

DIAGNOSTICO Y DISEÑO DE PRACTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL RSE BAJO CRITERIOS DE LA NORMA ISO 26000 EN LA
EMPRESA FRIGOMAYO S.A., MUNICIPIO DE MOCOA

ANGELA GONZALES JARAMILLO
JOSE MERARDO BURBANO UNIGARRO

INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MOCOA
2014

DIAGNOSTICO Y DISEÑO DE PRACTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL RSE BAJO CRITERIOS DE LA NORMA ISO 26000 EN LA
EMPRESA FRIGOMAYO S.A., MUNICIPIO DE MOCOA

ANGELA GONZALES JARAMILLO
JOSE MERARDO BURBANO UNIGARRO

Trabajo de grado, modalidad monografía presentado para optar el título de
Administrador de Empresas

Asesor
CESAR ADRIAN UNIGARRO
Ingeniero Industrial

INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MOCOA
2014

NOTA: “Los conceptos, afirmaciones y opiniones contenidas en el presente trabajo son responsabilidad única y exclusiva de sus autores, y no comprometen al Instituto Tecnológico del Putumayo”. (CIECYT)

NOTA DE ACEPTACION

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Mocoa, 7 de Febrero de 2014

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a dios, por permitirme alcanzar este logro en mi vida, por mostrarme que todo es posible con humildad, dedicación y trabajo.

A mi madre, a quien le debo toda mi vida, te agradezco el amor, el apoyo, y tu comprensión constante; a ti que me has sabido formar con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante buscando siempre el mejor camino.

A mi hermana quien me enseñó a luchar para alcanzar mis metas, motivándome siempre a seguir adelante.

A Miguel, por acompañarme durante todo este arduo camino y compartir conmigo alegrías y fracasos.

AGRADECIMIENTOS

El agradecimiento de mi tesis es principalmente a Dios quien me ha guiado y me ha dado fortaleza de seguir adelante.

Quisiera de la manera más sincera agradecer al Instituto Tecnológico del Putumayo especialmente a los docentes que conforman la facultad de Administración, por brindarme el apoyo y conocimientos necesarios para desarrollar la tesis.

A la empresa Frigomayo .S.A, a la veterinaria Jenny y todo su personal por permitirme realizar este trabajo para optar el título de Administrador de Empresas.

DEDICATORIA

Este trabajo de grado está dedicado ante todo a Dios y a mi familia por ser incondicionales en los buenos tiempos y ante las adversidades de la vida, porque cada uno de ellos a su manera aportaron en pequeña y gran medida para que este proyecto de estudio se realice, a mis hijos que no importa el tiempo ni cualquier obstáculo que se pueda presentar después de que se quiera cualquier cosa se puede lograr porque nada es fácil en la vida y el sacrificio por las cosas nos lleva a una recompensa y hoy esta es la mía.

AGRADECIMIENTOS

En gratitud con la vida y con todos los seres que me acompañaron en el transcurso de mi carrera, a mi madre que fue es y será siempre incondicional ante todo, a mis hijos que son y serán siempre el motivo y la razón de mis deseos de salir adelante y superarme para ser ejemplo digno de ellos, a mis compañeros de clases que día a día nos ayudamos a forjar mutuamente como profesionales, gracias por su paciencia constancia y trabajo en quipo. Que han pasado los días y que todo lo vivido estos cinco años llenos de recuerdos, recuerdos de buenos ratos de malos ratos pero que se quedaron tatuados en nuestras mentes como una cicatriz imborrable, gracias a la institución y sus docentes que de manera absoluta brindaron sus conocimientos que permitieron formarnos día a día como mejores personas como amigos y profesionales de bien para la sociedad.

En general hoy elevo mis más fervorosos agradecimientos a todos aquellos que permitieron y participaron en el feliz término de este proyecto de grado.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	
1. TITULO	15
1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA	16
1.2.DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3. JUSTIFICACION	17
1.4.OBJETIVOS	17
1.4.1.Objetivo general	17
1.4.2.Objetivos específicos	17
1.5. MARCO REFERENCIAL	19
1.5.1 Marco de antecedentes	19
1.5.2.Marco teórico	22
1.5.3. Marco conceptual	30
1.5.4. Marco Legal	34
1.6. DISEÑO METODOLOGICO	36
1.6.1. Tipo de investigación	36
1.6.2. Línea y sublínea de investigación	37
1.6.4. Muestra	39
1.6.5. Fases de la investigación	39
2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	43
2.1 LISTA DE CHEQUEO DE VARIABES ORGANIZACIONALES Y LINEA BASE	43
2.2 CRACTERIZACION DE PRACTICAS DE RSE EN FRIGOMAYO S.A	48
2.3 IDENTIFICACION DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	59
2.4. PLAN DE ACCION	70

2.5. MATRIZ DE INDICADORES DE GESTION	74
3. CONCLUSIONES	81
4. RECOMENDACIONES	
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1 Talento Humano de la empresa Frigomayo S.A.	38
Cuadro 2 Lista de chequeo de variables organizacionales y línea base FRIGOMAYO	43
Cuadro 3 Correlación de variables mediante indicadores en FRIGOMAYO S.A.	46
Cuadro 4 Resultados de línea base en FRIGOMAYO S.A	47
Cuadro. 5 Criterios de evaluación e RSE	49
Cuadro 6 Caracterización de prácticas de RSE e dirección y gobierno corporativo	49
Cuadro 7 Caracterización de prácticas de RSE en Organización Interna	50
Cuadro 8 Caracterización de prácticas de RSE en Bienes y Servicios	52
Cuadro 9 Caracterización de prácticas de RSE en Proveedores y Distribuidores	54
Cuadro 10 Caracterización de prácticas de RSE en medio ambiente	55
Cuadro 11 Caracterización de prácticas de RSE en comunidad	56
Cuadro 12 Cumplimiento en RSE por parte de FRIGOMAYO S.A	57
Cuadro 13 Identificación de grupos de interés que interactúan con FRIGOMAYO S.A	59
Cuadro 14 clasificación de grupos de interés para FRIGOMAYO S.A	62
Cuadro.15 sistematización de temas relevantes para los grupos de interés	64
Cuadro 16 Plan de acción de FRIGOMAYO en RSE	71
Cuadro 17 Matriz de indicadores de gestión del cumplimiento del plan de acción en RSE de FRIGOMAYO S.A	75

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1 Materias Fundamentales de RSE	29
Figura 2 Grupos de Interés en RSE	31
Figura 3 Ciclo PHVA	33
Figura 4 Resultados de línea base en FRIGOMAYO S.A.	48
Figura 5 Portafolio de servicios FROGOMAYO S.A	53
Figura 6 Cumplimiento de FRIGOMAYO S.A. en RSE con sus grupos de interés	58

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A Lista de chequeo de variables organizacionales y línea base	87
Anexo B Correlación de variables mediante indicadores de gestión	90
Anexo C Formato caracterización de prácticas de RSE dirigido a Colaboradores y Directivos	91
Anexo D Anexo D. Identificación de Grupos de Interés	96
Anexo E Clasificación de grupos de interés relevantes	97
Anexo F Sistematización de temas relevantes para los grupos de interés	98
Anexo G Plan de acción	99
Anexo H Indicadores de Gestión	100
Anexo I Misión y Visión de FRIGOMAYO S.A.	101

RESUMEN

Actualmente la globalización de los mercados, exige a la empresa Frigomayo S.A., diferentes retos en las dimensiones social, ambiental y económica, por lo tanto se presenta un riesgo o incertidumbre en alcanzar la sostenibilidad frentes a la atención de las necesidades de los grupos de interés o población existente en el área de influencia de operación de la organización objeto de estudio, siendo necesario diseñar e implementar estrategias para el cierre de brechas, frente al incumplimiento de las expectativas de los grupos de interés con quienes interactúa la empresa, en el desarrollo de su objeto social.

Palabras Claves: globalización, social, ambiental, económica, grupos e interés.

ABSTRACT

Currently the globalization of markets, requires the company Frigomayo SA, different challenges in the social, environmental and economic, therefore presents a risk or uncertainty in achieving sustainability fronts attention to the needs of stakeholders or existing population in the catchment area of operation of the organization under study, being necessary to design and implement strategies for closing gaps, for failure to fulfill the expectations of stakeholders with whom the company interacts, in developing its purpose.

Keywords: globalization, social, environmental, economic, and interest groups

INTRODUCCION

La implementación y mantenimiento de buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial RSE, en las empresas, bajo criterios de la norma ISO 26000, genera un alto impacto positivo en las dimensiones social, ambiental, económico y financiero, alcanzando la sostenibilidad en las organizaciones y crecimiento continuo, al ser altamente productivas y competitivas en la globalización de la economía.

El desarrollo de la investigación se compone de cuatro (4) capítulos, en el primer capítulo, se identifican las preliminares de la investigación, en donde se identifica el título, el problema de estudio, la justificación del mismo, los objetivos tanto general y específicos, fundamentos teóricos de apoyo y la metodología para el alcance de los objetivos propuestos.

En el segundo capítulo, se encuentran los hallazgos o resultados del desarrollo de la investigación propuesta, donde se realiza la línea base, caracterización de prácticas de RSE, identificación de los grupos de interés que interactúan con la organización, los temas relevantes o expectativas frente a FRIGOMAYO S.A. Posteriormente conforme a los hallazgos identificados, se diseña un plan de acción para el cierre de brechas e indicadores de gestión para el monitoreo de ejecución del plan propuesto.

En el tercer capítulo, el grupo investigador formula las conclusiones objetivas de la investigación, como conclusión general se puede decir que FRIGOMAYO S.A., presentan un avance significativo en las buenas prácticas de Responsabilidad

Social Empresarial, en el alcance de las expectativas de sus grupos de interés, pero es necesario realizar el fortalecimiento en los aspectos con debilidad, según el diagnóstico.

Al final en el cuarto capítulo, se enuncian las recomendaciones, como alternativas de solución frente al problema identificado y formulado inicialmente, donde en forma general se recomienda que FRIGOMAYO S.A., realice un fortalecimiento en sus prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, principalmente en sus acciones frente al cumplimiento de las expectativas de Medio Ambiente y Comunidad, donde se evidencio el más bajo porcentaje de cumplimiento.

1. TITULO

Diagnóstico y diseño de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial RSE bajo criterios de la norma ISO 26000 en la empresa Frigomayo S.A., municipio de Mocoa.

1.1. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las prácticas que actualmente se desarrollan en la empresa Frigomayo S.A., para darle cumplimiento a los requisitos de la Responsabilidad Social Empresarial RSE bajo criterios de la norma ISO 26000?

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente la globalización de los mercados, exige a la empresa Frigomayo S.A., diferentes retos en las dimensiones sociales, ambientales y económica, por lo tanto se presenta un riesgo o incertidumbre en alcanzar la sostenibilidad frente a la atención de las necesidades de los grupos de interés o población existente en el área de influencia de operación de la organización objeto de estudio.

Entonces al existir el riesgo de no ser una empresa sostenible, puede ser desplazada por la competencia directa o indirecta, en razón al no desarrollar prácticas de Responsabilidad Social Empresarial RSE, al mantener insatisfechos a los colaboradores, ofrecer productos de deficiente calidad a sus clientes y no contribuir a mantener limpio el medio ambiente o tener un balance con el ecosistema, en sus diversos procesos administrativos y operativos.

En la empresa se manifiesta la necesidad de RSE, en impactos negativos en los diferentes grupos de interés, como son los residuos generados y contaminados que afectan el ecosistema, frecuencia de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales ATEP, iliquidez financiera para el pago oportuno de colaboradores proveedores, socios e impuestos de ley.

Por lo tanto, la Responsabilidad Social Empresarial RSE, es compromiso de la empresa Frigomayo S.A., alcanzando sus diferentes procesos estratégicos, misionales y de apoyo y con el fortalecimiento de los demás actores que hacen parte de la cadena productiva donde participa la organización, proyectando así una empresa que ofrece productos de óptima calidad, alcanzando una maximización en su posicionamiento y competitividad en el contexto.

1.3. JUSTIFICACION

La globalización de la economía, ha creado procesos de integración de los mercados, mediante tratados de libre comercio, lo cual exige a las empresas cada vez un mayor grado de compromiso frente al fortalecimiento empresarial, para ser más competitivas y alcanzar un continuo posicionamiento corporativo.

Para atender las exigencias del mercado, se ha creado el programa de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial bajo criterios de la ISO 26000 en PYMES Colombianas, que fue fruto de un convenio firmado en el año 2005 entre el Banco Interamericano de Desarrollo y Confecamaras, programa que busca la sostenibilidad necesaria para el éxito económico social y medioambiental de las empresas.¹

¹ CONFECAMARAS.Manual para la consultoría de Responsabilidad Social Empresarial-Programa implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas Empresas Colombianas. 2ª Edición: Agosto de 2008. Bogotá, Colombia, p. 6. ISBN: 958-683-977-X.

Entonces la empresa Frigomayo, para ser sostenible en el contexto, debe desarrollar buenas prácticas frente a la dimensión social, brindando unas óptimas condiciones laborales a sus colaboradores, que permitan su autorrealización y su familia, además de motivación hacia ser altamente productivos. De igual forma se obtendrán productos de excelente calidad que colmen las expectativas de sus clientes.

Por otra parte la empresa, debe desarrollar procesos amigables con el medio ambiente, buscando minimizar, mitigar o eliminar el impacto socio ambiental en el área de influencia de sus operaciones, protegiendo los recursos naturales como son los suelos, agua y aire. En la dimensión económica, se fortalecerán las cadenas productivas, buscando la integración de los diferentes grupos de interés como son los proveedores, distribuidores, consumidores y recicladores, también se incluyen aquellos entes de vigilancia y control, generando riqueza en la región.

Al talento humano en formación en el Instituto Tecnológico del Putumayo, como futuros administradores de Empresas, el desarrollo de la investigación propuesta, fortalecerá sus competencias específicas en las áreas del saber, como son: Planeación Estratégica y sistemas de gestión de calidad, proponiendo sistemas administrativos que fortalezcan las organizaciones hacia ser altamente competitivas y productivas.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

Realizar el diagnóstico y diseño de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial RSE bajo criterios de la norma ISO 26000 en la empresa Frigomayo S.A , para su fortalecimiento hacia ser sostenible y competitiva en la globalización de los mercados.

1.4.2. Objetivos específicos

- Recopilar información y elaborar el análisis interno, haciendo énfasis en las oportunidades, fortalezas y determinar los factores críticos de éxito de la organización.
- Caracterizar las prácticas de RSE e identificar las expectativas de los grupos de interés.
- Diseñar y comunicar el plan de acción y matriz de indicadores de gestión, donde se proyectan las actividades orientadas a cerrar las brechas frente al cumplimiento de RSE.

1.5. MARCO REFERENCIAL

1.5.1. Marco de Antecedentes

Dentro de los orígenes de la Responsabilidad Social Empresarial RSE, está el Pacto Global, alianza estratégica que tiene sede en Nueva York (USA).

