



"Vigilada Mineducación"



Res. 08676 junio 17 de 2015 por 4 años

Responsabilidad Social en Supermercados de la región Centro Sur de Caldas

Lina Victoria Berrio Ríos
Marcelo Agudelo Valencia

Universidad Autónoma de Manizales
Facultad de Estudios Sociales y Empresariales
Maestría en Administración de Negocios – MBA, Cohorte X
Manizales, Colombia

2017

Responsabilidad Social en Supermercados de la región Centro Sur de Caldas

Lina Victoria Berrio Ríos
Marcelo Agudelo Valencia

Tesis o trabajo de grado presentada(o) como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Administración de Negocios

Directora: M.Sc. Ph.D. Olga Lucía Ocampo López

Codirector: Ph.D. Cristhian Guillermo Naranjo Herrera

Grupo de Investigación: Línea de Investigación

Diseño Mecánico y Desarrollo Industrial: Ingeniería & Sociedad

Ética y Política: Ética de la Empresa

Empresariado: Gestión Organizacional

Desarrollo Regional Sostenible: Capital Social

Universidad Autónoma de Manizales

Facultad de Estudios Sociales y Empresariales

Maestría en Administración de Negocios – MBA, Cohorte X

Manizales, Colombia

2017

“La Victoria está en el corazón de cada ser”

Lina Berrío

***“Mi esposa es la fortaleza que me impulsa
cada día”***

Marcelo Agudelo

Agradecimientos

Agradecemos a las empresas que nos abrieron sus puertas para obtener la información requerida y realizar el presente trabajo: Almacenes Éxito, Supertiendas Olímpica, Comercializadora Mercaldas, Almacenes La 14, Supermercado del Centro y Supermercado Las 4 Milpas. Así mismo, agradecemos de una manera muy especial a nuestros directores de trabajo de grado: Olga Lucía Ocampo López y Cristhian Guillermo Naranjo Herrera, quienes además de su conocimiento y dedicación, nos brindaron su apoyo incondicional durante todo el proceso de investigación.

Resumen

La responsabilidad social presenta actualmente una incidencia importante en el ámbito empresarial, en donde el sector retail o minorista, específicamente los supermercados, pueden a través de sus acciones, tener un alto impacto en la intención de compra de los clientes y/o consumidores, lo cual a su vez motiva o impulsa acciones socialmente responsables tanto en el consumo de productos, como en la elaboración de los mismos por parte de los productores. Por lo anterior, fueron seleccionados algunos supermercados de la región Centro Sur de Caldas (Colombia), para definir las brechas que actualmente los separan de una adecuada integración de la responsabilidad social, según los lineamientos de la guía ISO 26000 (2010). Los resultados muestran brechas globales del 65%, identificando problemas en la comunicación y relacionamiento con algunos stakeholders, en especial con aquellos que son externos a la organización, como es el caso de la comunidad. Se destaca que en la comunicación con clientes y empleados, ésta tiende a enfocarse en el cumplimiento de requisitos netamente legales u obligatorios, tal y como lo corroboran los resultados obtenidos en los principios y en las materias fundamentales de responsabilidad social. Finalmente, se observan algunas falencias en la apropiación de la RS desde la parte estratégica de las empresas, lo cual dificulta la evolución y madurez de las acciones e iniciativas socialmente responsables, que a su vez evidencia una débil relación de la responsabilidad social con la estrategia organizacional.

Palabras clave:

RSE, Responsabilidad Social, Supermercados, Sector retail o minorista, Brechas.

Abstract

Social responsibility currently has an important incidence in the business environment, where the retail sector, specifically supermarkets, can have a high impact in the consumer or clients' purchase intent through their actions, which in turn motivates or promotes socially responsible actions, both in the consumption of products, as well as in their manufacturing by the producers. Therefore, some supermarkets located in the central-southern region of Caldas (Colombia) were selected, and according to the ISO 26000 (2010) norm, the gaps that currently exist in integrating corporate social responsibility into this type of companies are defined. Results show global gaps of around 65%, identifying communication problems and its relatedness with some stakeholders, especially with those external to the organization as is the case of the community. Likewise, the communication with clients and employees stands out, which tends to focus on compliance with clearly legal or mandatory requirements, as proven by the results obtained in the principles of social responsibility and fundamental matters. Finally, some flaws were found in the appropriation of the SR from the strategic part of the companies, which hinders the evolution and maturity of socially responsible actions and initiatives, which in turn denotes a weak relationship of social responsibility with organizational strategy.

Keywords:

CSR, Social Responsibility, Supermarkets, Retail Sector, Gaps.

Contenido

	Pág.
1. Planteamiento del Problema de Investigación	17
1.1 Descripción del área problemática	17
1.2 Formulación del problema.....	22
¿Cuáles son las brechas estructurales para la integración de la responsabilidad social en los supermercados de la región Centro Sur de Caldas?	22
1.3 Justificación	22
2. Antecedentes.....	31
2.1 Responsabilidad Social (RS) en la Estrategia Organizacional	31
2.2 Responsabilidad Social (RS) en Supermercados.....	37
3. Objetivos.....	50
3.1 Objetivo General.....	50
Determinar brechas estructurales para la integración de la responsabilidad social en supermercados de la región Centro Sur de Caldas.....	50
3.2 Objetivos Específicos	50
4. Referente Contextual.....	51
4.1 Definición de Canales	51
4.2 Contexto Mundial.....	53
4.2.1 El Precio: Determinante en la decisión de compra.....	57
4.2.2 Evolución del mercado detallista: Hacia una mejor conveniencia.....	60
4.2.3 Proximidad: Estrategia efectiva de los Supermercados.....	64
4.2.4 Retail Digital: La mezcla perfecta entre lo tradicional y lo moderno	68
4.3 Contexto Nacional.....	73
4.3.1 Clasificación Comercio Detallista.....	73
4.3.2 Evolución de los Supermercados	74
4.3.3 Tendencias del Sector	83
4.3.3.1 Programas de Fidelización	83
4.3.3.2 Mix de Formatos	88
5. Referente Teórico.....	91
5.1 Responsabilidad Social	91
5.2 Guía de Responsabilidad Social ISO 26000.....	99
5.3 Gestión del Riesgo.....	106

5.4	Comunicación y Teoría de Stakeholders	108
6.	Metodología	114
6.1	Enfoque Metodológico	114
6.2	Tipo de Estudio	114
6.3	Diseño de la Investigación	115
6.4	Población y Muestra	117
6.5	Operacionalización de Variables	118
6.6	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	118
6.7	Plan de Análisis	121
7	Resultados.....	123
7.1	Enfoques	123
7.2	Cumplimiento Guía ISO 26000	126
7.2.1	Principios de RS (capítulo 4)	126
7.2.2	Reconocer la RS e involucrarse con partes interesadas (capítulo 5).....	131
7.2.3	Materias fundamentales en RS (capítulo 6)	132
7.2.4	Orientación para la integración de la RS (capítulo 7)	136
7.2.5	Identificación de brechas estructurales guía ISO 26000	139
7.3	Aspectos Estratégicos	147
7.3.1	Impulsores	150
7.3.2	Barreras	152
7.3.3	Beneficios.....	155
7.4	Comunicación y Stakeholders	158
7.4.1	Importancia de los stakehoders	158
7.4.2	Influencia de las acciones de RS sobre los stakeholders.....	161
7.4.3	Comunicación a través de páginas web	165
8.	Discusión de Resultados	173
8.1	Enfoques	173
8.2	Cumplimiento de la guía ISO 26000	175
8.3	Aspectos estratégicos.....	180
8.4	Comunicación y stakeholders	186
9	Conclusiones y Recomendaciones.....	193
9.1	Conclusiones.....	193
9.2	Recomendaciones	196
	Limitaciones del Estudio	199
	Anexos.....	201
	Referencias Bibliográficas.....	213

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Objetivos de Desarrollo Sostenible	23
Figura 2. Crecimiento en ventas de cada subsector Retail	55
Figura 3. Participación de cada subsector retail por regiones.....	56
Figura 4. Factores de influencia de compra en cada continente	58
Figura 5. El precio como atributo influenciador.....	58
Figura 6. Factor determinante en la elección de una tienda.....	59
Figura 7. Consumidores afirman que hacer las compras es una tarea	62
Figura 8. Motivos de Compra de los consumidores en un Supermercado	63
Figura 9. Motivos de Compra de los consumidores en un Supermercado	64
Figura 10. Atributo de mayor influencia para elegir una tienda minorista.....	65
Figura 11. Principal razón para hacer las compras en un supermercado	66
Figura 12. Incentivos financieros que impulsan la participación en programas de lealtad	68
Figura 13. Personas que están usando o dispuesto comercio electrónico.....	72
Figura 14. Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas (CIIU Rev. 4 A.C.).....	73
Figura 15. Variaciones Anuales del PIB y del Comercio 2009-2011	74
Figura 16. Ventas reales de los hipermercados y grandes almacenes 2008-2011	75
Figura 17. PIB nacional y sector comercio, variación real (%).....	76
Figura 18. Conformación del sector comercio en las cuentas nacionales	77
Figura 19. Evolución de los componentes del sector comercio.....	78
Figura 20. Variación sector Comercio 12 meses a diciembre 2015	78
Figura 21. Ventas Grandes Almacenes e Hipermercados minoristas (Billones de pesos constantes 2015).....	79
Figura 22. Variación y dinámica ventas reales y personal ocupado.....	80
Figura 23. Variación y contribución anual de ventas reales del comercio minorista, según actividad económica.....	81
Figura 24. Variación y contribución anual del personal ocupado por tipo de contratación,	82
Figura 25. Ventas y personal ocupado en grandes almacenes e hipermercados minoristas	83

Figura 26. Porcentaje preferencia de compra por país.....	84
Figura 27. Porcentaje aceptación programas de fidelización	85
Figura 28. Porcentaje lealtad minorista en Colombia.....	86
Figura 29. Porcentaje influenciador en la elección de un supermercado.....	87
Figura 30. Estrategias de crecimiento en el retail en Colombia	88
Figura 31. Penetración de canales en Latinoamérica.....	89
Figura 32. Principios de Responsabilidad Social ISO 26000	101
Figura 33. Materias Fundamentales de Responsabilidad Social ISO 26000	103
Figura 34. Elementos que conforman el proceso de gestión del riesgo.....	107
Figura 35. Niveles y Enfoques de Participación.....	113
Figura 36. Predominancia en los enfoques de RS	124
Figura 37. Distribución de Frecuencias – Enfoques de RSE.....	125
Figura 38. Nivel de Implementación Principios de RS según ISO 26000.....	127
Figura 39. Distribución de Frecuencias – Principios de RS	129
Figura 40. Nivel de Implementación Capítulo 5 según Guía ISO 26000	131
Figura 41. Distribución de Frecuencias – Reconocer e Involucrarse con Partes Interesadas	132
Figura 42. Nivel de Implementación Materias Fundamentales según Guía ISO 26000.	133
Figura 43. Distribución de Frecuencias – Materias Fundamentales.....	134
Figura 44. Nivel de Implementación de la Orientación para la Integración de RS según la Guía ISO 26000	137
Figura 45. Distribución de Frecuencias – Orientación para la Integración de RS.....	138
Figura 46. Promedios globales de implementación por capítulo ISO 26000	143
Figura 47. Distribución de Frecuencias – Brechas ISO 26000.....	144
Figura 48. Promedio Implementación ISO 26000 (comparación sector Alimentos y Bebidas vs Supermercados de la región)	145
Figura 49. Variables Estratégicas Organizacionales.....	148
Figura 50. Predominancia de los Impulsores de RS	150
Figura 51. Distribución de Frecuencias – Impulsores para la RS.....	151
Figura 52. Predominancia de las Barreras de RS.....	153
Figura 53. Distribución de Frecuencias – Barreras para la RS.....	154
Figura 54. Predominancia de los Beneficios de RS.....	155
Figura 55. Distribución de Frecuencias – Beneficios de la RS	156
Figura 56. Grado de Importancia de Stakeholders	159
Figura 57. Distribución de Frecuencias – Importancia de Stakeholders	160
Figura 58. Influencia de las acciones de RS sobre los stakeholders.....	162
Figura 59. Distribución Frecuencias – Influencia acciones de RS sobre Stakeholders..	163
Figura 60. Identificación en página web de aspectos estratégicos y guía ISO 26000	168
Figura 61. Identificación en página web de comunicación con stakeholders.....	171

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Tipo de comercios minoristas más importantes.....	52
Tabla 2. Principios Global Compact.....	94
Tabla 3. Estándares de la RS - Propósitos y Dimensiones -	95
Tabla 4. Enfoques de RS.....	98
Tabla 5. Capítulos de la guía ISO 26000	105
Tabla 6. Supermercados objeto del estudio	118
Tabla 7. Encuestas del instrumento estadístico para la recolección de información	120
Tabla 8. Categorías de calificación de las encuestas utilizadas	121
Tabla 9. Valores para el análisis de frecuencias y para las brechas.....	122
Tabla 10. Nivel de Significancia – Aspectos Estratégicos vs Enfoques.....	125
Tabla 11. Nivel de Significancia – Aspectos Estratégicos vs Principios de RS	130
Tabla 12. Nivel de Significancia – Aspectos Estratégicos vs Materias Fundamentales..	135
Tabla 13. Nivel de Significancia – Aspectos Estratégicos vs Orientación para la Integración de la RS.....	139
Tabla 14. Brechas Estructurales – Capítulo 4 ISO 26000.....	140
Tabla 15. Brechas Estructurales – Capítulo 5 ISO 26000.....	140
Tabla 16. Brechas Estructurales – Capítulo 6 ISO 26000.....	141
Tabla 17. Brechas Estructurales – Capítulo 7 ISO 26000.....	142
Tabla 18. Porcentajes globales de implementación de la guía ISO 26000 por capítulo y Brechas globales	142
Tabla 19. Porcentaje de Implementación global de la Guía ISO 26000 en Supermercados vs Sector Alimentos y Bebidas (grandes empresas)	146
Tabla 20. Valor de las medianas de los aspectos de la guía ISO 26000 según el tamaño de las empresas (por número de empleados)	147
Tabla 21. Nivel de Significancia – Aspectos Estratégicos vs Impulsores	152
Tabla 22. Nivel de Significancia – Aspectos Estratégicos vs Beneficios.....	157
Tabla 23. Nivel de Significancia – Aspectos Estratégicos vs Importancia de Stakeholders	160
Tabla 24. Nivel de Significancia – Aspectos Estratégicos vs Influencia en Stakeholders	164

Tabla 25. Identificación en página web de aspectos estratégicos y guía ISO 26000.....	166
Tabla 26. Identificación en página web de comunicación con stakeholders	169

Introducción

La Responsabilidad Social RS trae beneficios tanto en el ámbito social, como en el ambiental y el económico, no solo de las organizaciones, sino de la comunidad en general. En este contexto, es relevante identificar cómo las empresas están asumiendo los cambios que representa esta nueva necesidad, puesto que desde hace varias décadas, la responsabilidad social ha dejado de ser un asunto netamente filantrópico, para convertirse en una estrategia empresarial, necesaria para apalancar los esfuerzos que actualmente hacen gobiernos y países, en pro de mitigar las consecuencias del cambio climático, el deterioro ambiental y la escases de recursos naturales y por ende, disminuir los impactos negativos que esto genera en la sociedad.

Esta investigación se convierte en una herramienta que permite a los supermercados identificar las brechas estructurales para la integración de la RS y se constituye en un diagnóstico inicial, para visualizar hacia donde deben dirigir sus esfuerzos, en primera instancia para una adecuada implementación y en segunda instancia, para tener suficiente claridad sobre los beneficios reales y el impacto de las prácticas y acciones en materia de RS, que conlleven al crecimiento organizacional, el desarrollo de la sociedad y la protección del medio ambiente.

Acercar el sector retail, específicamente los supermercados, al cumplimiento de la RS a través de la mitigación de brechas, es algo que se puede considerar estratégico si se tiene en cuenta el lugar que ocupa dicho sector dentro de la cadena de suministro, pues es el eslabón que une, literalmente, a productores y consumidores en un mismo lugar (punto de venta) y el cual, según la revisión de antecedentes del sector, ha desarrollado un poder considerable a través de las diversas estrategias de comunicación que utiliza con los

stakeholders, donde se destacan los clientes y/o consumidores como uno de sus principales grupos de interés.

Teniendo claro esto y llevando a la RS mas allá de ser usada como estrategia de marketing, se puede empezar a ahondar en el concepto de -valor compartido- de las organizaciones con sus respectivos grupos de interés, lo cual, halado desde el cliente, genera conciencia socialmente responsable tanto en las empresas productoras como en las empresas distribuidoras, en el uso de los recursos, la mitigación de impactos ambientales y el desarrollo de la comunidad, es decir, en los pilares mas importantes de la sostenibilidad organizacional.

Este trabajo de grado está estructurado en 9 capítulos, el primero de ellos aborda el planteamiento de los problemas o desafíos que presenta actualmente no solo la responsabilidad social, sino el sector retail o minorista, específicamente los supermercados, frente a las acciones socialmente responsables y las implicaciones de las mismas en sus diferentes stakeholders. El capítulo 2 aborda la revisión de antecedentes de los estudios que se han hecho y que permiten definir avances, retos y desafíos del sector en términos de RS. En el capítulo 3 se exponen los objetivos de este trabajo y se da paso al referente contextual en el capítulo 4, en donde se muestra el sector desde una perspectiva mundial, hasta llegar al ámbito nacional, describiendo su relevancia económica y social. El capítulo 5 presenta el marco teórico, que aborda la responsabilidad social desde sus teorías, enfoques, lineamientos y normativas a nivel mundial, haciendo especial énfasis en la guía ISO 26000 (2010), guía sobre la cual se desarrolló la investigación. El capítulo 6 expone la metodología del estudio, detallando el enfoque metodológico, el tipo de estudio, el diseño de la investigación, los casos del estudio, entre otros aspectos metodológicos. Finalmente, los últimos capítulos presentan los resultados y la discusión de los mismos, así como las conclusiones y recomendaciones.

