

**TABLERO DE CONTROL INTEGRADO PARA EL SEGUIMIENTO DE LA
ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL – RSE**

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN



AUTORES:

IVAN DARIO BLANCO VEGA (ESP. GERENCIA DE PROYECTOS)

UNIVERSIDAD EAN

DICIEMBRE DE 2020, BOGOTA D.C.

CONTENIDO

1.	Resumen	4
	■ Planteamiento del Problema	5
	1.1.1. Antecedentes	5
	1.1.2. Descripción del Problema	5
	■ Formulación del Problema.....	5
	■ Objetivo General	5
	■ Objetivos Específicos.....	5
	■ Conveniencia del Proyecto	6
	1.5.1. Relevancia	6
	1.5.2. Relación con el programa de formación	6
2.	MARCO TEÓRICO.....	7
	■ Estrategia.....	7
	2.1.1. Dificultades	11
	2.1.2. Beneficios.....	12
	2.1.3. Elementos de la estrategia empresarial	19
	■ Clasificaciones de la Responsabilidad Social Empresarial.....	21
	2.2.1. Responsabilidad Social Empresarial y modelos aplicados en las organizaciones 22	
	2.2.2. Responsabilidad Social y actualidad	26
3.	DESARROLLO METODOLÓGICO	28
	■ Alcance	28

■	Definición de variables	28
■	Criterios Generales.....	28
■	Criterios asociados a la calidad estadística	29
■	Criterios asociados a la utilidad y comprensión	29
4.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	31
5.	CONCLUSIONES	34
6.	REFERENCIAS	36

1. RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo busca realizar una aproximación a la construcción de un Tablero de Control Integrado que incluya una visión más amplia e incluya indicadores asociados al concepto de Responsabilidad Social Empresarial. Se realiza una propuesta de indicadores que pueden ser incluidos en cada una de las perspectivas que propone la idea inicial de Tablero de Control Integrado (Financiera, Cliente, Procesos, Formación) y que abarcan el seguimiento de la estrategia desde el concepto de Responsabilidad Social Empresarial.

Palabras Claves: Estrategia, Responsabilidad Social Empresarial, Planeación, Indicador

■ Planteamiento del Problema

1.1.1. Antecedentes

Desde la publicación del libro “Social Responsibilities of the Businessman” de Bowen (1953), el concepto de RSE ha estado ligado en las ciencias administrativas y ha sido abordado desde diferentes perspectivas que van desde la mera responsabilidad social económica hasta la responsabilidad filantrópica Porter (2006). En este contexto, las apariciones de los conceptos están acompañados de la necesidad de establecer una metodología para medir el impacto de la RSE, CEPAL (2014) o D’Amato, A., Henderson, S. & Florence, S. (2009). Trayéndolo al contexto local, de las 100 empresas más grandes del país, 44 incluyen metas de las naciones unidas en sus reportes, esta relación de metas de RSE enfocada en los objetivos de desarrollo sostenible, es la respuesta a exigencias económicas y sociales entre los países, lo que promueve un esquema robusto de seguimiento para este tipo de estrategia.

1.1.2. Descripción del Problema

La literatura disponible frente la RSE se concentra en la conceptualización de la idea como en establecer su importancia en el entorno empresarial. Sin embargo, se presenta una dificultad en cómo encarar este concepto, poder integrarlo a la estrategia de la organización y en consecuencia contar con las herramientas adecuadas para poder medir su impacto y pertinencia.

■ Formulación del Problema

¿Cómo se puede realizar un control integrado para el seguimiento de la estrategia de Responsabilidad Empresarial - RSE?

■ Objetivo General

Desarrollar un tablero de Control que integre todos los conceptos asociados a la RSE, que cuente con los indicadores adecuados frente a cada uno de los componentes a evaluar.

■ Objetivos Específicos

Identificar as diferentes visiones asociadas al concepto de RSE, así como los componentes que la integran.

Determinar los vínculos entre el proceso de planeación estratégica y la RSE.

Definir el proceso de seguimiento integrado de la Estrategia de Responsabilidad Empresarial –RSE-

Definir los indicadores de control y evaluación del seguimiento de las estrategias de RSE.

Diseñar los componentes y relaciones del Tablero de Control Integrado para el seguimiento de la Estrategia de Responsabilidad Empresarial – RSE”.

Conveniencia del Proyecto

1.5.1. Relevancia

La relevancia del proyecto de investigación radica en que el tablero de control para el seguimiento de la estrategia de RSE, se convierta en una herramienta útil para las empresas. La propuesta no busca presentar una herramienta rígida sino al contrario pretende ser flexible ante la necesidad de incorporar realmente indicadores adecuados y pertinentes para evaluar este componente que se vuelve un poco difuso al momento de reconocer al interior de cualquier empresa su papel más allá del económico en su entorno.

Se hace necesario entonces, que toda organización acoja el concepto RSE, pueda identificar los factores relevantes que están asociados con su estrategia y de igual forma cuente con los recursos técnicos que permitan medir su impacto y de esta forma se cuente con la información suficiente para tomar decisiones frente a esta.

1.5.2. Relación con el programa de formación

Frente a la gerencia de proyectos la RSE se ha convertido en un aspecto fundamental, desde la alineación de la estrategia de la organización frente a las necesidades de desarrollar un proyecto hasta los procesos de identificación de los grupos de interés y la necesidad actual de que las

organizaciones empresariales sean trascendentes no solo en el desarrollo de su actividad económica. Integrar indicadores asociados a la RSE complementa toda la metodología de desarrollo de proyectos económicos y expande su impacto frente a una sociedad que cada vez más necesita ser consciente de la conservación de su entorno (social, político, cultural, ambiental).

2. MARCO TEÓRICO

Estrategia

Tratar de explicar y describir la palabra estrategia implica analizar diversas definiciones y contextos, no es posible hablar de este término pensando en un único ambiente, su versatilidad le permite adecuarse a ámbitos como el militar, los deportes, las empresas, el medio ambiente, la política hasta la misma sociedad, estos sectores utilizan el concepto para argumentar un plan a seguir o para describir paso a paso el camino que desean recorrer con el fin de alcanzar una meta u objetivo, claro que cada definición se realiza acorde a las necesidades y expectativas de los interesados, pero finalmente es posible unificar y buscar el punto donde convergen los conceptos asociados a este término, todo mediante el seguimiento a las definiciones que han hecho diversos autores al respecto.

Tal como lo plantea Rivera (2011) “El término estrategia es utilizado por diferentes disciplinas y ciencias para explicar los fenómenos que ocurren al interior de ellas. Pero ¿por qué razón éstas acuden a un tema aparentemente propio de las organizaciones? La razón está en que la estrategia no es únicamente algo utilizado en el sector empresarial”, se tiene la concepción que este concepto hace parte solo del ámbito de la administración, pero al ver la descripción que realizan diferentes estudiosos del tema es posible visualizar su origen y alcance, Tzu (2009) realiza una descripción de una estrategia aplicada en la milicia conocida como el arte de la guerra basada en el engaño “De modo que cuando seas capaz, muestra incapacidad. Cuando seas activo, muestras inactividad. Cuando estés cerca, haz creer que estás lejos. Cuando estés lejos, haz creer que estás cerca. De modo que cuando el enemigo busque ventajas, lo atraerás. Cuando se halle confundido, lo conquistarás. Cuando tenga consistencia, prepárate a enfrentarte a él. Cuando sea fuerte, evítalo. Cuando esté airado, acósalo. Atácale cuando no esté preparado. Surge allí donde no te espere”.

Existen diversos autores que han recogido las definiciones de este término a lo largo de la historia, es el caso de Contreras (2013) quien en su trabajo “el concepto de la estrategia como fundamento de la planeación estratégica” recopila la descripción de aquellos que han trabajado acerca de este tema, encontramos algunas de estas definiciones que parecen relevantes a la hora de abordar su origen y alcance, como la de Ansoff (1965) el cual trae conceptos más cercanos al ámbito de los negocios “la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro.”, por su parte Schendell y Hatten (1972) afirman que “la estrategia es el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno.”, encontramos también autores que comienzan a incorporar las características del entorno y las externalidades, caso de Steiner y Miner (1977) que aseveran que “la estrategia es la declaración de las misiones de la empresa, el establecimiento de objetivos a la luz de las fuerzas internas y externas, la formulación de políticas y estrategias específicas para alcanzar los objetivos y asegurar su correcta implementación, de tal forma que los propósitos básicos de la organización sean alcanzados.”; por su parte Certo et al. (2005, p.11) en su trabajo de administración estratégica define la estrategia como “un curso de acción con el fin de garantizar que la organización alcance sus objetivos. Formular estrategias es, entonces, proyectar y seleccionar las estrategias que lleven a la realización de los objetivos organizacionales.[...]”, cronológicamente encontramos el análisis para la utilización de este concepto y algunos puntos a discutir, tal como lo plantea Casazza (2009) (p. 39) “La palabra “estrategia” fue adoptada desde el ámbito militar por el mundo de los negocios para designar a una serie de procesos más o menos complejos cuya finalidad es la de diseñar objetivos y planificar el modo más eficaz de alcanzarlos. Pero incluso los autores de mayor renombre no logran ponerse de acuerdo con respecto a la formulación y planificación de la estrategia empresarial.”, ya para finalizar Getz y Lee (2011) afirman en pocas palabras que “el verdadero poder de la estrategia consiste en guiar a la organización a hacer diferentes elecciones y, por lo tanto, a tomar acciones diferentes.”