Uno de los orígenes de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) devino de manera objetiva de la iniciativa del “Pacto Global” (*Global Compact*) entre las Naciones Unidas y el mundo del libre mercado que propuso el Secretario General de Naciones Unidas, el Señor Kofi Annan, en el FORO ECONOMICO MUNDIAL, celebrado en Davos, Suiza, el 31 de enero de 1999.²

La perspectiva teleológica del Pacto Global es promover el diálogo social para la constitución de una ciudadanía corporativa global, que posibilite conciliar intereses

² UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI. Responsabilidad Social Empresarial-Su origen, evolución y desarrollo en Colombia 12 p. Tipo: PDF, tamaño: 254 KB, Fecha: 2 de Marzo de 2012, 12 p. Disponible en: <http://redunirse.org/nuevo/sites/default/files/pdf/Responsabilidad%20Social % pdf>

de empresas, con demandas y valores de la sociedad civil, los proyectos de la ONU, sindicatos y Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), sobre la base de 10 principios que transversalizan el conjunto de actividades que materializan las empresas y que están relacionados con los valores fundamentales, en materia de:

- Derechos Humanos
- Normas Laborales
- Medio Ambiente
- Lucha contra la corrupción

“En su fase operacional su finalidad es posibilitar a todos los pueblos del mundo compartir y acceder a los beneficios de la globalización de la economía e inyectar en el libre mercado mundial valores y prácticas fundamentales para resolver las necesidades socioeconómicas de los humanos”.³

“Las iniciativas relacionadas con la Lucha Contra la Corrupción se originó en el Mensaje en la ceremonia inaugural de la Conferencia Política de Alto Nivel para la firma de la Convención de la Naciones Unidas Contra la Corrupción Mérida, México, 9 de diciembre de 2003 Pronunciado por el Sr. Hans Corell, Secretario General Adjunto para Asuntos Legales”⁴

El tema de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es hablar de un tema que se está trabajando en el ámbito público y privado, como eje estratégico que con lleva competitividad, sostenimiento continuo y desarrollo en las organizaciones sin importar el sector productivo ni la actividad comercial a la que se dedique, y en la actualidad es una necesidad en la gestión empresarial como mecanismo de reconocimiento y posicionamiento en el mercado global.

³ Ibíd., p 2.

⁴ UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI. Responsabilidad Social Empresarial-Su origen, evolución y desarrollo en Colombia. p. 3.

Es tal su importancia que en Colombia, en el primer semestre del 2005 se llevaron a cabo cerca de 15 eventos donde la temática y problemática prioritaria era la Responsabilidad Social Empresarial, de ahí su categoría, eficacia y el beneficio que despierta y genera en todos los actores de la realidad nacional e internacional. Es por ello que día a día se toman decisiones gerenciales enfocadas hacia el desarrollo de la RSE, que están enfocadas hacia el axioma e combinación de prácticas éticas y socialmente responsables a la gestión administrativa en todos sus campos de acción de la organización, que son necesarias en la generación de confianza en los nichos y segmentos de mercados en los cuales la organización hace presencia.⁵

Por lo cual Colombia, se adhirió al Pacto Global en el año 2004, ya que las empresas deben generar buenas prácticas, para poder ser sostenibles en el mercado altamente competitivo, en las diferentes dimensiones como son la social, ambiental y económica.

Colombia se adhirió al Pacto Global en el 2004 y en ésta materia es uno de los países más destacados en cuanto al número de empresas que se han incorporado a la Red de Actividades de Responsabilidad Social Empresarial; pues, a finales del 2008, 180 empresas colombianas se habían adherido al Pacto y más las compañías multinacionales el número que se registró fue de 450 compañías que integraban la red de responsabilidad social en Colombia. Esta dinámica del auge que ha tenido el Pacto en Colombia, lo corrobora la encuesta sobre Mejores Prácticas Corporativas (MPC) en las empresas colombianas que llevó a cabo y publicó la Superfinanciera³ en septiembre de 2008 siendo altamente significativo porque “evidencia el positivo trabajo que han hecho en este sentido las compañías inscritas en la Bolsa de Valores de Colombia (BVC)”.⁶

⁵ Ibid., p. 6.

⁶ UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI. Responsabilidad Social Empresarial-Su origen, evolución y desarrollo en Colombia. Op. cit. p. 3

1.5.2. Marco teórico

CONFECAMARAS.Manual para la consultoría de Responsabilidad Social Empresarial-Programa implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas Colombianas. 2ª Edición: Agosto de 2008. Bogotá, Colombia, 107 p. ISBN: 958-683-977-X.

El programa ComprometeRSE busca promover la práctica de la “responsabilidad social” de una manera sistemática, contando con un equipo de personas especializadas en la consultoría empresarial, en la gestión y en la evaluación de la responsabilidad social. Además, para uso de las personas que adelantan la consultoría en las empresas pyme se ha decidido elaborar este manual. Para el programa ComprometeRSE, la “responsabilidad social” implica las siguientes áreas:⁷

Dirección y gobierno corporativo: La estructura de gobierno de la organización incluye a los dueños de la empresa, accionistas, juntas directivas y comités que corresponden al más alto nivel de la empresa.

- Organización interna: Cubre a los empleados y miembros vinculados a la organización. En este ámbito la empresa, además de respetar la ley nacional, ha de ceñirse a los acuerdos internacionales sobre el respeto a los derechos del trabajo y a la promoción de un trabajo digno.⁸
- Medio ambiente: Implica a los sistemas naturales vivos y no vivos, incluyendo los ecosistemas, la tierra, el aire y el agua, así como la biodiversidad del entorno.

⁷ CONFECAMARAS.Manual para la consultoría de Responsabilidad Social Empresarial-Programa implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas Colombianas. 2ª Edición: Agosto de 2008. Bogotá, Colombia, p. 8. ISBN: 958-683-977-X.

⁸ CONFECAMARAS. Manual para la consultoría de Responsabilidad Social Empresarial-Programa implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas Colombianas. Op. cit. p. 8.

- Comunidad: La sociedad cercana y lejana, además de instituciones sociales, públicas y privadas con las cuales tiene relaciones la empresa.
- Proveedores y distribuidores: Se trata del conjunto de la cadena del negocio, desde quienes aportan materiales y recursos para la labor de la empresa, hasta quienes distribuyen sus productos o servicios.
- Bienes y servicios: Son las relaciones de la empresa con sus usuarios o consumidores, de modo que hay cuestiones que van desde la calidad de la información y el etiquetado, mercado, pasando por todo el proceso de servicio a los clientes o usuarios. En el diálogo la persona que haga la consultoría podrá esclarecer la comprensión de la responsabilidad social. En particular, en este programa interesa mostrar que se trata de una oportunidad que beneficia a la empresa debido al contexto del mercado internacional; al mismo tiempo que los procesos de gestión de responsabilidad social tienden a mejorar y a hacer más coherente y consistente el conjunto de la gestión de la empresa, de modo que fomenta de manera decidida su competitividad.⁹

Un aspecto central de este modelo es la comprensión de los riesgos y beneficios asociados con la gestión de la RSE. Proponemos la siguiente síntesis, pero creemos que en cada caso concreto la persona que ofrece la consultoría ha de tener la sensibilidad suficiente para identificar los aspectos más concretos según la realidad de cada empresa:¹⁰

- Riesgos asociados con la RSE

Aislar a la empresa de una tendencia fuerte y creciente del mundo empresarial.

Inseguridad en las inversiones.

Baja estabilidad de la empresa.

⁹ ibíd., p. 9.

¹⁰ CONFECAMARAS. Manual para la consultoría de Responsabilidad Social Empresarial-Programa implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas Colombianas. Op. cit. p. 9.

Pérdida de utilidades.

Sanciones.

Multas.

Mala reputación.

Riesgos en la licencia de operación.

Exceso de regulación.¹¹

- Beneficios asociados de la RSE

- Dirección y gobierno corporativo

Permite producir bienes y servicios con un mayor valor agregado.

Mejora de reputación.

Asegura la inversión.

Reduce costos operativos.

- Derechos humanos y organización interna

Optimiza competencias laborales.

Reduce el ausentismo laboral.

Eleva la calidad de vida de los trabajadores y sus familias.

Disminuye la rotación del personal.

Reduce el estrés.

Motiva a los trabajadores.

Fortalece la cultura y el clima organizacional.

Perfecciona la gestión de los factores externos que inciden en el desempeño empresarial.

Reduce costos e incremento en ingresos.

Mejora la eficiencia.

Desata liderazgos constructivos.¹²

¹¹ ibíd. p. 9.

¹²CONFECAMARAS. Manual para la consultoría de Responsabilidad Social Empresarial-Programa implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas Colombianas. Op. cit. p. 9.

- Medio ambiente

Reduce los niveles de contaminación de la empresa.

Promueve una producción más limpia.

Aminora los impactos ambientales.

Disminuye la intensidad en el consumo de recursos.

Favorece que el medio ambiente global se mantenga sostenible.¹³

- Bienes y servicios

Mejora la calidad de los productos o servicios.

Satisface a los clientes.

Genera lealtad y fidelidad de los usuarios.

Aumenta la demanda.

Reduce riesgos de mercado.

Incrementa la rentabilidad.

Incentiva al desarrollo de nuevos productos.

Educa al cliente.¹⁴

- Proveedores y distribuidores

Incentiva cambios cualitativos en las ofertas.

Exige mejoras en la RSE de la competencia.

Beneficia a otras partes interesadas como proveedores y comunidades.

Impulsa hacia las buenas prácticas y hacia el aprendizaje de experiencias exitosas.

Genera una cultura de RSE en la sociedad.¹⁵

¹³ ibíd., p. 10.

¹⁴ Ibíd., p. 10.

¹⁵ CONFECAMARAS. Manual para la consultoría de Responsabilidad Social Empresarial-Programa implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas Colombianas. Op. cit. p 10.

- Comunidad

Mejora la comprensión del mercado en un espectro más amplio y complejo.

Añade diferenciación a las marcas y productos.

Promueve el desarrollo de la innovación.

Genera ventajas competitivas.

Reduce la burocracia estatal.

Fomenta la eficacia y probidad del Estado.

Establece sistemas en red para resolver asuntos sociales urgentes (empresas-comunidades-Estado).

También creemos que es necesario esclarecer aquello que “no” es la RSE; en particular no es solamente la filantropía, es decir, la práctica de hacer donaciones a programas sociales o comunitarios, o de sostener o llevar adelante iniciativas sociales. Por un lado, la filantropía tan sólo es una dimensión de la “responsabilidad social”, aquella que tiene que ver con la relación entre la empresa y la comunidad. Entonces, puede producir el equívoco de que todo lo que hay que hacer es emprender un programa “social”, olvidando las otras dimensiones en las que la empresa es responsable, y que no se pueden omitir, como son la relación de la empresa con sus dueños o accionistas, con sus trabajadores, con la naturaleza, con sus usuarios o consumidores, con sus proveedores y distribuidores.¹⁶

Tampoco se trata de sostener programas de “buena gestión” para las relaciones laborales, por la misma razón: se omiten las otras relaciones constitutivas o esenciales a toda empresa. Si bien las relaciones laborales son parte esencial de la “responsabilidad social” de la empresa, ésta (la responsabilidad que tiene la empresa) no se reduce a sus trabajadores. Para el programa lo esencial es, Contar con la voluntad de la alta dirección de la empresa, Identificar los procesos que se van a desarrollar y los seis ámbitos que cubre el programa y Delimitar el

¹⁶ ibíd., p. 10.

alcance de la tarea de la persona que realizará la consultoría, de manera que las expectativas se ciñan a lo que es posible realizar.¹⁷

INSTITUTO URUGUAYO DE NORMAS TECNICAS. Guía de Responsabilidad Empresarial UNIT-ISO 26000:2010. Uruguay, 120 p.

En el numeral 6, de la norma ISO 26000, brinda una orientación sobre materias las fundamentales de responsabilidad social, así:

Para definir el alcance de su responsabilidad social, identificar asuntos pertinentes y establecer sus prioridades, una organización debería abordar las siguientes materias fundamentales : gobernanza de la organización; derechos humanos; prácticas laborales; medio ambiente; prácticas justas de operación; asuntos de consumidores, y participación activa y desarrollo de la comunidad.¹⁸

Los aspectos económicos, así como aquellos relacionados con la salud y la seguridad y la cadena de valor, se tratan dentro de las siete materias fundamentales, cuando es apropiado. También se consideran las diferentes formas en que hombres y mujeres pueden verse afectados por cada una de las siete materias fundamentales.¹⁹

Cada materia fundamental incluye una serie de asuntos de responsabilidad social. Éstos se describen en este capítulo, junto con las acciones y expectativas

¹⁷CONFECAMARAS. Manual para la consultoría de Responsabilidad Social Empresarial-Programa implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas Colombianas. Op. cit. p 11.

¹⁸ INSTITUTO URUGUAYO DE NORMAS TECNICAS. Guía de Responsabilidad Empresarial UNIT-ISO 26000:2010. Uruguay, p. 21.

¹⁹ INSTITUTO URUGUAYO DE NORMAS TECNICAS. Guía de Responsabilidad Empresarial. Op. cit., p. 21.

relacionadas. Como la responsabilidad social es dinámica, y refleja la evolución de las inquietudes sociales, ambientales y económicas, es posible que en el futuro puedan surgir otros asuntos.²⁰

Las acciones sobre estas materias fundamentales y asuntos se deberían basar en los principios y prácticas de responsabilidad social. Para cada materia fundamental, una organización debería identificar y abordar todos aquellos asuntos que son pertinentes o significativos para sus decisiones y actividades. Al evaluar la relevancia de un asunto, se deberían considerar los objetivos a corto y largo plazo. No hay, sin embargo, un orden predeterminado en el que la organización debería abordar las materias fundamentales y asuntos; esto dependerá de la organización y su situación o contexto concretos.²¹

Aunque todas las materias fundamentales están interrelacionadas y son complementarias, la naturaleza de la gobernanza de la organización es un tanto diferente del resto de materias fundamentales. Una gobernanza eficaz de la organización permite a una organización tomar acciones en el resto de materias fundamentales y asuntos, e implementar los principios de RSE.²²

Una organización debería analizar las materias fundamentales de manera holística, es decir, debería considerar todas las materias fundamentales y los asuntos y su interdependencia, en lugar de concentrarse en un sólo asunto. Las organizaciones deberían ser conscientes de que los esfuerzos para abordar un asunto podrían implicar ceder en relación con otros asuntos. Las mejoras concretas dirigidas a un asunto específico no deberían afectar de forma negativa a otros asuntos o provocar impactos adversos en el ciclo de vida de sus productos o servicios, en sus partes interesadas, o en la cadena de valor.²³

²⁰ *Ibíd.*, p. 21.

²¹ *Ibíd.*, p. 21.

²² *Ibíd.*, p. 21.

²³ INSTITUTO URUGUAYO DE NORMAS TECNICAS. Guía de Responsabilidad Empresarial. Op. cit., p. 22.

Figura 1. Materias Fundamentales de RSE



***Fuente:** INSTITUTO URUGUAYO DE NORMAS TECNICAS. Guía de Responsabilidad Empresarial UNIT-ISO 26000:2010. Uruguay, 120 p.

1.4.3. Marco Conceptual: los siguientes son conceptos fundamentales para el desarrollo de este trabajo.

- Desarrollo sostenible: desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

“El desarrollo sostenible se refiere a la integración de las metas de una calidad de vida elevada, la salud y la prosperidad con justicia social y al mantenimiento de la capacidad de la tierra para conservar la vida en toda su diversidad. Estas metas sociales, económicas y ambientales son interdependientes y se refuerzan

mutuamente. El desarrollo sostenible puede considerarse como una vía para expresar las más amplias expectativas de la sociedad en su conjunto”²⁴

- Bienes y servicios: son aquellos productos tangibles o intangibles producidos por las organizaciones, que son ofrecidos al mercado potencial, donde están los consumidores finales, para cubrir sus necesidades.