1. Planteamiento del Problema de Investigación

1.1 Descripción del área problemática

El sector retail o minorista es un sector relevante dentro de los procesos de apropiación y divulgación de la responsabilidad social en la cadena de suministro del cual hace parte, al unir en un mismo lugar tanto a productores como a consumidores; desde ésta perspectiva, son grandes las responsabilidades que actualmente recaen sobre éste sector en términos de RS, lo cual se puede mirar desde varios enfoques, uno de ellos es la relación “justa” que se debe dar con los proveedores, que supone una relación a largo plazo y de confianza, de beneficio mutuo para ambas partes y donde se puedan desarrollar estrategias hacia producciones mas limpias, hacia la rentabilidad de los negocios e incluso hacia la oferta de mejores precios a los consumidores.

Así pues, la responsabilidad social pasó de ser un tema netamente filantrópico para convertirse en un tema de estrategia empresarial, ligado no solamente el desarrollo y rentabilidad organizacional, sino por supuesto al desarrollo de la sociedad y la protección del medio ambiente. Por ésta razón, las iniciativas y acciones socialmente responsables de las empresas alrededor del mundo, son coherentes con las metas y objetivos que persiguen actualmente los gobiernos en términos de: mitigación del cambio climático, escases de recursos, protección del medio ambiente, igualdad social, erradicación de la pobreza extrema, entre otros, los cuales se resumen en los actuales Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) formulados por la ONU con la participación de 193 países en el año 2015.

Si bien es cierto que el sector retail tiene incidencia en varios de los ODS planteados, se destaca su influencia directa en el cumplimiento del objetivo número 12: “Producción y Consumo Responsables”, el cual tiene como enfoque garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles, donde éste sector tiene un alto impacto, pues es quien soporta la relación directa tanto con las empresas productoras como con el consumidor final, por tanto, las actividades que se emprendan y desarrollen en el sector, tendrán influencia directa sobre su respectiva cadena de suministro, donde las acciones recaen en primera instancia sobre sus principales stakeholders: proveedores, clientes y empleados, sin dejar de lado que deben ser extensivas a otros grupos de interés como es el caso de: comunidad, gobierno, aliados estratégicos, entre otros, al mismo tiempo que trabajan en la mitigación de impactos ambientales.

Al abordar la relación retail/proveedor, lo ideal sería que se fomenten relaciones gana-gana con los mismos, donde el poder de negociación esté repartido entre ambos actores, favoreciendo una competencia leal, ética y de carácter colaborativo, que además incida favorablemente en la intención de compra de los consumidores, hacia el consumo de productos mas –limpios- con el medio ambiente, e incluso en el caso de la sociedad, hacia productos inocuos y saludables al mejor costo.

Otra relación importante para el sector retail, es la que tiene con sus respectivos empleados, donde toman relevancia las condiciones laborales ofrecidas por las organizaciones, como: tipo de contratación, jornada laboral, remuneración, condiciones de seguridad y salud ocupacional, códigos de ética, entre otros.

Por otro lado, en la relación del sector retail con sus clientes y/o consumidores, se destaca la comercialización de productos de calidad, donde debe primar una adecuada gestión del riesgo en la seguridad alimentaria, a través de la implementación de programas de BPM (buenas prácticas de manufactura) y efectivos sistemas de identificación, trazabilidad y re-call (recogida de producto), que parten desde las empresas productoras de los alimentos, donde intervienen sistemas de identificación y manejo de riesgos, como es el caso del plan HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point).

Sin embargo, según estudios realizados en el sector retail en las últimas décadas, se evidencian debilidades considerables en las relaciones entre dicho sector y los respectivos stakeholders mencionados anteriormente: proveedores, empleados y clientes, pues prevalece la desigualdad, la falta de ética y sentido colaborativo entre dichos actores. Por ejemplo, en el caso de la relación con proveedores, Lira (2005) analiza los efectos en la relación proveedor/distribuidor y las consecuencias de dicha relación sobre los consumidores finales, así como el impacto del surgimiento de las marcas propias, de las cuales afirma que: “Son una fuente directa de ingresos, aportan a la diferenciación de las cadenas de supermercados entre sí y cooperan en el desplazamiento de poderes desde los proveedores hacia los distribuidores” (Lira, 2005).

Por su parte Silva (2011) afirma que predominan los beneficios económicos para “el mas grande”, que en este caso suele ser la empresa retail, quien es la que tiene el poder de negociación y define tiempos de pago entre 30 y 90 días o mas; así mismo, el costo de las averías y/o los productos que ya han vencido o expirado, son asumidos por parte del productor, lo cual impacta considerable y negativamente su rentabilidad. Este autor hace una revisión sobre el comportamiento de las superficies de retail en Colombia y afirma que de acuerdo a la tendencia actual hacia la personalización y satisfacción de las necesidades de los clientes, las compañías líderes en formatos de Híper y Supermercados, están dirigiendo sus estrategias hacia la profundización de las categorías, incrementando el número de productos dentro de una misma línea, ofreciendo mayor variedad en tamaño, color, calidad, precio, entre otros.

Lo anterior, genera efectos en posicionamiento de marca, participación en el mercado y la apuesta actual de la creación de “marcas propias”, donde tienen cabida las micro y pequeñas empresas encargadas de elaborar dichos productos. Sin embargo, es importante destacar lo que este autor afirma frente a la relación retail-proveedor:

“En el ejercicio de esta actividad en Colombia encontramos complejas atmósferas respecto a las relaciones entre superficies y proveedores; en primer lugar, la balanza de poder no está equilibrada, debido a que se inclina

favorablemente hacia las superficies, que actualmente gozan de mayor poder de negociación que los proveedores, se ha roto el equilibrio, y esto ha obligado a los productores a adaptarse a las necesidades en cuestiones tan críticas como manejo de inventarios, logística, márgenes de rentabilidad, pago por los espacios, participación económica en las campañas publicitarias, personal permanente dentro de las cadenas, etc (Basado en Gómez, 2005). Un segundo aspecto crucial en la relación cadena-proveedor corresponde a las marcas propias, a través de las cuales las cadenas compiten directamente con sus mismos proveedores, ofreciendo productos en diferentes categorías y con una relación costo-beneficio diferente para cada tipo de segmento de mercado, es decir, de acuerdo con los gustos, necesidades y comportamiento de consumo del target al cual está dirigida la marca” (Silva H. , 2011, p.10)

De acuerdo a lo anterior, se vislumbra entonces un amplio camino por recorrer en pro de disminuir la brecha existente entre el sector retail y sus respectivos proveedores, en términos de una relación saludable, que deje beneficios para ambos de una manera equilibrada y que además fomente las redes colaborativas entre los mismos.

Por otro lado, al analizar la relación del retail con el stakeholder de los empleados y el tema de las condiciones laborales actuales, los autores Stecher, Godoy, & Toro (2010), encuentran en su investigación cualitativa (realizada en un importante supermercado de Chile), información importante sobre los procesos de flexibilización laboral que está teniendo el sector retail, con el fin de adecuarse a los requerimientos del mercado, pero que irónicamente van en detrimento de las condiciones equitativas, justas e incluyentes que deberían demandar dichos empleos; en su investigación concluyen entonces lo siguiente a cerca de las condiciones laborales en dicho sector:

“...Primero, la heterogeneidad en las condiciones y experiencias de trabajo de empleados de bajo nivel ocupacional de un supermercado... Segundo, la coexistencia dentro de una misma empresa de lógicas contractuales y de organización del trabajo de tipo taylorista-fordista y de tipo flexible. La modernización y flexibilización de las grandes empresas del sector retail no son

procesos lineales y homogéneos, se trata más bien de cambios complejos, en diferentes niveles y temporalidades, que son objeto de problematización y resistencia por parte de distintos actores... Y tercero, las implicancias negativas que para los trabajadores de bajo nivel ocupacional pueden estar teniendo los procesos de flexibilización laboral. Aspectos como la intensificación del trabajo, el control unilateral de los tiempos por parte de las jefaturas, los procesos de responsabilización individual y sus implicancias en términos de la transferencia de los riesgos del negocio desde la empresa al trabajador, la creciente exigencia de trabajo emocional propia del sector servicios, la gestión de los empleados como recurso barato, prescindible y polivalente en atención únicamente a las necesidades de la empresa, entre otros aspectos, dan cuenta de un escenario donde la modernización del retail, que ha conllevado beneficios para los consumidores y accionistas, ha tenido también consecuencias negativas a nivel de las forma de trabajo y de las condiciones de empleo para muchos de estos trabajadores”. (Stecher, Godoy & Toro, 2010, p.539-540).

Finalmente, al abordar la relación retail-clientes, si bien es importante que los clientes perciban el mejor precio en los productos que adquieren, es vital también que se les garantice por parte de productores, distribuidores y comercializadores (retail), adecuados procedimientos de trazabilidad y recall, que son sistemas enfocados a garantizar la seguridad alimentaria y minimizar los impactos negativos de algún problema que se pudiese presentar con los productos, durante su producción y/o distribución. Así lo afirman Bejarano, Díaz, & Egoavil (2016) en su artículo de reflexión sobre la importancia del –recall- en la industria alimentaria en Colombia, con el fin de proteger la salud pública y disminuir los daños de reputación de la industria del sector alimentario. Así pues, enmarcan la estrategia del recall así:

“Definida como el retiro de productos del mercado, tiene la función de retirar o corregir aquellos productos que están defectuosos o que representan un riesgo para la salud de los consumidores. El accionar de esta estrategia requiere de un programa de trazabilidad, el cual implica la capacidad de conocer la historia de un producto, su canal de distribución y su mercado destino; para

lograr este propósito se requiere del apoyo y colaboración del consumidor y de otros actores institucionales y comerciales como las grandes superficies” (Bejarano, Díaz & Egoavil, 2016, p.727).

De igual forma, además de fomentar procesos seguros en la elaboración y comercialización de los productos, el sector retail tiene la responsabilidad de dirigir sus comunicaciones al cliente no solo desde la perspectiva del marketing transaccional y la publicidad y promoción de productos (ofertas), sino que además debiese incluir aspectos socialmente responsables que favorezcan de una manera integral, condiciones –saludables- de todos los actores, como es el caso de la preferencia en el consumidor por productos y empresas alineadas con hacer extensiva la –ola verde-, frente a la mitigación de impactos ambientales, el mejoramiento de las condiciones sociales, el aumento de la productividad, el menor uso u optimización de los recursos naturales y las relaciones colaborativas donde el beneficio sea para todos y no para unos pocos.

1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son las brechas estructurales para la integración de la responsabilidad social en los supermercados de la región Centro Sur de Caldas?

1.3 Justificación

Los temas ambientales, sociales y de sostenibilidad, toman cada vez mas relevancia en el mundo actual. Iniciativas como: COP (Conferencia de las Partes), FEM (Foro Económico Mundial), Protocolo de Kioto, Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), entre otros, muestran el gran interés de los gobiernos a nivel mundial, por trabajar en acciones que traten de mitigar los impactos negativos tanto a nivel social como ambiental de las actividades empresariales y laborales, y que a su vez, permitan desarrollar y proyectar un planeta sostenible. Este año, por ejemplo, se tiene programada en Alemania la agenda sobre cambio climático COP22 hacia el mes de noviembre, donde se espera continuar con los esfuerzos para reducir el

calentamiento global, planteado en 2015 en el COP21 o acuerdo de Paris, del cual desafortunadamente EEUU decide retirarse a partir de Junio del presente año.

En cuanto a los objetivos de desarrollo del milenio (ODM), los cuales fueron planteados en el año 2000 y que tenían sus metas para el año 2015, fueron la base para que se estableciera la conferencia de desarrollo sostenible, la cual a su vez dio lugar a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) en el año 2015 (Figura 1 a continuación), con la agenda denominada: “Transformando nuestro Mundo: La Agenda de Desarrollo Sostenible 2030”. Los 17 objetivos de desarrollo sostenible que fueron planteados en septiembre de 2015, se convierten en la guía que dirigirá los esfuerzos de 193 países (miembros de la ONU), los cuales quieren trabajar y aportar a la sostenibilidad del planeta, a través de: erradicación de la pobreza extrema, lucha contra la desigualdad e injusticia y lucha contra el cambio climático (Naciones Unidas, 2017).



Figura 1. Objetivos de Desarrollo Sostenible

Fuente: Naciones Unidas, 2017

Es claro entonces que los ODS plantean grandes retos y son mucho mas ambiciosos que los ODM, pues a diferencia de éstos últimos, que estaban representados por 8 objetivos con 21 metas, los ODS están conformados por 17 objetivos y cuentan con 169 metas, con lo cual se espera hacer un cubrimiento total de los problemas que hoy aquejan

el planeta en ámbitos de desigualdad social, impactos ambientales negativos y falta de sostenibilidad (Naciones Unidas, 2017).

Otros aspectos importantes y diferenciadores entre los ODM y los ODS, es que los primeros fueron construidos por un grupo de expertos y se centraron en una agenda social, más para los países en desarrollo, mientras que los ODS fueron elaborados por miembros de los 193 países de la ONU, con participación de la sociedad civil y otras partes interesadas, lo cual da mayor cubrimiento de intereses y perspectivas, dirigidos a todos los países y centrados en: crecimiento económico sostenible, inclusión social y protección del medio ambiente (Naciones Unidas, 2017), que corresponden básicamente a los 3 pilares de la RS, bajo el mismo esquema de trabajo “mancomunado” con los respectivos grupos de interés, a fin de garantizar mejores resultados para todos.

García, Barrera, Gómez & Suarez (2015), plantean en el documento: El ABC de los compromisos de Colombia para la COP21, lo siguiente: *“Debido a su ubicación geográfica, extensas costas, tres cordilleras y seis regiones naturales, Colombia se caracteriza por ser un país altamente vulnerable al cambio climático”*. Por lo anterior, se vuelven fundamentales los cambios de tecnología e incluso cambios de consumo, lo que a su vez impacta una adecuada planeación estratégica a nivel nacional, sectorial y territorial, tal y como lo demuestra el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un Nuevo País”, que plantea lo siguiente:

“... todos los sectores productivos adopten prácticas de generación de valor agregado que conduzcan a que el crecimiento sea sostenible económica, social y ambientalmente. Ello implica aumentar la productividad, competitividad, sostenibilidad y eficiencia en el uso de los recursos de los diferentes sectores de la economía, a la vez que se reducen las emisiones de gases de efecto invernadero, se garantiza el bienestar de toda la población y se adaptan los territorios al clima del futuro” (García, Barrera, Gomez & Suarez., 2015, p.4).

Colombia además, incorpora a este plan, la agenda de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible), con lo que pretende que el país avance hacia el cumplimiento de dichos objetivos; así mismo, frente a los ODM, logró cumplir (entre 2002 y 2014), con un año de anticipación, la meta establecida para la tasa de pobreza, la cual debía situarse en 28,5% al cierre de 2015. Siendo claro el avance considerable en el cumplimiento de algunos de los ODM, también quedaron grandes retos en otros temas en los que no se obtuvo tan buenos resultados y los cuales será necesario abarcar desde la iniciativa de los ODS (PNUD, 2015).

Según el Foro Económico Mundial (FEM), para el reporte 2015-2016, Colombia ocupa el puesto 61 de 138 países, después de evaluar los 12 pilares que conforman la evaluación del índice de competitividad, donde si bien parece que no se ha retrocedido, tampoco se ha avanzado en materia de innovación y desarrollo tecnológico, que son unas de las herramientas principales para desarrollar la competitividad del país.

En Colombia se adelantan iniciativas con miras a promover la RS entre las empresas, una de dichas iniciativas es PARSE (Programas Asociados a Responsabilidad Social Empresarial), conformado por algunas organizaciones reconocidas en el país y que tienen como objetivo hacer “visible” todas aquellas acciones de RS que emprenden las empresas en Colombia, difundiendo de una manera práctica, moderna y visual, todo lo que en el país se avanza en este tema, haciendo énfasis en los informes de gestión de las compañías y en las acciones emprendidas por las mismas.

Lo anterior plantea que estas iniciativas son la actual apuesta de los gobiernos a nivel mundial y por tanto, a nivel nacional, donde todos los sectores productivos se están viendo comprometidos a participar y aportar, dentro de los cuales está el sector de alimentos y bebidas, encargado de abastecer en gran medida, el portafolio de víveres que es distribuido y comercializado a través del sector retail o minorista.

En el ámbito nacional, al abordar el tema de la RS en Colombia, es importante citar los estudios de la Superintendencia de Sociedades, en donde a través de aproximadamente

dos décadas, se han encargado de hacer sondeos a las empresas en cuanto al tema de RS. En el año 1995, por ejemplo, eran las donaciones (en dinero o en especie) las principales respuestas que los empresarios daban, frente a lo que consideraban ellos que trabajaban en RS. Posteriormente, en el año 2006, los empresarios volcaron sus respuestas en el trabajo, enfocado en primer lugar, hacia los empleados y en segundo lugar, hacia la comunidad. Hacia el año 2012, en el estudio desarrollado en conjunto con la Universidad Externado de Colombia, encontraron como principal motivación a la RS, el aporte social; como principal obstáculo, el desembolso de recursos y como principal beneficio, el mejoramiento de las relaciones con empleados (Superintendencia de Sociedades, 2014).

Finalmente, en el año 2014, donde hubo participación de 4.700 compañías, encuentran que las motivaciones son mas de tipo intrínseco; así mismo, no relacionan el desempeño económico de la empresa con las prácticas de RS, pero si con otros aspectos como: productividad, clima laboral, imagen y reputación de la compañía. A nivel general, hay una percepción un poco mas amplia del concepto de RS, con identificación de un mayor número de grupos de interés: trabajadores, proveedores y distribuidores, así como su impacto en el medio ambiente. Se concluye de este último estudio de la Superintendencia de Sociedades, que en Colombia la RS sigue estando motivada por el aporte social (obligación moral) y/o por exigencias de tipo comercial y legal; y que los beneficios aún son -intangibles- e implican altos desembolsos y altos costos (Superintendencia de Sociedades, 2014).

Lo descrito anteriormente de los estudios de la Superintendencia de Sociedades, representa un antecedente muy importante para el país, y más si se piensa en la actual apuesta país, que está centrada en el aporte a los ODS y en pertenecer a la OCDE; por tanto, una de las acciones prioritarias, será tener mayor claridad sobre lo que implica trabajar la RS desde las organizaciones, tangibilizando los beneficios que se obtienen a través de la misma y minimizando los obstáculos identificados por las empresas para llevar a cabo su implementación.

