

Responsabilidad social corporativa: Un análisis de caso en asociaciones del sector de restaurantes en Colombia

Corporate social responsibility management: A case analysis of associations in the Colombian restaurant sector

^aFernando Rodríguez-Fonseca, ^bHugo Fernando Castro-Silva, ^cMarling Carolina Cordero-Díaz

 ^a Magister en administración, fernando.rodriguez@uptc.edu.co, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Sogamoso, Colombia

 ^b Phd Gerencia de proyectos, hugofermando.castro@uptc.edu.co, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Sogamoso, Colombia

 ^c Magister en Gerencia de Empresas mención Finanzas, marling.cordero@uptc.edu.co, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Sogamoso, Colombia

Recibido: Junio 1 de 2021 Aceptado: Octubre 8 de 2021

Forma de citar: F. Rodríguez-Fonseca, H.F. Castro-Silva, M.C. Cordero-Díaz, "Responsabilidad social corporativa. Un análisis de caso en asociaciones del sector de restaurantes en Colombia", *Mundo Fesc*, vol 11, no. S4 pp. 261-277, 2021

Resumen

El presente artículo es abordado desde las ciencias de la gestión. Su objetivo es realizar una propuesta de implementación del sistema de Responsabilidad Social Corporativa (RSE) en Asociaciones de restaurantes ubicados en el departamento de Boyacá - Colombia. La metodología empleada fue de tipo descriptivo, de corte cualitativo y cuantitativo, utilizando encuestas y entrevistas, se logró determinar las características de los establecimientos que componen las Asociaciones, las necesidades y expectativas de las partes interesadas en cuanto a la RSE. Se pudo establecer que son escasas las políticas en materia de responsabilidad social empresarial ha desarrollado estas Asociaciones de empresarios, además se encontraron debilidades en materia de contaminación ambiental, rotación de personal, y falta de alineación entre las unidades de las Asociaciones. Se estima, que existen oportunidades de mejora, para ello, se diseñaron políticas a nivel económico, ambiental y social, teniendo en cuenta las expectativas de los stakeholders. Al igual se desarrolló un ejercicio de planeación estratégica para determinar la misión, visión, valores, estrategias y objetivos; y finalmente se propuso un plan de implementación del sistema de RSE.

Palabras clave: Bienestar Social, Desarrollo Sostenible, Responsabilidad Social Empresarial, Responsabilidad Social.

Autor para correspondencia:

*Correo electrónico: fernando.rodriguez@uptc.edu.co



Asbtract

This article is approached from management sciences. Its objective is to make a proposal for the implementation of the Corporate Social Responsibility (CSR) system in Restaurant Associations located in the department of Boyacá - Colombia. The methodology used was descriptive, qualitative and quantitative, using surveys and interviews, it was possible to determine the characteristics of the establishments that make up the Associations, the needs and expectations of the interested parties in terms of CSR. It was established that few policies on corporate social responsibility have been developed by these Business Associations, in addition weaknesses were found in terms of environmental pollution, staff turnover, and lack of alignment between the units of the Associations. It is estimated that there are opportunities for improvement, for this, economic, environmental and social policies were designed, taking into account the expectations of the stakeholders. Likewise, a strategic planning exercise was developed to determine the mission, vision, values, strategies and objectives and finally, a CSR system implementation plan was proposed.

Keywords: Social welfare, Sustainable development, Corporate Social Responsibility, Social responsibility.

Introducción

La investigación se realizó en Asociaciones colombiana de restaurantes, la cual vincula pequeñas empresas de asaderos y restaurantes de la región del Tundama y Sugamuxi del departamento de Boyacá-Colombia. Los propietarios se han dado cuenta que sus actividades están ocasionando un impacto ambiental negativo, principalmente por el uso de leña para cocinar las carnes, los empaques de los alimentos para llevar en algunos casos se conforman por bolsas plásticas o platos de icopor. De otro lado, la rotación del personal es alta, en muchos casos no se brinda estabilidad y capacitación a sus trabajadores en la mayor parte de establecimientos Sin embargo, tienen intenciones en ser más amigables con el medio ambiente y de adquirir un personal mejor calificado para atención al cliente. Por otro lado, no han definido unos lineamientos que direccionen las prácticas de la Responsabilidad Social Corporativa; prácticamente buscan obtener mejores beneficios económicos mediante la satisfacción de los clientes y ser más reconocida no solamente en el ámbito local, sino regional y nacional. El propósito del estudio fue establecer un sistema de RSE para las Asociaciones en donde se dé la posibilidad de tener una

mejor imagen ante los grupos de interés o stakeholders; según [1], son los accionistas, proveedores, prestamistas, clientes, acreedores y comunidad. Inicialmente se dieron algunos antecedentes de la Sociedad y su relación con el entorno, se hizo un análisis de la gestión de la RSE en función de las dimensiones económica, ambiental y social, en donde no se tenían definidas políticas y responsabilidades en este tema; posteriormente, se hizo una propuesta de implementación del sistema RSE.

Según [2], las empresas en Colombia deben concentrar en la gestión los fines de las políticas públicas, los beneficios de los stakeholders, las pretensiones de grupos sociales y las insuficiencias socioambientales del entorno. Esto es uno de los retos para que se cumpla con la RSE. De otro lado, el Estado debe planear el bien en conjunto de los habitantes y evaluar así sus capacidades y programas, pero algo importante es que debe involucrar también a las empresas como un socio para que se logre delinear esas políticas y se busque el bien para todos. También se debe replantear la visión de desarrollo y la naturaleza competitiva de la comunidad, entonces se tendría que cambiar de mentalidad, en donde se concientice hacia una cooperación y competencia sana. Luego la RSE es un concepto fundamental para

para lograr la ética de los negocios y que éstos participen en el bienestar humano, y lograr construcciones colectivas.

El término de Responsabilidad social data con el filósofo Zaratustra, de la antigua Persia en 1767 AC, quien era un empresario ganadero y dio a conocer en cuanto a buenos pensamientos, palabras y acciones en las actividades económicas y que se pueden relacionar con prácticas de responsabilidad social actual [5]. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de primera parte busca el beneficio económico mediante las utilidades dadas por las actividades propias de la empresa, pero teniendo en cuenta el beneficio de la sociedad en donde está inserta la organización, busca la inclusión de la gente y el cuidado del medio ambiente. [6]. La RSE es intergeneracional; por otro lado las autoras mencionan la parte de respeto a los derechos humanos [7]. La RSE son prácticas cuando contribuye al Desarrollo Sustentable y hace parte tanto actores internos como externos, busca la cooperación entre estas partes, ubica el contexto en donde está inserta la organización y relaciona los procesos con los objetivos [2].