Cada definición se ve enmarcada por sectores, países y épocas, lo cual genera algunas diferencias entre la percepción que se tiene del concepto, pero finalmente cuando se analiza la globalidad y las diferentes implicaciones se puede concluir que la estrategia es el método para

alcanzar el éxito, el cual puede tomar diferentes caminos, según lo que se adapte más a las necesidades de quien la plantea.

Es importante que el concepto de estrategia se maneje únicamente desde el punto de vista académico, por lo tanto cobra relevancia conocer cuál es la percepción y las expectativas de los actores directamente involucrados en su implementación, se presenta la siguiente tabla realizada por Gutierrez (2012), la cual muestra una descripción desde diferentes focos situacionales, trayendo los conceptos de aquellos que finalmente son los que analizan y deben tomar las decisiones en un escenario práctico.

Tabla 1. Conceptos de Estrategia de acuerdo a la visión de líderes empresariales

Gerente	Estrategia	Análisis Estratégico
Edward D. Shirley, de 54 años. Vicepresidente del departamento global de belleza y cuidado personal de Procter & Gamble Co.	Su reforma del grupo de belleza en 2009 fue una de las mayores transformaciones en la historia de P&G. La empresa indicó que el negocio dirigido por Shirley repuntó. Sin embargo, probablemente nunca dirija el gigante de consumo porque es considerado alguien externo.	La estrategia propuesta consistió en basar todo el liderazgo a partir de la masificación de los productos de aseo como vienen de necesidad. Sumado a ello, a la evolución constante de los productos que hace de la marca un emblema en materia de innovación y mejoramiento continuo para los clientes.
Sheri McCoy, de 52 años. Vicepresidenta de la junta directiva de Johnson & Johnson	McCoy previamente dirigía el grupo de farmacéutica de J&J y es respetada por haber dirigido una variedad de negocios de la empresa.	En J&J se hace énfasis en la marca de la familia por contemplar los elementos más básicos de la vida en el hogar, mostrando con ello que las empresas también tienen interés en el bienestar de quienes compran sus productos cuando éstos son llevados a casa.
Dave Donatelli, de 45 años. Vicepresidente ejecutivo de Hewlett-Packard Co.	Ayudo a liderar la exitosa guerra de precios del gigante de la tecnología de punta por 3PAR Inc. y fue candidato interno a presidente ejecutivo.	La composición de tecnología con utilidad a acompañado a esta compañía, quien ha considerado que la mejor estrategia es entregar productos de extrema utilidad con los que pueda romperse la necesidad por el uso.
Ron Johnson, de 52 años. Vicepresidente primero de ventas minoristas de Apple Inc.	Ideó el éxito de las tiendas de Apple, los modernos comercios de artículos electrónicos que desempeñaron un papel crucial en el crecimiento rápido de productos nuevos como el iPad.	La innovación y la transformación es la base de la estrategia de este gigante. Apple pretende ofrecer cambio a través de los productos, poniendo a los clientes como espectadores en el proceso antes que el producto llegue a sus manos. En esencia es una empresa motivadora de clientes.
John G. Rice, de 54 años. Vicepresidente del directorio de General Electric Co.	Rice se mudó a Hong Kong en enero para poder hacerse cargo de todos los mercados fuera de Estados Unidos de GE pues quiere que esas áreas representen un 60% de las ventas y, aunque está cerca de ese objetivo, no ha	El abrir mercados en absoluto a negar el mercado natural, por el contrario, es crear otros mercados cuya naturaleza tiende a fortalecerse de la misma manera. La masificación sigue siendo una apuesta válida como estrategia, aunque el mercado en el que se pretende entregar responda en igual sentido.

Gerente	Estrategia	Análisis Estratégico
	logrado metas ambiciosas en China e India.	
Gonzalo Alberto Perez, Suramérica de seguros.	La estrategia me hace llegar al objetivo. Yo le pondría una temporalidad porque las compañías son temporales, entonces, es el camino y el tema no es tanto definir la estrategia sino cómo crear una estrategia, es la diferencia. Y la diferenciación es lo que hace que unas compañías sean más exitosas que otras.	La temporalidad y la revisión de los procesos actúan como mecanismos de verificación de la certeza o credibilidad con la que pueden ponerse en marcha las estrategias en las empresas. No es solo la implementación, también es importante reconocer por qué hacerlo.
Carlos Enrique Piedrahita Arocha, Grupo Nacional de Chocolates (Nutresa)	La estrategia es el cómo una vez se definió el qué. Una vez se definieron los objetivos, la estrategia es la forma de lograr ese objetivo. Para mi la estrategia, como decía, deriva de los objetivos, una vez se definan los objetivos, se deriva la definición de la estrategia, por tanto, la estrategia es cambiante de acuerdo al entorno, al momento y no puede hablar uno de una sola estrategia.	La estrategia es la capacidad de respuesta que tienen las empresas para defenderse de los cambios del entorno sin alterar propiamente los objetivos o propósitos que inicialmente dieron pauta para la puesta en marcha de la estrategia.
Luis Alberto Botero, Corona	La estrategia es en esencia y no teóricamente sino muy prácticamente, la forma que una organización elige para ganar la competencia del mercado, es decir, es lo que fundamenta y orienta las acciones del negocio hacia ganar la competencia. Tan importante es el diseño de una estrategia ganadora como el diseño de una ejecución de esa estrategia, diría que en la experiencia que yo tengo, tal vez más de la mitad del éxito de una estrategia radica es en la ejecución de la estrategia. Esos procesos de planificación estratégica anuales, formales, larguísimos que quedan en libros, eso no sirve para nada.	La estrategia es aquella que, como estado de balance de las empresas, arroja los resultados económicos que hicieron posible que la estrategia tuviese sentido. La posibilidad de que las herramientas sean definidas como conceptos a seguir no tiene lógica para un mundo tan movible en el que importan son los resultados.
German Camilo Calle Sánchez, SOFASA	La estrategia es una palabra amplia y compleja, pero a la vez sencilla. Yo digo, es que un tendero de barrio es un excelente estrategia si se lo propone, como también lo puedes ser un presidente de una compañía. Finalmente es a través de la	La proyección es una cualidad con la que pocos estrategias cuentan y qué muy pocas veces es adquirida a través de la inculcación y puesta en marcha de las herramientas que ofrece la estrategia. Es la posibilidad de adelantarse un poco a lo que puede suceder y que puede ser determinante para las empresas.

Gerente	Estrategia	Análisis Estratégico
	estrategia que se marca el futuro, es tener la capacidad de poder verlo que va a pasar, aunque pues en nuestros mercados latinoamericanos es bien complejo y difícil.	
Javier Gutiérrez Pemberty, ECOPETROL	Yo diría que estrategia, fundamentalmente, es lo que te permite establecer la visión, las metas, los logros que tú quieres alcanzar en primera instancia y segundo, la manera como tú vas a organizar todos tus recursos, estamos hablando tanto de lo que es propiamente la gente, estamos hablando de lo que son los activos, lo que son los proyectos, lo que es la estructura misma de la organización.	La estrategia, es un mecanismo ex-ante que permite predisponer el tipo de empresa que se quiere y los escenarios en los cuales está puede estar. La estrategia no escoge escenarios, pero estos últimos si a la estrategia.

Fuente. Gutierrez J “Redefinición y tendencias del concepto de estrategia para el gerente colombiano”

Al igual que la definición de estrategia, los elementos y circunstancias que la componen también dependen de muchas variables, pero independientemente de esto es posible determinar la columna principal que sostiene cualquier iniciativa y planteamiento de estrategia que se desee implementar, estos elementos son los encargados de definir los componentes, procedimientos y monitoreos a la hora de decidir utilizar este tipo de metodología.

Varios autores describen los escenarios y los componentes que se pueden ver afectados en el momento de proponer una estrategia, la percepción de lo bueno y lo malo que se hace difiere de quien emite su concepto y principalmente del momento que se esté viviendo, bajo estos supuestos encontramos múltiples visiones y descripciones de lo que implica la implementación de esta técnica, es el caso de Davies (2000), quien afirma que “debido a que la estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, múltiples caminos y múltiples resultados, es más complejo su diseño y son más difíciles de implementar que otras soluciones lineales.”, describiendo la variedad de posibilidades que pueden presentarse y a la vez la dificultad implícita que esto trae.