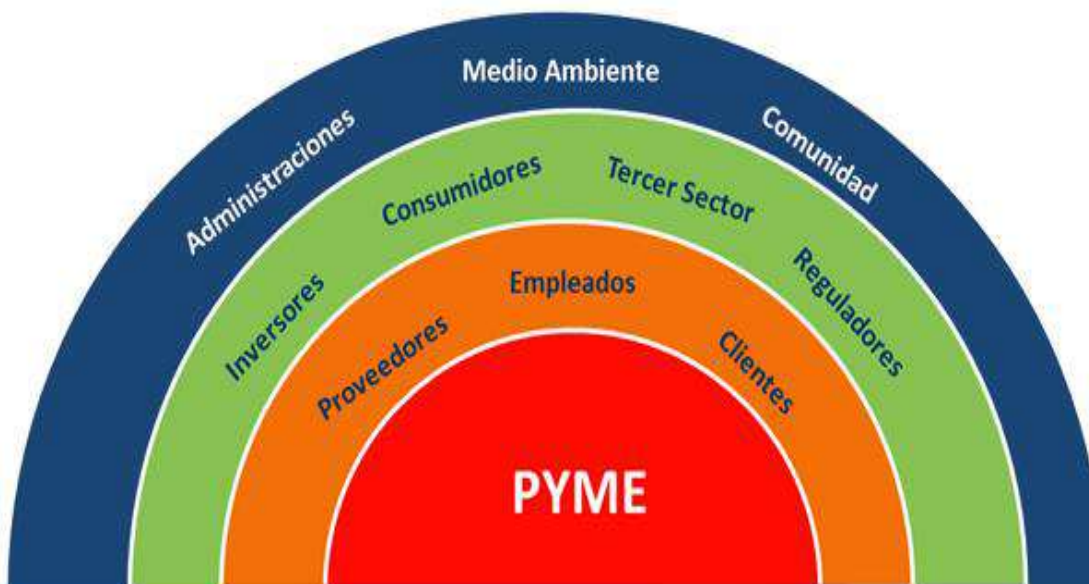
Los productos, requieren unos altos estándares de calidad, y que sean producidos de forma responsable con el medio ambiente, mediante el uso de tecnologías limpias que contribuyan a la mitigación o prevención del impacto ambiental negativo, además de generar un impacto social y económico, en el desarrollo de nuevos ingresos para sus colaboradores o trabajadores.

- Grupos de interés: Existen múltiples concepciones y definiciones sobre qué o quiénes son los Grupos de Interés de las empresas. El economista Milton Friedman, en 1983, definía a los Grupos de Interés como “todos aquellos grupos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial, y por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de éstas”.

Identificar los Grupos de Interés, y cuáles son sus expectativas, es un aspecto que facilita la implantación integral de la RSE en el seno de cualquier organización. Esto permitirá a las PYME responderles correctamente, así como conocer los tipos de acciones de RSE que desarrollarán con ellos, respondiendo sus expectativas.

²⁴ INSTITUTO URUGUAYO DE NORMAS TECNICAS. Guía de Responsabilidad Empresarial. Op. cit., p. 24.

Figura 2. Grupos de Interés en RSE



*Fuente: RED PACTO MUNDIAL ESPAÑA. Grupos de Interés. Tipo: Firefox HTML Document. Tamaño: 7731 bytes. Disponible en: http://www.pactomundial.org/iniciativarsepyme/cap1_4.htm

- Medio ambiente: la norma ISO 26000, define el medio ambiente como. “es el entorno natural en el cual una organización opera, incluyendo el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos, el espacio exterior y sus interrelaciones”²⁵
- Proveedores: son aquellas personas naturales o jurídicas que suministran todos aquellos suministros en materiales, servicios y la logística necesaria para la fase de operación de las organizaciones, y así poder desarrollar sus diferentes procesos estratégicos, misionales y de apoyo.

²⁵ INSTITUTO URUGUAYO DE NORMAS TECNICAS. Guía de Responsabilidad Empresarial. Op. cit., p. 14.

Las organizaciones definirán sus propios criterios de compras responsables sobre la base de los cuales evaluarán y seleccionarán a sus proveedores. En la medida de lo posible se pretende que las organizaciones responsables fomenten buenas prácticas entre sus proveedores.

- Mejora Continua: es desarrollar procesos de mejoramiento del desempeño de las organizaciones, a través de la eficacia de su sistema aplicando la política de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de las verificaciones de inspección, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión de la Dirección.

Figura 3. Ciclo PHVA



*Fuente: Ciclo PHVA. [on line]. Tipo:Firefox HTML Document Disponible en : <https://www.google.com/search?q=ciclo+phva&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=latdUrPBKcP1kQe594CQAQ&sqj=2&ved=0CCkQsAQ&biw=1366&bih>

- Responsabilidad Social Empresarial: o también conocida como corporativa y “se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social,

económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido. El sistema de evaluación de desempeño conjunto de la organización en estas áreas es conocido como el triple resultado”²⁶.

La responsabilidad Social Empresarial, se encuentra bajo los lineamientos de la norma emanada por el Instituto Uruguayo de Normas Técnicas-Guía de Responsabilidad Social Empresarial RSE, donde se identifican los diferentes grupos de interés, con los que interactúa la organización para el alcance de sus objetivos corporativos, como son la de: Dirección y gobierno corporativo, Derechos humanos y organización interna, Medio ambiente, Bienes y servicios, Proveedores y distribuidores, Comunidad.

1.4.4. Marco Legal

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Norma Técnica Colombiana NTC-OHSAS 18001 Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional. Bogotá D.C., 09 de Noviembre de 2007.40 p.

Esta norma OHSAS 18001, es un documento *guía para la implementación* Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional, desarrolladas como respuesta a la demanda de los clientes, para el mejoramiento de forma permanente del desempeño en SSOA, con base en la cual su sistema de gestión pueda ser evaluado y certificado.

²⁶WILKIPEDIA. Responsabilidad Social Corporativa.Tipo: Firefox HTML Document. Tamaño: Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa

OHSAS 18001 ha sido desarrollada de manera que sea compatible con la norma ISO 9001:2000 (calidad) e ISO 14001:2004 (ambiental), con el fin de facilitar la integración voluntaria de los sistemas de gestión de calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional por parte de las organizaciones.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACION ISO. Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos. ISO 9001:2008 Cuarta Edición, publicado por la Secretaria Central de ISO en Ginebra, Suiza, 15-Noviembre-2008, 22 p.

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.²⁷

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 14001- Sistemas de gestión Ambiental requisitos con orientación para su uso. Bogotá D.C., 1 de Diciembre de 2004, 38 p.

Organizaciones de todo tipo están cada vez más interesadas en alcanzar y demostrar un sólido desempeño ambiental mediante el control de los impactos de sus actividades, productos y servicios sobre el medio ambiente, acorde con su política y objetivos ambientales. Lo hacen en el contexto de una legislación cada vez más exigente, del desarrollo de políticas económicas y otras medidas para fomentar la protección ambiental, y de un aumento de la preocupación expresada

²⁷ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACION ISO. Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos. ISO 9001:2008 Cuarta Edición, publicado por la Secretaria Central de ISO en Ginebra, Suiza, 15-Noviembre-2008, 22 p.6.

por las partes interesadas por los temas ambientales, incluido el desarrollo sostenible.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000- Sistemas de gestión de la calidad, fundamentos y vocabulario. Bogotá D.C., primera actualización, 22 de Diciembre de 2005, 45 p.

La familia de Normas ISO 9000 proporciona requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y orientación para la mejora del desempeño; la evaluación de los sistemas de gestión de la calidad determina el cumplimiento de dichos requisitos. Los modelos de excelencia contienen criterios que permiten la evaluación comparativa del desempeño de la organización y que son aplicables a todas las actividades y partes interesadas de la misma. Los criterios de evaluación en los modelos de excelencia proporcionan la base para que una organización pueda comparar su desempeño con el de otras organizaciones.

1.5. DISEÑO METODOLOGICO

1.5.1. Tipo de investigación

- Investigación Descriptiva: también llamada investigación diagnóstica, ya que se desarrollo fundamentalmente, en caracterizar la situación del cumplimiento de los requisitos de la Responsabilidad Social Empresarial RSE, identificando sus diferencias frente al sistema de calidad, en las dimensiones social, ambiental y económica de la empresa Frigomayo S.A.

Conociendo los diferentes procesos, actividades, y colaboradores de la organización, para la recolección de información pertinente, para su posterior

análisis en relación a diversas variables como son el marco legal, principios corporativos, política de calidad, misión, visión, entre otras.

Los datos recolectados, sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

- Investigación Explicativa: Se encargó de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación postfacto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de las hipótesis planteadas. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

Por lo tanto mediante la investigación explicativa, en el desarrollo del estudio se realizó un diagnóstico sobre la realidad de Frigomayo S.A. frente al cumplimiento de los requisitos de la RSE, explicando su significatividad dentro de un marco teórico, como es la Metodología Comprometerse, que busca la implementación de la RSE en las PYMES.

1.5.2. Línea y sublínea de investigación

- Línea de investigación

Competitividad, prospectiva, emprendimiento y empresarismo de las MIPYMES Andino-Amazónicas

Dentro de las necesidades de investigación disciplinar e interdisciplinar en Administración de Empresas se hace necesario entender, estudiar y desarrollar

soluciones y herramientas para la correcta gestión de las MIPYMES , regionales como elemento fundamental para su posicionamiento , supervivencia y desarrollo de factores de competitividad. Para lograrlo cada proceso dentro de las MIPYMES debe ser realizado siguiendo una serie de pasos o etapas plenamente identificadas y orientadas a la obtención de unos objetivos o metas predeterminados. La investigación, el análisis y el desarrollo de los conceptos y herramientas para el estudio de estos procesos, que incluyen tanto dinámicas humanas como de relaciones entre recursos financieros y físicos, permiten trazar una línea en el tiempo que los identifica y permite su evaluación y una correcta gestión.

- Sublínea de investigación

Asesoría y apoyo técnico a nivel operativo, táctico y estratégico a las MIPYMES: se desarrollara actividades de asesoría en los diferentes procesos administrativos y operativos, para caracterizar la situación real del cumplimiento de la empresa Frigomayo S.A., frente a los requisitos de RSE, para posteriormente proponer diferentes acciones y actividades a la alta dirección, buscando el cierre de brechas en las no conformidades.

1.5.3. Población Universal

La población universal, para el desarrollo de la investigación serán los diecisiete (17), colaboradores de la empresa Frigomayo S.A., identificando el talento humano de las diferentes áreas funcionales de la organización.

Cuadro 1. Talento Humano de la empresa Frigomayo S.A.

En esta primera fase se indagó y comparó todas las condiciones que hacen posible el éxito del modelo de RSE. Entre otras, éstas son:

- La comprensión explícita de RSE que tiene la dirección.
- La medición de variables relacionadas con RSE y competitividad.
- Los niveles deseables de cumplimiento de los requisitos legales.
- El análisis del estado de las prácticas.
- La identificación, priorización e interacción con los grupos de interés.

Se debe valorar la información recolectada, esto no es un juicio de valor de la organización. A veces se encontrarán conceptos que no se comparten, pero ésta es la mejor oportunidad que tiene una empresa para hacer visibles sus riesgos y conocer oportunidades que no ha percibido por métodos de planeación estratégica tradicionales.

Para el proceso del segundo objetivo: caracterizar las prácticas de RSE e identificar las expectativas de los grupos de interés”, se desarrolló la siguiente metodología:

En esta segunda fase se generó una planeación que permita el avance de la empresa para hacerse coherente y consecuente con sus principios de “responsabilidad social”. Sus procesos son:

- Caracterización de las prácticas de RSE que tiene la empresa.
- Conocimiento de los grupos de interés.
- Definición de estrategias con esos grupos de interés.
- Planeación de las acciones para mejorar el desempeño en RSE.

Para el proceso del tercer objetivo: “Diseñar y comunicar el plan de acción y matriz de indicadores de gestión, donde se proyectan las actividades orientadas a

cerrar las brechas frente al cumplimiento de RSE”, se desarrolló la siguiente metodología:

- Se eligió el ámbito de referencia (dirección y gobierno corporativo, derechos humanos y organización interna, bienes y servicios, proveedores y relaciones comerciales, medio ambiente, comunidad). Y se lo escribió en el espacio de “ámbito”.
- Criterio de relación: se deriva de los principios de responsabilidad social de la empresa, buscando responder a los hallazgos del diagnóstico y del diálogo con cada grupo de interés. Un criterio de relación será una orientación o directriz que dirija las acciones de la empresa frente a ese grupo, de manera que se tienda a la coherencia de las acciones de la empresa con sus principios de responsabilidad social.
- Al revisar la caracterización de prácticas de responsabilidad social se encuentran situaciones que requieren fortalecerse, mejorarse, transformarse o implementarse.
- Se construye el criterio teniendo presente que no es un “objetivo”, sino un paradigma para que las acciones cotidianas estén definidas desde una cultura de compromiso con la responsabilidad social; también debe servir para orientar la toma de decisiones de toda la gestión de la organización.
- Conviene orientar este trabajo a la luz de los „criterios mínimos de RSE”, que serán el horizonte al cual debe ajustarse la empresa, y que servirán de criterios para construir indicadores y elaborar el informe de Sostenibilidad.
- Para responder a los desafíos y retos tanto del documento de responsabilidad social, como de la caracterización de las prácticas de responsabilidad social y

del diálogo con los grupos de interés no basta con establecer criterios generales, sino que de cada uno de esos criterios deben desprenderse acciones generales que la empresa considere deseables o necesarias con el fin de gestionar con responsabilidad social su relación con cada grupo de interés.

- Esas acciones generales se desglosaron en acciones concretas, que hicieron particular y concreta la realización.
- Esas acciones concretas se delegó un responsable, que fue la persona encargada de animar, facilitar y ejecutar los procesos concretos de ajuste de la empresa a sus principios de Responsabilidad Social.
- Las acciones de la persona responsable se planificó en los periodos de tiempo de la planeación general de la empresa.
- Para actuar dentro de la realidad de la empresa, se procedió a identificar y a asignar los distintos recursos que requiere la ejecución de las acciones concretas.
- Estas acciones se formularon en términos de los logros buscados, de manera que se pudieron reconocer los compromisos medibles y documentables que servirán a los indicadores del informe de sostenibilidad

2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

2.1. LISTA DE CHEQUEO DE VARIABLES ORGANIZACIONALES Y LÍNEA BASE

Se realizó un primer diagnóstico para tener una línea base apropiada de FRIGOMAYO S.A., donde se midieron variables en la organización de los diferentes ámbitos sociales, ambientales y económicos. Donde se identificaron oportunidades de mejora para la organización, identificándose la situación real de la empresa durante los periodos del año 2011 y 2012

Donde se evalúan 66 variables, las evaluadas en FRIGIMAYO S.A., que aparecen en color amarillo, significan que son debilidades internas que requieren el diseño de acciones para superarlas y así fortalecer la empresa.

Cuadro 1. Lista de chequeo de variables organizacionales y línea base FRIGOMAYO S.A.

VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	2011	2012	OBSERVACIONES
GENERAL				
Nivel de facturación	\$	369.700.000	463.000.000	Se ha incrementado los ingresos
Utilidades	\$	51.940.000	43.044.892	Se han reducido los pasivos
Misión	S/N	si	si	Se encuentra actualizada
Visión	S/N	si	si	Se encuentra actualizada
Valores	S/N	si	si	Se encuentra actualizada
Plan estratégico	S/N	no	no	No proyecta planeación estratégica desde la alta gerencia
ISO 9001	S/N	no	no	Es una debilidad de alto impacto
ISO 14001	S/N	no	no	Es una debilidad de alto impacto
OSHAS 18000	S/N	no	no	Es una debilidad de alto impacto
SA 8000	S/N	no	no	Es una debilidad de alto impacto

SGE - 21	S/N	no	no	Es una debilidad de alto impacto
AA 1000	S/N	no	no	Es una debilidad de alto impacto
ECOSSELLOS	S/N	no	no	Es una debilidad de alto impacto
EMPLEADOS				
Número de empleados	#	13	17	Se ha incrementado la planta de personal en un 31%
Mujeres	#	2	4	Se ha incrementado en un 100%
Hombres	#	8	10	Se ha incrementado en un 25%
Número de directivos	#	3	3	Se mantiene la misma cantidad
Mujeres directivos	#	1	1	Se mantiene la misma cantidad
Hombres directivos	#	2	2	Se mantiene la misma cantidad
salario mínimo de la empresa	\$	599.200	634.500	Se ha incrementado conforme a la ley.
salario máximo de la empresa	\$	1.400.000	1.417.700	Es minino el incremento, del 1,01%.
salario promedio	\$	599.200	634.500	
empleos creados/perdidos último año	#	1	1	Se mantienen las fuentes de empleo
Numero contratos término indefinido	#	0	0	Ninguno, son por contrato menor a 1 año
numero contratos temporales	#	3	5	Son los que realizan actividades de vigilancia
horas de formación totales	Hr	24	120	
Costo de formación total	\$	0	80.000	Falta fortalecimiento en competencias específicas
Número de personas discapacitadas	#	0	0	
Número de empleados desplazados	#	6	9	Se ha incrementado en un 50%
Número de empleados reinsertados/minoría étnica	#	0	0	
Número de mujeres cabeza de familia	#	3	3	En el año 2011 pertenecen a desplazados y en el año 2012 a indígenas
número de personas que participan en procesos de innovación o mejora	#	13	16	
Número de sugerencias del personal al año	#	100	150	Falta monitoreo a las sugerencias
Número de trabajadores accionistas/propietarios	#	2	3	
Número de despidos último año	#	1	3	Han renunciado de forma voluntaria
Número de reemplazos	#	1	3	No se lleva informe de

último año				causas de reemplazos
Horas de ausentismo	Hr	0	0	No se lleva registro de ausentismo
número de demandas laborales	#	0	1	
Número de accidentes laborales	#	0	1	Falta investigación de accidentes de trabajo
Número de personas formadas en RR LL	#	13	17	
Total de horas trabajadas	Hr	29.952	36.864	48 horas /semana
INNOVACION				
Valor exportaciones	\$	0	0	
Valor importaciones	\$	0	0	
Gasto en I+D+i	\$	0	0	
Número de patentes	#	0	0	
MEDIO AMBIENTE				
Consumo de agua	\$	1.800.000	1.800.000	
Consumo energía eléctrica	\$	6.000.000	6.600.000	
Consumo fuentes renovables de agua	\$	0	0	
Consumo fuentes renovables de energía	\$	0	0	
Consumo de materias primas	Kg	0	0	Falta monitoreo y registro de materias primas
Cantidad de residuos	Kg	0	0	Falta monitoreo y registro de residuos generados
Residuos reciclados	Kg	0	0	Falta monitoreo y registro de residuos reciclables
Residuos peligrosos	Kg	0	0	Falta monitoreo y registro de residuos peligrosos
Consumo combustibles fósiles	Kg	0	0	
Multas pagadas a administración local	\$	0	0	
COMUNIDAD				
compras a proveedores de la región	\$	24.352.041,00	24.500.000	Se ha incrementado de forma minina la compra de suministros a proveedores e la región
ventas a clientes de la región	\$	369.700.000	463.000.000	Se han incrementado las ventas
Recursos aportados a filantropía	\$	0	0	Falta programa de RSE
Número de Becarios vinculados	#	0	0	
Número de trabajadores de la región	#	13	17	Existe apoyo al desarrollo socio económico de la región
Reuniones con la comunidad	#	0	0	Falta concertar proyectos de RSE con la comunidad

Demandas de la comunidad	#	0	0	
CLIENTES Y PROVEEDORES				
Número de clientes que suman el 80% de las ventas	#	17	18	
Número de proveedores que suman el 80% de las compras	#	7	7	
Numero de auditorías practicadas a proveedores	#	0	0	Falta hacer evaluación del desempeño de proveedores
Numero de auditorías practicadas por clientes	#	0	0	

*Fuente: La presente investigación-año 2013

En el cuadro 2 se visualiza, la gestión de FRIGOMAYO, durante los periodos 2011 y 2012, mediante indicadores de gestión en los ámbitos de desempeño económico, organización interna y gestión ambiental, donde los datos de entrada son tomados del cuadro 1.

Cuadro 2. Correlación de variables mediante indicadores en FRIGOMAYO S.A.

CORRELACION DE VARIABLES	FORMULA	2011	2012
DESEMPEÑO ECONÓMICO			
Productividad laboral	Facturación/ # de trabajadores	\$ 28.438.461,54	\$ 28.937.500,00
Eficiencia laboral	Utilidades/# de trabajadores	\$ 3.995.384,62	\$ 2.690.305,75
% inversión en innovación	gasto en I+D+i/Facturación	0	0
Rentabilidad	Utilidad/facturación	14,05%	9,30%
ORGANIZACIÓN INTERNA			
Horas de formación por trabajador	Horas de formación/# de trabajadores	1,846153846	7,5
Distribución por genero	# de mujeres/# empleados	15,38%	25,00%
Calidad de los contratos	# de contratos temporales/# de contratos totales	23,08%	31,25%
Contratos de inclusión laboral	(# de personas discapacitadas+# de madres cabeza de familia + número de personas reinseradas)/# empleados	69,23%	75,00%

Estabilidad de la nomina	# de despidos+# de bajas/# empleados	15,38%	37,50%
Ausentismo laboral	horas de ausentismo/horas trabajadas	0	0
AMBIENTALES			
Consumo agua	Consumo agua/facturación	0,49%	0,39%
Consumo energía eléctrica	Consumo energía/facturación	1,62%	1,43%
Porcentaje de reciclaje	Kilos reciclados/Kilos de residuos	0	0
Porcentaje de residuos	Kilos de residuos/kilos de Materias primas	0	0
Porcentaje de combustibles fósiles	Combustibles sólidos/facturación	0	0

*Fuente: La presente investigación-año 2013

En el cuadro 2, se visualiza en cantidad y porcentaje la cantidad de variables evaluadas en la línea base, que son un total de sesenta y seis (66), de las cuales veintiuno (21), presentaron resultados con un impacto negativo, en la operación de la empresa, para la implementación de buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial RSE.

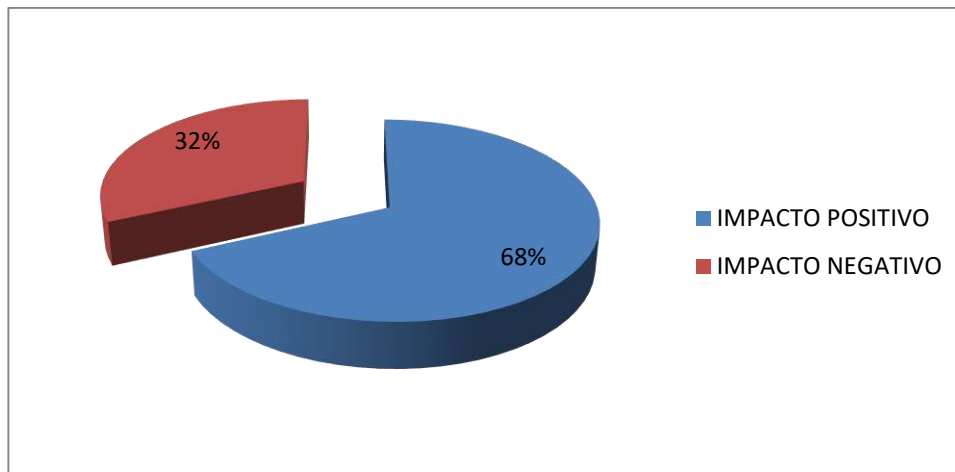
Variables negativas, que se proyecta cerrar, mediante un plan de acción, asignando actividades, recursos, responsables y fechas de cumplimiento.

Cuadro 3. Resultados de línea base en FRIGOMAYO S.A.

VARIABLES	IMPACTO POSITIVO	IMPACTO NEGATIVO	TOTAL
CANTIDAD	45	21	66
PORCENTAJE	68%	32%	100%

*Fuente: La presente investigación-año 2013

Figura 4. Resultados de línea base en FRIGOMAYO S.A.



*Fuente: La presente investigación-año 2013

2.2. CARACTERIZACIÓN DE PRÁCTICAS DE RSE EN FRIGOMAYO S.A.

El diagnóstico para identificar prácticas de responsabilidad social es un análisis de la percepción que tienen los diecisiete (17) miembros de la empresa FRIGOMAYO S.A., sobre las prácticas que se dan en el momento de aplicar el instrumento.

Los resultados nos permitieron hacer inferencias sobre las prácticas de Responsabilidad Social en la empresa, tal como son comprendidas y significadas por sus miembros. El objetivo de esta caracterización, fue identificar las prácticas de responsabilidad social de la compañía, para esto aplicamos el Anexo C, donde se evalúan los aspectos mínimos que la sociedad demanda de las empresas y que éstas en el ámbito internacional han asumido como compromisos mínimos con sus grupos de interés.

Para así diseñar estrategias que fortalezcan a FRIGOMAYO S.A., direccionándola hacia la excelencia, la competitividad y la confianza en sus grupos de interés.

Los criterios de evaluación, para el cumplimiento del tema den RSE, por parte de FRIGOMAYO S.A. son:

Cuadro 4. Criterios de Evaluación en RSE

Criterio de Evaluación	NO EXISTE	EXISTE LA PRACTICA	ESTA DOCUMENTADA O DIFUNDIDA	ESTA IMPLEMENTADA	ES MEDIDA PARA SU MEJORA CONTINUA
	1	2	3	4	5
Acciones	Diseñar e implementar documento y registro de control	Registrar en formato y documentar la practica	Realizar el registro y monitoreo de las evidencias	Realizar la actualización y mejoramiento continuo de la documentación y registro	Continuar con la mejora continua, mediante indicadores de cumplimiento

*Fuente: La presente investigación-año 2013

Cuadro 5. Caracterización de prácticas de RSE en Dirección y Gobierno Corporativo

A. Dirección y gobierno corporativo					
Criterio de Evaluación	NO EXISTE	EXISTE LA PRACTICA	ESTA DOCUMENTADA O DIFUNDIDA	ESTA IMPLEMENTADA	ES MEDIDA PARA SU MEJORA CONTINUA
	1	2	3	4	5
Esta empresa					
1) Cuenta con espacios o mecanismos para que los empleados dialoguen sobre cuestiones de responsabilidad social.		2			
2) Las relaciones internas y externas de la empresa se manejan con criterios éticos.				4	
3) Prohíbe expresamente prácticas corruptas.				4	
Evalúe las siguientes afirmaciones sólo si es directivo					
4) En la dirección de la empresa hay reglas para el manejo de conflictos de interés.		2			
5) Tiene mecanismos para garantizar un manejo transparente y veraz de la información de la empresa.		2			
6) Promueve un código de buen gobierno corporativo, un protocolo de familia o instrumentos afines.	1				

7) La empresa elabora periódicamente un balance de sostenibilidad.			3		
SUB TOTAL	1	6	3	8	0
SUMA TOTAL	18				
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	64%				

*Fuente: La presente investigación-año 2013

En el diagnóstico del cuadro 5, se visualizan debilidades de la empresa, con respecto a los grupos de interés en Dirección y Gobierno Corporativo con un cumplimiento del 64%, como son los mecanismos de participación y consulta en el tema de RSE, de igual forma no existen procedimientos para el manejo de conflictos a nivel interno. No existe un código de buen gobierno corporativo, para el alcance de los objetivos y políticas corporativas. Falta fortalecer el informe de sostenibilidad, con las acciones ejecutadas con los diferentes grupos de interés, ya que actualmente solo se socializa informe financiero y económico.

Cuadro 6. Caracterización de prácticas de RSE en Organización Interna

B. Organización interna					
Criterio de Evaluación	NO EXISTE	EXISTE LA PRACTICA	ESTA DOCUMENTADA O DIFUNDIDA	ESTA IMPLEMENTADA	ES MEDIDA PARA SU MEJORA CONTINUA
	1	2	3	4	5
Esta empresa					
1) Reconoce normas escritas que prohíben y sancionan prácticas discriminatorias (raza, sexo, edad, opciones políticas, religiosas o de forma de vida, discapacidad, etcétera)				4	
2) Aplica criterios de imparcialidad y de equidad para los procesos laborales (contratación, capacitación, ascenso, evaluación, etcétera)				4	
3) Garantiza las condiciones de excelencia en salud y seguridad a todas las personas que trabajan en la empresa.			3		
4) Otorga a sus empleados beneficios adicionales a los ya exigidos por la ley.			3		

5) Impulsa el desarrollo personal mediante procesos de capacitación y crecimiento dentro de la organización.		2			
6) Induce al equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar.			3		
7) Promueve prácticas de ahorro programado para vivienda, educación o jubilación.				4	
8) Por algún medio da a conocer a sus empleados, la situación económica y financiera de la compañía.				4	
9) Consulta periódicamente a sus empleados para conocer su opinión acerca del desempeño de la empresa y sobre cómo mejorarlo.		2			
10) En caso de despido no justificado, ofrece servicios de apoyo, re-colocación o capacitación, y extensión de beneficios a los trabajadores cesados.		2			
Evalúe la siguiente afirmación sólo si es directivo					
11) Cuenta con directrices para prevenir y sancionar todo tipo de acoso.		2			
SUB TOTAL	0	8	9	16	0
SUMA TOTAL	33				
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	75%				

*Fuente: La presente investigación-año 2013

En el cuadro 6, la empresa se encuentra fortalecida en cuanto al cumplimiento frente al grupo de interés Organización Interna, con un 75%, presentando fortaleza en temas como el respeto por los derechos humanos y laborales, a través de un reglamento interno de trabajo y reglamento de higiene y seguridad industrial, . Por otra parte, se evidencia debilidad es algunos criterios como son mecanismos de participación y consulta a sus colaboradores, en temas para el mejoramiento del desempeño de la organización, falta comités y procedimientos para el tema de acoso laboral, falta de un programa de capacitación para el fortalecimiento en competencias específicas.

Cuadro 7. Caracterización de prácticas de RSE en Bienes y Servicios

C. Bienes y servicios					
Criterio de Evaluación	NO EXISTE	EXISTE LA PRACTICA	ESTA DOCUMENTADA O DIFUNDIDA	ESTA IMPLEMENTADA	ES MEDIDA PARA SU MEJORA CONTINUA
	1	2	3	4	5
Esta empresa:					
1) Advierte o comunica a sus clientes sobre el adecuado uso y acceso de sus productos o servicios.				4	
2) Señala en la publicidad de sus productos o servicios la totalidad de las características de éstos		2			
3) Tiene establecidas garantías para el mantenimiento y servicio post-venta.		2			
4) Cuenta con mecanismos claramente establecidos para atender preguntas, quejas y reclamos de sus usuarios o clientes.		2			
5) La información sobre los precios está disponible para el público en general.				4	
Evalúe las siguientes afirmaciones sólo si es directivo					
6) Fija metas de venta a sus vendedores de acuerdo con los criterios de responsabilidad social de la empresa.		2			
SUB TOTAL	0	8	0	8	0
SUMA TOTAL	16				
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	67%				

*Fuente: La presente investigación-año 2013

La empresa presenta, según los resultados del cuadro 7, un cumplimiento del 67% frente al grupo de interés de Bienes y Servicios (clientes), los precios son regulados por la oficina de pesos y medidas de la alcaldía municipal de Mocoa, Villagarzon y Puerto Guzmán, los cuales son acatados por FRIGOMAYO S.A. Además tiene un portafolio de servicios, pero falta fortalecerlo con las características físico-químicas de la carne en canal, falta documentar un procedimiento y registro para la atención de quejas y reclamos de sus clientes y

fijar ventas para asegurar el crecimiento y posicionamiento de la empresa, es decir una planeación estratégica.

Figura 5. Portafolio de servicios FRIGOMAYO S.A.