Una característica importante es que las empresas durante los años que tienen de experiencia van acumulando conocimiento tanto de ella misma como de la interacción que tiene con la sociedad, como los cargos, sueldos, logotipo, los impuestos, etc.; además el conocimiento se debe transformar, transmitir e interiorizar, para que se vuelva colectivo; esto ayuda a establecer los planes y actividades para desarrollar la RSE. [8]. Otra forma tiene que ver con llevar a cabo gestión social, con responsabilidad legal, conducta ética de las empresas y discrecional que no tiene ninguna repercusión o exigencia legal, es filantrópica y voluntaria, pero ayuda a reforzar la buena imagen y reputación de la organización Carroll, 1989, citado por [8]. Por otro lado, según [9] mencionan

que la RSE debe involucrar en su gestión a la comunidades locales, proporcionando trabajos y salarios justos; que a los clientes se ofrezca productos ecológicos a precios competitivos, de manera externa e interna con la gestión de los recursos humanos, contrato digno y no discriminatorio, mejorar la calidad de vida con higiene y seguridad en el trabajo; la armonía con el cambio; y gestión del impacto ambiental, disminuyendo el uso de recursos y la contaminación. También se debe establecer políticas y que sea revisada continuamente para establecer su conveniencia, diseñar acciones correctivas por algunos incumplimientos; a su vez mantener comunicaciones tanto interna como externa, de la primera con accionistas, directivos y empleados, y la segunda con la sociedad.

La RSE es necesaria para todo sector, tipo de empresa y tamaño de ésta. Particularmente, en cuanto al tamaño en el mundo las pymes o pequeñas y medianas empresas conforman el 90% y proporcionan del 50% al 60% de empleo, y más de la mitad del Producto Interno Bruto (PIB) [10]. Luego es importante que realicen la gestión de RSE por algunos aspectos que se mencionan adelante. Dado que las empresas buscan los beneficios económicos a nivel de utilidades, la rentabilidad, minimización de costos (por ejemplo los ambientales), productividad, fidelidad de los clientes, confianza y transparencia con los proveedores, etc. [11]. Lo anterior, permite darle un margen de crecimiento en capacidad y atención a los stakeholders, que se relaciona con los propietarios, gerentes y empleados en general (miembros de la organización) [11].

Sin embargo, la RSE podría generar una mayor posición competitiva, de crecimiento y sostenibilidad a las organizaciones, si se tiene en cuenta otros aspectos como lo son: el apoyo de organismos gubernamentales, incremento de la imagen institucional,

reconocimiento de la sociedad, nuevas oportunidades de actividades productivas, mayores respaldos de inversionistas y contribución al desarrollo de un país [11]. También puede la RSE generar beneficios indirectos mencionados [12], como buena reputación y aceptación de los mercados dando una mejor difusión de productos o servicios, respetar la integridad del medio ambiente, cumplimiento de ordenamientos o leyes en materia laboral y ambiental, lograr descuentos en impuestos por no contaminar o inclusión al trabajo de ciertos empleados; además, consideran que la RSE es una visión de interés público sobre las actividades o prácticas de las empresas y que deben ser transparentes y que los recursos que se usan deben tenerse en cuenta como limitados y que los valores de la empresas se deben reconocer por parte de la sociedad; es así, que se debe haber un comportamiento adecuado asociado con las sostenibilidad.

Autores como [13] mencionan que la ISO 26000 que es una norma internacional que guía la implementación voluntaria de la RSE, y que es importante brindar educación e información veraz de estrategias de marketing y contratación para fomentar el consumo responsable y sostenible con bienes y servicios que estén al alcance de todas las personas. Aquí se afirma más la inclusión y aporte al Desarrollo Sustentable para lograr los objetivos de la firma, lo social y ambiental. En conclusión la RSE no es exclusiva a las empresas industriales o de consumo masivo, sino aplica para todo tipo de organización en donde sus actividades impactan directamente a una sociedad y al medio ambiente. Según [14] arguye que la RSE se debe realizar una apropiada gestión estratégica para lograr objetivos a largo y que se dé la aceptación de los grupos de interés, trayendo una ventaja competitiva. Luego es no solamente hay que mirar si es posible equilibrar las dimensiones, sino que es imperativo, porque la empresa puede crear una buena imagen corporativa ante

la sociedad y tener pleno cumplimiento de la normatividad; ésto conlleva al ahorrar costos ambientales o por no calidad de sus productos, o que la comunidad perciba la falta de respeto a los derechos humanos, u otras situaciones.

En Colombia con relación a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se establece dentro la Constitución Política de 1991, que es la carta magna del país. El tema de RSE no es explícito, no obstante en el artículo 333 [15], se menciona actividad económica y la decisión privada que son autónomos, dentro de los límites del bien comunal. La ley delimita el valor de la libertad económica en lo social, el ambiental y el patrimonio cultural de la Nación. Por otro lado, se encuentra la Guía GTC 180 del Instituto Colombiano de Normas Técnicas (Icontec) que proporciona directrices para la RSE, con enfoque socialmente responsable en las empresas y con principios usuales con sistemas e instrumentos de gestión [15].

Es de mencionar que en Colombia existe una norma que reglamente el trabajo seguro, el Decreto 1017 de 2015, que establece de manera mandataria todas las disposiciones de Seguridad e Higiene en el trabajo que se dirige directamente a la parte interna de la organización en busca de cumplir la RSE. También, la Ley 590 de 2003 que habla de que las empresas deben contar con medios suficientes para la implementación y puesta en marcha de la RSE, pero esto no ocurre con la Pymes (pequeñas y medianas empresas), pero con algunos incentivos para aquellas que se acojan a esta Ley. Se da un acuerdo entre Colombia con la Ley 1360 de 2009.

Materiales y métodos

Este estudio es un diseño no experimental y descriptivo porque se caracteriza la parte interna de la organización y la relación con los grupos de interés. Es transversal porque toma la información en un momento

dado [16]. Es de tipo cualitativo, que según [17], puede desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos (p.46); y cuantitativo que es objetivo, deductivo, inferencial y tiene una medición controlada [18]. En cuanto a la población, se tomaron los 18 miembros de las Asociaciones, para proveedores una muestra con población finita, y para los clientes muestreo de población infinita. La técnica de recolección de información utilizada fue la encuesta, la entrevista, y de otro lado documentos propios de las Asociaciones como reglamento y procedimientos. La metodología debe permitir determinar que no existen políticas de RSE, se identificaron los grupos de interés, sus necesidades y expectativas; y en cuanto a la RSE no se ha desarrollado de una manera adecuada; presentando falencias en los aspectos económicos, sociales y ambientales.