2.1.1. Dificultades

La evaluación de los diferentes impactos que provocan la decisión de implementar una estrategia específica trae consigo la identificación tanto de dificultades como de oportunidades,

autores como Contreras (P 156) se enfocan directamente en el ámbito organizacional y resaltan algunos aspectos, entre ellos se pueden destacar como las estrategias no perduran en el tiempo y que tarde o temprano la competencia lograra identificarlas y copiarlas para ponerlas en función de su propio beneficio, por su parte Dandira (2012) destaca dificultades a futuro y afirma que “se viven tiempos difíciles a causa de demasiadas suposiciones que se han hecho sobre la gestión estratégica a largo plazo, y estas suposiciones no han sido correctas ya que las organizaciones han seguido enredadas en una maraña de errores.”, finalmente Jackson (2011) (P, 61) logra retratar los inconvenientes que puede traer la tendencia que los diseños se queden solo en papel y no se genere un compromiso para que se lleven a la práctica, “Me estremezco de solo pensar que muchas estrategias empresariales se diseñan cada año – encerrados en salas de juntas y salas de conferencia – y que en la realidad nunca pueden ponerse en uso”.

2.1.2. Beneficios

Pero de la misma manera que se describen algunos de los inconvenientes, es posible resaltar aquellos beneficios que se derivan de la aplicación de los conceptos derivados de la estrategia, Olivera (2007) enumera los beneficios que puede proporcionar la administración estratégica cuando se implementa y desarrolla de manera adecuada: “Modelos de gestión cada vez más simples, flexibles y sustentables; Identificación facilitada de las capacidades e incapacidades de los profesionales de las empresas; Consolidación de la postura de actuación empresarial dirigida a las necesidades y expectativas (actuales y futuras) del mercado; Mejora de los niveles de motivación, compromiso, productividad y calidad en las empresas; Incremento en la amplitud de actuación y en los resultados de las empresas.”

Otros autores deciden ahondar más en el concepto de estrategia e intentar enumerar y describir elementos y procesos que deben hacer parte en su definición y aplicación, este es el caso de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) los cuales desagregan el concepto en la integración de 5 palabras, Plan (Curso de acción), pauta de acción (Maniobra para derrotar un oponente), patrón (Comportamiento en el curso de las acciones), posición (Localización de la organización en el entorno) y perspectiva (Relación con el entorno y las acciones a realizar), las cuales buscan atacar los diferentes frentes, por otro lado Gamble & Thompson, (2009) (p. 15) argumentan que la estrategia debe responder desde su planeación tres preguntas: “¿Cuál es el estado actual de la empresa?, ¿cuál es el estado deseado de la empresa? Y ¿cómo la compañía alcanzará ese estado deseado?”, otro enfoque de los componentes de estrategia es el que plantea

Vásquez (2002) (p. 65), el cual argumenta que “La verdadera estrategia es el acto de alinear operaciones y mejoramientos con metas del negocio, y hay sólo una manera de hacerlo exitosamente: enfocándose en tres claves para traducir la estrategia a la acción: procesos, medidas y responsabilidad.”. Como se puede observar cada autor establece que componentes son los mas relevantes para cada uno, ya sea a nivel de acciones o características que conduzcan al éxito de cualquier iniciativa.

A partir de la definición y los componentes de estrategia se derivan diferentes conceptos que buscan abarcar las acciones y etapas que deben estar presentes en cualquier proceso de desarrollo e implementación de esta metodología, Fred David en su libro “Administración estratégica” describe de manera detallada mediante 4 fases los elementos, los procesos y los controles que deben definirse previamente y aplicarse durante su desarrollo en pro de una implementación exitosa.

La dirección estratégica: “se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.” Fred David, P5

2.1.2.1.La formulación de la estrategia

Incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.” Fred David, P5

2.1.2.2.La implantación de la estrategia

Requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de

información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.” Fred David, P6

2.1.2.3.La evaluación de la estrategia

Es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente.” Fred David, P6

Otros autores describen también estas fases como primordiales y dependientes directamente del concepto de estrategia, aunque señalan de manera individual y detallada los componentes de la misma en comparación con las fases desarrolladas previamente, se destacan conceptos como visión (Que quiere que la empresa sea en un futuro), posicionamiento (Encontrar un espacio vacío en la mente del cliente, ocupándolo antes que la competencia.), conceptualización (Definición de estrategia), desarrollo de la estrategia (Misión, visión, valores), estrategia más adecuada a seguir (Liderazgo diferenciación, enfoque del negocio), planeación e identificación de objetivos, criterios aceptados por todos los actores (flexibles y adaptables, medibles y motivacionales), implementación (Responsabilidad, recursos y colaboración entre áreas), mecanismos de comunicación y seguimiento (Evaluaciones para monitorear el progreso), los cuales abarcan de igual manera todo el proceso de inicio y culminación que debe contemplar cualquier estrategia organizacional. Elementos fundamentales de la estrategia corporativa – Deloitte.

2.1.2.4.Tipos de estrategia

No es posible señalar una única clasificación de estrategias, al igual que ocurre con las definiciones y conceptos derivados de las mismas, se pueden encontrar múltiples alternativas y descripciones dependiendo del autor y el sector que se desee analizar, Raffino (2019) realiza algunas clasificaciones elementales que se señalan a continuación, “Las estrategias pueden clasificarse de acuerdo a distintos criterios, como puede ser su área de aplicación (estrategias militares, empresariales, publicitarias, deportivas, etc.), su posicionamiento frente al adversario (estrategias ofensivas, defensivas, mixtas) o bien su área de aplicación en un proceso determinado (estrategias generales y específicas).”, cabe aclarar que su esencia básica no implica que no se contemplen las diferentes variables y escenarios que pueden presentarse para describir

de manera global una tipología apropiada para este concepto, por el contrario reúne de manera global las necesidades que generan de los diferentes significados desarrollados anteriormente.

De igual manera, el autor Raffino (2019) plantea una clasificación específica para el ámbito organizacional, el cual contempla 4 tipos de estrategias particulares para este campo, se clasifican en: Las funcionales, las cuales manejan un enfoque específico en cuanto a los objetivos y tareas que deben desarrollarse, las operacionales, que como su nombre lo indica se centran en la operación y procedimientos cotidianos, las organizacionales, que se centran en el organigrama establecido para una empresa y finalmente las publicitarias que se enfocan en la comunicación y proyección de la organización.

Es posible encontrar otros tipos de Tipología, que describan de manera particular y detallada algunas situaciones dentro de las organizaciones, es el caso Perez (2020), quien realiza una clasificación desde las situaciones puntuales y retratando las particularidades de un ambiente cambiante, a continuación, se enumeran y describen brevemente:

Intensivas: Esfuerzo para mejorar la posición competitiva, existen 3 tipos: penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.

De Diversificación: desarrollo de nuevos productos y servicios ofrecidos.

Defensivas: Proteger los activos de la compañía, los proveedores y los clientes, se clasifican en estrategias de riesgo compartido, de encogimiento, desinversión y Liquidación.

De Crecimiento: Se trabajan para ampliar ventas, mercados y beneficios, su desarrollo se puede evidenciar bajo 2 alternativas, Estrategias de estabilidad (No modificar tamaño o línea de negocio) o Estrategias de reducción (Situación complica que implica reducir reorientar la organización).

Genéricas: operación de diversidad de escenarios, se enfoca en contestar la pregunta ¿Cómo se debe competir en el negocio escogido?

Liderazgo en conocimiento: Experiencia y formación adquiridas.

Funcionales. Énfasis en cumplimiento de los objetivos y planes establecidos por la organización.

Manene (2013) clasifica las estrategias en 4 grandes grupos Corporativas (Decisiones a largo plazo), de integración vertical (Agrupación de procesos productivos, aunque tecnológicamente separables dentro de la misma empresa), de diversificación horizontal (agrupaciones con competidores) y según el ámbito geográfico (Relacionadas con la ubicación espacial), los cuales

buscan abarcar la integridad de situaciones que se presentan a nivel empresarial, con elementos similares a los de esta tipología pero incorporando nuevas variables se destaca la descripción realizada por David (2003), el cual maneja 4 grupos de estrategias que involucran componentes ya descritos pero desarrolla otro tipo de interacciones, a continuación se enumeran:

Estrategias de Integración: Permiten tener el control a una empresa sobre actores con quien interactúan (distribuidores, proveedores y competidores).

Integración hacia adelante: Adquisición de la propiedad o incremento en el control sobre distribuidores o vendedores a minoristas.

La integración hacia atrás: Aumentar el control sobre proveedores con características de costosos o poco confiables.

La integración horizontal: Aumentar el control sobre propiedades o competidores, su propósito es generar crecimiento.

Estrategias Intensivas: Esfuerzos constantes enfocados en penetración y desarrollo de mercados. En este tipo de estrategia se destacan desde la parte comercial: esfuerzos en mercadotecnia, equipo de ventas, inversión en publicidad y variedad de productos en promoción, desde el desarrollo de mercados: nuevos productos y servicios en mayor número de regiones, finalmente desde la parte de Investigación y desarrollo: nuevas características y mejoras en los productos.