NUESTRA EMPRESA

Es la primera organización de iniciativa privada en el departamento del Putumayo creada para el fomento ganadero basada en principios y políticas de calidad total, donde la persona es y será nuestra razón de ser. Frigomayo S.A. es una empresa joven, fundada a finales del año 2006 dedicada al sector Ganadero.

Nuestra filosofía se basa en ofrecer a nuestros clientes un producto amigable con el medio ambiente y de máxima calidad, por lo que seleccionamos rigurosamente las materias primas y utilizamos las últimas tecnologías del sector. Para ofrecer calidad en nuestros productos, contamos con un personal con gran experiencia al ser gente proveniente de otras empresas del mismo sector.

Nos encontramos ubicados en el sur de Colombia en el Departamento del Putumayo en la capital Mocoa -vereda Alto afán Km. 6, una de las principales zonas productoras de Ganado (Mocoa, Villagarzón, Puerto Asís, la Hormiga, Puerto Leguizamo y muy bien comunicados con los Departamentos del Huila, Caquetá y Nariño). Zonas productoras de Ganado muy valorado por su finura, color y sabor.

*Fuente: FRIGOMAYO S.A.

Cuadro 8. Caracterización de prácticas de RSE en Proveedores y Distribuidores

D. Relaciones comerciales: proveedores y distribuidores					
Criterio de Evaluación	NO EXISTE	EXISTE LA PRACTICA	ESTA DOCUMENTADA O DIFUNDIDA	ESTA IMPLEMENTADA	ES MEDIDA PARA SU MEJORA CONTINUA
	1	2	3	4	5
Esta empresa:					
1) Ofrece información completa sobre las expectativas y requerimientos que deben cumplir sus contratistas y proveedores.			3		
2) Cuenta con una política de trato equitativo con sus proveedores y contratistas.		2			
3) Fomenta el fortalecimiento de prácticas de RSE en sus proveedores y contratistas.		2			
4) La publicidad que la empresa utiliza es respetuosa de la competencia.				4	
Evalúe las siguientes afirmaciones sólo si es directivo					
5) Cumple oportunamente con los compromisos contractuales adquiridos con sus proveedores y contratistas.					5
6) Si subcontrata empleados, se asegura que con estas personas se cumpla la legislación laboral.			3		
7) Mantiene una comunicación veraz con la competencia.		2			
8) Desarrolla estrategias comerciales enmarcadas en la sana competencia.				4	
9) Fija pautas de responsabilidad social para sus proveedores y distribuidores.		2			
SUB TOTAL	0	8	6	8	5
SUMA TOTAL	27				
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	75%				

*Fuente: La presente investigación-año 2013

En el cuadro 8, respecto al grupo de interés Proveedores y distribuidores presenta un cumplimiento del 75%, dentro de las fortalezas en este ámbito, está la publicidad respetuosa con la competencia, el cumplimiento de los compromisos contractuales con proveedores y contratistas (obligaciones financieras). Entre la

falencias se identifican la falta diseñar y socializar una política integral en el tema de RSE, y generar un programa de RSE, donde se incluya a los proveedores y distribuidores, no se realizan procesos de retroalimentación con la competencias, a través de ferias o eventos de integración en el sector cárnico.

Cuadro 9. Caracterización de prácticas de RSE en Medio Ambiente

E. Medio ambiente					
Criterio de Evaluación	NO EXISTE	EXISTE LA PRACTICA	ESTA DOCUMENTADA O DIFUNDIDA	ESTA IMPLEMENTADA	ES MEDIDA PARA SU MEJORA CONTINUA
	1	2	3	4	5
Esta empresa:					
1) Controla la contaminación causada por equipos, maquinaria y vehículos propios o de terceros a su servicio.	1				
2) Desarrolla un programa de manejo de residuos y reciclaje.		2			
3) Hace periódicamente controles ambientales a sus actividades.		2			
4) Realiza acciones encaminadas a la reducción del consumo de energía, agua, productos tóxicos y materias primas.		2			
5) Capacita a su personal regularmente sobre el tema medioambiental.		2			
6) Tiene comités o áreas responsables para la ejecución de las acciones ambientales.		2			
7) Comunica al público, a los empleados y a los usuarios su desempeño ambiental.	1				
Evalúe las siguientes afirmaciones sólo si es directivo					
8) Participa en comités, consejos locales o regionales para discutir el aspecto ambiental junto al gobierno y la comunidad.	1				
9) Desarrolla campañas de educación ambiental con la comunidad en general.		2			
SUB TOTAL	3	12	0	0	0
SUMA TOTAL	15				
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	42%				

*Fuente: La presente investigación-año 2013

En este ámbito, FRIGOMAYO S.A., presenta el más bajo cumplimiento en buenas prácticas de RSE, apenas con un 42%, donde se realiza la practica en temas ambientales, pero no existe un programa y registros de monitoreo a las acciones desarrolladas, como son la adecuada disposición de los residuos generados en la operación de la empresa, fortalecimiento de las competencias de la comunidad y los colaboradores en el tema ambiental, uso racional y responsable de recursos no renovables como papel, agua, energía.

Cuadro 10. Caracterización de prácticas de RSE en Comunidad

F. Comunidad					
Criterio de Evaluación	NO EXISTE	EXISTE LA PRACTICA	ESTA DOCUMENTADA O DIFUNDIDA	ESTA IMPLEMENTADA	ES MEDIDA PARA SU MEJORA CONTINUA
	1	2	3	4	5
Esta empresa:					
1) Asume la responsabilidad por daños o impactos negativos ocasionados en la comunidad por la actividad que realiza.		2			
2) Involucra a la comunidad para identificar sus problemas y su aporte en la solución.	1				
3) Colabora con organizaciones comunitarias en la solución de problemas sociales prioritarios.		2			
4) Promueve el trabajo voluntario de sus empleados con la comunidad.	1				
Evalúe las siguientes afirmaciones sólo si es directivo					
5) Evalúa el impacto que genera su actividad en la comunidad.		2			
6) Evalúa el impacto social de los proyectos y de las acciones sociales que apoya.		2			
7) Cumple con el pago de impuestos y demás obligaciones legales.				4	

8) Prohíbe la utilización de un intermediario para facilitar la adjudicación de una licitación o un contrato.				4	
9) Promueve y apoya procesos de participación ciudadana y control social respecto a las acciones de las entidades públicas.		2			
10) Ofrece apoyo técnico a las instituciones públicas para mejorar su gestión.		2			
SUB TOTAL	2	12	0	8	0
SUMA TOTAL	22				
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	50%				

*Fuente: La presente investigación-año 2013

La empresa también presenta un bajo cumplimiento con RSE, con el grupo de interés Comunidad, con un 50%, la organización paga de forma oportuna sus obligaciones tributarias con la DIAN, Rentas Departamentales e impuesto de Industria y Comercio, degüello con la alcaldía Municipal. Se evidencia la falta de compromiso con las comunidades vecinas o área de influencia de operación de la empresa, en programas sociales como apoyo a instituciones educativas, el trabajo comunitario en obras sociales, evaluación del impacto social, económico y ambiental en las comunidades.

Cuadro 11. Cumplimiento en RSE por parte de FRIGOMAYO S.A.

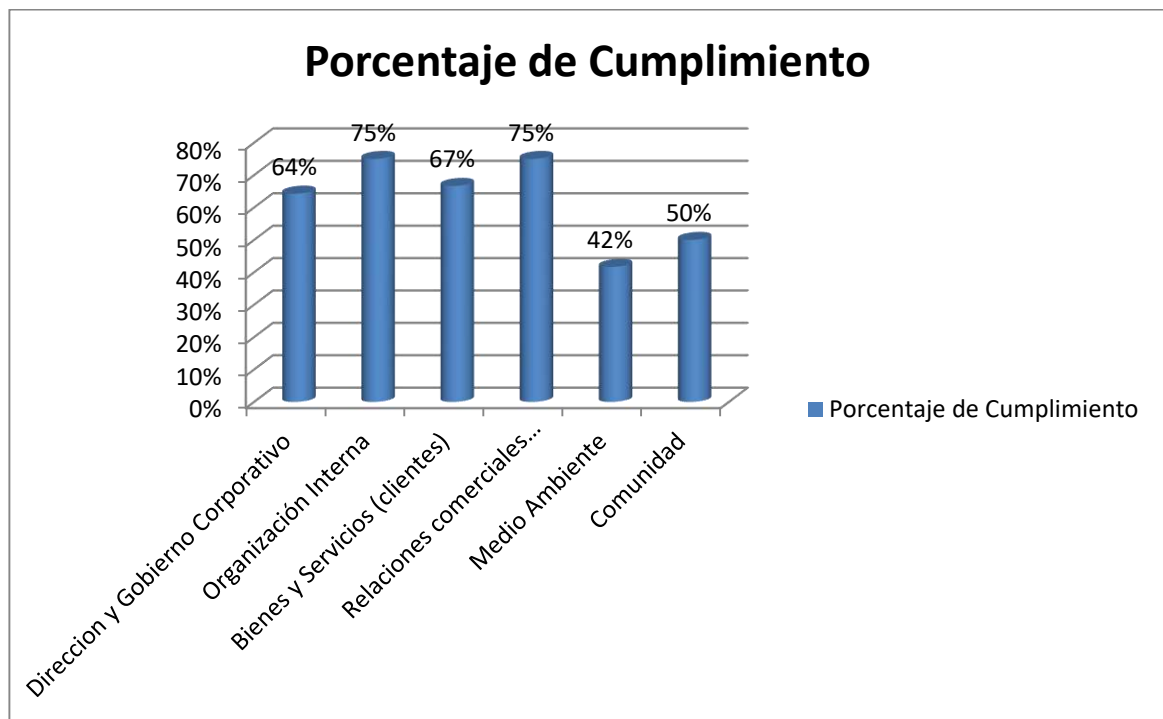
Resultados	Grupos de interés en Responsabilidad Social Empresarial RSE					
	Dirección y Gobierno Corporativo	Organización Interna	Bienes y Servicios (clientes)	Relaciones comerciales (proveedores y distribuidores)	Medio Ambiente	Comunidad
Puntaje de cumplimiento	18	33	16	27	15	22
Porcentaje de Cumplimiento	64%	75%	67%	75%	42%	50%

*Fuente: La presente investigación-año 2013

Se visualiza el mayor cumplimiento por parte de la empresa, en el tema de RSE, en el ámbito de organización interna, donde interactúan los directivos y colaboradores administrativos y operativos, con un 75%, obteniendo el mismo porcentaje en el ámbito de Relaciones Comerciales.

El ámbito de menor cumplimiento, es el tema de Medio Ambiente, con un 42%, donde no existen programas, procedimientos y registros de monitoreo en aspectos como la disposición final de residuos generados en la operación, capacitación a los colaboradores en temas de medio ambiente, uso racional de recursos no renovables como agua, papel y energía.

Figura 6. Cumplimiento de FRIGOMAYO S.A. en RSE con sus grupos de interés



*Fuente: La presente investigación-año 2013

2.3. IDENTIFICACION DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Se realiza la identificación de los actores sociales o grupos de interés de la empresa y se definen sus expectativas y la respuesta que brinda FRIGOMAYO S.A., frente a los temas relevantes para esos grupos de interés, permitiendo la evaluación y gestión de los riesgos e impactos de sus actividades y aumentar la competitividad de la organización.

Cuadro 12. Identificación de Grupos de Interés que interactúan con FRIGOMAYO S.A.

AMBITOS GENERALES DE INTERES	¿QUIENES SON NUESTROS GRUPOS DE INTERES RELEVANTES?
Dirección y Gobierno Corporativo	Secretaria de salud de Mocoa
	secretaria de hacienda departamental del Putumayo
	FEDEGAN
	Asociación Colombiana de Porcicultores ASP
	INVIMA
	DIAN
	ministerio de la protección social
	JUNTA DIRECTIVA
	Cámara de Comercio del Putumayo
	Policía Nacional
Organización Interna	Gerente
	contador publico
	FAMILIA DE EMPLEADOS
	Colaboradores
	Revisoría fiscal
	Abogado
Clientes (Bienes y Servicios)	El corral de José
	Supermercado la 20
	Gourmet
	La plaza de mercado
	Mercafán
Proveedores y Relaciones Comerciales	Empresa de energía del Medio Putumayo S.A. E.S.P
	empresa de aseo Aguas Mocoa S.A. E.S.P.
	ARL Positiva
	E.P.S. Coomeva

	E.P.S. Salucoop
	Banco Agrario
	Banco BBVA
	Bomberos
	Comité de Ganaderos
	Empresa de Transporte de Carne en Canal
Medio Ambiente	Corpoamazonia
	ICA
	Asociación protectora de la cuenca del Rio Afan
Comunidad	Vereda medio y alto Afan
	Asentamiento 5 de Septiembre
	Asentamiento Nueva Esperanza

*Fuente: La presente investigación-año 2013

Después de la identificación de los grupos e interés que interactúan con FRIGOMAYO S.A., se realiza la clasificación en razón a los aportes de Mitchell, se puede realizar una identificación de los grupos de interés más compleja y multirrelacional teniendo en cuenta tres variables:

- Poder: hace referencia a la facultad de imponer a otro su voluntad o a la habilidad para crear un efecto en la empresa.²⁸
- Legitimidad: hace alusión a las acciones de un grupo que son deseables, adecuadas o apropiadas dentro de un sistema social de normas, valores y creencias.²⁹
- Urgencia: tiene que ver con la sensibilidad de los grupos ante los retrasos de atención de sus exigencias y la importancia que éste concede a estas relaciones.³⁰

Dependiendo de los atributos que posea cada grupo de interés se determinará la importancia o prioridad que éste va a tener para la empresa. Cuando hay ausencia

²⁸ CONFECAMARAS. Manual para la consultoría de Responsabilidad Social Empresarial-Programa implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas Colombianas. Op. cit. p 39.

²⁹ Ibid.,p 39.

³⁰ Ibid.,p. 39.

de alguna de estas características podemos decir que hay una pérdida de la condición del grupo de interés y de ninguna manera afectará a la empresa.

Además de la clasificación vista anteriormente, Mitchell distingue siete distintos tipos de grupos de interés (inactivos, peligrosos, dominantes, definitivos, dependientes, exigentes y discrecionales), los cuales se agrupan en tres modalidades:

a. Latentes: Poseen tan sólo un atributo y son los de menor relevancia al ser considerados por la empresa. Dependiendo del tipo de atributo que posean serán:

Inactivos: si tienen el poder para influir a la empresa, pero carecen de legitimidad y sus exigencias no son urgentes. La empresa debe mantener vigilado este tipo de grupo de interés puesto que puede aumentar la urgencia o la legitimidad y con esto podrán ejercer un mayor poder.

Discrecionales: poseen legitimidad, pero carecen de poder y urgencia.

Exigentes: son aquellos que son muy insistentes debido a que sus exigencias deben ser cumplidas rápidamente por la empresa.³¹

b. Expectantes: Gozan de dos de los tres atributos, su actitud es más activa y la relación de estos grupos con la empresa es mayor. Están clasificados en:

Dominantes: poseen poder y legitimidad, lo que le garantiza un gran reconocimiento por parte de la empresa. La ausencia de urgencia le da una apariencia pasiva, sin embargo, a pesar de esto tiene gran influencia sobre la organización.

Dependientes: tienen peticiones urgentes y legítimas, pero no tienen poder y por esta razón están sujetos a otros grupos de interés o a la voluntad de los directivos.

Peligrosos: disponen de poder y generalmente sus peticiones son urgentes. Actúan de forma peligrosa para la organización y es por

³¹ CONFECAMARAS. Manual para la consultoría de Responsabilidad Social Empresarial-Programa implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas Colombianas. Op. cit. p 39

esto que se deben anticipar sus acciones para reducir sus impactantes efectos.³²

c. Definitivos: Poseen legitimidad, urgencia y poder. Son aquellos que reciben atención inmediata por parte de la empresa.