Siguiendo lo recomendado por [16], la metodología empleada para este análisis de caso se encuentra dividida en tres fases, la primera fase consiste en un análisis del microentorno de la organización, la fase dos un análisis del macroentorno de la organización, la fase tres consiste en la identificación de debilidades y fortalezas en lo relacionado con la RSE y la fase cuatro consiste en el diseño del sistema de gestión que propenda por el mejoramiento de las actividades de responsabilidad social empresarial.

Dentro de la primera fase de la metodología, las Asociaciones buscan el fomento de los actores a nivel comercial y turístico en Boyacá, siendo reconocidos por la calidad del servicio y del producto ofrecido. Están dedicados a ofrecer platos de carne asada, cerdo, lomo rostizado, hamburguesa, cordero, cuchuco con espinazo; y acompañamientos como lo son papas, longaniza, chorizo, arepas, envueltos, etc. La razón fundamental para escoger a esta organización fue el hecho que no cuenta con elementos evidentes de RSE, y se presentan oportunidades potenciales de poder mejorar su gestión e impacto en los diferentes grupos de interés.

Siguiendo las fases de la metodología, se realizó un análisis del microentorno para determinar fortalezas y debilidades en términos de la RSE. Por otro lado, se establecen las oportunidades y amenazas del macroentorno. A continuación se muestran los hallazgos en las Tablas I y II.

Tabla I. Análisis del microentorno

Factor	Descripción
Empleados	Se capacitan en algunos temas relacionados con Seguridad y Salud en el trabajo, manipulación de alimentos, servicio al cliente, algunos en Contabilidad, pero en algunos establecimientos. Y la mayor parte no conoce los lineamientos que tiene las Asociaciones
Dueños	La mayor parte tiene apropiación los lineamientos de las Asociaciones, pero no conocen en un 21% los estatutos. No hay unión en actividades conjuntas.
Conducta Empresarial	Desde el año 2018 se diseñaron principios y Valores. Están encaminados a buscarla unidad y coherencia con actividades conjunta en pro de sus miembros y de la comunidad
Relación con los recursos naturales	Hay gran preocupación por el tema del uso racional de recursos y el impacto que se genera al medio ambiente por la actividad que está dada en emisiones contaminantes
Proveedores	Las Asociaciones consideran exclusivamente la calidad de la carne y otros productos que acompañan el plato como el plátano, la papa, envuelto de maíz, etc. Pero no tiene en cuenta el impacto que generan a nivel social o más que todo lo ambiental, en el caso específico de producción de carne. Es de anotar que El sector ganadero genera gases de efecto invernadero, alrededor de 18% más medido en su equivalente en dióxido de carbono (CO ₂), que el sector del transporte, según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [19]
Clientes	Las Asociaciones proporcionan capacitaciones alrededor de mejorar la calidad de sus productos y servicio con el fin de colmar las necesidades y expectativas de los clientes, pero en algunos establecimientos.
Competidores	Lo componen tanto asaderos con los mismos productos y otros sustitutos que son restaurantes que ofrecen otro tipo de comidas como de pescadería y típicos de la región. No llevan actividades en pro de la RSE

En la tabla I se puede observar que se presentan desafíos con respecto a la Responsabilidad Social Corporativa, tanto en lo social como lo ambiental. Con relación a la parte social se tiene que ofrecer mejores condiciones laborales, dado que se presenta alta rotación de personal, por contratos a término fijo, según el comportamiento de la temporada; sin embargo, a pesar de que se brinda capacitación y seguridad en el trabajo, y en algunos establecimientos en atención al cliente y contabilidad, pero no en todos los establecimientos. El aspecto más fuerte es el ambiental, porque de una parte no se utiliza otro medio de combustión diferente a la leña lo cual genera impactos negativos, por tanto, se debe considerar el cambiar por otro tipo de tecnologías que sean más amigables con el medio ambiente. También está en el caso del empaque que se utiliza para llevar el alimento que no se consume, que sean con material biodegradable.

En materia del contexto externo, como se presenta en la tabla II, se identifican oportunidades que se dan en el seguimiento de la normativa que lograría una mejor calidad y disposición de los productos alimenticios en toda su cadena. El mismo crecimiento de la economía que proporciona más empleo y mejores salarios; es decir, capacidad de compra, en este aspecto, en Colombia ha habido un aumento de personas que toman la alimentación fuera de casa y quieren compartir también con la familia [20]. Al igual de disminución de tasas de interés lo que puede generar mayor inversión.

Tabla II. Análisis del macroentorno

Factor	Descripción
Político-legales	Ley 9 de 1979. Protección al medio ambiente. Proporciona directrices de medidas sanitarias para productos alimenticios.
Económico	Reforma tributaria 2020
Social-cultural	Crecimiento de la economía en Colombia en un 3,4% según el FMI
Tecnológico	Disminución de tasas de interés en 6 puntos básicos
Ecológico	Disminución del consumo de carne frente a la de pollo
Tecnológico	Publicidad digital y transacciones e-commerce
Ecológico	Contaminación por uso de leña para asar carne

Otra oportunidad es el uso de tecnologías de comunicación como lo es la digitalización y el e-commerce, en donde cada vez más las personas hacen sus pedidos por internet, o hacen búsqueda de sitios para ir a comer [21]. Por otro lado, las amenazas se dan en cuanto a la reforma tributaria del próximo año en donde hay mayores impuestos para las empresas [21]; también la disminución de consumo de carne en Colombia, cuyo producto sustituto por excelencia es el pollo [21]. Además, la contaminación al hacer uso de leña para asar la carne en donde se generan emisiones contaminantes [22].

De lo anterior, se puede afirmar que se presentan desafíos potenciales que involucran cambios sustantivos y estructurales al interior de las organizaciones vinculadas a las Asociaciones, que puedan impactar en menor grado al medio ambiente por las actividades propias de los asaderos de carne pertenecientes a las Asociaciones, dirigidos al cambio de tecnología en la cocción, uso de materiales reutilizables y/o biodegradables, diversificación de productos, como el pescado, el pollo, cerdo, etc.

Resultados y discusión

Según el diagnóstico inicial del micro y macroentorno, las Asociaciones tiene desafíos encaminados a la parte social, como lo es la capacitación y una contratación más estable. De la parte ambiental, se deben generar políticas y objetivos concretos con el fin de disminuir las emisiones que causan la cocción con leña, y de otro lado, cambiar los elementos de menaje a materiales biodegradables. Se deben establecer estrategias que se dirijan al Desarrollo Sustentable y a la RSE. También tiene muchas oportunidades que se relacionan con brindar un impacto positivo al entorno y así lograr una mejor imagen corporativa; también en tratar de mejorar la imagen, aprovechando el crecimiento económico y de bajas tasas de interés para que se incremente el consumo, y aprovechar las Tecnologías de la información y comunicación (TIC's), pero a su vez es importante diversificar los productos.