A nivel regional, la Universidad Autónoma de Manizales, ha emprendido dos macro proyectos que han tenido como enfoque la RSE, trabajando diversos sectores, inicialmente el manufacturero y posteriormente el de servicios. El concepto de RSE se ha

abordado en dichos estudios, desde el cumplimiento de la guía ISO 26000, pero a la vez indagando también, sobre las barreras, beneficios e impulsores que identifican las organizaciones, para iniciar la implementación de la RSE; así pues, se trata de identificar con mayor claridad, las brechas existentes para la implementación de la RS, según el tipo de sector que se aborde y en algunos de los casos, según el tamaño de las organizaciones como tal. Estos estudios permiten entonces, tener un buen diagnóstico frente a lo que se trabaja en RSE en la región Centro Sur de Caldas (Colombia).

Uno de los sectores abordados dentro del segundo macro proyecto de la Universidad Autónoma de Manizales (sector servicios), es el sector retail, representado específicamente en nuestro caso, por los supermercados. El abordar éste sector, Guerrero (2012) resalta la importancia del expendio de alimentos y hace un compendio de los factores claves de éxito en el mismo, describiéndolo como: “Empresas generadoras de mano de obra intensiva, que –disparan- el consumo interno en los países; por lo que tienen un impacto importante en el producto bruto per cápita”. Frente al retail de alimentos, el autor destaca que las cadenas de supermercados son las que continúan dominando el sector, donde 8 de las 10 empresas más grandes de retail del mundo, son de venta de alimentos y más del 50% de las 250 empresas de retail más grandes, tienen en su formato de venta: supermercados, hipermercados, almacenes y centros de distribución e inclusive cadenas de tiendas de conveniencia (Guerrero, 2012).

Otro aspecto importante que el autor menciona, es que la naturaleza del negocio del retail difiere según la región del mundo donde se encuentre, sobre todo por las cadenas de distribución que maneja y el tamaño de las tiendas; así:

“Las tiendas norteamericanas se destacan por tener grandes centros de distribución y tiendas de gran tamaño (más de 2.000 metros cuadrados), a diferencia de las tiendas de retail en China e India, donde existen múltiples cadenas de tiendas en espacios relativamente pequeños. No hay duda de que el modelo norteamericano es el más eficiente, porque elimina la cadena de mayoreo y hace muy eficiente la cadena de suministro de productos. Las cadenas europeas de retail presentan un modelo intermedio, es decir, entre el modelo norteamericano y

el modelo de la China e India” (Guerrero, 2012, p.191).

En contraste con lo anterior, a nivel nacional, el autor Silva (2012), hace una revisión del panorama del negocio minorista en Colombia, teniendo en cuenta tendencias europeas y latinoamericanas, en donde se observa la evolución de este sector en el país y las tendencias actuales, incluyendo aspectos como el impacto de las marcas propias, especialmente en la economía de los clientes: “Las marcas propias en Colombia se han disparado; este ascenso está muy ligado al hecho de que se convirtió en una ventaja competitiva, pues el precio al consumidor puede ser hasta un 30% menor al de las marcas tradicionales o líderes del mercado” (Silva H. , 2012).

Por otro lado, son varios los autores que han dedicado esfuerzos para destacar la importancia de los procesos de trazabilidad en las empresas, como es el caso de Herrera & Orjuela (2014) y Sanfiel (2014). Los primeros autores, en su artículo de reflexión, muestran un modelo causal de los procesos de trazabilidad en la cadena de suministro de frutas, a partir de las perspectivas de sistemas de integración, optimización y tecnologías de trazabilidad (Herrera & Orjuela, 2014).

Por su parte, Sanfiel (2014), resalta que transmitir información de trazabilidad a través de toda la cadena de suministro, puede desarrollar procesos éticos que van mas allá del cumplimiento legal, el cual se presenta como una “coyuntura idónea” para las empresas de alimentos, favoreciendo el desarrollo de comportamientos sostenibles en la gestión de sus respectivas cadenas de suministro, o dicho de otra manera, el cumplimiento legal de la seguridad alimentaria a través de sistemas de trazabilidad, obliga a comportamientos sostenibles en la relación con sus distribuidores (Sanfiel, 2014). Lo anterior permite identificar el sector retail como una gran oportunidad para trabajar la RS, con el fin de mitigar los impactos negativos que se presentan actualmente en el mismo, especialmente frente a las relaciones que tiene con sus principales stakeholders.

Finalmente, en el proceso de divulgación de la RS, es necesario destacar la -teoría de comunicación-, utilizada comunmente en éste sector con fines de marketing y que ha permitido a grandes cadenas minoristas alrededor del mundo, posicionarse y liderar el mercado en los países donde se encuentran, pero que ahora, se puede utilizar para

comunicar las iniciativas que se trabajen en términos de RS en toda la cadena de valor, ya sea hacia atrás con los proveedores y/o hacia adelante con los respectivos clientes, lo cual permite permear los 3 pilares de la RS: el aspecto ambiental, el aspecto social y el aspecto de sostenibilidad, tanto para el sector minorista, como para sus respectivos grupos de interés.

2. Antecedentes

Si bien para América Latina y en especial para Colombia la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un tema incipiente si se compara con lo que ya se ha trabajado del tema en Europa y EEUU, se notan avances en los estudios realizados alrededor de este concepto, el cual es visto actualmente más desde la estrategia organizacional, que desde un simple aporte filantrópico y ocasional por parte de las organizaciones, una tendencia confirmada por Lee (2008). Por lo anterior, a través de una revisión detallada, se abordan estudios a nivel mundial, nacional y regional, donde se destacan iniciativas de algunos sectores industriales, del gobierno y también de la academia, por fomentar procesos de sensibilización, concientización e implementación de la RS en las empresas.

En la primera parte se aborda a nivel general, el impacto de la RS en la estrategia organizacional y en la segunda parte, se plantea el impacto de la misma, pero directamente en el sector retail, específicamente en los supermercados, teniendo en cuenta como este tipo de empresas han trabajado e incorporado el concepto “socialmente responsable” al interior de las mismas y sobre todo en lo relacionado con sus respectivos procesos de comunicación, los cuales impactan los diversos stakeholders, especialmente los clientes y/o consumidores, en donde el comportamiento, el hábito de compra y la confianza de los mismos, son vitales para la existencia, consolidación y proyección de dichas empresas (supermercados).

2.1 Responsabilidad Social en la Estrategia Organizacional

Partiendo de Bowen (1953), quien es considerado el Padre de la RSE, por su obra: “Responsabilidades Sociales del Hombre de Negocios” y quien fuese el primer autor que

intentó teorizar la relación entre las empresas y la sociedad, se han hecho diversos planteamientos tanto de forma como de fondo al concepto de la RSE, en donde se destacan los controversiales planteamientos de Friedman (1970), quien define la función única del gerente o director corporativo en relación al aumento de utilidades para los accionistas y por tanto, si se llegasen a plantear iniciativas de responsabilidad social, solo serían factibles si su implementación aumenta las utilidades de la empresa, de lo contrario, se convierten en una "doctrina subversiva" que amenaza el fundamento mismo de la sociedad de la libre empresa, pues para Friedman (1970), el comportamiento socialmente responsable es más propio de las personas que de las organizaciones:

“En una sociedad libre, hay una y sólo una responsabilidad social del negocio: usar sus recursos y participar en actividades destinadas a aumentar sus beneficios siempre y cuando se mantenga dentro de las reglas del juego, es decir, se involucra en la abierta y libre competencia sin engaño o fraude” (Friedman, 1970, p. 6).

Desde allí entonces, se muestra la dificultad y/o controversia que el concepto de RSE ha generado en cuanto a su adecuado entendimiento y correcta apropiación por parte de las organizaciones. Los planteamientos hechos por Friedman (1970), han causado controversia en las reflexiones y aportes de otros autores, por ejemplo, Carroll (1979) afirma que dicho planteamiento es el punto de partida de la discusión conceptual de la RSE, mientras que Lee (2008) plantea que esos postulados van firmemente en contra de lo que en realidad representa la RSE. Por su parte Porter y Kramer (2003), destacan el concepto de individualidad que Friedman (1970) le da a la RSE, al ser el primer autor que define con claridad que las contribuciones benéficas son realizadas por las personas (en cabeza de los empleados, gerentes, accionistas) y no por las organizaciones, ya que desde una perspectiva individual, el gerente puede actuar como principal y no como un empleado al servicio de los accionistas de la empresa, quienes lo que esperan es el máximo aumento posible de sus utilidades.

Por su parte Lee (2008), muestra en su trabajo, una clara evolución de la RSE, partiendo desde los aportes de Bowen (1953) y encontrando que se ha pasado de un nivel

macro-social (filantrópico) a un nivel organizacional (estratégico), donde la orientación ética se ha hecho más implícita que explícita. Así pues, las investigaciones actualmente, tienden a hacer mayor énfasis en como poder integrar la RS con el direccionamiento estratégico de la empresa, e identificar una relación directa entre la RS y el desempeño financiero organizacional, dejando mas de lado el análisis de aspectos puramente filantrópicos.

Así mismo, Lee (2008) concluye: “El campo de la RSE necesita una perspectiva más amplia que examine no sólo la responsabilidad social de las corporaciones sino también la responsabilidad de la sociedad de mantener corporaciones responsables” (Lee M. D., 2008) poniendo de manifiesto, la importancia del papel de la sociedad en la apropiación y real involucramiento de la RSE en el contexto empresarial.

Adjunto a los aportes de Lee (2008), donde la RSE debe ser abordada desde la estrategia organizacional, otros autores enfatizan en la importancia que tiene el valioso rol de la “cultura organizacional” en la generación y puesta en marcha de verdaderas actividades de RSE. Desde esta perspectiva, la adecuada y exitosa implementación de los sistemas de gestión de calidad, así como de los diversos proyectos y estrategias que emprenden las organizaciones (incluyendo dentro de estos proyectos las iniciativas de RS), dependen en gran parte, de que tanto dichas iniciativas, logran permear la cultura organizacional y a su vez, logran ser coherentes con la plataforma estratégica de la compañía.

Herrera & Abreu (2008) corroboran que la clave de la apropiación de la RS en las empresas, es lograr llevar el –ADN- al sistema organizacional, teniendo obviamente los lineamientos de la RS dentro de dicho –ADN-; por tal razón, la implementación de la RS no debe hacerse de manera coyuntural o circunstancial, sino de manera estratégica:

“La cultura empresarial es la articulación armoniosa de valores, ideología, imaginarios y rutinas; este diseño de empresa sólo es viable, posible y certero si de manera simultánea se fortalece y se hace operativa en dos niveles de la organización: en la concepción ética de la empresa y en la arquitectura cultural propia” (Herrera & Abreu, 2008, p. 395).

Otros autores por su parte, se aventuran a proponer modelos de RSE enfocados a consolidar variables que favorezcan cambios o impactos sociales positivos, como es el caso de Aguilera et al. (2007), quienes proponen un modelo teórico interesante que relaciona 3 tipos de motivos que pueden impulsar o “presionar” la RS en las organizaciones a través de 4 niveles de análisis: Individual, Organizacional, Nacional y Transnacional (éste último incluye entidades intergubernamentales, grupos de interés corporativo y ONG’s), los cuales responden a 3 tipos de motivaciones: Instrumental (interés propio), Relacional (interés por las relaciones entre los miembros del grupo) y Moral (preocupados por las normas éticas y principios morales) (Aguilera, Rupp, Williams, & Ganapathi, 2007).

Por otra parte, Viteri (2010) aborda el concepto de RSE desde la relación estrecha con la ética organizacional, afirmando que:

“Precisamente la ética, respecto de las organizaciones, busca proporcionarles un fin social. Éste, se compone de dos tipos de bienes: internos y externos. Los bienes y/o servicios internos son la actividad de la organización propiamente dicha (es decir, la satisfacción de necesidades básicas) y los bienes externos son los comunes a todas las organizaciones: prestigio, dinero y poder” (Viteri, 2010, p. 90).

Teniendo en cuenta los planteamiento anteriores, se hace necesario que la RS permee la cultura y los principios éticos de la organización, así como también es necesario que sea coherente con su estrategia y finalmente se logre que converjan los objetivos de la empresa, con los objetivos de la comunidad; así lo afirman Carroll & Shabana (2010) en el “Business Case”: “Las organizaciones deben hacer converger sus objetivos económicos con los objetivos sociales de la comunidad, para que se considere un verdadero caso de RSE”... por tanto, las iniciativas que las empresas emprendan en este tema, deben ser llevadas a cabo con el apoyo y participación de sus grupos de interés, sino, solo serían actuaciones puntuales y aisladas, que posiblemente no tendrán mayor impacto en el desempeño financiero y social organizacional (Carroll & Shabana, 2010).

Otro factor importante para destacar es el proceso de la “comunicación” de la RS,

visto como estrategia empresarial, para dar a conocer las iniciativas trabajadas y los aportes tanto a la empresa como a la comunidad. Du, Bhattacharya & Sen (2010), abordan en su estudio los diferentes factores que intervienen en el complejo proceso de la comunicación de la RS, afirmando que:

“La escasa conciencia de las partes interesadas y las atribuciones desfavorables a las actividades de RSE de las empresas siguen siendo obstáculos críticos en los intentos de las empresas de maximizar los beneficios empresariales de sus actividades de RSE, destacando la necesidad de que las empresas comuniquen más eficazmente a las partes interesadas” (Du, Bhattacharya, & Sen, 2010, p. 8).

El estudio de Du, Bhattacharya & Sen (2010), presenta un marco conceptual para la comunicación de la RSE y aborda los aspectos a tener en cuenta en esta importante labor, como son: contenido del mensaje, canales de comunicación (sitio web, reportes corporativos, voz a voz, material POP -point of purchase-, entre otros) y algunos factores de contingencia; éstos últimos definen tanto las características de la compañía (reputación, sector industrial y estrategias de marketing), como las características de los stakeholders: tipo de stakeholder, soporte a la problemática y orientación al valor social. Finalmente como resultado de la comunicación a nivel interno de la empresa, destacan aspectos como: conciencia, actitudes e identificación de la confianza, y a nivel externo: compras por parte de los consumidores, lealtad del comportamiento ciudadano, productividad, incidencia de los inversionistas y cantidad del capital invertido (Du, Bhattacharya, & Sen, 2010).

Desde el enfoque de “partes interesadas” o enfoque de “stakeholders,” planteado por Freeman (1994), donde define –stakeholder- como aquel “grupo o persona que puede afectar el logro de los objetivos de una organización, o es afectado por el logro de tales objetivos”, y posteriormente cuando plantea la Teoría de Stakeholders propiamente dicha, Freeman (1994), expone que la empresa tiene la necesidad de gestionar sus relaciones con los grupos de interés, y que ésta gestión se convierte en un camino claro para combinar la ética con la razón de ser de la empresa y los conceptos centrales y/o estratégicos de la misma. Por tanto, cuando las empresas son administradas teniendo en cuenta el interés de

sus diversos stakeholders (representados básicamente por empleados, financieros, clientes, empleados y comunidades), se está tomando la “totalidad del negocio” y no cada concepto por separado, para favorecer el análisis fino y detallado de dichas relaciones, apuntando a su vez a una verdadera relación empresa-ética (Freeman, 1994).

Posteriormente, Peloza & Shang (2011), confirman en su investigación, que las iniciativas de RSE favorecen la consolidación de las relaciones entre las empresas y sus grupos de interés, especialmente en lo que tiene que ver con los consumidores y su intención de compra; sin embargo, aclaran que en lo que respecta a la mejora del desempeño financiero de la organización, se puede percibir mejor desde la óptica de quien gestiona la iniciativa, que desde el consumidor final, ya que existen actividades, como las de índole ambiental (ej: reducción en el consumo de energía), que ahorran costos para la empresa, pero que no necesariamente es un valor agregado que percibe de manera directa el cliente o consumidor final (Peloza & Shang, 2011).

A nivel nacional, varios autores han estudiado el tema del impacto de la RS en las organizaciones, como es el caso de Aguilera & Puerto (2012), Zapata & Sarache (2012) y Aya & Sriramesh (2014).

Aguilera & Puerto (2012) por ejemplo, abordan desde su artículo de revisión, los conceptos de RSE y crecimiento empresarial, encontrando una relación directa y positiva entre los mismos, ya que concluyen que la RSE favorece aspectos organizacionales muy representativos en la actualidad, como lo son: la reputación, la credibilidad y el reconocimiento de los stakeholders, lo que a su vez, en conjunto, activa indiscutiblemente el crecimiento empresarial, especialmente cuando las iniciativas de RSE parten desde el direccionamiento estratégico de la empresa con fundamentos reflexivos, éticos y espontáneos (Aguilera & Puerto, 2012).

Por su parte Zapata & Sarache (2013) en su modelo de “causalidad”, muestran la fuerte relación entre la RSE con la calidad, los procesos internos de la compañía y la innovación de los productos, lo que respalda la conveniencia de incrementar los esfuerzos en la calidad, como una de las vías para impactar y mejorar la RS de las organizaciones; visto el término de “calidad” desde la satisfacción de las necesidades de los clientes y no

meramente desde la conformidad de las especificaciones del producto (control de calidad) (Zapata & Sarache, 2013).

Aya & Sriramesh (2014), concluyen que clientes, empleados y accionistas son los principales stakeholders de las Pymes en Colombia, en donde las relaciones interpersonales con dichos grupos de interés, forman parte de la cultura organizacional, en donde la comunicación con ellos, la hacen principalmente a través de reuniones y servicio al cliente. Los autores también destacan que los principales beneficios de la RS percibidos por las Pymes son: mejoramiento de cultura organizacional (atrayendo y manteniendo mejores empleados), mejoramiento de imagen y reputación corporativa, incremento de la lealtad de clientes y en general, mayor satisfacción de sus stakeholders mas relevantes (Aya & Sriramesh, 2014).

Finalmente, en uno de los informes de la Superintendencia de Sociedades de Colombia (2014), donde una muestra de 4.700 empresas colombianas, son indagadas sobre los diferentes impulsores y beneficios que estas perciben al momento de emprender iniciativas de RSE, concluyendo que en términos de aspectos motivacionales, tienen mayor influencia las motivaciones de tipo intrínseco (obligaciones morales, de aporte social, entre otros), que aquellas que buscan mejor rendimiento económico, considerando entonces que no existe una relación directa entre el desempeño económico de la sociedad y la RS como tal. Como principales beneficios, las compañías identifican un impacto directo en la productividad, el clima laboral, la imagen y reputación corporativa. Así entonces, las empresas colombianas empiezan a entender la RS, mas como un compromiso directo con el medio ambiente, la transparencia y el trato equitativo con trabajadores, proveedores y distribuidores (Superintendencia de Sociedades, 2014).