Estrategias de diversificación: Se mueven en la actualidad en un ambiente turbio por la dificultad de manejar diversos negocios simultáneamente, se pueden clasificar en 2 grandes grupos:

Diversificación horizontal: Incorporación de nuevos productos o servicios los cuales pueden estar (Concéntricos) o no relacionados (Horizontal) con la actividad que se viene llevando a cabo, difieren en el riesgo que se toma al momento de decidir su implementación.

Diversificación de conglomerados: Adición de nuevos productos o servicios nuevos, que no necesariamente están relacionados.

Estrategias Defensivas: Se centran en el recorte de gastos, la enajenación o la liquidación, dichas decisiones dependen de: desde el recorte de gastos por una disminución en las ventas o utilidades o como alternativa para una reorganización de la empresa, desde la enajenación por la venta de una división o parte de la empresa para obtener capital adicional o atacar un problema

de inconsistencia o rentabilidad, desde la liquidación por la venta de parte o todos los activos de una compañía ante una situación de iliquidez o pérdida de capital.

Finalmente, David (2003) describe un nuevo grupo desarrollado bajo las teorías trabajadas por Michael Porter, las cuales se enfocan en aspectos puntuales que impactan directamente el transcurrir de una organización, este grupo de Estrategias genéricas “implican diferentes acuerdos de organización, procedimientos de control y sistemas de incentivos.”, su aplicación y metodología depende de la dimensión y recursos de la compañía.

Para este tipo de estrategias las variables cobran un papel importante a la hora de decidir su implementación, el comportamiento de dichos elementos es decisivo para la toma de decisiones, Porter destaca 3 items en particular:

Costos que bajo un buen control permiten jugar con precios asequibles en modelos de economías a escala, ofrecer ventajas adquiridas gracias a la experiencia y fortalecer vínculos con los distribuidores, caso contrario dificultara cualquier intención de implementación, otros aspectos relacionados con este elemento que se deben considerar son las inversiones en I+D, costos de personal, costos fijos y variables, su posicionamiento influirá directamente en la elección de la estrategia a seguir.

La diferenciación que implica la creación y el desarrollo de productos o servicios únicos en la industria dirigidos a consumidores que no toman sus decisiones solo por los precios, esta característica no necesariamente garantiza alguna ventaja competitiva en características o exclusividad, una diferenciación exitosa según David (2003) se caracteriza por ” mayor flexibilidad y compatibilidad de los productos, menores costos, mejor servicio, menor mantenimiento, mayor conveniencia o más características”.

El enfoque se centra en el desarrollo de productos y servicios exclusivos, dirigidos a pequeños grupos de consumidores, su éxito depende del potencial de crecimiento de la industria y de las posibilidades de desarrollo y crecimiento, para su correcto desarrollo es importante el control que se tenga de las 2 variables anteriores costos y diferenciación.

Como se observa en las diferentes clasificaciones de estrategias descritas anteriormente, las condiciones de la industria, la situación de cada compañía y el entorno en que se desenvuelven terminan siendo los factores determinantes para analizar y tomar la decisión de que estrategia implementar en la búsqueda de metas y objetivos independientemente del sector en que se desenvuelvan.

Implementar una estrategia empresarial lleva consigo el propósito de garantizar la supervivencia y la prosperidad de un negocio, siempre teniendo en el radar las expectativas de los interesados, cumplir dichas expectativas requiere la definición de objetivos y propuestas alcanzables y cuantificables, que garanticen la implementación de la estrategia propiciando sostenibilidad y permanencia en el mercado. Contreras (P167)

Posterior a la descripción de los conceptos e implicaciones que abarca la palabra estrategia, es importante particularizar el enfoque netamente empresarial y como algunos autores describen el comportamiento específico y los diferentes ámbitos donde se debe desarrollar, por lo tanto, es significativo conocer la percepción que tienen cada uno de ellos frente al tema y como lo abordan desde sus definiciones. Para Learned, Christensen, Andrews y Guth (1969), la estrategia es “el patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”, logrando relacionar el concepto directamente con el plan de una compañía, Drucker (2007), se plantea 2 interrogantes que deberían plantearse a la hora de elegir una estrategia “¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser? “, los cuales delegan el peso total de la decisión a entender cuál es el objetivo del ejercicio que se pretende realizar, otros autores van más allá y dan recomendaciones puntuales de cómo definir una estrategia apropiada para las empresas Contreras (2013) afirma lo siguiente “Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica. Definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la empresa son algunos de esos aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera”, igual manera plantea como una buena estrategia es vital para alcanzar el éxito en cualquier iniciativa empresarial “Se pueden analizar las estrategias con relación a las actividades de la organización y cómo se van a implementar en el corto o largo plazo, con miras a lograr los objetivos propuestos en las políticas de la empresa. Pero también podrían revisarse desde el punto de vista de la sostenibilidad y del direccionamiento, a través del establecimiento de objetivos globales y específicos que lleven a obtener los mejores resultados con los recursos que se tienen”. Contreras (P154). Otros autores como Chandler (2003) y Carneiro (2010), coinciden en describir la estrategia empresarial como

una herramienta de administración efectiva de los recursos, que permite sustentar el plan de proyección de las metas a futuro.

Desde el punto de vista de negocio la estrategia empresarial es el camino para conseguir el éxito en este sector tan competitivo, gracias a que permite escoger el negocio apropiado, administrar los recursos de la mejor manera, evaluar los factores cambiantes, comprender las particularidades de la industria y conseguir rentabilidad y una posición favorable en el tiempo Smith (1977), gracias a estas características de fondo es posible transitar por este camino con altas probabilidades de éxito, algunos se detienen un poco mas en algunas de las variables como Schendel y Hofer (1978) y Galbraith y Nathanson (1978), quienes enfatizan en la importancia de los recursos ahora y en el futuro en cualquier estrategia que se diseñe, Argyris (1985) se vale del riesgo para evaluar la estrategia contemplando las oportunidades, fortalezas, debilidades y peligros que hacen parte del entorno y de la misma organización, los cuales pueden permitir tomar decisiones acertadas no solo en planeación si no también en la definición del equipo de trabajo. Otras de las variables a considerar es el tiempo, según Besseyre des Horts (1989) la estrategia se centra en un proceso de elección, con el objetivo de evolucionar constantemente en una línea futura, definiendo la elaboración y la aplicación, como columnas principales de la estructura estratégica.

2.1.3. Elementos de la estrategia empresarial

Dentro del libro “Fundamentos de la Estrategia empresarial”, se destacan las amplias posibilidades que se presentan para elegir qué camino tomar a la hora de hacer la transición del status actual al futuro, esto trae consigo implicaciones directas como aquello que se dejara de realizar por la opción que se tomó, este proceso de decisión permite analizar algunos elementos de manera específica, entre estos se destaca:

Elecciones del modelo de negocio (Lógica o arquitectura elegida por la empresa para capturar y crear valor) y elecciones tácticas

Propuesta de valor: Posicionamiento, elección del tipo de consumidores que busca atender, las necesidades que busca satisfacer y el precio relativo al cual desea atender a esos clientes y sus necesidades.

Recursos capacidades y coherencia: Debe contar con recursos y capacidades que se requieran para la entrega de una propuesta de valor exitosa.

Estrategia entorno competitivo e interacción. Al no estar sola en un mercado, requiere conocer la estructura de mercado en la cual se encuentra y las otras empresas con las que interactúa.

Estrategia, creación y captura de valor: Las elecciones dependen de las necesidades y objetivos que se plantean.

ESAN (2017) se enfoca en un concepto importante dentro de la estrategia organizacional es la creación de valor, lo cual implica tener claro dos premisas, que hacer y cómo hacerlo, responder estos interrogantes permite determinar objetivos, acciones y recursos, para alcanzar esto es conveniente el desarrollo de dos aspectos dentro del plan a seguir:

Comunicación interna: Se debe presentar la estrategia de forma clara a todos los que hacen parte de cada uno de los procesos de la organización.

Adaptación a los cambios del entorno: La importancia de planes de contingencia, ante cualquier nuevo escenario que se presente, esto debido al dinamismo del entorno y de la misma organización,

Gareth Jones en su libro “Teoría organizacional Diseño y cambio en las organizaciones” ejemplifica con casos de algunas organizaciones más importantes a nivel mundial, la utilización de estrategias con enfoques en el desarrollo de ventajas competitivas “Mercedes-Benz aprovecha sus habilidades en I&D para posicionarse en el segmento de lujo del mercado automotor. Coca-Cola utiliza sus habilidades de marketing para defender su nicho de los embates de PepsiCola” y de participación de los altos directivos en el posicionamiento y la obtención de recursos “cadenas CBS, NBC y ABC, por ejemplo, compiten entre sí y además con Fox, CNN y Turner Broadcasting para atraer espectadores (clientes)”, mediante estos elementos se prioriza un buen esquema organizacional y un alto contenido en desarrollo de nuevos productos. Respecto a los elementos considero importante recalcar la frase de Jackson (2012) quien afirma que “la mayor ventaja competitiva que una empresa puede tener es ser capaz de aprender y adaptarse y hacerlo más rápido que la competencia.”.