Con el propósito de afrontar estos retos se propone la implementación de un sistema de gestión cuyo diseño se encuentra fundamentado en los resultados del diagnóstico micro y macro con el fin de establecer las dimensiones a nivel económico, ambiental y social de la RSE.

Dado que las Asociaciones es un conjunto de restaurantes y asaderos, la parte económica se maneja por medio de cuotas ordinarias cada año. En caso de hacer eventos conjuntos para promocionar las Asociaciones lo hacen por medio de cuotas extraordinarias. La idea de asociarse era buscar un beneficio común con una marca colectiva, en donde los clientes actuales y potenciales identifiquen y reconozca estos establecimientos, puedan recomendarlos como una experiencia diferente. Han recibido algunos recursos gubernamentales, básicamente al inicio de la marca colectiva, con el apoyo de la Cámara de

Comercio de Sogamoso, que es una entidad sin ánimo de lucro que promueve el desarrollo empresarial y comercial sostenible. En ese entonces, se buscaba fomentar el turismo en el departamento de Boyacá y la región de Sugamuxi. Desde allí no se realizado otras acciones relacionadas con eventos y promoción masiva de la Sociedad.

El inconveniente que se tiene en el momento es que cada establecimiento maneja sus recursos, inversiones y demás para buscar utilidades. Esto es diferente a lo que se expresa como objetivo de las Asociaciones. Únicamente lo que es común para los establecimientos es tener el logo en la entrada de cada restaurante y un folleto que muestra el mapa en donde están ubicados los establecimientos. Es así, que los beneficios dependen del ejercicio que se hace en inversiones, gastos y demás de manera independiente. Cabe mencionar que en el caso del aprovisionamiento se hace de la misma manera, cada establecimiento tiene sus proveedores; solamente hay 4 de los 18 asaderos que para el caso de adquirir la carne, lo hacen en el matadero municipal de Sogamoso. Por parte de los acompañamientos de los platos difiere en cada negocio, como lo son: productos cárnicos (morcilla y longaniza), envueltos, arepas, y bebidas.

A pesar de las inconsistencias mencionadas de unión y cooperación; el impacto que en este momento genera las Asociaciones de bienestar es de crear valor para cada uno de sus establecimientos específicamente los dueños porque logran alcanzar sus objetivos a nivel de utilidades y rentabilidad; de otro lado, la marca ha permitido aumentar la cuota en el mercado y un impacto positivo a la región, porque al generar empleo y relacionase con proveedores, dinamiza la economía. En el momento las Asociaciones no tienen definidas políticas de RSE, para el caso particular de la dimensión económica.

Es así que se plantearon tres políticas:

- La marca colectiva debe generar y distribuir valor agregado entre los trabajadores y accionistas, buscando equidad y justicia para lograr condiciones favorables para los actores internos.
- Las Asociaciones deben buscar ser sostenible para contribuir con sus impuestos y participar activamente en planes al desarrollo económico de la región junto con el gobierno departamental.
- El aprovisionamiento de los productos de los establecimientos debe ser consolidado y seleccionado por partes de los miembros para buscar ventajas en cantidad, calidad y precio; con el fin de generar y, distribuir bienes y servicios que contribuyan a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, y de la comunidad en general.

En cuanto al área ambiental del sistema de gestión, pese a lo expresado en el Art. 3 del Reglamento de las Asociaciones, hay un compromiso en lo ambiental expresado por sus directivas, cuyo fin es generar una mejor imagen y disminuir el impacto de este tipo de establecimientos. La afectación que generan las actividades de los negocios se relaciona directamente con la contaminación al aire por emisiones de fuente de la preparación de carne con leña; y también hay que talar árboles. En el caso de Colombia el uso de los árboles como leña es de un 21,4% para el año 2015 [23]; es un porcentaje apreciable para este uso. De todas maneras en este momento se está pensando en otro tipo de tecnología en la que no se utilice la leña, como lo son los hornos eléctricos. Para el caso de los elementos para llevar la comida que no se consumió, o el caso de domicilios se utilizan envases de icopor y plástico. Finalmente, no se tiene una directiva de manejo de residuos;

como se aprecia el impacto ambiental es negativo y está dado por emisiones que produce la cocción por la leña afectando a las comunidades contiguas a estos establecimientos, y el uso de materiales no biodegradables ya mencionados.

Con lo expuesto anteriormente Las Asociaciones no tienen políticas en la dimensión ambiental, se propusieron las siguientes:

- Realización de cambios en los establecimientos de la fuente de energía, para asar las carnes con el uso de hornos eléctricos o a gas, con el fin de disminuir las emisiones contaminantes al medio ambiente.
- Fomentar la utilización de materiales biodegradables para que los clientes lleven la comida que no se consumió o para los domicilios.
- Se promoverá el uso racional de la energía eléctrica en las instalaciones de cada establecimiento con luces Led y con sensores de apagado cuando ésta no se requiera.
- En los establecimientos se colocarán ahorradores de agua en las baterías, además se debe hacer mantenimiento preventivo para evitar fugas de este vital líquido, y se reutilizará para la limpieza de instalaciones.
- Se debe hacer la gestión de manejo de residuos, clasificarlos y etiquetarlos para su deposición final y/o reutilización.

El sistema de gestión también involucra el aspecto social enfocándose en generar impactos positivos sobre las personas y las comunidades del área e influencia de las actividades empresariales de la Asociaciones. En cuanto a la capacitación

que se brinda en los establecimientos, en algunos de ellos se imparte con relación a atención al cliente, cocina y contabilidad; pero se hace de manera independiente. Sin embargo, hay respeto por las personas, se cumple la normativa de seguridad y salud en el trabajo y la legislación laboral. De otro lado, se presenta rotación de personal, porque depende muchas veces de temporadas o de trabajo de fin de semana, que es cuando hay mayor demanda, lo que se relaciona con la falta de capacitación y adquisición de destrezas de las personas nuevas.

Con la comunidad, se contrata personal de la región. Por otro lado, se menciona en el Art. 3 del Reglamento de la Asociaciones que las actividades vayan en pro de la comunidad de manera solidaria, a pesar de estar consignado, no se han hecho gestión para que esto ocurra. Para el caso de los clientes, hay fidelización por la calidad de sus productos y en general se presenta un buen índice de satisfacción. Con los proveedores se presentan sólidas relaciones, éstos proporcionan buena calidad, oportunidad, entrega y precios justos. Es así que el impacto social se da por la generación de empleo, pagos de salarios según la legislación, seguridad y salud en el trabajo, algunos establecimientos brindan capacitación y cierta estabilidad. Según lo anterior, se pueden recomendar políticas en esta dimensión tales como:

- Las Asociaciones deben promocionar el trabajo digno y de calidad para los colaboradores involucrando a personas con condición de discapacidad, además de brindar capacitación permanente a los miembros y empleados para tener oportunidades de crecimiento personal, profesional e institucional, y lo comunicará a sus colaboradores y comunidad.
- La colectividad debe acercar más a la comunidad mediante con la realización

de actividades de fomento al espíritu empresarial, contribuyendo al desarrollo económico y social.