2.2 Responsabilidad Social en Supermercados

Teniendo en cuenta la RS en el marco del sector minorista, específicamente en los supermercados, se observan estudios y avances interesantes; uno de ellos es el de Bowd, Bowd & Harris (2006), quienes abordan la RS, destacando que como consecuencia directa

de la tecnología y la globalización, los consumidores no solo están mas cerca, sino que además quieren saber cada vez mas, de las empresas que están detrás de las marcas y productos que se les presentan, y de alguna manera con su “poder de compra”, pueden recompensar las "buenas" organizaciones y castigar las "malas" (Lewis, S. 2001); así mismo, Bowd, Bowd & Harris (2006), destacan la importancia de los procesos de comunicación de la RS en este tipo de empresas: “Un negocio sano requiere una comunidad saludable, y además debe estar contribuyendo a su creación y mantenimiento”. Finalmente, mencionan que las empresas empiezan a ser mas conscientes y cuidadosas de sus responsabilidades sociales, ya no solo por razones altruistas sino por la necesidad de considerar los impactos potenciales de sus políticas y acciones, en las diversas relaciones que establecen con sus stakeholders (Bowd, Bowd, & Harris, 2006).

Otros autores han intentado también relacionar la estrategia organizacional con la RS, como es el caso de Marcus & Anderson (2006), quienes afirman que: *"Si la sociedad quiere fomentar el desarrollo de las competencias sociales, como la gestión medioambiental, junto con las competencias empresariales, como las relaciones con proveedores y clientes, no puede basarse únicamente en la promoción de una capacidad dinámica general... sino que también debe aspirar a ampliar la misión de la empresa para incluir las preocupaciones de una variedad de partes interesadas..."* Lo anterior entendiendo que, la competencia vincula capacidades estrechamente conectadas, las integra y les proporciona una arquitectura adecuada para su ajuste. Los resultados de este estudio plantean que, al menos para el caso de la industria de alimentos, la capacidad dinámica general de la empresa, puede impactar la gestión de la cadena de suministro, pero no necesariamente de manera directa, en la gestión ambiental de la misma (Marcus & Anderson, 2006).

Es importante destacar que lo planteado anteriormente, puede variar según el tipo de industria, ya que en el caso de empresas donde el uso de recursos es intensivo, como el caso de la industria petroquímica, quizás puede evidenciarse una conexión mas fuerte entre el desempeño ambiental y el empresarial (Klassen y Whybark, 1999; Sharma y Vredenburg, 1998) (Marcus & Anderson, 2006).

Por otro lado, al abordar el cuestionamiento, de que tanto es impactada la intención de compra de los consumidores con las diversas iniciativas de RS que emprenden las organizaciones, Anselmsson & Johansson (2007), encuentran en su estudio realizado en algunos supermercados de Suecia, que en la intención de compra de los consumidores, la dimensión de mayor impacto en la imagen general de RS, es la responsabilidad del producto como tal; así mismo, afirman que aunque la dimensión ambiental, que es la dimensión de mayor uso al hablar de la RS, es la de menor impacto en las intenciones de compra de los consumidores, y que las marcas minoristas, pueden lograr mayor posicionamiento por conceptos asociados como lo es la RS, diferentes a los aspectos tradicionales de posicionamiento como lo es el precio (Anselmsson & Johansson, 2007).

Cuando se habla del sector retail o minorista, toma relevancia el tema de las diversas estrategias de comunicación que utilizan las empresas para expresar sus iniciativas de RS; por lo tanto, para cualquier compañía se hace fundamental generar adecuadas estrategias de comunicación y así lograr apalancar con éxito las actividades que emprenden en temas de RS, tal y como lo abordan Du, Bhattacharya & Sen (2010) en su estudio. Es importante destacar que en el sector retail, dicho proceso de comunicación se torna más impactante y de cierta forma más “evidenciable” por parte del cliente o consumidor, ya que éstos pueden acceder directamente al establecimiento (punto de venta), y por ende, pueden “evidenciar” de primera mano, las políticas que allí se manejan y las actividades que dan fe de la RS en dicha organización.

Lo anterior no sucede con empresas de otros sectores, como es el caso de las manufactureras y/o de otros sectores de servicios, donde el cliente normalmente no tiene acceso ni a las instalaciones de producción, ni a los empleados y mucho menos a las políticas que allí se manejen. Los supermercados y grandes superficies se convierten entonces, en la plataforma directa de comunicación a través de las cuales hacen explícitas no solo sus actividades e iniciativas de RS, sino en general toda aquella información que ellos deseen comunicar.

Un ejemplo de lo anterior, es el estudio de Jones et al., (2007), donde se revelan las diversas formas en que los grandes minoristas de Reino Unido, abordan la RSE como una

estrategia clara de comunicación con los clientes (mientras estos visitan la tienda); sin embargo, encontraron que dicha comunicación tiene un alcance limitado, donde los principales mensajes fueron de apoyo a: productores agrícolas, comercio justo (fair trade), vida sana, alimentación saludable, productos ecológicos, sostenibilidad, políticas de empleo, donaciones y apoyo a comunidades locales (Jones, Comfort, & Hillier, 2007).

La inteligencia de mercado se puede convertir entonces, en la base de los planes y estrategias de marketing relacionados con los temas de RS. Por lo anterior, cada vez es mayor el interés por parte de los minoristas, en determinar hasta que punto las iniciativas de RS influyen en el comportamiento de compra de los clientes y en la lealtad a la marca minorista, con el fin de desarrollar mas y mejores estrategias de comunicación de RS dentro de las tiendas. Finalmente, el estudio plantea cuatro cuestiones generales que ameritan discusión frente al tema de RS en el sector retail: prioridad a la comunicación, potencial para la equidad de marca, niveles de compromiso y concentración del poder en el mercado minorista (Jones, Comfort, & Hillier, 2007).

Por su parte, Lee, Fairhurst & Wesley (2009), centran su estudio de la comunicación, en la revisión de las páginas web de alrededor de 100 firmas de minoristas en Estados Unidos, con el fin de determinar desde que contexto dichas empresas abordan y comunican a los clientes, las actividades de RS. Encontraron entonces, diversos tipos de declaraciones de RS, dentro de las cuales las de tipo económico y filantrópico fueron las mas representativas, y unas pocas firmas presentaron declaraciones de tipo ético y de tipo legal, siendo estas últimas la de menor representatividad dentro de la muestra objeto del estudio.

Otros aspectos importantes a destacar dentro del estudio anterior, son la integración de las declaraciones de RS con la estrategia organizacional y la predominancia de algunos programas. Se percibió que algunas declaraciones de RS se encontraban de manera aislada en la página web y otras en cambio, estaban integradas dentro de las declaraciones de la misión organizacional; así mismo, los programas sociales seguidos de los ambientales, fueron los mas mencionados dentro de las cuestiones de RS (Lee, Fairhurst, & Wesley, 2009).

Otros autores centran sus esfuerzos en la investigación de la “generación de confianza en el consumidor” y su relación con la RS; muestra de ello la tienen Pivato, Misani & Tencati (2008), quienes corroboran la hipótesis de que uno de los primeros resultados de las actividades e iniciativas de RS en las organizaciones, es la creación de “confianza” entre las partes interesadas, lo cual se hace aún más representativo en el sector minorista, quien actúa como intermediario entre productor y consumidor, y por tanto podrían liderar acciones que orienten las decisiones de los mismos, favoreciendo relaciones basadas en la cooperación y las redes colaborativas. Es así como los autores plantean una relación directa entre el desempeño social y el desempeño financiero corporativo, ligando dicha relación a las iniciativas de RS de los minoristas, que para su estudio, tomaron el caso específico de confianza por parte del consumidor frente a la elección de productos orgánicos (Pivato, Misani, & Tencati, 2008).

Por otro lado, varios autores han dedicado sus esfuerzos a investigar la relación entre la “intención de compra” de los consumidores (evaluando diversos factores y/o perspectivas), y las iniciativas de RS de las empresas, como es el caso de Castaldo et al. (2009), Liu, Wang & Wu (2010), Nan & Heo (2007), Perrini et al. (2010), Elving (2013), Mueller & Remaud (2013) y Mercadé et al. (2014).

En primer lugar, Castaldo, et al. (2009) investigan la relación entre empresas del sector retail que poseen orientación socialmente responsable y la intención del cliente de consumir productos comercializados por las mismas, encontrando que dicha relación existe cuando: “1. Los productos vendidos por la empresa cumplen con requisitos éticos y sociales y 2. La empresa tiene un compromiso reconocido de proteger los derechos e intereses de los consumidores”. Los resultados de este estudio, concluyen que las empresas de estas características pueden aprovechar con éxito su reputación para comercializar productos de alto valor simbólico, que para este caso fueron aquellos productos certificados con el sello de Comercio Justo o Fair Trade (Castaldo, Perrini, Misani, & Tencati, 2009).

Es claro entonces que los factores de actitud y/o intención de compra de los consumidores, están altamente influenciados por la publicidad y las comunicaciones que

obtienen de los distintos sitios de retail que normalmente visitan, así lo comprueban Liu, Wang & Wu (2010) donde relacionan el “efecto de negatividad” y los “moderadores” del mismo, determinando que los factores que pueden modificar o amortiguar los efectos causados por una publicación medianamente negativa sobre un retail son: el compromiso, la identificación del consumidor con la compañía y la sensibilidad del consumidor al desempeño social de la empresa (moderadores); así mismo, determinan que cuando las publicaciones son extremadamente negativas, los cambios de actitud de los consumidores son significativos y desaparecen los factores amortiguadores o “moderadores” mencionados anteriormente.

A través de este estudio, Liu, Wang & Wu (2010), encuentran que consumidores con alto nivel de compromiso e identificación con la compañía, y que además poseen bajos niveles de sensibilidad frente al desempeño social de la misma, tienden a desconocer instintivamente la información negativa que se les presente sobre dicho minorista, lo que corresponde a un bajo efecto de negatividad; en contraste, los consumidores que presentan bajo compromiso, identificación débil con la compañía y altos niveles de sensibilidad frente al desempeño social de la empresa, presentan menor resistencia a la información negativa, ya que sus actitudes son impulsadas por la percepción de la información negativa como altamente diagnóstica, y en este caso, el efecto de negatividad es alto (Liu, Wang, & Wu, 2010).

En cualquier caso, es importante destacar que el contexto de país es crítico frente a los efectos en la intención de compra de los consumidores, debido principalmente al grado de madurez con el que la RSE está afianzada en la mente del consumidor: “El significado y la importancia de las responsabilidades de una corporación para con sus consumidores varían en diferentes países”, básicamente por la cultura de los mismos (Maignan & Ferrell, 2003) (Liu, Wang, & Wu, 2010).

Por su parte, Nan & Heo (2007) y Elving (2013) trabajan el tema pero incorporando una estrategia adicional, que es el CRM (cause-related marketing), o marketing relacionado con la causa. Nan & Heo (2007), encuentran que al involucrar iniciativas de RSE con la estrategia de CRM, se impacta directa y positivamente la actitud del consumidor, logrando que el efecto sea mas considerable hacia la compañía que hacia

la marca como tal, por lo cual, recomiendan dicha estrategia (CRM), cuando la prioridad va mas enfocada hacia mejorar la imagen de la empresa y no tanto cuando lo que se requiere es construir valor de marca (Nan & Heo, 2007).

Por su parte, Perrini et al. (2010), en un estudio realizado a consumidores italianos de productos orgánicos de una marca privada, encuentran que es mas probable que confíen en el producto, si los minoristas que venden el producto, se consideran empresas socialmente responsables. Así entonces, la fidelidad a la marca y la posibilidad de pagar un precio más alto por los productos orgánicos, son la traducción de la “confianza del consumidor”, siendo relevante destacar que este tipo de productos, son unos de los que dependen en gran medida de dicha “confianza”, por lo que se recomienda a los minoristas que quieran vender productos orgánicos, que centren sus esfuerzos en mejorar su desempeño social y ambiental, y que así mismo comuniquen estas actividades a sus clientes, con el fin de impactar y potencializar ese efecto de “confianza” en los mismos. Finalmente, es importante destacar la implicación que dicen tener estos autores a través de su estudio, en el ámbito de las políticas públicas, así:

“Nuestro estudio tiene implicaciones en el ámbito de la política pública, porque muestra que los consumidores perciben a los minoristas como una garantía sobre el origen de los productos; por lo tanto, los esquemas de certificación tales como etiquetas orgánicas UE y USDA, podrían mejorar la confianza pública y el reconocimiento de los alimentos orgánicos mediante la participación de minoristas socialmente responsables como socios en el programa” (Perrini, Castaldo, Misani, & Tecanti, 2010, p. 524).

En el caso de Elving (2013), la relación se aborda desde el “escepticismo natural” del consumidor frente a las iniciativas de RS de las empresas, haciendo uso también de la estrategia de CRM; el autor concluye que si bien es cierto que las iniciativas de RS tienden a influenciar positivamente la intención de compra y actitud del consumidor frente a la empresa y/o marca, existe una variable de “escepticismo” que se hace mas fuerte cuando la empresa no cuenta con buena reputación, o cuando no hay una coherencia clara entre la empresa y la causa de la(s) iniciativa(s) de RS que emprende, siendo fundamental que las

empresas manejen con cuidado, los procesos de comunicación de sus actividades de RS, procurando que exista siempre un “ajuste” coherente entre la razón de ser de la empresa (sus objetivos, sus productos, entre otros) y las iniciativas que desea emprender en temas de RS (Elving, 2013).

Mueller & Remaud (2013) en su estudio, relacionan la intención de compra de consumidores a nivel internacional, con aspectos puntuales de la RS como son: el social, el ambiental y un factor adicional que son los productos orgánicos. El experimento se realizó en varios supermercados de Reino Unido, Francia, Alemania, la costa este de Estados Unidos y Canadá, donde exhiben diversos vinos de origen francés, con las características de valor agregado mencionadas anteriormente, encontrando que los consumidores tienden a dar mayor valor al beneficio ambiental, en comparación con el beneficio social, lo cual coincide con la investigación previa de Lusk y Briggeman (2009).

Así mismo, destacan el hecho de que en todos los mercados objeto del estudio, los consumidores dieron un valor dos veces mas alto a los beneficios de los “productos orgánicos” en comparación con los beneficios de RS de tipo ambiental y social; por lo anterior, los autores afirman que los consumidores asocian los alimentos orgánicos con una gran variedad de beneficios, incluyendo dentro de estos los beneficios ambientales y de equidad social, sin embargo, destacan que hubo comportamientos diferentes entre los países, especialmente entre el comportamiento Europeo y el Norteamericano, lo cual evidencia que la cultura sigue teniendo gran peso en las decisiones de los consumidores, tal y como lo han afirmado anteriormente (Maignan & Ferrell, 2003) (Liu, Wang, & Wu, 2010) (Mueller & Remaud, 2013).

Un año mas tarde, a través de un análisis comparativo, Mercadé et al. (2014), plantean la relación RS (en el sector minorista) versus la actitud del consumidor, tomando como muestra 3 de los mas fuertes grupos empresariales de dicho sector en España, y teniendo en cuenta además una variable adicional, representada básicamente por la crisis económica. Finalmente los autores corroboran la relación directa y positiva que hay entre la RS y la actitud del consumidor. La RS fue evaluada desde los 3 pilares característicos: económico, ambiental y social, y la actitud del consumidor fue evaluada desde 3 aspectos

principales: cognitivo (opiniones, experiencias, creencias), afectivo (emociones, sensaciones, valoraciones) y/o de conducta (intención de compra, respuesta de compra, respuesta de rechazo) (Krech et al., 1962; Bagozzi et al., 1979; Alonso y Grande, 2010). El estudio finalmente reafirma a la RS como un valioso y exitoso instrumento de diferenciación competitiva, quizás de mayor efectividad, en comparación con la “batalla” que libran actualmente otras variables de competitividad como lo son la calidad y el precio (Mercadé, Molinillo, & Fernandez, 2014).

Analizando el sector de alimentos como tal, existen estudios que apalancan la importancia que tienen los temas de RS en el mismo, así lo hace Hartmann (2011), quien a través de su revisión, reafirma dicha importancia por el fuerte impacto y la alta dependencia del sector de alimentos tanto de la economía, como del medio ambiente y de la sociedad; así mismo, enfatiza en que el futuro de este sector tiende hacia el fortalecimiento de las cadenas de suministro y las redes alimentarias, sin desconocer algunas de las problemáticas que afronta, como por ejemplo que el poder de negociación depende a menudo de grandes procesadores y minoristas, mientras que sus proveedores (a menudo ubicados en países en desarrollo), sólo pueden aceptar las ofertas que reciben (Jones et al., 2005). Así mismo, es importante destacar que aunque las PYMES de este sector, individualmente son menos potentes, tienen un considerable impacto a nivel social y ambiental, debido al alto porcentaje de representación de las mismas dentro de la industria manufacturera, especialmente en los países en desarrollo (Hartmann, 2011).

Haciendo una recopilación de los impactos de la RS en el sector retail, Martinuzzi et al. (2011), hacen una revisión interesante de los factores de éxito en dicho sector desde los años 80 aproximadamente, donde destacan que el sector minorista trabaja fuerte para construir la lealtad de los clientes y para lograr que repitan el comportamiento de compra, teniendo en cuenta, que la retención de clientes es una estrategia mucho más económica y eficaz que la atracción de nuevos clientes. Así mismo destacan que el sector retail muestra actualmente gran interés en el desarrollo de compras online, con el fin de reducir distancias, tiempo, costos de distribución y transacción, proporcionando mas información a compradores y vendedores y ampliando la elección y el alcance del consumidor (Ahlert et al., 2010) (Martinuzzi, Kudlak, Faber, & Wiman, 2011).

En cuanto al desarrollo del sector retail, según un estudio publicado por Deloitte (2010), debido a la crisis financiera, es un sector que a pesar de no sufrir rigurosamente en total, tampoco es probable que crezca rápidamente durante la recuperación, lo cual debe tenerse en cuenta junto con las actuales preferencias de los consumidores, que van hacia un gasto mas orientado al valor y a la reducción de artículos no discrecionales (obligatorios). Además, debido a que las grandes empresas de este sector crecen mas rápidamente que el promedio, por la consolidación (en el país), las oportunidades de expansión interna son limitadas, pero la internacionalización se vislumbra como una estrategia de crecimiento y competitividad (Hermann et al., 2010) (Martinuzzi, Kudlak, Faber, & Wiman, 2011).