En el contexto actual que presenta para las empresas, se debe relacionar de una u otra forma el concepto de sostenibilidad, esto está implícito en cualquier estrategia que se desee implementar a futuro, es más muchas de variables y metas están conexas directamente con este

concepto, Bonn y Fisher (2011) afirman que “a nivel institucional la estrategia tiene que ver con el alcance global de una organización y cómo el valor se añadirá a sus diferentes unidades de negocio, mientras que a nivel corporativo implica tomar decisiones acerca de la diversidad de producto/mercado, la cobertura geográfica y la búsqueda de posibles adquisiciones y alianzas estratégicas.” Contreras (P167) Esto implica directamente que las acciones tomadas deben estar enfocadas en cumplir no solo metas de rentabilidad si no también objetivos de disminución de impacto social y ambiental, respecto a este punto Cameron (2011) logra explicar como cualquier decisión de sostenibilidad impactara directamente en el diseño del plan de negocio de cualquier compañía.

Los objetivos, elementos, recursos e implicaciones de la estrategia empresarial abordan todas variables del entorno de un negocio, no solo aquellas que pueden parecer obvias, también se ocupan de esos factores que pueden llegar a afectar cualquier plan que se llegue a desarrollar, evalúan de igual manera la interacción entre ellos y buscan proponer la mejor alternativa dependiendo del tamaño de la empresa y del negocio que se desee desarrollar.

Clasificaciones de la Responsabilidad Social Empresarial

Son varias las investigaciones que abordan las teorías del comportamiento ético, socialmente responsable y sostenible de las organizaciones. Garriga y Melé (2004) indican que las teorías de la responsabilidad social empresarial pueden estar enfocadas a la teoría normativa de los grupos de interés, a los derechos universales, al bien común y al desarrollo sostenible. De acuerdo a lo desarrollado por Garriga y Melé (2004) las teorías de la responsabilidad social empresarial están catalogados en cuatro categorías. En primer lugar las teorías instrumentales, aquella que se concentran en el logro de objetivos económicos a través de actividades sociales; en segundo lugar aquellas teorías políticas, las que se enfatizan el uso responsable del poder empresarial en la política; en tercer lugar lo que definen como teorías integradas, cuyo objetivo es la integración de las demandas sociales y, en último lugar, las teorías éticas, que abordan cómo hacer las cosas de forma correcta con el fin de lograr una buena sociedad.

Por su lado, de acuerdo a lo propuesto Weiss (2015) y McDonald (2015) desarrollan su idea a partir de que la ética empresarial puede ser clasificada en cuatro niveles. El primer nivel es el

individual o personal, el segundo nivel es el organizacional o de compañía, el tercero es el industrial o nacional y, por último, el nivel internacional o de sociedad.

2.2.1. Responsabilidad Social Empresarial y modelos aplicados en las organizaciones

A partir de la revisión bibliográfica realizada se pudo identificar que para el análisis de la responsabilidad empresarial al interior de las organizaciones se han desarrollado los siguientes modelos para abordar el tema e incorporarlo en el desarrollo de una estrategia organizacional más robusta y que no solo se centre en el objetivo económico como principal eje.

2.2.1.1. Modelo del Centro Lowell para el Desarrollo Sostenible

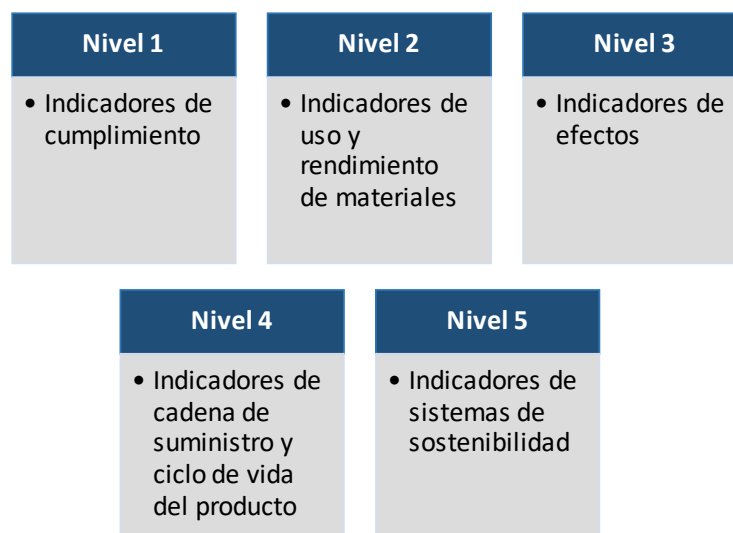
Para 1999 el Centro Lowell para el Desarrollo Sostenible (LCSP) en la Universidad de Massachusetts, propuso un modelo para evaluar la sostenibilidad de la producción. Este modelo tiene su centro en aspectos ambientales, de seguridad y salud de la producción (Taisch, Sadr, May y Stahl, 2013; Vijayalakshmi, Agamuthu y Hashim, 2013; Vermaa, Singhb y Kishwanc, 2016).

Para Veleva y Ellenbecker (2001), este fue desarrollado bajo tres supuestos básicos:

- El desarrollo de sistemas sostenibles de producción es un proceso continuo y evolutivo de fijación de objetivos y evaluación del desempeño.
- Diferentes empresas y diferentes industrias están comenzando en diferentes posiciones en el proceso evolutivo.
- El desarrollo de sistemas verdaderamente sostenibles de producción no puede ser alcanzado por las empresas de manera independiente, sino que se requiere de la cooperación y coordinación entre las empresas, las comunidades y el gobierno a los diferentes niveles, local, regional, nacional e internacional.

Bajo estos supuestos el modelo LCSP propone cinco niveles para el desarrollo sostenible de la producción los cuales se describen a continuación y están clasificados por niveles de igual forma cada uno de los niveles se encuentra acompañado de su respectivo grupo de indicadores que evalúan su impacto

Figura 1. Niveles desarrollados por el Modelo LCSP



Fuente: Veleva y Ellenbecker (2001, p. 523).

2.2.1.2. Modelo ambiente social - gobernanza

Para 2006, las Naciones Unidas lanzaron los Principios de Inversión Responsable (PRI), para la evaluación de las inversiones de los negocios sobre la base de criterios ambientales, sociales y de gobernanza, cuestión esta conocida como la sigla “ASG” (Gond y Piani, 2013). El ASG es empleado en varios contextos, en la evaluación de riesgos, en la inversión responsable, en los reportes de responsabilidad empresarial y en la evaluación de la sostenibilidad de los negocios, entre otros (Rahdari y Rostamy, 2015). En este sentido, la eficacia en la administración, la cultura y el comportamiento de la empresa, su ética y su integridad, los procesos y estructuras de gobierno y los perfiles de competencias, se encuentran entre los aspectos más significativos que incluye este modelo, en la dimensión referida al gobierno de la empresa (Kocmanová y Dočekalová, 2012).

Varios son los índices internacionales que se estructuran sobre la base del modelo ASG, tales como el Índice de Inversión Ética (FTSE4Good), el Índice de Responsabilidad Social e Inversión Ética (Ethibel), el Índice Social KLD, el índice Sustainalytics, el modelo coreano ASG.

2.2.1.3. Cuadro de Mando Integral Sostenible

El Cuadro de Mando Orientado a la Sostenibilidad (CMIS), está basado en la herramienta Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollada en el año 1992 por Robert S. Kaplan y David P. Norton.

El CMI permite vincular la estrategia de una organización con el sistema de medición de esta, a través de las relaciones causa-efecto de los objetivos, incorporando indicadores financieros y no financieros (Anjomshoe, Hassan, Kunz, Wong y Leeuw, 2017).

El CMI desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, no fue la primera aproximación de este tipo en el análisis de las organizaciones ya desde los años 30 en Francia se utilizaba la herramienta denominada *Tableau*. Sin embargo, estos autores lograron estilizar la idea y esquematizarla en un sistema que armonizará no solo la capacidad de medir sino la necesidad de integrar la estrategia de la compañía a la medición no autónoma de todos los aspectos que involucran una organización.

Adicionalmente, el CMI provee un marco de trabajo para organizar los objetivos estratégicos a través de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento (Kaplan y Norton, 2001). Por su parte, el SBSC tiene como objetivo la incorporación de aspectos ecológicos, sociales y éticos al núcleo estratégico de una organización (Figge, Hahn, Schaltegger y Wagner, 2002; Hansen y Schaltegger, 2016). En este sentido, el proceso de formulación de un Cuadro de Mando Integral Sostenible incluye los siguientes pasos: primero se define la misión y visión de la empresa, luego las estrategias y objetivos sostenibles, después se identifican las relaciones de causalidad, se derivan de estas las perspectivas y, por último, se definen indicadores, metas y criterios de medidas (Figge et al., 2002).