Cuadro 13. Clasificación de grupos de interés relevantes para FRIGOMAYO S.A.

MODALIDAD DEL GRUPO DE INTERES	DEFINITIVOS			
Variables de los Grupos de Interés	Clasificación	Urgencia	Legitimidad	Poder
SECRETARIA DE SALUD DE MOCOA	Definitivo	X	X	X
DIAN		X	X	X
SECRETARIA DE HACIENDA DEL PUTUMAYO		X	X	X
INVIMA		X	X	X
FEDEGAN		X	X	X
ASOCIACION COLOMBIANA DE PORCICULTORES ASP		X	X	X
JUNTA DIRECTIVA		X	X	X
COLABORADORES		X	X	X
GERENTE		X	X	X
EL CORRAL DE JOSE		X	X	X
SUPERMERCADO LA 20		X	X	X
GOURMET		X	X	X
LA PLAZA DE MERCADO		X	X	X
MERCAFAN		X	X	X
COMITÉ DE GANADEROS		X	X	X
ICA		X	X	X
CORPOAMAZONIA		X	X	X
MODALIDAD DEL GRUPO DE INTERES	EXPECTANTES			
Variables de los Grupos de Interés	Clasificación	Urgencia	Legitimidad	Poder
MINISTERIO DE PROTECCION SOCIAL	Dominantes		X	X
CAMARA DE COMERCIO DEL PUTUMAYO			X	X
POLICIA NACIONAL			X	X
REVISORIA FISCAL			X	X

³² CONFECAMARAS. Manual para la consultoría de Responsabilidad Social Empresarial-Programa implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas Colombianas. Op. cit. p 40.

EMPRESA DE ENERGIA DEL MEDIO PUTUMAYO S.A. E.S.P.			X	X
EMPRESA DE ASEO AGUAS MOCOA S.A. E.S.P			X	X
BANCO POPULAR			X	X
BANCO BBVA			X	X
FAMILIAS DE LOS COLABORADORES	Dependientes	X	X	
ASOCIACION PROTECTORA DE LA CUENCA DEL RIO AFAN		X	X	
Vereda medio y alto Afan		X	X	
Asentamiento 5 de Septiembre		X	X	
Asentamiento Nueva Esperanza		X	X	
CONTADOR PUBLICO	Peligrosos	x		x
ABOGADOS		x		x
MODALIDAD DEL GRUPO DE INTERES	LATENTES			
Variables de los Grupos de Interés	Clasificación	Urgencia	Legitimidad	Poder
	Inactivos			
BOMBEROS	Discrecional		X	
A.R.L POSITIVA			X	
E.P.S. SALUCOOP			X	
E.P.S. COOMEVA			X	
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARNE EN CANAL			X	
	Exigentes			

- Fuente: La presente investigación-año 2013

Después de la clasificación de los grupos de interés, se procedió a conocer sus expectativas o temas relevantes, los cuales son priorizados, con el fin de asegurar una buena gestión por parte de FRIGOMAYO S.A., haciendo uso óptimo del tiempo, los recursos disponibles, para alcanzar la satisfacción de la necesidades de los grupos de interés. Para ello, se han clasificado en orden de priorización los temas relevantes, así:

Latente: la empresa descarta el tema, hay poca información confiable al respecto, pero algunas ONG y comunidades hablan de él.

Emergente: hay una conciencia manifiesta sobre el tema, en la empresa; aunque no hay información concluyente al respecto, algunas empresas experimentan diversos enfoques para abordarlo.

En consolidación: hay bastantes ejemplos de buenas prácticas sobre el tema, se promueve el voluntariado empresarial para abordarlo, se desarrollan normas voluntarias y se promueven leyes que regulan el asunto.

Institucionalizado: se legisla sobre el tema o se establecen regulaciones empresariales al respecto, las acciones al respecto se consideran dentro del modelo de excelencia empresarial.³³

Cuadro 14. Sistematización de temas relevantes para los grupos de interés

AMBITOS GENERALES DE INTERES	GRUPOS DE INTERES RELEVANTES	CLASIFICACION DE TEMAS RELEVANTES				ACCIONES DE CUMPLIMIENTO FRIGOMAYO S.A.
		Tema Latente	Tema Emergente	Tema en Consolidación	Tema Institucionalizado	
Dirección y Gobierno Corporativo	Alcaldía de Mocoa				Realizar el pago del impuesto de industria y comercio ICA y degüello	Se realiza el pago del impuesto de industria y comercio ICA y degüello de forma oportuna
	Secretaría de hacienda departamental del Putumayo				Pagar impuestos de rentas departamentales	Se paga impuestos de rentas departamentales de forma oportuna
	FEDEGAN			Pago de impuestos y participación proactiva en		Se paga impuesto de sacrificio de ganado Bovino

³³ CONFECAMARAS. Manual para la consultoría de Responsabilidad Social Empresarial-Programa implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas Colombianas. Op. cit. p 51.

				comités técnicos		
	Asociación Colombiana de Porcicultores ASP			Pago de impuestos y participación proactiva en comités técnicos		Se paga impuesto de sacrificio de ganado Porcino
	INVIMA			Cumplimiento de las normas vigentes de sanidad en la carne en canal		Se realizan acciones de aplicación de normas de sanidad para la carne en canal
	DIAN				Pago de impuestos anuales y bimensuales, parafiscales	Se pagan de impuestos anuales y bimensuales, parafiscales
	Ministerio de la protección social				Pago de seguridad social y respeto por los derechos humanos	Se paga de seguridad social y respeto por los derechos humanos de los colaboradores
	Junta directiva				Informes financieros y utilidades	Se presentan informes financieros y de utilidades ante junta directiva y accionistas
	Cámara de Comercio del Putumayo				Renovación de matrícula mercantil de forma anual	Se realiza la renovación de matrícula mercantil de forma anual

	Policía Nacional			Cumplimiento de los permisos pertinentes para la movilización de ganado bovino y porcino		Se presentan los permisos pertinentes para la movilización de ganado bovino y porcino
Organización Interna	Gerente			Informes de gestión financieros, sociales y ambientales		Se generan los informes de gestión financieros, falta fortalecer la gestión social y ambiental
	Contador publico				Soportes contables de ingresos y egresos	Se registran los soportes contables de ingresos y egresos
	Familia de colaboradores		Apoyo en programas sociales como en educación, vivienda y salud			Falta apoyo a programas sociales con las familias de los colaboradores
	Colaboradores				Pago de salarios de forma oportuna y seguridad social	Pago de salarios de forma oportuna y seguridad social
	Revisoría fiscal				Informes financieros de periodo trimestral y anual	Presentación de informes financieros de periodo trimestral y anual
	Abogado			Respeto por los derechos humanos, ofrecer estabilidad laboral a sus colaboradores		Se respeta los derechos humanos y se ofrece estabilidad laboral a sus colaboradores
Clientes (Bienes y Servicios)	El corral de José			Producto de excelente calidad y servicios post venta		Se encuentra en proceso de fortalecimiento el servicio al cliente

	Supermercado la 20			Producto de excelente calidad y servicios post venta		Se encuentra en proceso de fortalecimiento el servicio al cliente
	Gourmet			Producto de excelente calidad y servicios post venta		Se encuentra en proceso de fortalecimiento el servicio al cliente
	La plaza de mercado			Producto de excelente calidad y servicios post venta		Se encuentra en proceso de fortalecimiento el servicio al cliente
	Mercafan			Producto de excelente calidad y servicios post venta		Se encuentra en proceso de fortalecimiento el servicio al cliente
Proveedores y Relaciones Comerciales	Empresa de energía del Medio Putumayo S.A. E.S.P			Pago oportuno de facturas y cuentas de cobro		Se encuentra en proceso de fortalecimiento el pago oportuno de facturas y cuentas de cobro
	empresa de aseo Aguas Mocoa S.A. E.S.P.			Pago oportuno de facturas y cuentas de cobro		Se encuentra en proceso de fortalecimiento el pago oportuno de facturas y cuentas de cobro
	ARL Positiva			Pago oportuno de facturas y cuentas de cobro		Se encuentra en proceso de fortalecimiento el pago oportuno de facturas y cuentas de cobro
	E.P.S. Coomeva			Pago oportuno de facturas y cuentas de cobro		Se encuentra en proceso de fortalecimiento el

						pago oportuno de facturas y cuentas de cobro
	E.P.S. Salucoop			Pago oportuno de facturas y cuentas de cobro		Se encuentra en proceso de fortalecimiento el pago oportuno de facturas y cuentas de cobro
	Banco Agrario			Pago oportuno de facturas y cuentas de cobro		Se encuentra en proceso de fortalecimiento el pago oportuno de facturas y cuentas de cobro
	Banco BBVA			Pago oportuno de facturas y cuentas de cobro		Se encuentra en proceso de fortalecimiento el pago oportuno de facturas y cuentas de cobro
	Bomberos			Pago oportuno de facturas y cuentas de cobro		Se encuentra en proceso de fortalecimiento el pago oportuno de facturas y cuentas de cobro
	Comité de Ganaderos			Pago oportuno de facturas y cuentas de cobro		Se encuentra en proceso de fortalecimiento el pago oportuno de facturas y cuentas de cobro
	Empresa de Transporte de Carne en Canal			Pago oportuno de facturas y cuentas de cobro		Se encuentra en proceso de fortalecimiento el pago oportuno de

						facturas y cuentas de cobro
Medio Ambiente	Corpoamazonia		Disposición final adecuada de residuos generados en operación			Falta realizar la adecuada disposición final de los residuos generados en operación
	ICA			Ganado bovino y porcino cumplen con los registros sanitarios		Se encuentra en proceso de fortalecimiento el cumplimiento de los registros sanitarios conforme a las normas vigentes
	Asociación protectora de la cuenca del Rio Afán	Protección del medio ambiente en suelos, aire y agua				Falta generar programas de protección ambiental
Comunidad	Vereda medio y alto Afán		Apoyo a programas sociales en educación, vivienda y salud			Falta apoyo a programas sociales en educación, vivienda y salud
	Asentamiento 5 de Septiembre		Apoyo a programas sociales en educación, vivienda y salud			Falta apoyo a programas sociales en educación, vivienda y salud
	Asentamiento Nueva Esperanza		Apoyo a programas sociales en educación, vivienda y salud			Falta apoyo a programas sociales en educación, vivienda y salud

*Fuente: Esta investigación-año 2013

2.4. PLAN DE ACCION

Se proyecta un plan de acción, con el fin de responder a los desafíos y retos que genera la Responsabilidad Social Empresarial RSE, a partir de la línea base, la caracterización de las prácticas de responsabilidad social y del diálogo con los grupos de interés identificados, obteniéndose un diagnóstico de la situación interna de la organización, frente al cumplimiento de las expectativas identificadas por los diferentes grupos e interés. Estableciendo criterios para la creación de acciones generales que la empresa considere necesarias con el fin de gestionar con responsabilidad social en relación con cada grupo de interés.

Estas acciones propuestas deben tener responsables, que serán las personas encargadas de facilitar y ejecutar los procesos concretos de ajuste de la empresa a sus principios de Responsabilidad Social, se procede a identificar y a asignar los distintos recursos que requiere la ejecución de las acciones concretas, además las acciones se formulan en términos de los logros buscados, de manera que se puedan reconocer los compromisos medibles y documentables que servirán a los indicadores del informe de sostenibilidad.

Cuadro 15. Plan de Acción de FRIGOMAYO en RSE

N°	Hallazgo	Análisis de causa	Acción a emprender	Responsable	Recursos	Fecha de cierre (d-m-a)	Presupuesto
1	No proyecta planeación estratégica desde la alta gerencia	No se realiza una planeación estratégica en la operación de la empresa	Realizar una planeación estratégica de forma anual y hacer seguimiento a través de indicadores de gestión	Gerencia, Junta Directiva	Financieros, talento humano, equipos de computación y comunicación	31-Dic-2013	\$4.000.000
2	Falta la implementación de Sistema Integrales de Gestión en ISO 9001, 14001 y OHSAS 18001	No se ha realizado la contratación de una consultoría en SIG	Realizar la contratación de un profesional en SIG y un ente certificador (ICONTEC-BUREAU VERITAS).	Gerencia, Junta Directiva	Financieros, Talento humano, equipos de computación y comunicación	30-Junio-2014	\$20.000.000
3	Falta fortalecimiento en competencias específicas en el talento humano	No se ha diseñado e implementado un programa de Capacitación del talento humano	Diseñar e implementar un programa de capacitación anual del talento humano	Gerencia, Coordinador Talento Humano	talento humano, equipos de computación y comunicación	31-Dic-2013	\$2.000.000
4	Falta un procedimiento o mecanismo de seguimiento a las sugerencias de los colaboradores	No se ha diseñado e implementado un procedimiento de seguimiento de sugerencias del talento humano	Diseñar e implementar un procedimiento de seguimiento a sugerencias del talento humano	Gerencia, Coordinador Talento Humano	Talento humano, equipos de computación y comunicación	31-Dic-2013	\$2.000.000
5	No se lleva registro de ausentismo laboral	No se ha realizado registro de ausentismo laboral por parte de talento humano	Diseñar formatos e indicadores de gestión en ausentismo labora	Coordinador HSE	Talento humano, equipos de computación y comunicación	31-Dic-2013	\$300.000

6	Falta generar informes de investigación de accidentes de trabajo	No se ha realizado la investigación de accidentes de trabajo	Diseñar formatos e indicadores de gestión en accidentes de trabajo	Coordinador HSE	Talento humano, equipos de computación y comunicación	31-Dic-2013	\$300.000
7	Falta un programa de gestión ambiental	No se ha diseñado e implementado un programa de plan de manejo ambiental	Diseñar e implementar un plan de manejo ambiental	Coordinador Ambiental	Talento humano, equipos de computación y comunicación	31-Dic-2013	\$4.000.000
8	Falta la implementación de un programa de RSE, con actividades con la comunidad, colaboradores y sus familias, proveedores	No se ha diseñado e implementado un programa de RSE, en concertación con la comunidad, colaboradores y sus familias	Diseñar e implementar un programa de RSE, en concertación con los grupos de interés	Gerencia, Junta Directiva	Financieros, talento humano, equipos de computación y comunicación	31-Dic-2013	\$5.000.000
9	Falta el diseño e implementación de un procedimiento de selección y evaluación de proveedores	Falta generar acciones de selección y evaluación del desempeño de proveedores	Diseñar e implementar un programa de selección y evaluación del desempeño de proveedores	Coordinador de Compras	Financieros, talento humano, equipos de computación y comunicación	31-Dic-2013	\$1.000.000
10	Falta un programa de participación y consulta en la organización	No se han generado mecanismo de participación y consultad e los colaboradores de la organización	Diseñar e implementar un programa de participación y consulta de los colaboradores de la organización	Coordinador Talento Humano	Financieros, talento humano, equipos de computación y comunicación	31-Dic-2013	\$1.000.000
11	Falta un código de buen gobierno	Falta diseñar y socializar un código de buen gobierno para asegurar el alcance de los objetivos corporativos.	Diseñar y socializar el código de buen gobierno	Gerencia, Junta Directiva	Financieros, Talento humano, equipos de computación y comunicación	30-Enero-2014	\$2.000.000