- Involucrar a otros establecimientos de la misma línea de actividades a la Asociaciones para fortalecer la economía local y regional, contribuyendo a vivir una experiencia gastronómica diferenciadora y que fomente el turismo en el departamento de Boyacá.

La implementación del sistema de gestión involucra varias actividades, empezando por la asignación de responsabilidades, la identificación de las expectativas de las partes interesadas. Para la asignación de responsabilidades, según las políticas que se diseñaron de RSE en las dimensiones económica, ambiental y social se designó directamente las responsabilidades a todos los socios de las Asociaciones, con el liderazgo de la Junta Directa que está compuesta por presidente, secretario y tesorero. En cuanto a la Identificación de las expectativas de las partes interesadas, se tiene que los Stakeholders o partes interesadas surge de la teoría en que la compañías que producen externalidades afectan directamente a lo interno como lo externo, y que busca disminuir los impactos negativos y aumentar los positivos [24]. Las partes interesadas de las Asociaciones son:

- **Trabajadores:** salarios justos, estabilidad en la contratación, desarrollo humano y formación, posibilidad de ascender y mejor ambiente laboral
- **Clientes:** desean un mejor servicio, encontrar un sitio limpio y agradable, en algunos establecimientos poder pagar con tarjeta, aumentar la capacidad de logística para una mejor y oportuna atención, al salir del asadero no oler a leña, mejorar el sistema de quejas y sugerencias, y que no se revelen sus datos confidenciales.

- **Proveedores:** esperan que el pago de sus productos y/o servicios sean oportunos, órdenes de compra claras y con anticipación; además de una relación comercial sostenible.
- **Socios:** que son los mismos accionistas buscan mejorar la imagen de la marca colectiva, el uso óptimo de los recursos, crear mayor valor y obtener mayor ventaja competitiva.
- **Comunidad:** esperan que las actividades de los establecimientos impacten positivamente, no contaminen y emplean a las personas de la región respetando los derechos humanos, y que la Asociaciones tenga un comportamiento ético.
- **Gobierno:** espera la contribución vía económica con los impuestos, además de ser un pilar de desarrollo económico y social.

La implementación del sistema de gestión prosigue con el establecimiento de la planificación estratégica. La planeación estratégica es una manera de guiar a una empresa, mediante la formulación, implementación y evaluación de acciones para que la empresa logre sus objetivos [25]. Primero que todo, se tiene en cuenta la misión, visión y valores de la Asociaciones; pero se añaden algunos elementos relativos a la RSE, de la siguiente manera:

- **Misión:** ARCASUG es una entidad de derecho privado, sin ánimo de lucro, con presencia en la provincia de Sugamuxi; vela por los intereses de sus socios y fomenta el desarrollo de la industria cárnica de la región. Comprometida con calidad a precios justos y el buen servicio. Respeta los derechos de los trabajadores, cumple con los plazos establecidos con los proveedores y encamina sus actividades preservando el medio ambiente.
- **Visión:** Para el año 2030, ARCASUG será una Asociaciones integrada por establecimientos líderes a nivel

departamental y nacional, y reconocida por su contribución al desarrollo económico, social y ambiental de la Región.

- **Valores:** Los valores que tiene actualmente la Asociaciones son: compromiso, liderazgo, honestidad, respeto, responsabilidad y unidad. Se incorporan valores que se direccionen a la RSE como:
- **Apoyo a la comunidad:** La Asociaciones se compromete a realizar actividades que conlleven a la cooperación y solidaridad para la comunidad de la provincia del Sugamuxi y el Tundama.
- **Respeto al medio ambiente:** La Asociaciones encaminará decisiones y acciones en pro de mitigar la contaminación de agua, suelo y aire en los sectores en donde se encuentra.
- **Transparencia:** La Sociedad mostrará a la comunidad y gobierno su gestión empresarial de manera clara, objetiva y ética.

Dentro de esta fase de definición de la planeación estratégica para la implementación del sistema de gestión de la organización, se utilizó la matriz DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas); según [26], “es una técnica que permite hacer un análisis de problemas en el contexto de la planeación y poder determinar estrategias. Para la construcción de la matriz se tomó de la información del micro y macroentorno, se presenta en la Tabla III.

Tabla III. Matriz DOFA

	Oportunidades: <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento Económico - Disminución de tasas de interés - Leyes ambientales - Tecnología 	Amenazas: <ul style="list-style-type: none"> - Disminución del consumo de la carne - Reforma tributaria - Competencia
Fortalezas: <ul style="list-style-type: none"> - Calidad de los productos y servicios - Proveedores - Fidelización de clientes 	Estrategias FO: <ul style="list-style-type: none"> - Calidad diferenciada de productos y servicios - Buscar alianza con el gobierno departamental - Fomento de emprendimiento de la comunidad 	Estrategias FA: <ul style="list-style-type: none"> - Alianzas estratégicas - Diversificar los productos
Debilidades: <ul style="list-style-type: none"> - Falta de unión y alineación - Apropiación de estatutos de algunos propietarios - Impacto al medio ambiente negativo 	Estrategias DO: <ul style="list-style-type: none"> - Redistribución de utilidades entre actores internos - Utilización de canales de comunicación internos y externos - Innovación y cambio de tecnología 	Estrategias DA: <ul style="list-style-type: none"> - Consolidar y unificar actividades de la Asociaciones - Proveedores comunes

Una vez se tienen las estrategias, se diseñan los objetivos, e indicadores, que se muestran en la Tabla IV.