El CMIS dejó de ser un sistema de medición de resultados, ha evolucionado para convertirse en un sistema de gestión estratégica, además de una herramienta de comunicación. Su desarrollo nos garantiza su utilidad para guiar las decisiones que se deben tomar a diario en una empresa.

Cuando el CMI fue utilizado por algunas compañías importantes, estas comenzaron a integrar las cuestiones ambientales. En Alemania realizaron un proyecto (2000-2002), financiado por el Ministerio Federal Alemán de Educación y Ciencia (BMBF), realizado por dos equipos de investigadores de la Universidad de Lüneburg (Centro de Gestión de Sostenibilidad) y St. Gallen (Instituto para la Economía y el Medio Ambiente) con la participación de algunas

multinacionales de Suiza y Alemania. Avanzaron hacia el "Cuadro de Mando Integral Sostenible" (CMIS) orientado al desarrollo sostenible de las empresas (Chai, 2009).

Para que las empresas puedan contribuir al desarrollo sostenible, es aconsejable que mejoren su desempeño corporativo en los tres pilares de la sostenibilidad: económico, ambiental y social al mismo tiempo. Estos últimos dos aspectos al no estar integrados en los procesos de mercado y ser construcciones sociales que pueden llegar a ser estratégicamente importantes para las empresas entran a formar parte de una quinta perspectiva denominada No Comercial. (Figge, Tobias, & Wagner, 2002).

El CMI puede asumir la responsabilidad social de los clientes mediante la protección al consumidor, la perspectiva Cliente es ideal para integrar objetivos, indicadores y medidas orientados a ellos. Los empleados también se incluyen como factor de éxito estratégico y están en la perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo. La visión social empresarial además de incluir a clientes y empleados debe incluir la responsabilidad social externa hacia la sociedad, proveedores y demás. Gestionar estas relaciones con el CMIS se logra declarando como estratégicos estos aspectos, integrándolos en la dirección general y dotándolos de los recursos necesarios. (Ulrich & Bieker, 2002)

Después de veinte años de que se desarrollara el CMI, la contribución al desarrollo sostenible, económico y social es un desafío que los empresarios tienen para las próximas décadas, con proyectos de sostenibilidad corporativa. Para volverse un sistema integrado de gestión de la sostenibilidad corporativa el CMI tiene que seguir desarrollándose. A continuación, se presentan distintos enfoques que se pueden utilizar para convertirlo en un Cuadro de Mando Integral Sostenible (CMIS) integrando los aspectos de sostenibilidad en la medición del desempeño corporativo. Se han determinado 3 métodos para el desarrollo de un CMIS.

- ☐ Subsunción: Integración en las 4 perspectivas básicas de los aspectos medioambientales y sociales.
- ☐ Suma: Formulación de una quinta perspectiva de no mercado formada por los aspectos medioambientales y sociales.
- ☐ Deducción: se desarrolla un CMI exclusivo para los aspectos medioambientales y sociales. (Schaltegger & Lüdeke-Freund, The Sustainability Balance Scorecard concept and the case of Hamburg airport, 2011)

Con la construcción del CMIS se busca lograr también una prospectiva estratégica que como indican Godet y Durance (2011) tiene por objetivo orientar y proponer acciones estratégicas, basado en las competencias de la empresa en relación con los escenarios del entorno general y la competencia.

2.2.2. Responsabilidad Social y actualidad

En los últimos años son varias las iniciativas de carácter multilateral que tienen como motivación suscitar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), tales como los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas (ONU); el Plan de Implementación de la UNESCO denominado Década de la Educación para el Desarrollo Sostenible; los Objetivos de Desarrollo Sostenible del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Por otro lado, algunas iniciativas están referidas específicamente al mundo empresarial, tales como los Negocios por la Responsabilidad Social - Business for Social Responsibility - (BSR), creado por empresarios en los años 90; el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, - World Business Council for Sustainable Development - (WBCSD), idea generada a partir de la fusión del Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible y el Consejo Mundial de la Industria para el Medio Ambiente; el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, instrumento creado por la ONU; y la Carta de la Tierra de la Haya, solo por nombrar algunas de las más relevantes.

En particular a pesar de este tipo de iniciativas de carácter global, las organizaciones continúan realizando sus operaciones considerando exclusivamente el aporte económico para los grupos de interés, buscando en última instancia mayores ingresos, delegando a un segundo plano aspectos sociales, éticos y ambientales.

El siguiente cuadro desarrolla las principales ideas en torno a la responsabilidad social empresarial

Figura 2. Visiones respecto a la RSE

Tradicional	Filantropica	Ambiental	Integral
• la empresa debe limitarse a atender los intereses de tres grupos directamente relacionados con sus uactividades: los clientes, los trabajadores y los accionista	• la empresa puede apoyar iniciativas sociales, de alta visibilidad y alineadas con los objetivos del negocio, de tal manera que generen retornos valiosos	• practicada por empresas conscientes de su alto impacto ambiental y respondiendo a las demandas de la comunidad y de los gobiernos	• la empresa decide contribuir al desarrollo sostenible, trabajando con sus empleados, sus familias y la comunidad local, así como con la sociedad en su conjunto, para mejorar su calidad de vida

3. DESARROLLO METODOLÓGICO

■ Alcance

A partir de la definición del cuadro de mando integral se buscará elegir los indicadores adecuados y asociados a cada una de las perspectivas del CMI de acuerdo a la metodología propuesta por

■ Definición de variables

Para realizar la evaluación de los indicadores se utilizará como herramienta los juicios para para la selección de indicadores propuestos por el DANE (2012) en el documento “Guía para diseño y construcción e interpretación de Indicadores”.

A continuación, se destacarán los tres ámbitos a evaluar cada indicador.

■ Criterios Generales

Estos abarcan el análisis metodológico y conceptual que en general se debe evaluar un indicador y corresponde a las características mínimas que debe cumplir este para ser factible. A continuación, se desarrolla cada una de estas características, así como la pregunta a desarrollar para realizar la evaluación:

Tabla 2. Criterios generales para la selección de un indicador

Criterio de Selección	Pregunta a tener en cuenta	Objetivo
Pertinencia	¿El indicador expresa que se quiere medir de forma clara y precisa?	Busca que el indicador permita descubrir la satisfacción o fenómeno determinado, objeto de la acción.
Funcionalidad	¿El indicador es monitoreable?	Verifica que el indicador sea medible, operable y sensible a los cambios registrados en la situación inicial
Disponibilidad	¿La información del indicador está disponible?	Los indicadores deben ser contruidos a partir de variables sobre las cuales exista información estadística de tal manera que puedan ser consultados cuando sea necesario.

Criterio de Selección	Pregunta a tener en cuenta	Objetivo
Confiabilidad	¿De dónde provienen los datos?	Los datos deben ser medidos siempre bajo ciertos estándares y la información requerida debe poseer atributos de calidad estadística.
Utilidad	¿El indicador es relevante con lo que se quiere medir?	Que los resultados y análisis permitan tomar decisiones.

Fuente: Metodología línea base de indicadores, DANE 2012

■ Criterios asociados a la calidad estadística

Estos abarcan aquellas características que un indicador debe cumplir en términos de medición puntualmente para que puedan ser pertinentes al análisis. La siguiente tabla describe estos criterios:

Tabla 3. Criterios de calidad estadística para la selección de un indicador

Criterios de selección	Objetivo
Relevancia	Depende del grado de utilidad para satisfacer el propósito por el cual fue buscada por los usuarios.
Credibilidad	Evalúa si los indicadores están soportados “en estándares estadísticos apropiados y que las políticas y prácticas aplicadas sean transparentes para los procedimientos de recolección, procesamiento, almacenaje y difusión de datos estadístico”
Accesabilidad	Evalúa la “rapidez de localización y acceso desde y dentro de la organización. [...] La accesibilidad incluye la conveniencia de la manera en que los datos están disponibles, los medios de divulgación, la disponibilidad de metadatos y servicios de apoyo al usuario” (OECD, 2003, p. 9)
Oportunidad	Evalúa el cumplimiento del “tiempo transcurrido entre su disponibilidad y el evento o fenómeno que ellos describan, pero considerado en el contexto del periodo de tiempo que permite que la información sea de valor y todavía se puede actuar acorde con ella” (OECD, 2003).
Oportunidad	Evalúa que el proceso estadístico posea una adecuada consistencia y coherencia y esté sujeta a una política de revisión previsible.

Fuente: Metodología línea base de indicadores, DANE 2012

■ Criterios asociados a la utilidad y comprensión

Estos abarcan las características que determinan un fácil entendimiento e interpretación de los indicadores. En la medida que un indicador cumpla con estos requisitos, se facilita la transmisión

de la información de forma rápida y sencilla en las organizaciones; garantizando por un lado alineación de la estrategia y en segundo lugar que todos los interesados comprendan la funcionalidad y utilidad de cada indicador en función de sus variables, magnitudes y criterios de evaluación.