12	Falta un programa de capacitación del personal	No se ha realizado el fortalecimiento continuo de las competencias específicas del personal	Diseñar e implementar un programa de capacitación anual en temas de SSOA	Coordinador HSE	Normas, Talento humano, equipos de computación y comunicación	31-Dic-2013	\$2.000.000
13	Falta un programa de prevención del acoso laboral	No se ha dado cumplimiento a las resoluciones 625 y 1356bde 2012	Incluir en el reglamento interno de trabajo las acciones frente al acoso laboral y conformar el comité de convivencia.	Coordinador Talento Humano	Resolución 625 y 1356 de 2012, Talento humano, equipos de computación y comunicación	31-Dic-2013	\$1.000.000
15	Falta generar un procedimiento para la atención a quejas y reclamos de clientes	No se ha brindado respuesta de forma oportuna y eficaz a las quejas y reclamos de los clientes	Diseñar e implementar un procedimiento para la atención de quejas y reclamos de los clientes	Coordinador de Compras	Talento humano, equipos de computación y comunicación	31-Dic-2013	\$1.000.000
16	Falta incluir en la política de la empresa : trato equitativo con sus proveedores y contratistas	No se ha fortalecido la política integral de la empresa en el tema de: trato equitativo con sus proveedores y contratistas.	Fortalecer la política integral de Frigomayo S.A.	Coordinador HSE	Normas, Talento humano, equipos de computación y comunicación	31-Dic-2013	\$300.000
17	Falta desarrollar acciones de manejo de residuos y reciclaje.	No se han desarrollado acciones de clasificación optima de residuos reciclables	Diseñar formatos de registro para el control de residuos reciclados, capacitación al personal en el tema de reciclaje	Coordinador Ambiental	Normas, Talento humano, equipos de computación y comunicación	31-Dic-2013	\$1.000.000
18	Falta generar un programa para el uso y reducción del consumo de energía, agua, productos tóxicos y materias primas.	No se realiza el control y monitoreo del uso de recursos no renovables como agua, energía y papel	Diseñar e implementar un programa de uso de recursos no renovables	Coordinador Ambiental	Normas, Talento humano, equipos de computación y comunicación	31-Dic-2013	\$1.000.000

20	Falta generar un programa de capacitación en el tema ambiental a sus colaboradores y la comunidad	No se realizan capacitaciones y sensibilizaciones a los colaboradores y comunidad en el tema ambiental	Diseñar un programa de capacitación en el tema ambiental e implementar	Coordinador Ambiental	Normas, Talento humano, equipos de computación y comunicación	31-Dic-2013	\$1.000.000
22	Falta generar indicadores de gestión social, económica y ambiental de la empresa	Falta generar e implementar indicadores de gestión social, económica y ambiental	Diseñar una matriz de indicadores de gestión en el tema ambiental, social y económico	Coordinador Ambiental. Coordinador HSE, Coordinador de Talento Humano, Gerencia	Normas, Talento humano, equipos de computación y comunicación	31-Dic-2013	\$1.000.000
TOTAL PRESUPUESTO							\$49.900.000

*Fuente: La presente investigación-año 2013

2.5. MATRIZ DE INDICADORES DE GESTION

Se han diseñado indicadores de gestión, frente al cumplimiento del plan de acción propuesto para el cierre de brechas en Responsabilidad Social Empresarial RSE, por parte de FRIGOMAYO S.A., así se realizara un monitoreo y control a las metas propuestas, generando un análisis y evaluación de las estrategias planteadas, en el

cumplimiento de las metas trazadas, asegurando fortalecimiento de las empresa en las dimensiones social, ambiental y económico, y cumpliendo las expectativas de los diferentes grupos de interés que interactúan con la organización.

Cuadro 16. Matriz de Indicadores de Gestión del cumplimiento del Plan de Acción en RSE de FRIGOMAYO S.A.

OBJETIVO ESTRATEGICO	NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	META		TIPO DE INDICADOR	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE ANALISIS
					MIN	MAX			
Mejorar continuamente para aumentar la eficacia de los procesos en la prestación del servicio, la gestión en la prevención de riesgos ocupacionales y la protección del medio ambiente.	Ejecución del Presupuesto del SIG	Establecer la ejecución del presupuesto del SIG	(Presupuesto ejecutado / presupuesto proyectado) * 100	Porcentaje %	95%	100%	Eficiencia	Gerente Coordinador SIG	Trimestral
Mejorar continuamente para aumentar la eficacia de los procesos en la prestación del servicio, la gestión en la prevención de riesgos ocupacionales y la protección del medio ambiente.	Revisión Gerencial	Determinar la eficacia de la empresa mediante las revisiones por la gerencia	(Número de Revisiones gerenciales ejecutadas/Numero de revisiones planeadas) * 100	Porcentaje	N.A.	100%	Eficacia	Gerente Coordinador SIG	Semestral
Promover el desarrollo sostenible con responsabilidad social empresarial generando progreso y bienestar de nuestros grupos de interés.	Actividades cumplidas	Realizar la verificación de las actividades cumplidas en RSE	(N° de actividades ejecutadas en RSE / N° de actividades programadas en RSE) * 100	Porcentaje	90%	100%	Eficacia	Gerente Coordinador SIG	Semestral

Asegurar un alto grado de cumplimiento en los requisitos del cliente, en los trabajos ejecutados	Satisfacción del Cliente	Determinar el grado de satisfacción del cliente en la prestación del servicio	Calificación total obtenida /Número de clientes	Valor absoluto	80	100	Efectividad	Gerente	Semestral
Mejorar continuamente para aumentar la eficacia de los procesos en la prestación del servicio, la gestión en la prevención de riesgos ocupacionales y la protección del medio ambiente	Mejora Continua	Identificar las acciones preventivas y de mejora del SIG, implementadas en el período	(N° de acciones preventivas y de mejora cumplidas / N° de acciones preventivas y de mejora propuestas) *100	Porcentaje	95%	100%	Efectividad	Coordinador SIG	Semestral
Mejorar continuamente para aumentar la eficacia de los procesos en la prestación del servicio, la gestión en la prevención de riesgos ocupacionales y la protección del medio ambiente	Auditoria Interna	Determinar la eficacia del SIG, mediante auditorías internas	N° de auditorías internas ejecutadas / N° de auditorías internas planeadas	Porcentaje	NA	100%	Eficacia	Coordinador SIG	Anual
Promover prácticas que prevengan la contaminación ambiental, y estimulen la protección y el adecuado uso de los recursos naturales en nuestras actividades, productos y servicios.	Producto entregado	Establecer el grado de cumplimiento en la entrega de producto	(N° total de kilos de producto entregado en el periodo / N° total de kilos programados a entregar en el periodo) * 100	Porcentaje	95%	100%	Efectividad	Coordinador de producción	Mensual
Contar con talento humano competente acorde con sus funciones y responsabilidades en el logro de la conformidad con los requisitos del Sistema	Desempeño del talento humano	Identificar el grado de desempeño del talento humano en sus	Sumatoria puntaje total del desempeño obtenido en el periodo / N° de colaboradores en la organización	Porcentaje	80	100	Efectividad	Coordinador de Talento Humano	Semestral

de Gestión Integrado.		actividades laborales							
Contar con talento humano competente acorde con sus funciones y responsabilidades en el logro de la conformidad con los requisitos del Sistema de Gestión Integrado.	Formación del Talento Humano	Determinar el cumplimiento en la formación específica de los colaboradores de la organización	(N° de acciones de formación ejecutadas/ N° de acciones de formación programadas) * 100	Porcentaje	90%	100%	Eficacia	Coordinador de Talento Humano	Semestral
Mantener proveedores calificados que suministren a la empresa productos y servicios de excelente calidad	Desempeño de proveedores	Identificar el grado de desempeño de los proveedores, en cumplimiento a los requerimientos solicitados por la organización	Sumatoria puntaje total obtenido en desempeño en el periodo / N° de proveedores de la organización en el periodo	Porcentaje	80	100	Efectividad	Coordinador de Compras	Trimestral
Preservar y promover condiciones de trabajo seguro en todas las actividades ocupacionales de la empresa	Frecuencia de AT	Identificar la frecuencia de AT en la organización	N° de casos reportados en el periodo por AT * 200.000 / Horas hombre trabajadas	Valor absoluto	N.A.	0	Efectividad	Coordinador HSE	Semestral
Preservar y promover condiciones de trabajo seguro en todas las actividades ocupacionales de la empresa	Frecuencia de EP	Identificar la frecuencia de EP en la organización	N° de casos reportados en el periodo por EP * 200.000 / Horas hombre trabajadas	Valor absoluto	N.A.	0	Efectividad	Coordinador HSE	Semestral
Promover prácticas que prevengan la contaminación ambiental, y estimulen la protección y el adecuado uso de los recursos naturales en nuestras	Disposición final de residuos reutilizables	Realizar un monitoreo a la disposición final adecuada de residuos reutilizables	(N° de Kilos de residuos reutilizables con disposición final / N° de Kilos de residuos reutilizables	Porcentaje	90%	100%	Efectividad	Coordinador HSE, Gestor Ambiental	Semestral

actividades, productos y servicios.			generados en la organización) *100						
Promover prácticas que prevengan la contaminación ambiental, y estimulen la protección y el adecuado uso de los recursos naturales en nuestras actividades, productos y servicios.	Disposición final de residuos peligrosos	Realizar un monitoreo a la disposición final adecuada de residuos peligrosos	(N° de Kilos de residuos peligrosos con disposición final / N° de Kilos de residuos peligrosos generados en la organización) *100	Porcentaje	95%	100%	Efectividad	Coordinador HSE, Gestor Ambiental	Semestral

*Fuente: Esta investigación-año 2013

3. CONCLUSIONES

En el diagnóstico de caracterización de prácticas de RSE, se visualizan debilidades de la empresa, con respecto a los grupos de interés en Dirección y Gobierno Corporativo con un cumplimiento del 64%. Entre las debilidades están: la falta de los mecanismos de participación y consulta en el tema de RSE, de igual forma no existen procedimientos para el manejo de conflictos a nivel interno. No existe un código de buen gobierno corporativo, para el alcance de los objetivos y políticas corporativas, incompleto informe anual de gestión de la empresa, ya que no se incluyen las acciones ejecutadas con los diferentes grupos de interés, ya que actualmente solo se socializa informe financiero y económico.

La empresa se encuentra fortalecida en cuanto al cumplimiento frente al grupo de interés Organización Interna, con un 75%, presentando fortaleza en temas como el respeto por los derechos humanos y laborales, a través de un reglamento interno de trabajo y reglamento de higiene y seguridad industrial. Por otra parte, se evidencia debilidad en algunos criterios como son mecanismos de participación y consulta a sus colaboradores, en temas para el mejoramiento del desempeño de la organización, falta comités y procedimientos para el tema de acoso laboral, falta de un programa de capacitación para el fortalecimiento en competencias específicas.

Presenta un cumplimiento del 67%, frente al grupo de interés de Bienes y Servicios (clientes), donde los precios son regulados por la oficina de pesos y medidas de la alcaldía municipal de Mocoa, Villagarzon y Puerto Guzmán, los cuales son acatados por FRIGOMAYO S.A. Además tiene un portafolio de servicios, pero falta fortalecerlo con las características físico-químicas de la carne en canal, falta documentar un procedimiento y registro para la atención de quejas

y reclamos de sus clientes y fijar ventas para asegurar el crecimiento y posicionamiento de la empresa, es decir una planeación estratégica.

Frente a Proveedores y distribuidores, FRIGOMAYO S.A., presenta un cumplimiento del 75%, dentro de las fortalezas en este ámbito, está la publicidad respetuosa con la competencia, el cumplimiento de los compromisos contractuales con proveedores y contratistas (obligaciones financieras). Entre las debilidades se identifican la falta de diseñar y socializar una política integral en el tema de RSE, y generar un programa de RSE, donde se incluya a los proveedores y distribuidores, no se realizan procesos de retroalimentación con la competencia directa, a través de ferias o eventos de integración en el sector cárnico.

Se visualiza el más bajo cumplimiento en buenas prácticas de RSE, apenas con un 42%, en el ámbito de Medio Ambiente, donde se realiza algunas acciones en temas ambientales, pero no existe un programa y registros de monitoreo a las acciones desarrolladas, como son la adecuada disposición de los residuos generados en la operación de la empresa (reciclables, peligrosos, orgánicos no contaminados), débil fortalecimiento de las competencias de la comunidad y los colaboradores en el tema ambiental, uso racional y responsable de recursos no renovables como papel, agua, energía.

La empresa también presenta un bajo cumplimiento con RSE, con el grupo de interés Comunidad, con un 50%, la organización paga de forma oportuna sus obligaciones tributarias con la DIAN, Rentas Departamentales e impuesto de Industria y Comercio, de acuerdo con la alcaldía Municipal. Se evidencia la falta de compromiso con las comunidades vecinas o área de influencia de operación de la empresa, en programas sociales como apoyo a instituciones educativas, el trabajo

comunitario en obras sociales, evaluación del impacto social, económico y ambiental en las comunidades.

4. RECOMENDACIONES

Realizar la implementación del de plan de acción, propuesto con la investigación, con el fin de responder a los desafíos y retos que genera la Responsabilidad Social Empresarial RSE, el cual ha sido diseñado a partir del diagnóstico realizado en la línea base, la caracterización de las prácticas de responsabilidad social y del diálogo con los grupos de interés identificados, obteniéndose contexto de la situación interna de la organización, frente al cumplimiento de las expectativas identificadas por los diferentes grupos e interés.

Asignar desde la alta Gerencia y Junta Directiva, los diferentes recursos requeridos para la ejecución del Plan de Acción propuesto, asignando responsabilidades de cumplimiento, mediante el monitoreo de las fechas límites de entrega de productos como evidencias de la gestión: manuales, programas, políticas, procedimientos y registros. Además de asignar el recurso financiero (\$ 49.900.000) y logísticos (equipos de computación y comunicación, internet, instalaciones, papelería, video been).

Monitorear la ejecución y cumplimiento del plan de acción, a través de la matriz de indicadores de gestión, propuesta en la presente investigación, para así identificar el cumplimiento de los objetivos y metas trazado. Herramienta esencial para la evaluación de las actividades y la trazabilidad en puntos críticos, tomando las acciones preventivas y correctivas en el diseño e implementación de los diferentes productos propuestos según el plan de acción.

FRIGIMAYO S.A., debe realizar la contratación de un consultor especializado y con la experiencia idónea en el diseño e implementación de Sistema Integrales de Gestión (ISO 9001, ISO 14011, OHSAS 18001, ISO 26000) y su posterior certificación por ICONTEC o BUREAU VERITAS, asegurando así su continuidad

en el mercado altamente competitivo, siendo sostenible en los ámbitos social, ambiental y económico.

BIBLIOGRAFIA

CONFECAMARAS.Manual para la consultoría de Responsabilidad Social Empresarial-Programa implementación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas Colombianas. 2ª Edición: Agosto de 2008. Bogotá, Colombia, 107 p. ISBN: 958-683-977-X.

EL CONSEJO ACADEMICO DEL INSTITUTO TECNOLOGICO DEL PUTUMAYO. Acuerdo 004 (19, abril, 2005). Por medio del cual se aprueba la propuesta de lineamientos para la presentación de propuestas de grado y pasantía en el Instituto Tecnológico del Putumayo. Municipio de Mocoa, 2005.3p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION ICONTEC. Documentación, presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. NTC 1486 Última actualización. Bogotá D.C.: El instituto ,2010. 41 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION ICONTEC. Referencias bibliográficas, contenido forma y estructura. NTC 5613. Última actualización. Bogotá D.C.: El instituto, 2010. 33 p

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION ICONTEC. Referencias documentales para fuentes de información electrónicas. NTC 4490. Última actualización. Bogotá D.C.: El instituto, 2010. 23 p.