Finalmente, Martinuzzi et al. (2011) también hacen un análisis del sector retail frente a aspectos específicos de tipo ambiental y social. Dentro del aspecto ambiental, determinan que los factores mas importantes para este sector son: el consumo de energía y agua, los residuos, el volumen de envases, el uso de la tierra y el transporte; y como impactos indirectos (igualmente importantes), se encuentran el uso de productos químicos por parte de proveedores (ejemplo: agricultores) y la oferta de alimentos modificados genéticamente. En el aspecto social, específicamente de los empleados, se destaca el hecho de que los salarios de los trabajadores sean un 30% mas bajos en comparación con los servicios privados comparables, por lo que este sector cuenta con un volumen alto de trabajadores de transición y mujeres que laboran tiempo parcial, lo que sumado a horas de trabajo irregulares, incontrolables y muchas veces inconvenientes por las largas jornadas de trabajo, hacen que la seguridad y estabilidad laboral, también sean un problema importante a tener en cuenta en este sector (Martinuzzi, Kudlak, Faber, & Wiman, 2011).

Complementando lo abordado anteriormente por Martinuzzi et al. (2011) en cuanto al aspecto ambiental en el sector retail, específicamente frente al consumo de energía como uno de los factores de mayor impacto en el mismo, Galvez et al., (2013) centran su estudio en dicho aspecto, es decir, en el consumo de energía, identificándolo como una de las necesidades mas representativas de las tiendas minoristas en Europa y resaltando los siguientes aspectos como relevantes dentro de dicho consumo: refrigeración e iluminación de alimentos, calefacción, ventilación y aire acondicionado de la infraestructura

(edificios). Como mejores prácticas en el consumo de energía, se han identificado algunos minoristas que integran como actividad estándar en sus tiendas, medidas de minimización y ahorro, éste último, favorecido por sistemas de monitoreo integral, que permiten la rápida identificación de oportunidades de ahorro.

Según lo anterior, Galvez et al. (2013), afirman que empiezan a tener relevancia diversos aspectos en la arquitectura y construcción de las tiendas, tales como el aislamiento que recubre o envuelve los edificios y que impactan la eficiencia de los sistemas de calefacción, ventilación y aire acondicionado, combinados con las mejores opciones de refrigeración para los alimentos. Teniendo en cuenta que: “los sistemas de refrigeración son responsables de la mitad del uso final de energía en las tiendas y de su huella de carbono”, toman fuerza varias medidas para reducir el impacto del consumo de energía (proveniente de la refrigeración), como es el caso del uso de refrigerantes naturales, la recuperación de calor (desde la etapa de condensación) y la cobertura de las vitrinas, así como la adopción de prácticas y estrategias óptimas de iluminación, integrando fuentes renovables de energía, que ahorren considerables cantidades de energía fósil, reduzcan huella de carbono y produzcan a mediano y largo plazo ahorros significativos de dinero (Galvez, Styles, & Schoenberger, 2013).

Así mismo, en relación al mejoramiento ambiental, pero de la cadena de suministro como tal, Styles et al. (2012) hacen relación a la influencia que tienen los pequeños y grandes minoristas en la misma, en donde los proveedores hacen uso de certificaciones (de producto) de tipo ambiental como: Fair Trade, Rain Forest y UTZ, entre otras, para incentivar la compra de sus diferentes productos. Aún así, los autores concluyen un impacto mucho más fuerte por parte de los minoristas especializados, en comparación con los grandes minoristas, afirmando que:

“Mientras que los minoristas cooperativos aceptan la responsabilidad de la sostenibilidad de la cadena de suministro, los grandes minoristas de comestibles tienden a enfatizar el papel de la elección de los clientes y son reacios a aprovechar su poder de mercado para impulsar directamente la mejora ambiental entre proveedores.” (Styles, Schoenberger, & Galvez, 2012, p. 76).

Por otra parte, Cohen et al. (2011), encuentran en su estudio que los inversionistas minoristas (socialmente responsables), cada vez más consultan indicadores no financieros, por lo que empieza a ser relevante para ellos la información de desempeño económico, seguida de la gobernabilidad y finalmente la información de responsabilidad social corporativa (RSC); esta última, es decir, la información de RSC prefieren obtenerla de una fuente de terceros; la información de gobernabilidad prefieren obtenerla de un documento auditado y/o regulado; y la información de indicadores de desempeño económico prefieren obtenerla de ambos tipos de fuentes. A futuro, tiende a aumentar el uso de información no financiera por parte de los inversionistas, predominando los indicadores de desempeño económico, dentro de los cuales están: cuota de mercado, satisfacción de cliente e información sobre innovación de productos (Cohen, 2011).

A nivel nacional, se destacan varios estudios en el sector retail, entre ellos el de Peralta & Méndez (2015), quienes en su trabajo de investigación de tipo descriptivo (estudio exploratorio de casos), seleccionan el sector de las grandes superficies en Colombia, en el cual destacan que se caracteriza por presentar una composición fuertemente oligopólica, donde las empresas clientes suelen ser de gran tamaño y con una alta participación en el mercado, en contraste con las empresas proveedoras, quienes presentan mayor variedad en dichas características, notándose claramente un desequilibrio en el poder de negociación y una subordinación representativa de los proveedores frente a los requerimientos y/o condiciones del minorista, lo cual favorece la competencia desleal y/o prácticas abusivas en estas relaciones (Peralta & Méndez, 2015).

Por su parte Ayala, L. (2015), en su trabajo de tesis, se enfoca en una iniciativa específica de las grandes superficies en la ciudad de Bogotá, para fomentar el uso de bolsas reutilizables por parte de los consumidores, lo cual ha tenido una serie de reacciones tanto por parte de algunos integrantes del sector, como por parte de los consumidores, quienes a pesar de mostrar interés por el tema de sostenibilidad y medio ambiente, se niegan a perder su comodidad al momento de hacer uso de bolsas plásticas (Ayala L., 2015); lo anterior pudiese estar influenciado por la cultura del país frente al grado de entendimiento, madurez y apropiación del concepto de RS (Liu, Wang, & Wu, 2010).

Finalmente, otro estudio a nivel nacional, es el abordado por Flórez, Garzón & Mora (2015), quienes contemplaron el ámbito de cumplimiento ambiental de grandes superficies en la ciudad de Ibagué (Colombia), y muestran que la normatividad a la cual se acogen con mayor frecuencia para el diseño y puesta en marcha de políticas de responsabilidad social ambiental, es la Ley 09 de 1979, Res.1297/ 2010, Res.1511/2010 y Ley 1672/2013. Así mismo, se observa que después de hacer la caracterización de los elementos prácticos aplicados por las organizaciones objeto del estudio, se evidencia una frecuencia en políticas orientadas a: pos-consumo, huella de carbono y reciclaje (Florez, Garzón, & Mora, 2015).

A través de la revisión de antecedentes, se corrobora la importancia de la presente investigación sobre la determinación de las brechas existentes en los grandes supermercados de la región centro sur de Caldas, para la adecuada implementación de la RS según los lineamientos establecidos por la guía ISO 26000:2010. Esto nos permite revisar que tan coherente es la información, en cuanto a lo que las empresas dicen trabajar en RS y lo que realmente se observa dentro de sus instalaciones y/o a través de sus páginas web, ya que todos estos son canales de comunicación eficaces para hacer extensivas, tanto sus políticas organizacionales, como los lineamientos de RS que dicen tener.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Determinar brechas estructurales para la integración de la responsabilidad social en supermercados de la región Centro Sur de Caldas.

3.2 Objetivos Específicos

1. Caracterizar los enfoques de responsabilidad social en supermercados de la región Centro Sur de Caldas.
2. Establecer la relación entre las políticas, prácticas, valores y objetivos corporativos de los supermercados evaluados, con los principios y materias fundamentales de la RS.
3. Identificar el nivel y los mecanismos de relación utilizados por parte de los supermercados con sus *stakeholders*.
4. Describir las estrategias de comunicación y las acciones para la integración de la responsabilidad social en los supermercados objeto del análisis.

4. Referente Contextual

En esta parte del trabajo se abordan las características y tendencias del contexto del sector retail, en donde se hace la distribución de la información a través de 3 ítems; en el primero de ellos, se hace una definición de los principales conceptos que conforman los canales pertenecientes al sector retail, es decir, mayoristas y minoristas, teniendo en cuenta que dentro de los canales minoristas, es donde está ubicada la muestra objeto de estudio de la presente investigación. Posteriormente se aborda el contexto del sector retail a nivel mundial, donde se destaca la importancia de variables como: precio, conveniencia, proximidad y retail digital, como principales tendencias del sector; finalmente, se hace una revisión del contexto a nivel nacional donde se muestra la evolución que ha tenido el sector supermercados desde su contribución a la economía del país, hasta las tendencias más relevantes del mismo.

4.1 Definición de Canales

A nivel mundial la comercialización de bienes y servicios se realizan principalmente a través de dos canales de distribución: Canal mayorista y canal minorista respectivamente.

Según Lamb, Hair, & McDaniel (2011), los mayoristas son intermediarios que compran bienes o servicios a fabricantes u otros mayoristas, y finalmente los revenden a otros canales o intermediarios como minoristas o empresas fabricantes que a su vez actúan como usuarios finales, al comercializar dichos productos o servicios (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011).

Los mayoristas se diferencian de los minoristas en dos aspectos principalmente:

“En primer lugar, los mayoristas prestan menos atención a la promoción, al ambiente y a la localización, puesto que sus clientes son empresas en lugar de consumidores finales. En segundo lugar, las transacciones al por mayor suelen ser de mayor valor que los intercambios a nivel minorista, y los mayoristas normalmente cubren un área comercial más amplia que los minoristas” (Kotler & Kevin 2006, p.548).

El canal minorista por su parte, es el último eslabón del canal de distribución, encargado de adquirir productos y servicios directamente de fabricantes o mayoristas, para revenderlos al consumidor final (Kotler & Kevin, 2006). Es entonces en este canal minorista, donde el consumidor final juega un papel protagónico:

“Cualquier empresa que venda a los consumidores finales, ya sea un fabricante, un mayorista, o un minorista, está practicando la distribución minorista. No importa cómo se vendan los bienes o servicios (por personas, por correo, por teléfono, a través de máquinas expendedoras, o a través de Internet), ni dónde se vendan (en una tienda, en la calle o en el hogar del consumidor)” (Kotler & Kevin, 2006, p.530).

La Tabla 1 a continuación, muestra los tipos de establecimientos minoristas más importantes, teniendo en cuenta que este es el sector objeto de estudio, específicamente el minorista supermercados, que es el tipo de establecimiento que compone la muestra:

Tabla 1. Tipo de comercios minoristas más importantes

Minorista	Característica Principal
Tiendas Especializadas	Tienda que tiene una estrecha línea de productos con un surtido profundo, por ejemplo: tiendas de artículos deportivos, tiendas de muebles, floristerías y librerías.
Tienda por Departamentos	Tienda que maneja varias líneas de productos, en la que cada línea funciona como un departamento independiente administrado por compradores o comerciantes especializados.
Supermercados	Establecimiento relativamente grande, de bajo costo, bajo margen, alto volumen y de autoservicio, que tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los consumidores de productos perecederos y artículos para el hogar.
Tiendas de Conveniencia	Establecimiento relativamente pequeño ubicado cerca de zonas residenciales, cuenta con horarios flexibles los siete días a la semana y que tiene una oferta limitada de productos de conveniencia de alta rotación a precios más altos.

Minorista	Característica Principal
Tiendas de Descuento	Establecimiento que tiene una existencia de productos básica y estándar, los cuales se venden a precios más bajos con márgenes más bajos y a mayores volúmenes.
Minorista de Descuento	Establecimiento que vende mercancía comprada a un precio menor que el regular de mayoreo y que se vende a un menor precio de venta al detalle. Cuentan con un surtido de productos limitado con grandes descuentos a los consumidores.
Hipermercados	Establecimientos muy grandes que satisfacen las necesidades totales de los consumidores de artículos que se compran de manera rutinaria, tanto productos perecederos como no perecederos. Cuentan con un surtido muy variado segmentado por categorías de consumo.

Fuente: Basado en Kotler & Gary (2013)

Profundizando en el concepto de -Supermercado-, Kottler & Keller (2006), lo definen como: “establecimiento relativamente grande, de bajo costo y márgenes reducidos, gran volumen de ventas, en modalidad de autoservicio, diseñado con el propósito de satisfacer la totalidad de necesidades de productos y servicios de los consumidores”. Así mismo, lo definen como el tipo de establecimiento más visitado en el mundo, el cual hoy se enfrenta a una desaceleración en ventas, debido a un menor crecimiento de la población, competencia de almacenes de descuento y tiendas de alimentos especializadas (Kottler & Kevin, 2006).

4.2 Contexto Mundial

Según Lamb, Hair, & McDaniel (2011), los supermercados han experimentado una disminución en las ventas en los años recientes. Esta reducción ha sido el resultado de un aumento en la competencia de las tiendas de descuento. Adicionalmente, los cambios demográficos y de estilo de vida también han afectado a la industria de los supermercados.

Un importante cambio ha sido el aumento de familias con ingreso doble y familias de padres solteros que comen fuera de sus hogares con mayor frecuencia o que simplemente están demasiado ocupados por sus estilos de vida para preparar alimentos en el hogar. Según el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, la población de ese país, gasta cerca de 50% de su dinero en comida en tiendas como supermercados detallistas y casi 50% en comida fuera de

casa. En contraste, en 1950, los estadounidenses gastaban más de tres cuartas partes de su dinero para alimentos en supermercados detallistas (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011).

Así entonces, los cambiantes gustos de los consumidores, están transformando el panorama mundial de los supermercados. Para los diferentes canales de distribución, es un desafío la identificación de los –formatos- en que los consumidores están comprando más y qué decisiones de compra ocurren allí. Parecería que el canal de distribución moderno, como los grandes Hipermercados o grandes supermercados, están sustituyendo al mercado tradicional o también llamado -tienda a tienda-, o tal vez sea al contrario (Nielsen, 2015a).

A nivel mundial, la mezcla del canal de distribución es cada vez más fragmentado, ya que los consumidores se están cambiando hacia formatos de tiendas más pequeñas. En términos de valor, los grandes supermercados e hipermercados, representan poco más de la mitad (51%) de las ventas mundiales, pero los formatos más pequeños como los tradicionales, droguerías y las tiendas de conveniencia, han crecido a un ritmo más rápido durante el año 2014. De hecho, se viene presentando un crecimiento año tras año de las ventas en las farmacias en un 6%, pequeños supermercados en un 5% y las tiendas tradicionales en un 4%, duplicando sus ventas en comparación con los formatos de los grandes supermercados e hipermercados, que crecieron un modesto 2% cada uno. (Nielsen, 2015a).

En todo el mundo, se está presentando un aumento de la venta minorista de proximidad. A los ojos de los compradores mundiales, -pequeño y simple- es lo de moda ahora. Si bien existe un cierto crecimiento de las grandes superficies, los verdaderos ganadores son los -mini mercados-, supermercados pequeños y las tiendas de conveniencia. Así pues, el comercio minorista digital de proximidad/conveniencia, está llevando el sector retail a otro nivel, donde el consumidor final es el gran protagonista; no hay nada más práctico y conveniente que guardar sus compras en su bolsillo o en su bolsa personal (Nielsen, 2015a).

Las estructuras y tendencias de los canales varían mucho de un país a otro, sin embargo, en los mercados desarrollados, el 80% de las ventas provienen de grandes supermercados, hipermercados y tiendas de conveniencia. Y mientras que las ventas en los grandes supermercados e hipermercados se mantuvieron estables durante el 2014, las ventas en tiendas de

conveniencia, tiendas de descuento y tiendas estilo droguería, crecieron más rápidamente en un 3%, 2% y 2% respectivamente (Nielsen, 2015a).