La siguiente tabla resume estos criterios:

Tabla 4. Criterios de calidad estadística para la selección de un indicador

Criterios de selección	Objetivo
Aplicabilidad	Debe responder a una necesidad real que haga necesaria su generación y su utilización.
No redundancia	Debe expresar por sí mismo al fenómeno sin ser redundante con otros indicadores. Existe la posibilidad que dos indicadores se encuentren altamente correlacionados, esto hace que la información contenida en estos sea muy similar, lo cual indicaría la posibilidad de utilizar uno de ellos. En lo posible, se debe construir un solo indicador por proceso objeto de medición.
Interpretabilidad	Debe ser fácil de entender para todos, especialistas y no especialistas.
Comparabilidad	Debe ser comparable en el tiempo siempre y cuando utilice como base la misma información. También debe ser comparable con otras regiones o países. La evolución de un indicador está determinada por los cambios que ocurran en la información que la sustenta
Oportunidad	Debe ser mensurable inmediatamente se tiene disponible los datos que interrelaciona. Debe construirse en el corto plazo para facilitar la evaluación y el reajuste de los procesos para alcanzar las metas.

Fuente: Metodología línea base de indicadores, DANE 2012

Una vez identificado cada uno de los criterios se estableció la siguiente clasificación con el fin de contar con un valor asociado a cada uno de los criterios evaluados y en consecuencia posteriormente realizar una calificación a cada uno de los indicadores seleccionados con el fin de determinar cuáles serían los más adecuados para incluir en un Cuadro de Mando Integral.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Perspectiva Financiera			
Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Optimizar los gastos de la compañía con el fin de incrementar la rentabilidad del negocio	<u>Margen EBITDA</u> $\frac{EBITDA^*}{Ingresos Operacionales}$ *EBITDA = Utilidad – Impuestos – Depreciaciones – Amortizaciones El indicador tendrá una periodicidad de cálculo mensual.	Lograr un Margen EBITDA superior al 15% en el año 2022.	Analizar la estructura de costos de la compañía con el fin de identificar ineficiencias y poder optimizarlas.
Diversificar los canales de comercialización del producto con el fin de incrementar la rentabilidad de la compañía	<u>ROE (Rentabilidad sobre la inversión)</u> $\frac{Utilidad Neta}{Patrimonio}$ El indicador tendrá una periodicidad de cálculo mensual.	Lograr una Rentabilidad sobre la Inversión superior al 25% en el año 2022.	Proyecto de distribución de productos B2C a partir de plataformas virtuales durante el año 2020

Perspectiva Clientes			
Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Contar con una herramienta que permita evaluar la satisfacción de estos frente a los diferentes	<u>Net Prometer Score NPS</u> A partir de la pregunta “en un rango de 1 a 10 siendo 1 nada satisfecho y 10 totalmente satisfecho ¿cómo califica el producto adquirido con nosotros?”	Lograr un indicador NPS superior al 35% en el año 2022	Creación de la encuesta de satisfacción del cliente bajo la metodología del NPS. La encuesta incluye una su primera el cálculo indicador NPS y la segunda fase en indagar los aspectos en que el producto se destaca así como los aspectos a mejorar

productos comercializados.	Las respuestas se clasifican de la siguiente forma y se establece el porcentaje de clientes en cada rango <table><tr><th>Rango</th><th>Clasificación</th></tr><tr><td>1 a 6</td><td>Detractores</td></tr><tr><td>7 a 8</td><td>Pasivos</td></tr><tr><td>9 a 10</td><td>Promotores</td></tr></table> El indicador se realiza <i>% de Promotores – % Detractores</i>	Rango	Clasificación	1 a 6	Detractores	7 a 8	Pasivos	9 a 10	Promotores		
Rango	Clasificación										
1 a 6	Detractores										
7 a 8	Pasivos										
9 a 10	Promotores										
Incrementar la participación de productos comercializados en el mercado por la compañía	<u>Participación del mercado</u> $\frac{\text{Total de Ventas Compañía}}{\text{Total Ventas Mercado}}$	Lograr una participación en el mercado veterinario de Colombia de un 4% en el año 2025.	Realizar la evaluación de nuevos canales de comercialización de los productos de Tecnocalidad.								
Perspectiva Operaciones											
Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa								
Optimizar los procesos de compra y distribución con el fin de mejorar los tiempos de entrega de producto a clientes	<u>Rotación de Inventarios en meses:</u> $\frac{12}{\left(\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Final}}\right)}$	Para el año 2020 llegar a una rotación de inventarios mensual de 1,5 meses	Proyecto de distribución de productos B2C a partir de plataformas virtuales durante el año 2020								

Alinear el departamento de mercadeo con el de compras con el fin de contar con tiempos de respuesta cortos ante las necesidades de l mercado		Participar en el mercado de productos veterinarios con más de 15 referencias para el año 2022	
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento			
Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Generar un sentido de pertenencia de los colaboradores de la compañía	<u>Rotación de Personal</u> $\frac{\text{Trabajadores retirados}}{(\text{Trabajadores Iniciales} + \text{Trabajadores Finales}) / 2}$ La medición se realizara dos veces al año Aprendizaje	Lograr que el indicador de rotación de personal sea inferior al 20% durante el año 2022	Creación de la encuesta de satisfacción del empleado bajo la metodología del NPS. La encuesta incluye una su primera el cálculo indicador NPS y la segunda fase en indagar los aspectos en que la compañía se destaca, así como los aspectos a mejorar. La encuesta se realizará dos veces al año.
Mejorar la capacidad de los colaboradores en habilidades de relacionamiento con los clientes (internos y externos)	<u>Personal Capacitado</u> $\frac{\text{Personal asistente a cada capacitación}}{\text{Total de personal en la compañía}}$	Lograr un porcentaje superior al 90% de personal capacitado en temas relacionados con habilidades blandas durante el año 2022	Capacitar el personal de la compañía durante el año en 4 temas que fortalezcan sus habilidades blandas (Técnicas de Negociación – Comunicación Asertiva – Manejo de tiempo – Servicio al Cliente)

5. CONCLUSIONES

El sector de la medicina farmacéutica se caracteriza por manejar particularidades muy especiales, su mercado objetivo, sus lineamientos, sus restricciones y su comercialización lo describen como una industria con objetivos claros y bien marcados, las fronteras de producción delimitadas por la penetración y participación que tienen en la economía en general, evidencian la importancia que vienen adquiriendo este tipo de compañías en los últimos años. La recolección de estos elementos admite realizar un diagnóstico claro de cuál es su situación actual, cuales son las posibilidades de crecimiento, las formas de innovación y las estrategias para competir en un mercado en evolución, adicionalmente su fuerte participación en la comercialización de productos en el corto y mediano plazo permiten dimensionar la injerencia de esta industria en el desarrollo de la economía conjunta de una nación.

El análisis particular de Tecnocalidad suministra las herramientas necesarias para describir su situación actual, su interacción con el entorno, las oportunidades de mejora y las posibilidades de desarrollo en una cercana línea de tiempo.

Acudiendo a las metas que se propone la compañía es claro su intención de incursionar en el mercado internacional y ganar participación en el mercado local, tener un único distribuidor proporciona ciertas ventajas en aspectos relacionados con el control y el volumen de producción, pero termina por limitar sus posibilidades de crecimiento, manejar negociaciones con otros distribuidores será un factor esencial a la hora de implementar un plan de expansión nacional, en cuanto al mercado internacional, dependerá de su consolidación en la industria Colombiana y el posicionamiento que logren adquirir sus productos entre los consumidores locales. Este plan de expansión debe ir acompañado de un fortalecimiento interno y de una metodología clara que explote todo el potencial que trae consigo la implementación de un modelo de administración estratégica, la comunicación entre todos los miembros de la organización es vital para tener claros los procesos, las medidas y las responsabilidades de cada integrante, esto permitirá un trabajo mancomunado con un norte claro y objetivos desarrollados plenamente que conllevaran a la consolidación interna de la organización y por ende a mejores resultados operacionales.

No todas las variables son de manejo interno, los elementos externos tienen gran importancia a la hora de consolidar la compañía, las negociaciones con los diferentes proveedores, la posibilidad de alianzas estratégicas con las compañías tradicionales que traigan algún beneficio

adicional, las preferencias del cliente final y la colaboración en el desarrollo e incorporación de productos innovadores, serán engranajes claves en el proceso para alcanzar la visión de la compañía. Ser parte del conglomerado de industrias que distribuyen los productos farmacéuticos veterinarios se considera un plus a la hora de establecer metas alcanzables en el mediano plazo, este posicionamiento facilita la incorporación de nuevas ideas y metodologías, el éxito dependerá del trabajo en conjunto y del fortalecimiento de aquellos procesos que aún no han madurado totalmente.