Tabla IV. Estrategias, objetivos e indicadores

Estrategias	Objetivos	Indicadores
-Redistribución de utilidades entre actores internos	- Redistribuir utilidades entre actores internos	Número de actores internos/utilidad total
-Buscar alianza gubernamental	-Generar proyectos de turismo	Número de proyectos turísticos generados/año
-Proveedores comunes	- Seleccionar proveedores en común para la Asociaciones	(Proveedores seleccionados en común /Total proveedores)*100%
-Calidad diferenciada de productos y servicios	-Aumentar la calidad de productos y servicios	% de satisfacción de clientes de producto y servicios/periodo
-Diversificación los productos	-Ofrecer otros productos gastronómicos	Número de productos diferentes
-Innovación y cambio de tecnología	- Adquirir hornos eléctricos para todos los establecimientos	Número de hornos eléctricos adquiridos (Emisiones reducidas/Total emisiones)*100%
	- Disminuir la contaminación de emisiones en un 80%	
	- Comprar empaques de materiales biodegradables para los establecimientos	(Número de empaques biodegradables adquiridos/ Total empaques adquiridos)*100%
	- Adquirir nueva tecnología para la iluminación de los establecimientos	Número de bombillas led adquiridas/ establecimiento
	- Instalar sistema de baterías y de recirculación de agua en los establecimientos	Número de baterías adquiridas % de agua reutilizada
- Utilización canales de comunicación internos y externos	- Capacitar en gestión de residuos y cuidado del medio ambiente a los miembros de las Asociaciones	Horas de formación en gestión de residuos
	- Hacer gestión de los residuos en los establecimientos	Número de establecimientos que gestionan residuos
	Contratar a personal en condición de discapacidad	Número de personas contratadas en condición de discapacidad
	- Identificar necesidades de capacitación	Necesidades de capacitación identificadas
	-Realizar planes de sucesión	Plan de sucesión
-Fomento de emprendimiento de la comunidad	- Realizar actividades de emprendimiento que integren a la comunidad y la Asociaciones	(Actividades de emprendimiento realizadas/ actividades planeadas)*100% diferente
-Alianzas estratégicas	- Promocionar la inclusión de más establecimientos de la misma línea de la Asociaciones.	Número de establecimientos incluidos de la misma línea

En el establecimiento del sistema de gestión se prosigue con la gestión de los recursos, procesos y sistemas, se tienen en cuenta los necesarios para el cumplimiento de los objetivos propuestos, tales como:

- **Humanos:** Se dispondrá de personal idóneo para todos los establecimientos, capacitado con conocimientos y habilidades en gestión de clientes, gastronomía, sistemas contables, administración, gestión de residuos, economía solidaria, cuidado con el medio ambiente y RSE. De otro lado, también se contratará personal en condición de discapacidad. El responsable de la administración de estos recursos es la Junta Directiva
- **Económicos:** Destinados a la realización de actividades que promocionen el emprendimiento, desarrollar la capacitación y planes de sucesión, contratación de personas en condición de discapacidad, gestionar la innovación, gestión de imagen corporativa, etc. Responsable: Junta Directiva
- **Tecnológicos:** Nueva tecnología amigable como hornos eléctricos, baterías con ahorradores de agua, iluminación Led y elementos para empaque de material biodegradable. Responsable: Junta Directiva.

Para la gestión de procesos, se tiene en cuenta la directiva de la norma ISO 9001, de la siguiente manera:

- **Estratégicos:** Gestión estratégica y gestión de la RSE, que es Responsabilidad de la Junta Directiva
- **Misionales:** Proveedores, preparación de alimentos y atención al cliente. Responsables: Los administradores de cada uno de los establecimientos vinculados con la Asociaciones.
- **Apoyo:** Gestión de recursos humanos, gestión financiera, de compras y tecnológica. Responsables: Los administradores de los establecimientos.

En general, se debe realizar la estandarización de procedimientos como el código de ética de los establecimientos, política de igualdad, guía del cuidado del medio ambiente, reglamento interno para la Asociaciones, gestión de compras, procesos de transformación, resolución de quejas, programas de capacitación, gestión de la innovación, formulación de proyectos de emprendimiento, etc.

En cuanto a la gestión de sistemas, se encuentran el subsistema administrativo que corresponde las actividades relacionadas con el proceso de planear, organizar, ejecutar y controlar las actividades relacionadas con la RSE. El subsistema de información, en donde se analiza, clasifica y distribuye la información que sirve para la toma de decisiones de la Asociaciones, y el subsistema de control, en donde se mira que todas las acciones de RSE se cumplan y si es necesario tomar acciones correctivas.

La medición y análisis del sistema es fundamental para garantizar los procesos de control y mejora del sistema de gestión. La medición se hace por medio de indicadores para verificar el cumplimiento de los objetivos formulados. Ver tabla 5. Se hace un análisis por medio de la verificación del cumplimiento de los objetivos y así mirar las oportunidades de mejorar los procesos, dependiendo de los resultados que se obtenga. Por otro lado, se puede realizar entrevistas con las partes interesadas para profundizar la información de sus expectativas y tomar acciones al respecto.

Para la gestión del cambio es necesario comenzar por las personas, la sensibilización deberá orientarse hacia crear una nueva cultura encaminada a la RSE, y que se alineen tanto objetivos y estrategias. De otro lado, se puede hacer el cambio por la estructura que es el esquema organizativo que debe seguir la Asociaciones para que

se enfoquen las políticas y procesos hacia el logro de metas en común; y la tecnología que representa nuevos elementos para la producción y el mismo saber hacer en los establecimientos. La mejora se da a través de la medición de los objetivos trazados por medio de los indicadores en las dimensiones económica, ambiental y social; de esta manera se evidencia el cumplimiento parcial o total, que es una forma de retroalimentar y así realizar un plan de actuación que responda a las necesidades prioritarias; también se analizan oportunidades de mejora; según la metodología [27] se pueden desarrollar con base en la priorización con cuatro criterios: Urgencia (contención del problema de inmediato), viabilidad (costo estimado de actividades), garantía de éxito (colaboración esperada y expectativas) e importancia.

De otra parte se el sistema de gestión debe contemplar el impacto en las partes interesadas. El diseño de estrategias,

políticas y objetivos, y la gestión en general permitirían generar un impacto positivo en las partes interesadas, porque se podría lograr las expectativas de cada uno de éstos. Se diseñó una matriz (Tabla 5) relativa a la medición de impactos, teniendo en cuenta el poder (nivel de autoridad) e interés (nivel de interés sobre el resultado del programa RSE). Cada uno se valora con escala de alto, medio y bajo. Para el caso de poder, alto significa que el stakeholder tiene autoridad para tomar decisiones que cambien la planificación; medio, puede influenciar cambios de la gestión institucional; y bajo, no tiene ningún tipo de autoridad o influencia en las decisiones de la gestión institucional. Para el tema de interés, alto, el stakeholder solicita periódicamente información sobre la gestión institucional para control legal o toma de decisiones; medio, ha solicitado eventualmente información sobre la gestión institucional; bajo, nunca ha solicitado información sobre la gestión institucional [28].

