para generar cultura y conciencia entre las organizaciones, los empleados y la comunidad en relación al cuidado del medio ambiente.

Encontramos que cada rol de los Stakeholders tienen una influencia importante y fundamentales para la planeación, ejecución y seguimiento del Plan de Acción de la empresa, con roles más fundamentales unos que otros, pero con un objetivo en el progreso y éxito de las grandes, medianas y pequeñas compañías, pues todos han de contribuir en la formación, calidad y proyección de una u otra manera, sea en la dimensión económica, social o ambiental, siempre velando por el desarrollo, prosperidad y perfeccionamiento de la empresa en el proceso administrativo, operativo y logístico, satisfaciendo las necesidades y cumpliendo con los requerimientos del mercado.

Referencias bibliográficas

- Arredondo, T., Villa, C. & De la Garza, G. (2014). Propuesta para el diseño de un código de ética empresarial basado en la ética kantiana. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v30n52/v30n52a02.pdf>
- Arturo Calle. (2020). Información direccionamiento estratégico. Recuperado de <http://acisolucion01/Isolucion/PaginaLogin.aspx?ReturnUrl=%2fIsolucion%2f>
- Avianca Holdings S.A. (2020). Norte estratégico & fortalezas competitivas. Recuperado de: <http://aviancaholdings.com/Spanish/acerca-de-avianca-holdings-sa/default.aspx?section=acerca>
- Avianca. (2020). Conoce nuestra trayectoria y celebremos el primer centenario. Recuperado de: <https://www.avianca.com/co/es/descubre-y-compra/vuela-con-nosotros/>
- Camargo, L. (2012). Video: como hacer un análisis FODA, para su empresa. Recuperado de <https://youtu.be/cCUWrNbBEOc>
- Dacasa, E. (2017). SOBRE LA ÉTICA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. (Spanish). Revista Académica, Facultad De Derecho, 14(29), 43-92. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2051/login.aspx?direct=true&db=lgs&AN=124347352&lang=es&site=eds-live>
- Dávila, L. (2017). OVI – Código de Conducta. [Archivo de video]. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/14162>
- De la Cruz, C. & Fernández, J. (2016). Marco conceptual de la ética y la responsabilidad social empresarial: un enfoque antropológico y estratégico. (Spanish). Empresa Y Humanismo, 19(2), 69-118. doi: 10.15581/015.XIX.2.69-118. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2051/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=117625019&lang=es&site=eds-live>
- Friedman, A., & Miles, S. (2006). Stakeholders: Theory and Practice. Oxford: OUP Oxford. (Pp. 19-24). Recuperado de <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search->

ebscohost-

com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=201128&lang=es&site=ehos

Fundación Arturo calle. (s.f.). La fundación Arturo calle c. Recuperado de:

<http://www.fundacionarturocalle.com/la-fundacion-arturo-calle/>

García, O. (2016). Fundamentos teóricos de la planeación estratégica. [Archivo de video].

Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/9476>

Herrera, S. (2014). Identificar a los interesados. [Archivo de video]. Recuperado de

<https://www.youtube.com/watch?v=VrSajMab39M>

Montoya, J. (2016). Modelos organizacionales globales. UNAD. Recuperado de

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/8921>

Narváez, M. (2017). Teoría de los Stakeholders. [Archivo de video]. Recuperado

de <http://hdl.handle.net/10596/14060>

Narváez, M. (2017). Teoría de los Stakeholders. [Archivo de video]. Recuperado de

<http://hdl.handle.net/10596/14060>

Narváez, M. (2018). Marketing Corporativo vs. Marketing social. [Archivo de video].

Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/18149>

Narváez, M. (2018). Matriz DOFA. [Archivo de video]. Recuperado de

<http://hdl.handle.net/10596/20870>

Retaloza, J. (2016). Contabilidad Social Orientada a los stakeholders: perspectiva de la

administración pública. Pág. 23 a 68. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/lib/unadsp/detail.action?docID=5102460>

Sandoval, Pérez, López. (17 de marzo de 2013). Historia del empresario Arturo Calle [Mensaje

en un blog]. Recuperado de: <https://arturocalle.wordpress.com/2013/03/17/mision-y-vision/>

- Torres, Z. (2014). Introducción a la ética. (Pp. 2 - 27). Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2460/lib/unadsp/reader.action?ppg=17&docID=3227593&tm=1522030472582>
- Trejos, C. (20016). OVI Modelos organizacionales. [Archivo de video]. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/9748>
- Unknown. (09 de marzo de 2014). Arturo calle-Una empresa estratégicamente competitiva [mensaje en un blog]. Blogspot. Recuperado de: <http://arturocalleblog.blogspot.com/2014/03/los-comienzos-de-arturo-calle-100.html>
- Waddock, S. (2008). The Difference Makers: How Social and Institutional Entrepreneurs Created the Corporate Responsibility Movement. Sheffield, U.K.: Routledge. (Pp. 29-59). Recuperado de <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search-ebshost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=525583&lang=es&site=ehost-live>

Anexos

Anexo A Enlace E-Book Código de ética para la empresa ARTURO CALLE

<https://editor-storage.reedsy.com/books/132652/exports/success/8f05cb56-8d2b-42dd-b993-f5432dfb1924/202004070112-codigo-de-etica-empresa-arturo-calle.zip>