Otro factor a considerar en este análisis es el que envuelve el entorno social, económico, ambiental y político del país, estos aspectos cobran gran importancia en el momento de analizar las posibilidades de crecimiento de la compañía, ya que determinaciones externas pueden derrumbar cualquier proyecto de crecimiento que se intente establecer y opacar iniciativas que en su concepción garantizaban una alta probabilidad de éxito. Las tasas impositivas, el apoyo del gobierno local a la industria nacional, los incentivos para aquellas empresas que aporten a proyectos de desarrollo y los limitantes a acuerdos internacionales son factores que pueden impactar positiva o negativamente el progreso de un sector específico, estos elementos no dependen necesariamente de las acciones que tome la organización, aunque ser parte del gremio de esta industria propiciara oportunidades de negociación y despertara el interés del gobierno nacional por apoyar un sector que viene en crecimiento en los últimos años.

Finalmente se puede concluir, posterior al análisis total que se desarrolló durante la actividad, que Tecnocalidad es una empresa con bastantes oportunidades de mejora en sus procesos internos, el crecimiento continuo de esta industria le permite incursionar fácilmente en otras regiones y con productos complementarios, las oportunidades de ampliación son grandes, pero dependerá de cómo aborden su estrategia administrativa, su plan de negocio debe ir acompañado de objetivos de crecimiento, consolidación y alianzas importantes que le den la posibilidad de innovar y arraigarse como marca dentro de los consumidores.

6. REFERENCIAS

Andrews, K. R. (1980). The concept of corporate strategy. (Edición revisada). R. D. Irwin (Ed.). USA: Dow Jones.

Anjomshoe, A., Hassan, A., Kunz, N., Wong, K. Y. y Leeuw, S. de. (2017). Towards a dynamic balanced scorecard model for humanitarian relief organizations' performance management. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 7(2), 194-218. <http://doi.org/10.1108/JHLSCM-01-2017-0001>

Ansoff, I. (1965). The Corporate Strategy. New York, USA: Mc Graw Hill.

Argyris, C. (1985). Strategy Change and defensive routines. Massachusetts, USA: Pitman Publishing Marshfield.

Bajo-Sanjuán, A. M. (2016). El discurso de la sostenibilidad en la empresa española (Doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales). Universidad Pontificia Comillas, Madrid. España.

Bajo-Sanjuán, A. M. (2015). Ética empresarial, RSE y sostenibilidad: conexión conceptual. En A. M. Bajo-Sanjuán y N. Villagra-García. (Eds.), *La gestión de valores en la empresa como aportación de valor* (pp. 91-106). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

Besseyre des Horts, C. H. (1989). Gestión estratégica de los recursos humanos. Madrid: Ediciones Deusto.

Bieker, T. (2003, julio). Sustainability management with the Balanced Scorecard. En R. Moore (Presidente), *Corporate Sustainability*. Conferencia efectuada en 5th International Summer Academy on Technology Studies, Deutschlandsberg, Austria.

Bowen, H (1953), *Bowen's Social Responsibilities of the Businessman*.

Cameron, A. (2011). A sustainable workplace - we're all in it together. *Strategic Direction*, 28(1), 3-5.

Cardona Echeverri, D. R. y Zambrano Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189.
<http://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>

Carneiro Caneda, M. (2010). Dirección Estratégica Innovadora. (M. Martínez, Ed.) La Coruña, España: Netbiblo.

Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books. Creating the model model: An alternative route to growth. (2012). *Strategic Direction*, 28(10), 18-22.

CEPAL. 2003. Gestión orientada a asegurar la calidad de los datos en los institutos nacionales de estadística. Segunda reunión de la Conferencia Estadística de las Américas, Chile

CEPAL (2014). La responsabilidad social empresarial una prioridad en el mundo empresarial moderno.

Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of com Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44, 87- 96. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002>

DANE. 2002. Elementos metodológicos básicos para la selección, construcción, interpretación y análisis de indicadores. SNIE. Bogotá

Dočekalová, M. P. y Kocmanová, A. (2016). Composite indicator for measur Composite indicator for measuring corporate sustainability. *Ecological Indicators*, 61, 612-623. <http://doi.org/10.1016/j.ecolind.2015.10.012>

Edwards, A. R. (2005). *The sustainability revolution*. Gabriola Island: New Society Publishers. Falle, S., Rauter, R., Engert, S. y Baumgartner, R. J. (2016). Sustainability Management with the Sustainability Balanced Scorecard in SMEs: Findings from an Austrian Case Study. *Sustainability*, 8(6), 545. <https://doi.org/10.3390/su8060545>

Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. y Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269-284. <https://doi.org/10.1002/bse.339>

Frangopoulos, C. A. y Keramioti, D. E. (2010). Multi-Criteria Evaluation of Energy Systems with Sustainability Considerations. *Entropy*, 12(5), 1006- 1020.
<http://dx.doi.org/10.3390/e12051006>

García-Bátiz, M. L., Flores-Payan, L. y Venegas-Sahagún, B. A. (2016). Análisis del desarrollo sostenible en espacios locales. Aplicación de la teoría de conjuntos difusos. *Iconos. Revista de Ciencias Sociales*, (54), 173-197.

Garriga, E. y Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 51-71. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>

Jackson, S. E. (2011). Making strategies stick. *Journal Business Strategy*, 32(1), 61-63.

Jackson, S. E. (2012). Five secrets to success in business strategy. *Journal of Business Strategy*, 33(2).

Klein, A. (2011). Corporate culture: Its value as a resource for competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, 32(1), 21-28.

Marrewijk, M. van. (2010a). A Typology of Institutional Frameworks for Organizations. *Technology and Investment*, 01(02), 101-109. <http://dx.doi.org/10.4236/ti.2010.12012>

Marrewijk, M. van. (2010b). The Cubrix, an Integral Framework for Managing Performance Improvement and Organisational Development. *Technology and Investment*, 01(01), 1-13. <http://dx.doi.org/10.4236/ti.2010.11001>

McDonald, G. (2015). *Business Ethics: A Contemporary Approach* (First Edition). Melbourne: Cambridge University Press.

OECD. 2003. *Quality Framework and Guidelines for OECD Statistical Activities*, Version 2003/1

Porter, M. & Kramer, M. (2006). *Estrategia y Sociedad*. En: *Harvard Business Review*.

Tate, W. L. y Bals, L. (2016). Achieving Shared Triple Bottom Line (TBL) Value Creation: Toward a Social Resource-Based View (SRBV) of the Firm. *Journal of Business Ethics*, 1-24. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-016-3344>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - UNESCO. (2016). *Global Education Monitoring Report 2016. Education for people and planet. Creating sustainable futures for all*. Paris:

Programa INNOVA. (21 de 02 de 2012). *Guía del Plan Estratégico*. Recuperado el febrero de 2014, de pinnova.upc.edu: <http://pinnova.upc.edu/PLAESTRATEGICcastell.pdf>

Rivera, H. A. (19 de septiembre de 2009). The concept of strategy corporate. *Reseña sobre The concept of strategy corporate*, 19(35). Bogotá D. C., Colombia: Editorial Universidad Nacional.

Schendel & Hofer, D. (1978). *Strategy Formulation. Analytical concepts*. Minnesota, USA: Pub. West.

Schendell & Hatten, D. K. (1972). Business policy or strategic management. A broader view for an emerging discipline. USA: Citado por Castellanos Castillo

Smith, T. (1977). *Dynamic Business Strategy. The art of planning for success*. New York, USA: McGraw Hill.

Schaltegger, S., & Lüdeke-Freund, F. (2011). The Sustainability Balance Scorecard concept and the case of Hamburg airport. Lüneburg, Alemania: Centre for Sustainability Management (CSM) Leuphana University of Lüneburg.

Ulrich, C., & Bieker, T. (Junio de 2002). Managing corporate social responsibility by using the "Sustainability-Balanced Scorecard". Göteborg Sweden: Institute for Economy and the Environment (IWOe-HSG), University of St. Gallen.

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. United Nations. (2007). Indicators for sustainable development. Guidelines and Methodologies. New York: United Nations. Recuperado el 14 de mayo de 2017 de <http://www.un.org/esa/sustdev/natlinfo/indicators/guidelines.pdf>

VOS, Rob. 1995. Hacia el mejoramiento del sistema de indicadores sociales para América Latina. Institute of Social Studies y Banco Interamericano de Desarrollo BID, Washington

World Commission on Environment and Development - WCED. (1987). Our Common Future. United Nations. Recuperado el 10 de junio de 2017 de: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>

Weiss, J. (2015). *A Stakeholder and Issues Management Approach (5th Edition)*. Mason: Cengage learning.

Wu, J. y Wu, T. (2011). Sustainability indicators and indices: an overview. En Christian N. Madu and C. Kuei (Eds.), Handbook of Sustainability Management (pp. 65-86). London: Imperial College Press