En contraste, en los mercados en vía de desarrollo, el comportamiento del comercio en el canal tradicional sigue siendo el canal dominante, que representa el 38% del total de ventas, pero en supermercados, hipermercados y farmacias, las ventas crecen a un ritmo más rápido, por ejemplo, las droguerías crecieron a una tasa de dos dígitos (13%), al igual que los supermercados grandes y pequeños (10% y 11%, respectivamente), en comparación con el crecimiento de tan sólo el 4% en las tiendas tradicionales, como se observa en la Figura 2 a continuación (Nielsen, 2015a)

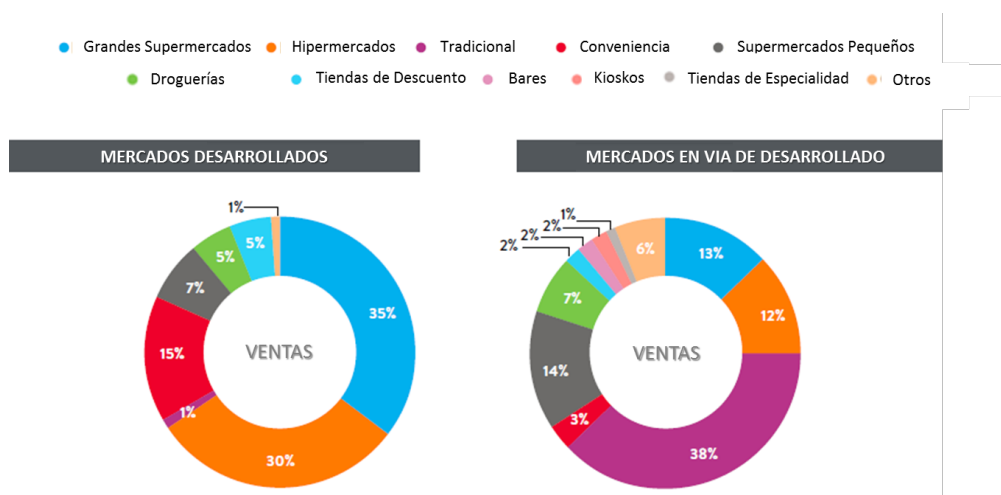


Figura 2. Crecimiento en ventas de cada subsector Retail

Fuente: Adaptación de Nielsen, 2015a

Por su parte la Figura 3 a continuación muestra la participación de cada subsector de retail en el mundo:

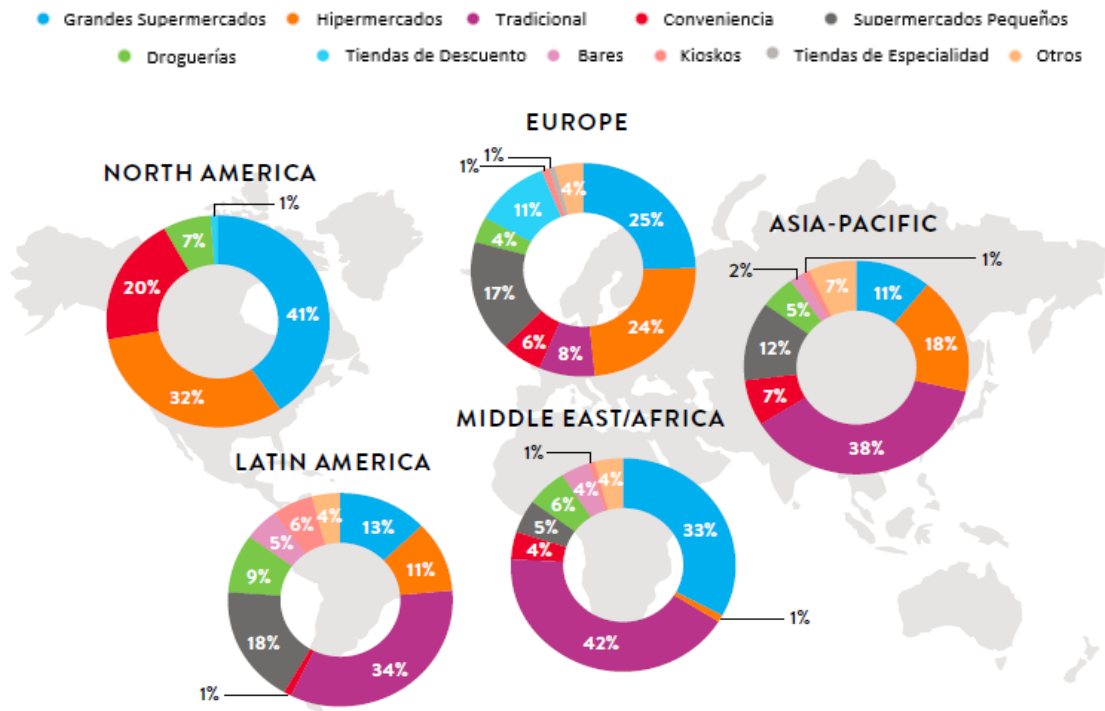


Figura 3. Participación de cada subsector retail por regiones

Fuente: Adaptación de Nielsen, 2015a

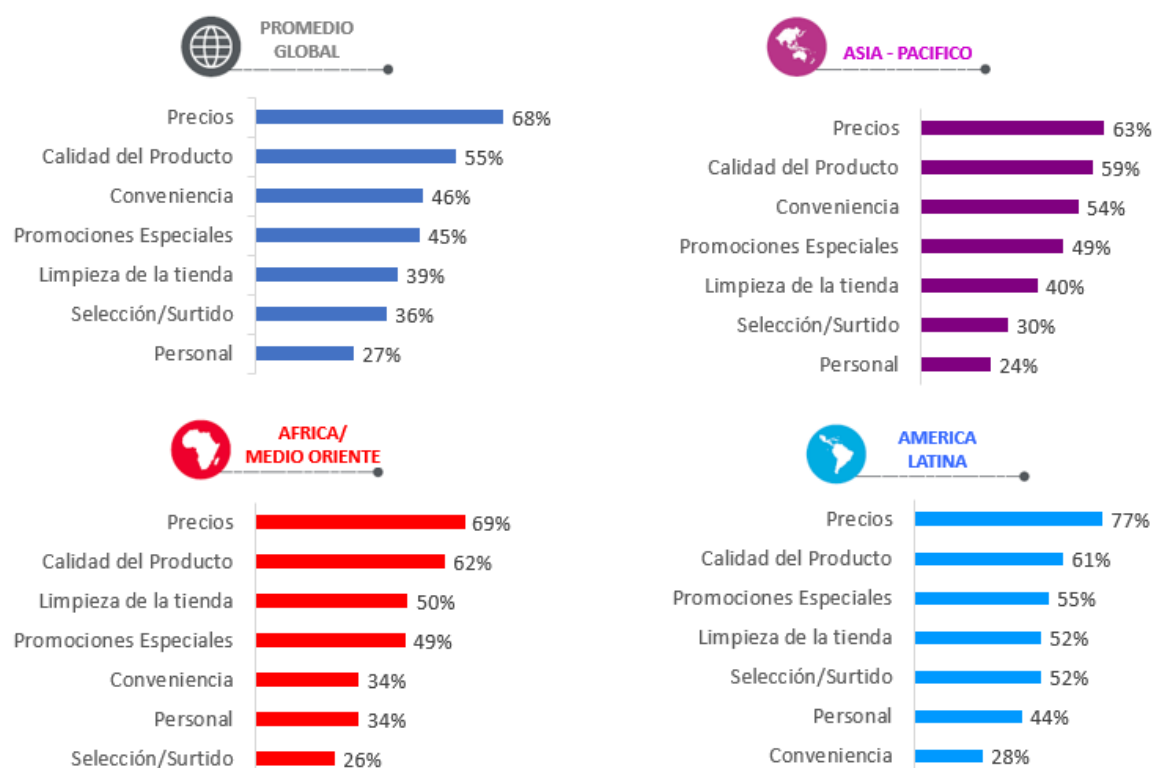
Los consumidores tienen más opciones de compras que nunca, y esto se evidencia con la proliferación de más canales de distribución, por lo que salvaguardar la integridad de las tiendas y la fidelización de los clientes, no es una tarea fácil. Tratar de mantener que los clientes vuelvan por más, es crucial para entender lo que los impulsa para cambiar de un supermercado a otro (Nielsen, 2015a).

Es claro entonces que los supermercados se enfrentan a un consumidor con mayor información, que no se conforma con los modelos tradicionales de distribución, es un consumidor que tiene más poder, que está en constante evolución y sobre todo que es un interlocutor; por lo tanto, entender sus necesidades y deseos, es la clave en el desarrollo de una estrategia integral por parte de los supermercados, para hacer una mejor lectura de la evolución misma del canal, frente a las tendencias del mercado.

4.2.1 El Precio: Determinante en la decisión de compra

Existe una variable determinante en los comportamientos de consumo: el dinero, por lo que no es sorpresa que sea el mejor motivador, para cambiar el comportamiento del consumidor en la elección del formato más adecuado para efectuar las compras (Nielsen, 2015a).

En la Figura 4 se observa que, a nivel mundial, el 68% dice que el precio, seguido de la calidad 55% son los factores decisivos para cambiar de un supermercado a otro. Factores como Conveniencia (46%) y promociones especiales (45%) son los motivadores especiales por casi la mitad de los encuestados, mientras que la limpieza (39%) y selección/surtido (36%), son razones para cuatro de cada 10 consumidores. El personal del detallista, es el factor menos relevante con un poco más de un 27% de los encuestados, como motivador en la elección de un supermercado (Nielsen, 2015a).



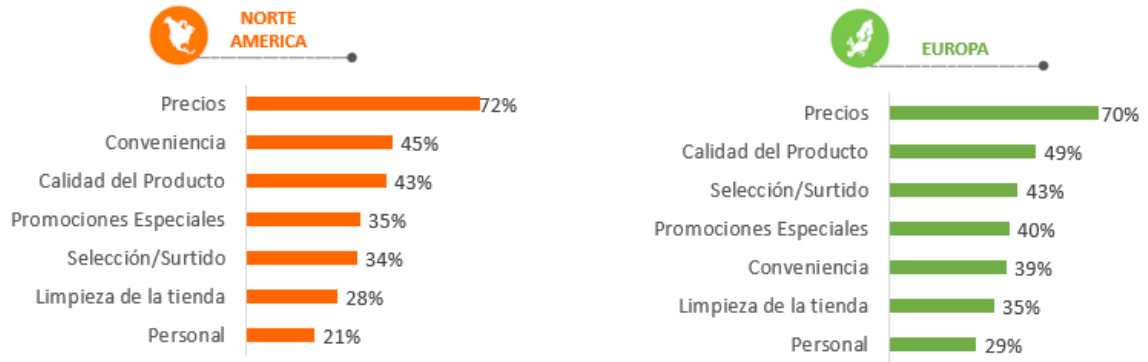


Figura 4. Factores de influencia de compra en cada continente

Fuente: Adaptación de Nielsen, 2015a

No es extraño entonces afirmar que el precio es una variable determinante en el proceso de decisión de compra, siempre lo ha sido y siempre lo será. De hecho, cuando se investigan los factores que tienen influencia en las decisiones de compra en 19 categorías de producto, el precio es uno de los dos atributos principales que influye en la selección de productos entre los consumidores a nivel global (Nielsen, 2016a), tal como se evidencia en la Figura 5 a continuación:

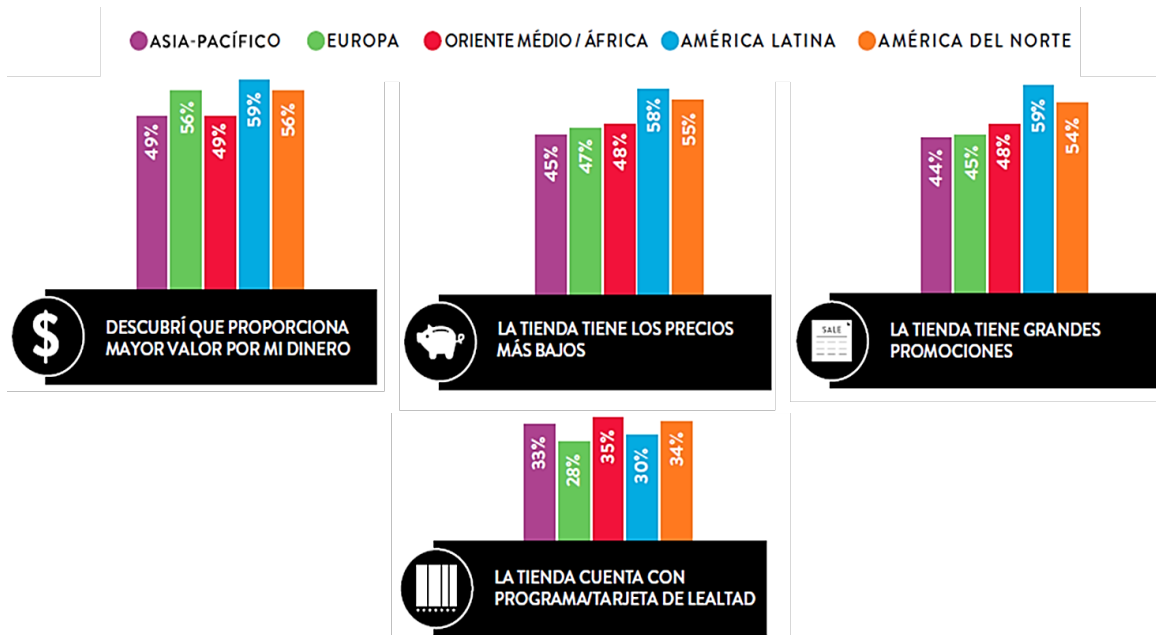


Figura 5. El precio como atributo influenciador

Fuente: Adaptación de Nielsen, 2016a

Los consumidores siempre están buscando buenas ofertas independientemente de su situación económica. En efecto, para muchos consumidores, la búsqueda de ofertas o promociones, es un estado emocional que implica la –persecución– de las mismas. A nivel mundial, el 59% de los consumidores que fueron encuestados, mencionan que disfrutan tomarse el tiempo para encontrar ofertas. Esta es una motivación que se encuentra particularmente afianzada en América del Norte (68%) y en América Latina (64%) (Nielsen, 2016a).

Los detallistas exitosos saben que el precio y el valor no son lo mismo. Cuando se trata de la selección de supermercados, las características relacionadas con los precios se encuentran por debajo de varios otros, como se demuestra a continuación en la Figura 6:

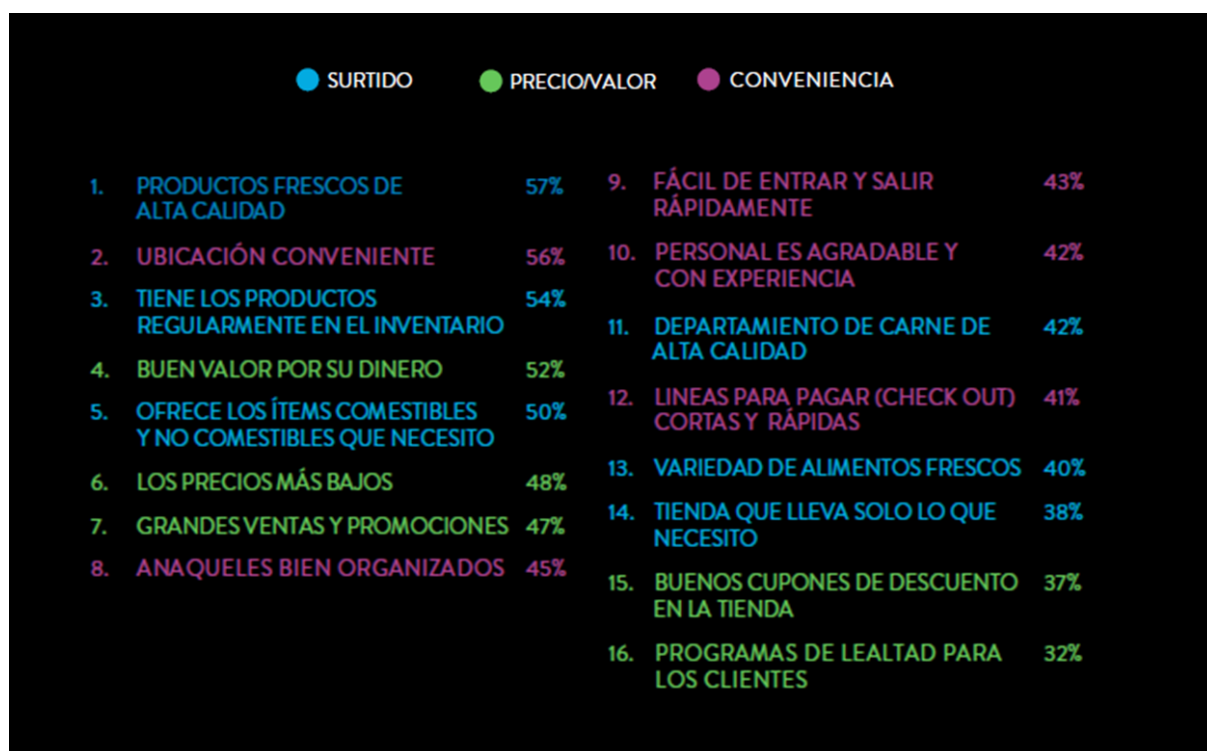


Figura 6. Factor determinante en la elección de una tienda

Fuente: Adaptación de Nielsen, 2016a

Aunque el precio es un factor determinante en la decisión de compra de los consumidores, es importante resaltar que no es el único factor decisivo para que estos elijan de manera efectiva un supermercado de otro. Existen sin lugar a dudas, otros elementos que se pueden ofrecer, los

cuales logran ser iguales o tener un mejor atractivo. Aquellos establecimientos de comercio que solo utilicen esta variable como herramienta fundamental de ventas, estarán sesgados y supeditados a una guerra de precios con sus competidores y dejan que el consumidor tenga un mejor poder de negociación, porque siempre adquirirán sus productos o servicio por precio y no por una oferta de valor integral.

El precio es un argumento de atracción fuerte para los supermercados, pero se debe tener cuidado del cómo se ejecute esta estrategia, ya que puede afectar de manera negativa a los diversos stakeholders; por ejemplo, a un menor precio de venta en los productos o servicios, esto representa menos ingresos y rentabilidad para los accionistas; además, representa que los proveedores deben reducir también sus márgenes, para ofrecer un precio competitivo a los supermercados y por último, se presenta una competencia desleal en el sector, debido básicamente a que se desencadena una guerra de precios insostenible, lo que no es sano para mantener un equilibrio en el mercado.

Por otro lado, se podría especular que el único beneficiado es el consumidor final, pero si se mira detalladamente, una estrategia basada solamente en el -precio-, tornaría a los consumidores en adictos a una promesa que no es sostenible, en términos de oferta y demanda, y al final, los consumidores se convierten en cazadores de ofertas y descuentos, y así, otros valores agregados que pueden ofertar los supermercados, serían simplemente -invisibles- para los mismos.

4.2.2 Evolución del mercado detallista: Hacia una mejor conveniencia

Ya se mencionó anteriormente que el precio es un factor determinante para el consumidor, sin embargo, en la actualidad, el sector detallista está indicando que existen otras variables a tener en cuenta.

Durante mucho tiempo, los detallistas modernos se han guiado por una premisa eficaz: cuanto más grande, mejor; los supermercados más grandes, permitían entonces disminuir los costos unitarios y aumentaban el retorno de la inversión (ROI, por sus siglas en inglés). Esto también era mejor para los consumidores, ya que podían tener un mejor acceso a una mayor variedad, con mejores precios y compras convenientes, centralizadas en un único lugar. En este

mismo contexto, era mejor para los proveedores, ya que se beneficiaban de un mayor espacio en las góndolas, para implementar estrategias de trade marketing (Nielsen, 2016a).

No obstante, en los últimos 10 a 15 años, el esquema de tienda del canal moderno ha evolucionado. Las mejoras en el proceso de cadena de suministro, permitieron alcanzar niveles de rentabilidad similar o incluso superior, con tiendas más pequeñas, abonando el camino para que las cadenas detallistas más pequeñas se amplíen y tengan participación en el mercado de los competidores más grandes. Así pues, los compradores que han sido capaces de conciliar con mayor precisión sus formatos de tiendas preferidos, con sus necesidades y deseos de consumo en distintas ocasiones de compra, se han beneficiado enormemente de este aumento en los formatos de tienda (Nielsen, 2016a).

Sin embargo, para muchos grandes detallistas el cambio no ha sido de gran ayuda. El resultado es que el entorno detallista actual, está más fraccionado que nunca. La fuerte competencia por ganar consumidores, ha llevado a un aumento en la dependencia de las promociones entre los grandes detallistas, en especial los supermercados (Nielsen, 2016a).