Tabla V. Matriz de medición de impactos de las partes interesadas

Stakeholder	Expectativas	Nivel de impacto en la gestión	
		Poder	Interés
Trabajadores	Salarios justos, estabilidad laboral, desarrollo humano y formación, ascensos y mejor ambiente laboral	Medio	Bajo
Clientes	Mejor servicio, tangibles, forma de pago, buen sistema de quejas y sugerencias, datos confidenciales.	Medio	Bajo
Proveedores	Pago de sus productos y/o servicios oportunos, órdenes de compra claras y con anticipación y relación comercial sostenible	Medio	Bajo
Accionistas	Mejorar la imagen de la marca colectiva, el uso óptimo de los recursos, crear mayor valor y obtener mayor ventaja competitiva.	Alto	Alto
Comunidad	Establecimientos que no contaminen y emplean a las personas de la región respetando los derechos humanos, y que la Asociaciones tenga un comportamiento ético	Medio	Bajo
Gobierno	Contribución vía económica con los impuestos, además de ser un pilar de desarrollo económico y social	Medio	Medio

Finalmente, se establece el cálculo de los costos estimados de la implantación se encuentran asociados a insumos sostenibles, beneficios adicionales al salario para los empleados, las áreas específicas de RSE, mantenimiento de la gestión ambiental, capacitación en RSE (Zicari, 2009; citado por [29]). La tabla 6 muestra los costos estimados de implementación del sistema de gestión de RSE en pesos colombianos, con los rubros basados en la guía para la creación e implementación de programas de RSE de empresas de servicios en Colombia. [30].

Tabla VI. Costos de implementación sistema de RSE

Rubro	Descripción	Valor (pesos)
Gastos:		
Personal	Personal que conforma la Asociaciones (junta)	2.000.000
Capital	Inversión inicial del proyecto	5.000.000
Recursos Materiales	Muebles y enseres	4.000.000
Imagen	Publicidad de imagen corporativa	5.500.000
Pasivo social	Posibles demandas judiciales	3.000.000
Inversiones:		
Sociales	Tipo social o económica	10.000.000
Ingresos:		
Donaciones	Dinero aportado por terceros	4.000.000
Préstamos	Obligaciones financieras adquiridas	1.000.000
Eventos	Actividades recreativas y educativas	2.000.000
Reservas:		
Sanciones	Eventuales sanciones	1.500.000
Imprevistos	Gastos no planeados en la implementación	8.000.000
Capacitación:		
Plan de capacitación	Según necesidades de capacitación	4.500.000
Plan de comunicación interna y externa	Proceso de implementación	2.500.000
TOTAL		53.000.000

Conclusiones

De la revisión de literatura se tiene que la RSE comprende una serie de actividades encaminadas a buscar un equilibrio entre las actividades o prácticas empresariales con el impacto positivo a nivel ambiental, social y económico. Es decir, se debe tener un equilibrio y armonía con estos elementos. En el caso específico de la Asociaciones tiene muchas falencias en cuanto al cumplimiento de políticas de RSE. Es una oportunidad realizar un proyecto de un sistema de gestión de RSE, el cual podría mejorar ostensiblemente la imagen de la Asociaciones, la disminución de impactos ambientales negativos, la identificación de necesidades de capacitación con temas relacionados a RSE, la comunicación interna y externa. Todo lo anterior contribuirá al desarrollo sustentable de los negocios; además de la interacción de los stakeholders tales como clientes, proveedores, empleados, entes gubernamentales la y sociedad en general.

La RSE busca un espacio de relación ganadora entre una empresa y sus partes interesadas, para el primer caso generar

un posicionamiento positivo y de conciencia interna por generar un impacto positivo en lo social, ambiental y económico, y de la otra parte obtener la confianza y sus relacionados. Se establecen los elementos más importantes del micro y macro entorno que impactan a la Asociaciones, se tienen fortalezas relacionadas con el posicionamiento que tiene la marca, el saber hacer de sus productos que se transfiere a la calidad de los mismo y por ende satisfacción de los clientes, tiene buenas relaciones con los clientes; como debilidades, se encuentra el impacto que genera la actividad de proceso de cocción por la utilización de leña como agente contaminante, falta mejorar la estabilidad laboral. Se tienen muchas oportunidades en tratar de mejorar la imagen, aprovechando el crecimiento económico y de bajas tasas de interés para que se incremente el consumo, y aprovechar las TIC's, pero a su vez es importante diversificar los productos.

Con respecto al establecimiento de la RSE de las Asociaciones, se resalta que tiene dentro del Reglamento beneficios para sociedad y la comunidad, a pesar de lo anterior, se observa que se presentan muchas falencias tales como: solo a

algunos empleados se capacitan, hace falta interacción con la comunidad, el impacto ambiental que generan sus actividades es negativo, hace falta de Asociatividad para buscar proveedores comunes, inversiones y actividades. Se diseñaron políticas en las dimensiones económica, ambiental y social en cuanto a la RSE para que le permita a las Asociaciones seguir un camino de manera conjunta y equitativa en pro de sus objetivos y de beneficio a las partes interesadas.

En lo relacionado con el diseño de un sistema de gestión de RSE, es importante que dentro de los aspectos estratégicos relativos a la misión, visión, valores y objetivos en una organización, se tenga en cuenta aspectos o factores que impliquen una verdadera RSE. Se realizó una propuesta relacionada con la misión, visión y valores, en donde se incluyeron algunos elementos de RSE para las tres dimensiones, económica, ambiental y social. Se determinaron objetivos estratégicos por medio del diseño de estrategias y formulación de políticas encaminadas a generar programas de RSE; así mismo se diseñaron indicadores para hacer el análisis y posibilidades de mejora. De otro lado, se determinaron los recursos a nivel humano, económico y tecnológico necesarios para la implementación de un sistema de RSE en asociaciones de restaurantes. En el caso de la gestión de los procesos se toman de orden estratégico, misional y de apoyo. De la gestión de sistemas se consideraron los subsistemas administrativos, de información y control. Para la gestión del cambio se enfocó en la parte humana, estructural y tecnológica. Se determinó el impacto de las partes interesadas.

Para las Asociaciones de restaurantes objeto de estudio, en este momento presenta muchos retos, que van desde un cambio estructural organizativo y de gestión, en busca de generar un impacto positivo en las dimensiones económica, social y

ambiental. Se tiene que dar a conocer el diseño de las políticas a sus stakeholders, además de sensibilizar y capacitar a los propietarios para que se siga un norte común, encaminado hacia la implementación del sistema de RSE. Los obstáculos que se vislumbraron son de resistencia al cambio, la inversión que se tiene que hacer en conjunto para las Asociaciones y de manera individual para cada establecimiento; sin embargo, si se logra superar estas barreras, se tendría probabilidad de éxito en lograr la implementación de la RSE a largo plazo.

En cuanto a trabajos futuros, en general este trabajo de investigación puede constituir una guía para la implementación del Sistema de Gestión de RSE; en materia de darle importancia a este tema para que la Sociedad pueda ser sostenible y sobrevivir en el mercado, ser amigables con el medio ambiente, e impactar positivamente de manera que beneficien a los grupos de interés.