INSTITUTO URUGUAYO DE NORMAS TECNICAS. Guía de Responsabilidad Empresarial UNIT-ISO 26000:2010. Uruguay, 120 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Norma Técnica Colombiana NTC-OHSAS 18001 Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional. Bogotá D.C., 09 de Noviembre de 2007.40 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 14001- Sistemas de gestión Ambiental requisitos con orientación para su uso. Bogotá D.C., 1 de Diciembre de 2004, 38 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000- Sistemas de gestión de la calidad, fundamentos y vocabulario. Bogotá D.C., primera actualización, 22 de Diciembre de 2005, 45 p.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACION ISO. Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos. ISO 9001:2008 Cuarta Edición, publicado por la Secretaria Central de ISO en Ginebra, Suiza, 15-Noviembre-2008, 22 p.

RED PACTO MUNDIAL ESPAÑA. Grupos de Interés. [on line]Tipo: Firefox HTML Document. Tamaño: 7731 bytes. Disponible en: http://www.pactomundial.org/iniciativasepyme/cap1_4.htm

Ciclo PHVA. [on line]. Tipo:Firefox HTML DocumentDisponible en : <http://www.google.co.m.co/search?q=ciclo+phva&tbm=isch&tbo=u&source=univ&a=X&ei=latdUrPBKcP1kQe594CQAQ&sqi=2&ved=0CCkQsAQ&biw=1366&bih=>

WILKIPEDIA. Responsabilidad Social Corporativa.Tipo: Firefox HTML Document. Tamaño: Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa

ANEXOS

Anexo A. Lista de chequeo de variables organizacionales y línea base

VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	2011	2012	OBSERVACIONES
GENERAL				
Nivel de facturación	\$			
Utilidades	\$			
Misión	S/N			
Visión	S/N			
Valores	S/N			
Plan estratégico	S/N			
ISO 9001	S/N			
ISO 14001	S/N			
OSHAS 18000	S/N			
SA 8000	S/N			
SGE – 21	S/N			
AA 1000	S/N			
ECOSSELLOS	S/N			
EMPLEADOS				
Número de empleados	#			
Mujeres	#			
Hombres	#			
Número de directivos	#			
Mujeres directivos	#			
Hombres directivos	#			
salario mínimo de la empresa	\$			
salario máximo de la empresa	\$			
salario promedio	\$			
empleos creados/perdidos último año	#			
Numero contratos término indefinido	#			
numero contratos temporales	#			
horas de formación totales	Hr			
Costo de formación total	\$			
Número de personas discapacitadas	#			
Número de empleados desplazados	#			

Número de empleados reinsertados/minoría étnica	#			
Número de mujeres cabeza de familia	#			
número de personas que participan en procesos de innovación o mejora	#			
Número de sugerencias del personal al año	#			
Número de trabajadores accionistas/propietarios	#			
Número de despidos último año	#			
Número de reemplazos último año	#			
Horas de ausentismo	Hr			
número de demandas laborales	#			
Número de accidentes laborales	#			
Número de personas formadas en RR LL	#			
Total de horas trabajadas	Hr			
INNOVACION				
Valor exportaciones	\$			
Valor importaciones	\$			
Gasto en I+D+i	\$			
Número de patentes	#			
MEDIO AMBIENTE				
Consumo de agua	\$			
Consumo energía eléctrica	\$			
Consumo fuentes renovables de agua	\$			
Consumo fuentes renovables de energía	\$			
Consumo de materias primas	Kg			
Cantidad de residuos	Kg			
Residuos reciclados	Kg			
Residuos peligrosos	Kg			
Consumo combustibles fósiles	Kg			
Multas pagadas a administración local	\$			
COMUNIDAD				
compras a proveedores de la región	\$			

ventas a clientes de la región	\$			
Recursos aportados a filantropía	\$			
Número de Becarios vinculados	#			
Número de trabajadores de la región	#			
Reuniones con la comunidad	#			
Demandas de la comunidad	#			
CLIENTES Y PROVEEDORES				
Número de clientes que suman el 80% de las ventas	#			
Número de proveedores que suman el 80% de las compras	#			
Número de auditorías practicadas a proveedores	#			
Número de auditorías practicadas por clientes	#			

Anexo B. Correlación de variables mediante indicadores de gestión

CORRELACION DE VARIABLES	FORMULA	2011	2012
DESEMPEÑO ECONÓMICO			
Productividad laboral	Facturación/ # de trabajadores		
Eficiencia laboral	Utilidades/# de trabajadores		
% inversión en innovación	gasto en I+D+i/Facturación		
Rentabilidad	Utilidad/facturación		
ORGANIZACIÓN INTERNA			
Horas de formación por trabajador	Horas de formación/# de trabajadores		
Distribución por genero	# de mujeres/# empleados		
Calidad de los contratos	# de contratos temporales/# de contratos totales		
Contratos de inclusión laboral	(# de personas discapacitadas+# de madres cabeza de familia + número de personas reinsertadas)/# empleados		
Estabilidad de la nomina	# de despidos+# de bajas/# empleados		
Ausentismo laboral	horas de ausentismo/horas trabajadas		
AMBIENTALES			
Consumo agua	Consumo agua/facturación		
Consumo energía eléctrica	Consumo energía/facturación		
Porcentaje de reciclaje	Kilos reciclados/Kilos de residuos		
Porcentaje de residuos	Kilos de residuos/kilos de Materias primas		
Porcentaje de combustibles fósiles	Combustibles sólidos/facturación		

Anexo C. Formato caracterización de prácticas de RSE dirigido a
Colaboradores y Directivos

A. Dirección y gobierno corporativo					
Criterio de Evaluación	NO EXISTE	EXISTE LA PRACTICA	ESTA DOCUMENTADA O DIFUNDIDA	ESTA IMPLEMENTADA	ES MEDIDA PARA SU MEJORA CONTINUA
	1	2	3	4	5
Esta empresa					
1) Cuenta con espacios o mecanismos para que los empleados dialoguen sobre cuestiones de responsabilidad social.					
2) Las relaciones internas y externas de la empresa se manejan con criterios éticos.					
3) Prohíbe expresamente prácticas corruptas.					
Evalúe las siguientes afirmaciones sólo si es directivo					
4) En la dirección de la empresa hay reglas para el manejo de conflictos de interés.					
5) Tiene mecanismos para garantizar un manejo transparente y veraz de la información de la empresa.					
6) Promueve un código de buen gobierno corporativo, un protocolo de familia o instrumentos afines.					
7) La empresa elabora periódicamente un balance de sostenibilidad.					
SUB TOTAL					
SUMA TOTAL					
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO					
B. Organización interna					
Criterio de Evaluación	NO EXISTE	EXISTE LA PRACTICA	ESTA DOCUMENTADA O DIFUNDIDA	ESTA IMPLEMENTADA	ES MEDIDA PARA SU MEJORA CONTINUA
	1	2	3	4	5
Esta empresa					
1) Reconoce normas escritas que prohíben y sancionan prácticas discriminatorias (raza, sexo, edad, opciones políticas, religiosas o de forma de vida, discapacidad, etcétera)					
2) Aplica criterios de imparcialidad y de equidad para los procesos laborales (contratación, capacitación, ascenso, evaluación, etcétera)					

3) Garantiza las condiciones de excelencia en salud y seguridad a todas las personas que trabajan en la empresa.					
4) Otorga a sus empleados beneficios adicionales a los ya exigidos por la ley.					
5) Impulsa el desarrollo personal mediante procesos de capacitación y crecimiento dentro de la organización.					
6) Induce al equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar.					
7) Promueve prácticas de ahorro programado para vivienda, educación o jubilación.					
8) Por algún medio da a conocer a sus empleados, la situación económica y financiera de la compañía.					
9) Consulta periódicamente a sus empleados para conocer su opinión acerca del desempeño de la empresa y sobre cómo mejorarlo.					
10) En caso de despido no justificado, ofrece servicios de apoyo, re-colocación o capacitación, y extensión de beneficios a los trabajadores cesados.					
Evalúe la siguiente afirmación sólo si es directivo					
11) Cuenta con directrices para prevenir y sancionar todo tipo de acoso.					
SUB TOTAL					
SUMA TOTAL					
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO					
C. Bienes y servicios					
Criterio de Evaluación	NO EXISTE	EXISTE LA PRACTICA	ESTA DOCUMENTADA O DIFUNDIDA	ESTA IMPLEMENTADA	ES MEDIDA PARA SU MEJORA CONTINUA
	1	2	3	4	5
Esta empresa:					
1) Advierte o comunica a sus clientes sobre el adecuado uso y acceso de sus productos o servicios.					
2) Señala en la publicidad de sus productos o servicios la totalidad de las características de éstos					
3) Tiene establecidas garantías para el mantenimiento y servicio post-venta.					

4) Cuenta con mecanismos claramente establecidos para atender preguntas, quejas y reclamos de sus usuarios o clientes.					
5) La información sobre los precios está disponible para el público en general.					
Evalúe las siguientes afirmaciones sólo si es directivo					
6) Fija metas de venta a sus vendedores de acuerdo con los criterios de responsabilidad social de la empresa.					
SUB TOTAL					
SUMA TOTAL					
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO					
D. Relaciones comerciales: proveedores y distribuidores					
Criterio de Evaluación	NO EXISTE	EXISTE LA PRACTICA	ESTA DOCUMENTADA O DIFUNDIDA	ESTA IMPLEMENTADA	ES MEDIDA PARA SU MEJORA CONTINUA
	1	2	3	4	5
Esta empresa:					
1) Ofrece información completa sobre las expectativas y requerimientos que deben cumplir sus contratistas y proveedores.					
2) Cuenta con una política de trato equitativo con sus proveedores y contratistas.					
3) Fomenta el fortalecimiento de prácticas de RSE en sus proveedores y contratistas.					
4) La publicidad que la empresa utiliza es respetuosa de la competencia.					
Evalúe las siguientes afirmaciones sólo si es directivo					
5) Cumple oportunamente con los compromisos contractuales adquiridos con sus proveedores y contratistas.					
6) Si subcontrata empleados, se asegura que con estas personas se cumpla la legislación laboral.					
7) Mantiene una comunicación veraz con la competencia.					
8) Desarrolla estrategias comerciales enmarcadas en la sana competencia.					
9) Fija pautas de responsabilidad social para sus proveedores y distribuidores.					

SUB TOTAL					
SUMA TOTAL					
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO					
E. Medio ambiente					
Criterio de Evaluación	NO EXISTE	EXISTE LA PRACTICA	ESTA DOCUMENTADA O DIFUNDIDA	ESTA IMPLEMENTADA	ES MEDIDA PARA SU MEJORA CONTINUA
	1	2	3	4	5
Esta empresa:					
1) Controla la contaminación causada por equipos, maquinaria y vehículos propios o de terceros a su servicio.					
2) Desarrolla un programa de manejo de residuos y reciclaje.					
3) Hace periódicamente controles ambientales a sus actividades.					
4) Realiza acciones encaminadas a la reducción del consumo de energía, agua, productos tóxicos y materias primas.					
5) Capacita a su personal regularmente sobre el tema medioambiental.					
6) Tiene comités o áreas responsables para la ejecución de las acciones ambientales.					
7) Comunica al público, a los empleados y a los usuarios su desempeño ambiental.					
Evalúe las siguientes afirmaciones sólo si es directivo					
8) Participa en comités, consejos locales o regionales para discutir el aspecto ambiental junto al gobierno y la comunidad.					
9) Desarrolla campañas de educación ambiental con la comunidad en general.					
SUB TOTAL					
SUMA TOTAL					
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO					
F. Comunidad					
Criterio de Evaluación	NO EXISTE	EXISTE LA PRACTICA	ESTA DOCUMENTADA O DIFUNDIDA	ESTA IMPLEMENTADA	ES MEDIDA PARA SU MEJORA CONTINUA
	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
Esta empresa:					
1) Asume la responsabilidad por daños o impactos negativos ocasionados en la comunidad por la actividad que realiza.					
2) Involucra a la comunidad para identificar sus problemas y su aporte en la solución.					
3) Colabora con organizaciones comunitarias en la solución de problemas sociales prioritarios.					
4) Promueve el trabajo voluntario de sus empleados con la comunidad.					
Evalúe las siguientes afirmaciones sólo si es directivo					
5) Evalúa el impacto que genera su actividad en la comunidad.					
6) Evalúa el impacto social de los proyectos y de las acciones sociales que apoya.					
7) Cumple con el pago de impuestos y demás obligaciones legales.					
8) Prohíbe la utilización de un intermediario para facilitar la adjudicación de una licitación o un contrato.					
9) Promueve y apoya procesos de participación ciudadana y control social respecto a las acciones de las entidades públicas.					
10) Ofrece apoyo técnico a las instituciones públicas para mejorar su gestión.					
SUB TOTAL					
SUMA TOTAL					
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO					

Anexo D. Identificación de Grupos de Interés

AMBITOS GENERALES DE INTERES	¿QUIENES SON NUESTROS GRUPOS DE INTERES RELEVANTES?
Dirección y Gobierno Corporativo	
Organización Interna	
Clientes (Bienes y Servicios)	
Proveedores y Relaciones Comerciales	
Medio Ambiente	
Comunidad	

Anexo E. Clasificación de grupos de interés relevantes

MODALIDAD DEL GRUPO DE INTERES	DEFINITIVOS			
Variables de los Grupos de Interés	Clasificación	Urgencia	Legitimidad	Poder
	Definitivo			
MODALIDAD DEL GRUPO DE INTERES	EXPECTANTES			
Variables de los Grupos de Interés	Clasificación	Urgencia	Legitimidad	Poder
	Dominantes			
	Dependientes			
	Peligrosos			
MODALIDAD DEL GRUPO DE INTERES	LATENTES			
Variables de los Grupos de Interés	Clasificación	Urgencia	Legitimidad	Poder
	Inactivos			
	Discrecional			
	Exigentes			

Anexo F. Sistematización de temas relevantes para los grupos de interés

AMBITOS GENERALES DE INTERES	GRUPOS DE INTERES RELEVANTES	CLASIFICACION DE TEMAS RELEVANTES				ACCIONES DE CUMPLIMIENTO O FRIGOMAYO S.A.
		Tema Latente	Tema Emergente	Tema en Consolidación	Tema Institucionalizado	
Dirección y Gobierno Corporativo						
Organización Interna						
Clientes (Bienes y Servicios)						
Proveedores y Relaciones Comerciales						
Medio Ambiente						
Comunidad						

Anexo G. Plan de acción

N°	Hallazgo	Análisis de causa	Acción a emprender	Responsable	Recursos	Fecha de cierre (d-m-a)	Presupuesto
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							

Anexo H. Indicadores de Gestión

OBJETIVO ESTRATEGICO	NOMBR E DEL INDICAD OR	OBJETIV O DEL INDICADO R	FORMULA	UNIDA D DE MEDID A	META		TIPO DE INDICA DOR	RESPONSA BLE	FRECUENC IA DE ANALISIS
					MIN	MA X			

Anexo I. Misión y Visión de FRIGOMAYO S.A.



VISIÓN

Constituirnos en el soporte básico que permita a los productores y comercializadores garantizar una oferta alimentaria sana, sostenible y económica al alcance de nuestra población. En el desarrollo de su objeto social, nuestra organización será sólida, descentralizada, con liderazgo empresarial, con altos niveles de productividad y en el año 2014 lograremos una productividad en concordancia con el entorno para lograr algunos excedentes que se puedan exportar sin que ello reste capacidad de compra y consumo a la población Putumayense.

MISIÓN

Nuestra misión es tener un compromiso con el desarrollo del Putumayo, Propender por el fortalecimiento de la solidaridad gremial, promoción y desarrollo de las actividades ganaderas de trópico cálido y especialmente el fomento del sistema vacuno en nuestro Departamento. Procurando por la convivencia pacífica, la solidaridad, mejoramiento de la calidad de vida y la realización del talento humano. A través de la comercialización de productos cárnicos, para que los productores y comercializadores tengan alternativas que satisfagan sus expectativas presentes y futuras, con el mayor y mejor respeto al medio ambiente y al hombre.