Según Nielsen, en su estudio global de estrategias de crecimiento del mercado detallista (2016a), el decrecimiento en las tasas de nacimiento, el aumento en los precios de los alimentos y el estancamiento de los salarios, están haciendo que sea difícil lograr el crecimiento en volumen, en países desarrollados. Mientras tanto, los mercados en vías de desarrollo, que se esperaba que siguieran el mismo modelo de evolución en el canal detallista que los mercados desarrollados, han formado su propio camino. En diferentes mercados, incluyendo el de China, Indonesia, Polonia y Turquía, las tiendas de formatos pequeños han promovido la transición hacia el nuevo entorno detallista. Muchos otros mercados aún están experimentando el cambio al canal moderno, y es probable que algunos de estos mercados en desarrollo, omitan parcialmente la etapa de la tienda física, al pasarse a una tienda en línea en una primera etapa hacia la digitalización de su negocio.

La masiva cobertura física, penetración y especialización, están impulsando el crecimiento de las ventas minoristas actualmente. A medida que los estilos de vida y los hábitos de consumo cambian, se evidencia un cambio de forma y fondo con respecto a los lugares en los que los consumidores compran y los productos que consumen, y algunos formatos pequeños,

están impulsando un gran crecimiento. Las estrategias de trade marketing en el consumo masivo también están perdiendo relevancia, ya que los consumidores buscan experiencias únicas que satisfagan sus exigencias personales (Nielsen, 2016a).

Lo anterior representa un reto para que los detallistas puedan mantenerse en la delantera en un panorama que cambia rápidamente y empiecen por evaluar qué tan bien les va en la actualidad. Surgen entonces algunos cuestionamientos que deben ser resueltos, como por ejemplo: ¿Cuál es la opinión de los consumidores sobre su experiencia de compra, y qué tan bien piensan que se están satisfaciendo sus necesidades en la actualidad por parte de los detallistas? (Nielsen, 2016a).

Según Nielsen, en su estudio global de estrategias de crecimiento del mercado detallista (2016a), ir de compras es una actividad relacionada con un trabajo o una tarea. En efecto, casi la mitad de los consumidores globales consultados (46%), mencionó que hacer las compras es una tarea o un trabajo en la que tratan de gastar el menor tiempo posible, tal y como se evidencia a continuación en la Figura 7:

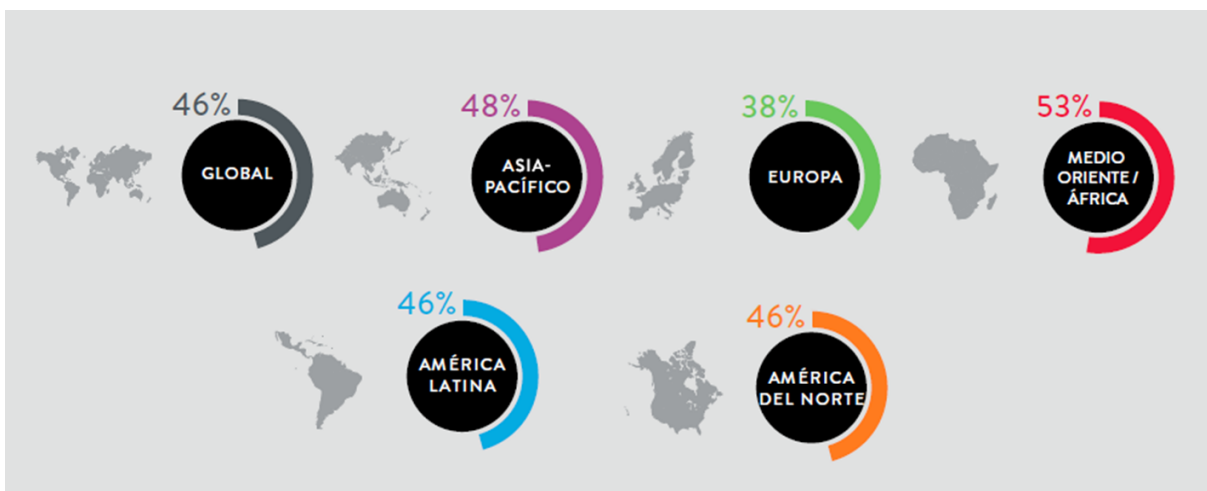


Figura 7. Consumidores afirman que hacer las compras es una tarea

Fuente: Adaptación Nielsen, 2016a

Entonces, ¿qué es lo que hace particularmente desagradable la experiencia de compra?

Tal vez el mayor elemento no tan satisfactorio para los consumidores, es que muchos piensan que los retailers no comprenden ni satisfacen sus necesidades. Menos de la mitad de los

consumidores globales consultados (49%), cree que su tienda detallista principal siempre o casi siempre se comunica con ellos de forma significativa y eficiente. Poco más de la mitad, considera que las tiendas detallistas siempre o casi siempre comprenden sus necesidades y deseos de compras (53%) y proporcionan ofertas que les gustan y que valoran (52%). A nivel mundial, a los detallistas les va un poco mejor en cuanto a la variedad de productos: 64% menciona que su tienda principal siempre o casi siempre tiene los artículos que ellos quieren (Nielsen, 2016a).

De acuerdo con Nielsen (2016a), en su encuesta global sobre estrategias de crecimiento del retail, si se mira específicamente a América del Norte, los retailers en esta zona se destacan particularmente cuando se trata de ofrecer variedad de producto y proporcionar ofertas valiosas. Aproximadamente tres cuartos de los encuestados norteamericanos (74%), dijo que su tienda principal siempre o casi siempre tiene los artículos que quieren, 10 puntos porcentuales por encima del promedio global (64%), y casi dos tercios (64%), dijo que su tienda principal les proporciona las ofertas que les gustan y valoran (en comparación con el 52% a nivel mundial).

Lo anterior ratifica que los consumidores están buscando “más” experiencias cuando van de compras, que simplemente una tarea más para hacer en la cotidianidad del consumo, tal y como lo demuestran las Figuras 8 y 9 a continuación:

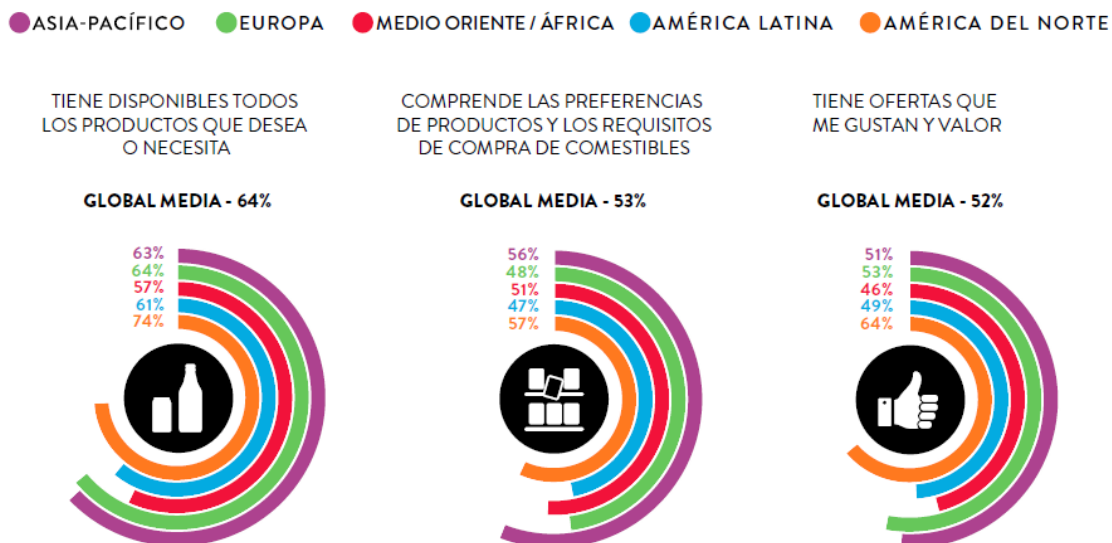


Figura 8. Motivos de Compra de los consumidores en un Supermercado

Fuente: Nielsen, 2016a

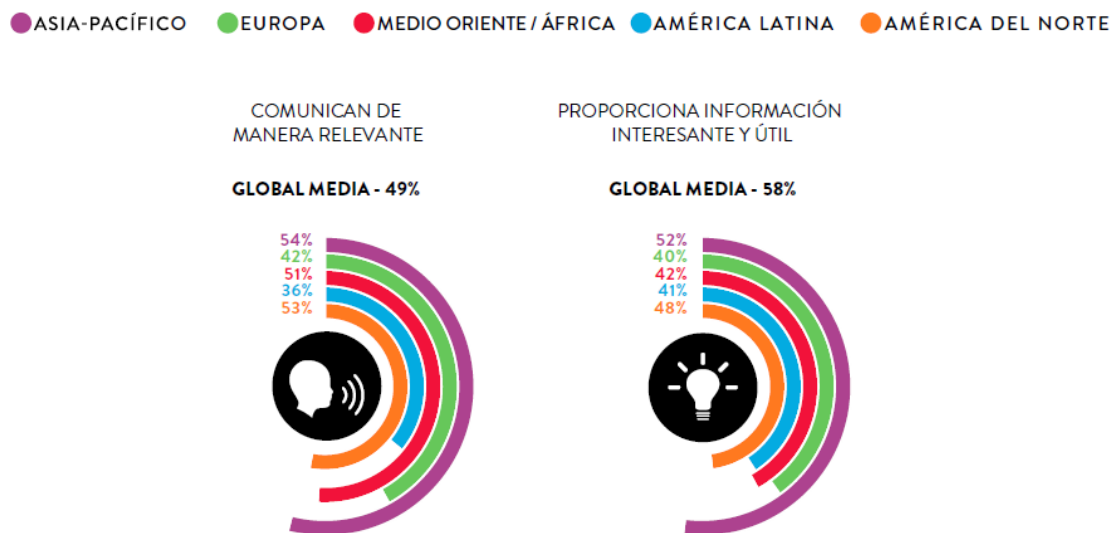


Figura 9. Motivos de Compra de los consumidores en un Supermercado

Fuente: Nielsen, 2016a

4.2.3 Proximidad: Estrategia efectiva de los Supermercados

Debido a que hoy en día el ritmo de vida se mueve a toda velocidad, los consumidores desean la conveniencia en todo, desde la elección de las tiendas en las que compran, hasta la compra de los bienes o servicios que consumen. El 56% de los consumidores globales encuestados dice que una ubicación más conveniente, es un factor muy influyente en la decisión de comprar en una tienda u otra; el 45% de los consumidores globales encuestados, dice que su decisión de selección de tienda, está muy influenciada por un anaquel organizado que facilite las compras; un número un poco menor, califica la capacidad de entrar y salir rápidamente (43%), o pagar en forma rápida (41%), como factores influyentes y determinantes. Estos aspectos son más relevantes en América Latina y África/Medio Oriente, que en el resto del mundo (Nielsen, 2016a), así como se evidencia en la siguiente Figura 10:

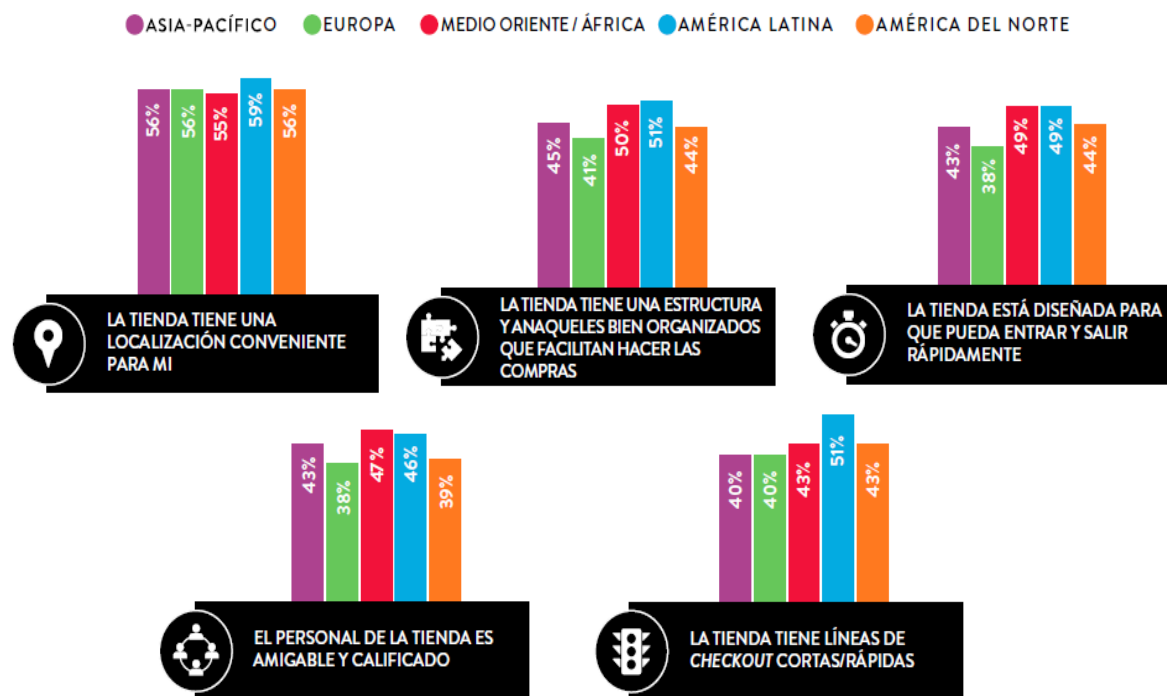


Figura 10. Atributo de mayor influencia para elegir una tienda minorista

Fuente: Adaptación Nielsen, 2016a

El propósito de las compras depende mucho del lugar donde se viva; si se vive en un mercado desarrollado como América del Norte y Europa, el abastecimiento de productos es la razón principal de las compras, por un amplio margen; el 55% de los consumidores encuestados norteamericanos, dice que compran principalmente para abastecerse de alimentos y productos básicos para el hogar, 41 puntos porcentuales por encima de la siguiente opción más cercana (comprar algunos productos básicos). En Europa, el margen es de 21 puntos porcentuales, es decir, el 41% se está abasteciendo, mientras que el 21% está haciendo compras rápidas para satisfacer una necesidad inmediata (Nielsen, 2016a).

En los mercados en desarrollo de América Latina, Asia y el Pacífico y África/Medio Oriente, las razones de compra están mezcladas; en las tres regiones, el mayor porcentaje de consumidores encuestados, dice que ellos compran para adquirir algunos productos básicos (33%, 31% y 30% respectivamente), pero casi el mismo número (29%, 28% y 24%

respectivamente), manifiestan que se están abasteciendo (Nielsen, 2016a), tal y como se evidencia en la Figura 11 a continuación:

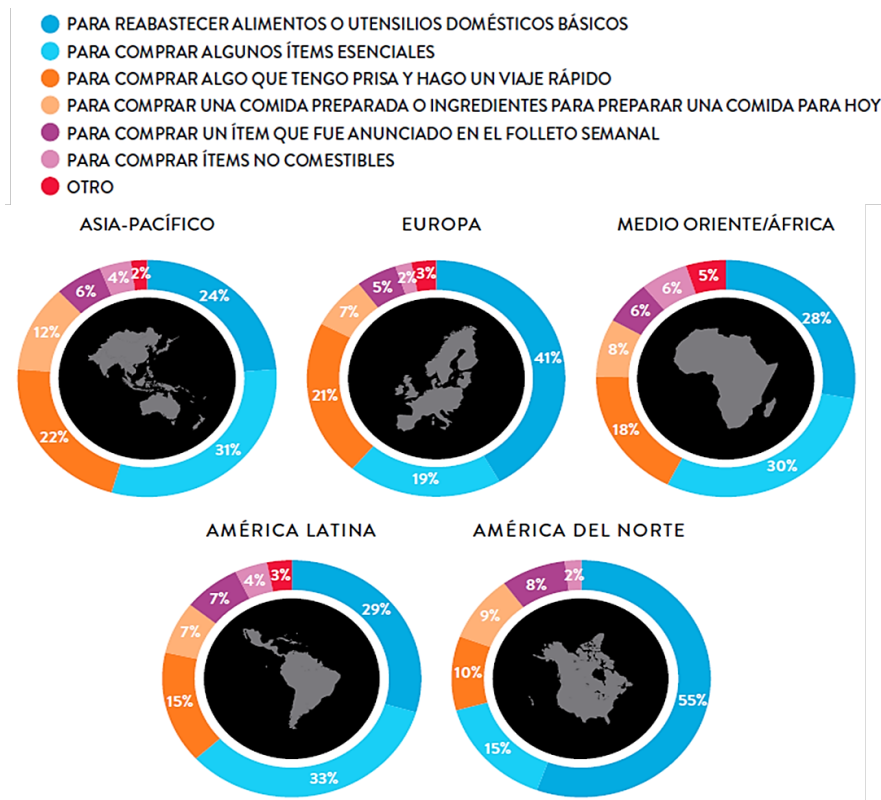


Figura 11. Principal razón para hacer las compras en un supermercado

Fuente: Adaptación Nielsen, 2016a

¿Si los consumidores buscan mayor valor agregado cuando se acercan a los supermercados, qué otras estrategias de fidelización están generando los retailers para no perder participación de mercado?

Un programa de fidelización en los minoristas puede ser una forma efectiva de crear una ventaja competitiva reduciendo la posibilidad de que los consumidores cambien de tiendas. Según el reporte global de sentimiento de lealtad a minoristas (2016b), el 72% de los consumidores, están poco o muy de acuerdo, con estar dispuestos a comprar con un minorista que ofrezca programas de lealtad o de fidelidad, que con uno que no lo haga. Los programas de fidelidad también pueden ayudar a conducir a que haya más visitas frecuentes y compras más conscientes (Nielsen, 2016b).

Cerca de tres cuartos de los consumidores que participan en programas de fidelización (74%), están de acuerdo con que estos programas los hacen más propensos a continuar haciendo negocios con una compañía, y un 67% coinciden en comprar más frecuentemente y gastar más en minoristas que cuentan con este tipo de programas (Nielsen, 2016b).

Las tiendas físicas minoristas no son las únicas que se benefician de la participación en programas de fidelización. Dos tercios de los consumidores encuestados a nivel global (66%), están de acuerdo con que comprarían más a minoristas online, si éstos ofrecieran beneficios de lealtad similares a los de los minoristas de las tiendas físicas. Cada vez más los programas de fidelización están a la vanguardia de la tecnología, ya que los minoristas incorporan análisis avanzados, experiencias móviles y otras soluciones digitales en sus programas (Nielsen, 2016b).