Referencias

- [1] R. Carrizosa, *Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Guía de Implementación para Pymes*, Projectarse Editora, 2009
- [2] M. Heincke, "La responsabilidad social empresarial: ¿una herramienta para el desarrollo local sostenible en Colombia?", *Revista Opera*, vol 5, no. 5, pp. 55-71. Nov, 2005
- [3] Y. Kowszyk, y F. Vanclay, "The possibilities and limitations regarding the use of impact evaluation in corporate social responsibility programs in Latin America", *Corporate Governance*, vol. 21, no. 2, pp. 279-293. Oct, 2021
- [4] P. Capriotti y I. Zeler, "Comunicación de la responsabilidad social empresarial

- de las empresas de América Latina en Facebook: estudio comparativo con las empresas globales", *Palabra Clave*, vol. 23, no. 2, p. e2327, feb. 2020
- [5] J. Abreu, y M. Badii, "Análisis del concepto de responsabilidad social", *Revista Daena: International Journal of Good Conscience*, vol. 2, no. 1 pp. 54-70, 2006. [En línea]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/228819301_Analisis_del_concepto_de_responsabilidad_social_empresarial_Analysis_of_the_corporate_social_responsibility_concept
- [6] O. Benvenuto, J. Cahwje, J. y R. Carro, "Responsabilidad social empresarial y beneficio empresarial", *Contaduría Universidad de Antioquia*, no. 67, pp. 1-21, 2015
- [7] G. Mendizabal y B. Tufino, *Desafíos de la responsabilidad social corporativa (RSE) frente a los derechos humanos de los trabajadores*, México: Universidad Autónoma del Estado de Morelos, 2018
- [8] J. G. Cegarra., y J.M. Rodríguez, "Prácticas de gestión social y componentes de la responsabilidad social corporativa", *Cuadernos de Administración*, vol 17, no. 28, pp. 53-70, 2004
- [9] S. Izquierdo. y R. Villalonga, "La Responsabilidad Social Corporativa (RSE) y su gestión integrada. CIRIEC-España", *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, vol 53, pp.137-161, 2005
- [10] A. Vives y E. Peinado, *La Responsabilidad Social en La Empresa en América Latina*, New York: Publicación Banco Interamericano de Desarrollo, 2011
- [11] A. Díaz, "Gestión de la responsabilidad social empresarial", *Cultura*, vol 24, no. 24, pp. 1-20, 2010
- [12] J. Sánchez, "La Responsabilidad Social Empresarial y la Buena Administración", *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, vol 7, no. 3, pp. 103-114. 2013
- [13] A. Ardangoña y R. Isea, "ISO 26000. Una Guía para la Responsabilidad Social de la Organizaciones", *Cuadernos de la Cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. IESE. Business School*, no. 11, pp. 1-34. 2011
- [14] S. Sarmiento, "La Responsabilidad Social Empresarial: gestión estratégica para la supervivencia de las empresas". *Dimensiones empresariales*, vol 2, no. 2, pp. 6-15. 2011
- [15] D. Peña, "Responsabilidad social empresarial en Colombia, una visión actual frente a Latinoamérica y España". *Tesis maestría en administración. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Administración*. Manizalez, Colombia. 2018
- [16] M. Tamayo, *El proceso de investigación científica (3a ed.)*. México: Limusa, 1994
- [17] R. Hernández, C. Fernández y P. Baptista, *Metodología de la investigación*, México D.F.: McGraw-Hill. 2010
- [18] E. Del Canto y A. Silva, "Metodología Cuantitativa: Abordaje desde la complementariedad en Ciencias Sociales", *Revista de Ciencias Sociales*. vol 3, no. 141, pp. 25-34. 2013
- [19] Organización de las Naciones Unidas (ONU), "La ganadería amenaza el medio ambiente". FAO Sala de Prensa. 2006.

- [En línea]. Disponible en: <http://www.fao.org/newsroom/es/news/2006/1000448/index.html>
- [20] NielsenIQ, ¿Comer fuera o en casa? Preferencia de los colombianos. 2018. [En línea]. Disponible en: [https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana/#:~:text=Aunque%20los%20colombianos%20prefieren%20las,y%20el%20global%20\(48%25\)](https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana/#:~:text=Aunque%20los%20colombianos%20prefieren%20las,y%20el%20global%20(48%25))
- [21] L.A. Galvis, “La demanda de carnes en Colombia un análisis econométrico”. Banco de la República. 2019. [En línea]. Disponible en: <https://www.banrep.gov.co/es/demanda-carnes-colombia-analisis-econometrico>
- [22] A. Cortés y I. Ridley, “Efectos de la combustión a leña en la calidad del aire intradomiciliario. La ciudad de Temuco como caso de estudio”, *Revista INVI*, vol 8, no. 78, pp. 257-271. 2013
- [23] Departamento Administrativo Nacional de Estadística, *Flujos del bosque*, Bogotá: Boletín Técnico Cuenta Ambiental y Económica, 2017
- [24] P. A. Romero, “La integración de partes interesadas y su relación con el diseño para el ambiente en la implementación o mejora del tutelaje de producto”. Tesis de maestría. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de ingeniería. Bogotá- Colombia. 2016
- [25] F. R. David, *Conceptos de Administración Estratégica (1a. ed.)*, México: Ed. Pearson Educacion, 2003
- [26] I. Ansoff, *Corporate Strategy: an analysis Approach for Growth and Expasion*, New York: Mc. GrawHill, 1965
- [27] InnovaRSE, “Guía para implementar planes de actuación de RSE en Pymes de Navarra”. 2010. [En línea]. Disponible en: <https://www.navarra.es/NR/rdonlyres/0F81C85F-CDF9-4D5D-93ED-9CBB45ACC1E0/157644/GUIAPLANESDEACTUACIONRSE.pdf>
- [28] Universidad Nacional Abierta y a Distancia, “Matriz de Stakeholders (partes interesadas) y requisitos SIG”. 2019. [En línea]. Disponible en: <https://sig.unad.edu.co/documentos/sig/matriz-stakeholders/>
- [29] Confecámaras, Responsabilidad Social Empresarial: Manual de implementación. Bogotá- Colombia. 2010. [En línea]. Disponible en: <http://www.cepb.org/bo/urSE/wp-content/uploads/2014/12/E31.pdf>
- [30] A. Castro, A. Espinel, M. Gaspar y V. León, “Guía para la creación e implementación de programas de RSE de empresas de servicios en Colombia”. Universidad Sergio Arboleda. Bogotá. 2013. [En línea]. Disponible en: <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/927/GUIA%20PARA%20LA%20CREACI%20C3%93N%20E%20IMPLEMENTACI%20C3%93N.pdf?sequence=1&isAllowed=y>