No debería ser una sorpresa que para la mayoría de los encuestados, los incentivos financieros sean la principal razón para participar en programas de fidelización; dos tercios de los consumidores globales que participan en estos programas (67%), están poco o muy de acuerdo con que son parte de dichos programas, sólo para recibir productos gratis o descuentos (Nielsen, 2016b).

Cuando se trata de los beneficios más valorados en estos programas, los monetarios se encuentran en la cabeza de la lista en todas las regiones, el margen es amplio. Más de la mitad de los participantes globales de programas de fidelización (51%), dicen que los descuentos en productos están entre los tres beneficios más importantes, éstos son particularmente populares en Europa (62%). Por otro lado, son menos los consumidores en programas globales (45%), lo que dicen que los reembolsos están entre los beneficios más relevantes, pero éstos son más valorados que los descuentos en América del Norte (49% vs. 46%) y en América Latina (48% vs. 47%). Sin embargo, crear una diferencia significativa requiere proponer más que ofertas genéricas, como se evidencia en la Figura 12 a continuación:

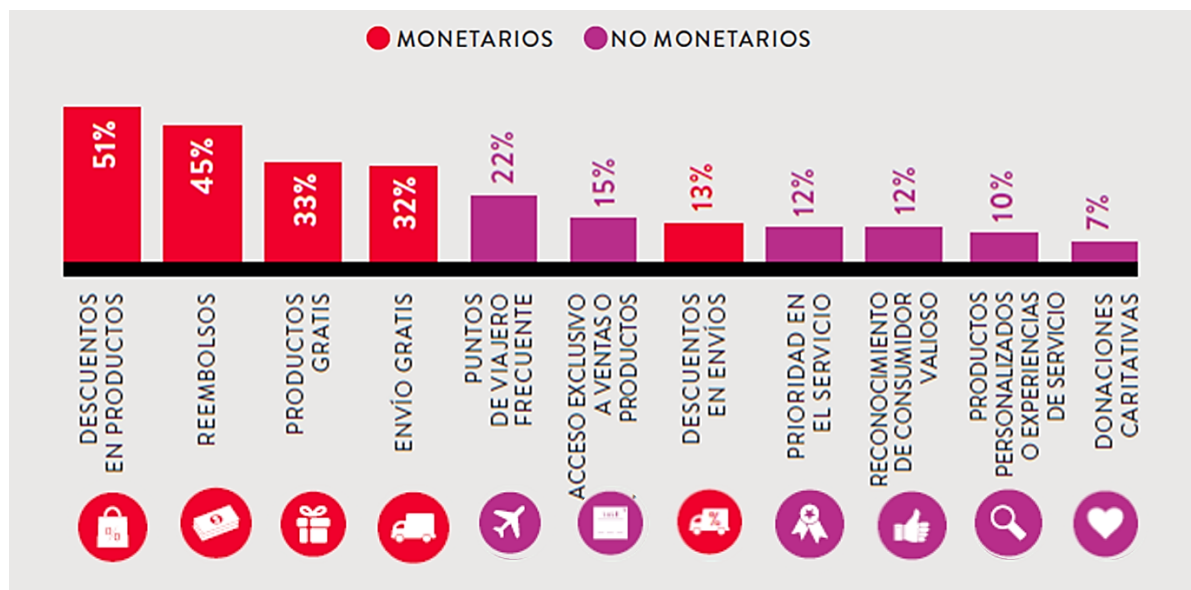


Figura 12. Incentivos financieros que impulsan la participación en programas de lealtad

Fuente: Adaptación Nielsen, 2016b

4.2.4 Retail Digital: La mezcla perfecta entre lo tradicional y lo moderno

La era digital ha llegado para quedarse, pero la mayoría de los consumidores seguirá comprando la mayor parte de sus compras en la tienda, incluso si los canales que están usando están cambiando. Los compradores podrán utilizar el formato que mejor se adapte a sus necesidades de comodidad, variedad y calidad. Por lo tanto, es fundamental que los minoristas y fabricantes aprovechen tanto el formato tradicional como el digital, y de esta manera puedan optimizar la relación con el consumidor (Nielsen, 2015a).

Agregar valor a través de lo digital es importante, pero no se puede dar por sentado que si se crea una solución digital en el sector retail, será suficiente para que el consumidor venga y utilice esa tecnología por sí mismo, ese enfoque no funciona en el mundo digital. Conocedores de la tecnología pueden determinar fácilmente si una aplicación o dispositivo agrega valor a sus vidas y aquellos que hagan sus vidas –mejor-, son utilizados, mientras que aquellos que no lo hacen, son descartados (Nielsen, 2015a).

Las ventas al detalle en línea se han incrementado en los últimos años, a medida que los consumidores encuentran que este tipo de compras es conveniente y, en muchos casos, menos costoso. Los consumidores pueden comprar sin salir de casa, elegir de una amplia selección de oferentes, inclusive pueden comparar en tiempo real para buscar en internet los mejores precios y luego hacer que los productos se entreguen en su casa. Como resultado, las compras en línea continúan su crecimiento a un ritmo acelerado, y las ventas en línea representan cerca de 8% del total de las ventas al detalle a nivel global (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011).

Por otro lado, los consumidores están constantemente demandando mayor conveniencia al realizar sus compras en los supermercados, por lo que la alternativa de retail digital aumenta considerablemente las ventas de los establecimientos que utilicen esta modalidad ya se a través de ventas automáticas, venta directa o través del comercio electrónico (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011).

En este nuevo contexto de retail digital, la primera diferencia entre el comercio electrónico físico y el digital, es que no hay limitaciones de espacio. El espacio en el mundo virtual es infinito y se recorre de manera instantánea. Para el retail digital se desarrolla una estrategia totalmente nueva y diferenciada, por lo cual se identifican siete aspectos claves que todo minorista debe tener en cuenta al momento de incursionar en el mundo virtual: exclusividad de marca, queja ampliada, interactividad, cliente único (CRM), fin de las fronteras, precio más bajo y la regla Madison Avenue (Matute, Cuervo, Salazar, & Santos, 2012); dichos aspectos claves se describen brevemente a continuación:

- La exclusividad de marca, significa que si se tiene un valor de marca posicionado por el mercado es recomendable aprovecharlo al asumir que su logro ha resultado difícil y costoso, y de esta manera extender el valor y la imagen alcanzados a un negocio virtual. Por el contrario, si se crea un nuevo negocio, o se desea transformar uno existente, es conveniente crear una marca nueva, a pesar de los costos y el tiempo que esto conlleva.
- La queja ampliada señala que cada consumidor insatisfecho se conectará rápidamente con el resto de potenciales consumidores para hacer conocer sus

quejas, reclamos, inquietudes o sugerencias, lo que afecta de manera significativa el desempeño del comercio minorista y las marcas que comercializa o distribuye. En el mercado se calcula que un consumidor no conforme comenta su mala experiencia a por lo menos doce personas; mientras que en el mundo virtual los consumidores no conformes se conectan con millones de potenciales clientes.

- La interactividad indica que la gran posibilidad de utilizar el comercio electrónico es que permite la interactividad sin considerar distancias ni horarios. Las marcas que tienen nombres y diseños simples resultan claves para potenciar esta característica. Por lo tanto, la interactividad es una facilidad tecnológica de la cual se debe sacar provecho con el objeto de fidelizar a los clientes.
- El cliente único, se basa en el uso de herramientas tecnológicas como es el caso del customer relationship management (CRM), que utiliza la tecnología computacional para el manejo de cientos de miles de datos para tratar a los clientes como únicos; el CRM es el corazón de una nueva forma de mantener negocios.
- El fin de las fronteras señala que en los negocios tradicionales, como las tiendas físicas, se inauguraba solo para atender algunas pocas manzanas alrededor, donde su cobertura era muy limitada. Luego se desarrollaron los comercios con grandes espacios de estacionamiento que incrementaron su radio de acción. Hoy, los comercios minoristas de internet tienen como radio de acción todo el planeta.
- El precio más bajo, indica que los comercios detallistas ganadores en internet serán aquellos que puedan vender al menor precio; así mismo, los sobrevivientes de internet serán quienes tengan los costos más bajos.

- Por último, la regla de -Madison Avenue- se refiere a que la publicidad ayuda a aumentar el tráfico en el comercio electrónico, pero también puede representar una importante fuente de recursos. Definitivamente, se debe aprovechar ambas alternativas (Matute, Cuervo, Salazar, & Santos, 2012).

Por otro lado, en el desarrollo de iniciativas digitales, los minoristas y fabricantes necesitan considerar si están creando valor, y así, comunicar claramente los beneficios a los consumidores, creando un puente digital con el detallista. El comercio electrónico es sólo una parte del retail digital, por lo tanto, una completa estrategia digital incluye la interacción en cada punto a lo largo del camino hacia la compra, incluyendo la búsqueda de las tiendas, hacer listas, control de los precios, investigación de productos, compartir contenidos y compra. Estos son los puntos de contacto que se producen dentro y fuera de las tiendas y los consumidores usan cada vez más la tecnología para simplificar y mejorar el proceso (Nielsen, 2015a).

En la actualidad, los compradores hacen todo el trabajo de colocar las piezas del rompecabezas juntas, para llegar a su decisión de compra final. En un entorno minorista competitivo, los minoristas y los fabricantes pueden agregar valor y diferenciación, proporcionando herramientas digitales para ayudar a los consumidores a tomar el control de su experiencia de compra, al mismo tiempo que aumentan el potencial de ventas. El celular en particular, puede inclinar la balanza a favor de un mayor control de los compradores, dándoles hoy más que nunca, el poder de dar -forma- a la experiencia de compra (Nielsen, 2015a).

Los minoristas tienen una gran oportunidad para crecer en lo que respecta a la tecnología digital sus tiendas, dando un sin número de opciones al consumidor, tales como cupones móviles, listas de compras y aplicaciones, y la disponibilidad de Wi-Fi en las tiendas. Hoy en día, sólo un pequeño porcentaje de los consumidores de todo el mundo ya está utilizando este tipo de características, pero la posibilidad de utilizarlos en el futuro es alta (Nielsen, 2015a).

Finalmente, en la Figura 13 a continuación, se observa que tanto están dispuestos los consumidores, a usar herramientas digitales para hacer sus compras (e-commerce):

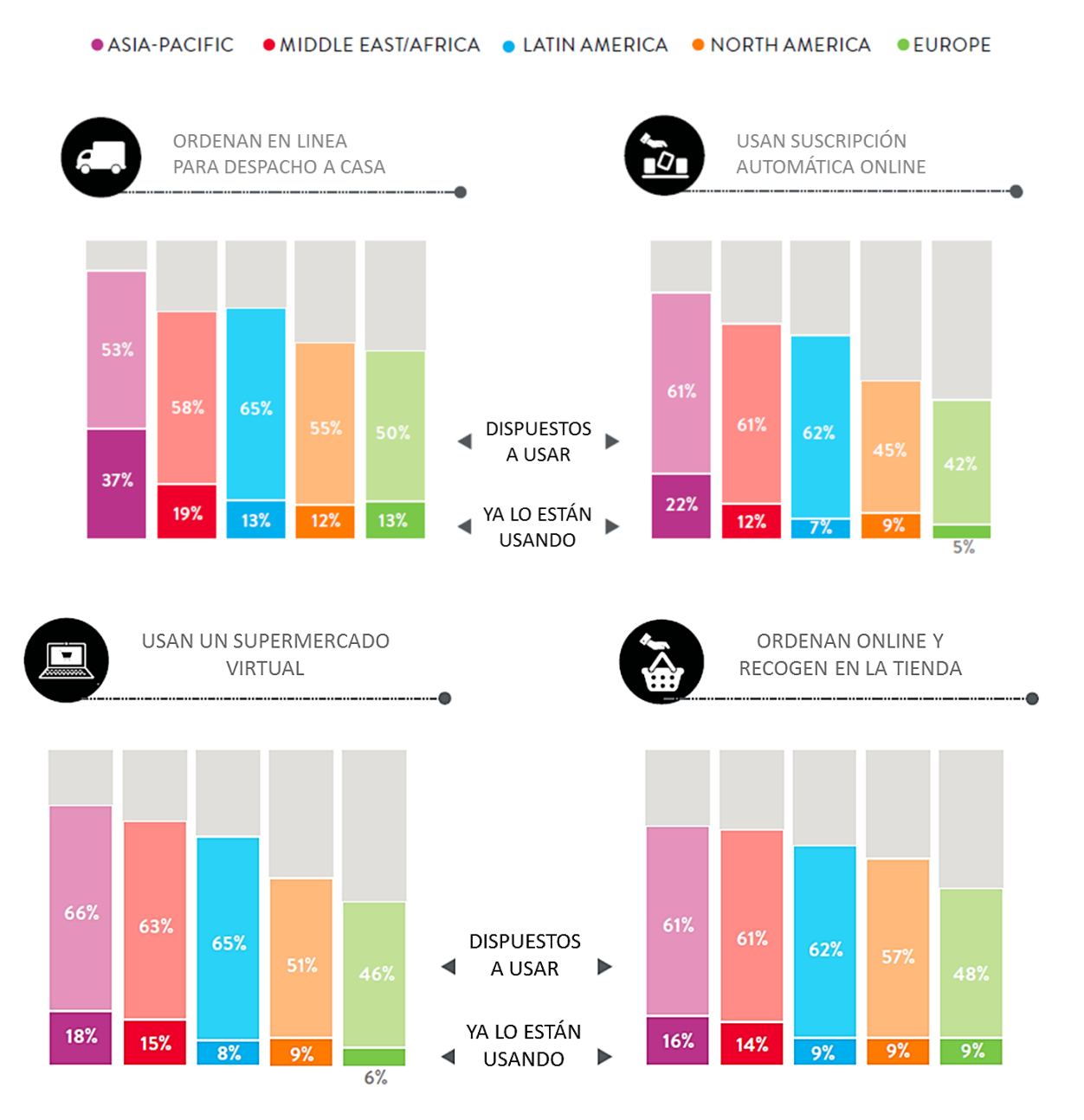


Figura 13. Personas que están usando o dispuesto comercio electrónico
Fuente: Adaptation Nielsen, 2015a

4.3 Contexto Nacional

4.3.1 Clasificación Comercio Detallista

De acuerdo con clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas (CIU Rev. 4 A.C.), los supermercados al ser un establecimiento de comercio al por menor, se encuentran clasificados dentro de la división 47 como se ilustra a continuación en la Figura 14:

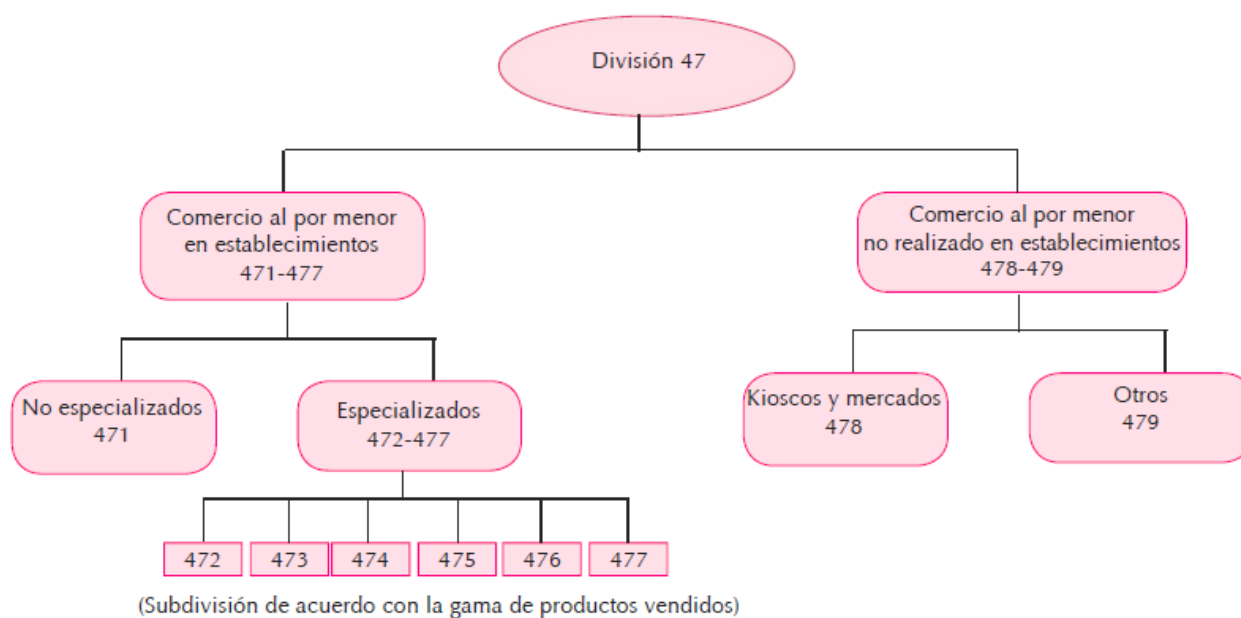


Figura 14. Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas (CIU Rev. 4 A.C.)
Fuente: DANE

La división 47 corresponde a: “*Comercio al por menor (incluso el comercio al por menor de combustibles), excepto el de vehículos automotores y motocicletas*” (DANE, 2012, p.67).

Dentro de esta división los supermercados están dentro de dos posibles clases de actividades económicas:

“4711: Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas o tabaco. 4719: Comercio al por

menor en establecimientos no especializados, con surtido compuesto principalmente por productos diferentes de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco” (DANE, 2012, p.67).

De acuerdo a lo anterior, el objeto de esta investigación se centra en los datos e información proporcionada por los CIU 4711 y 4719.

4.3.2 Evolución de los Supermercados

El sector de los supermercados en Colombia es uno de los más emprendedores y de mayor crecimiento en los últimos años, principalmente en la década final del siglo XX y los inicios del XXI (Gómez, 2005) (Silva H. , 2011).

El comercio en Colombia durante los periodos 2009 y 2011 tuvo una gran importancia para el desarrollo económico del país. Durante el 2010, tuvo una variación del 6%, contribuyendo al crecimiento del PIB en un 12,1%. Su dinámica reflejó el buen comportamiento de la economía y la confianza de los colombianos, que permitieron mejoras importantes en el sector a través de la distribución, variedad, selección y presentación de productos dentro del sector (FENALCO, 2011), tal como se observa en la siguiente Figura 15:

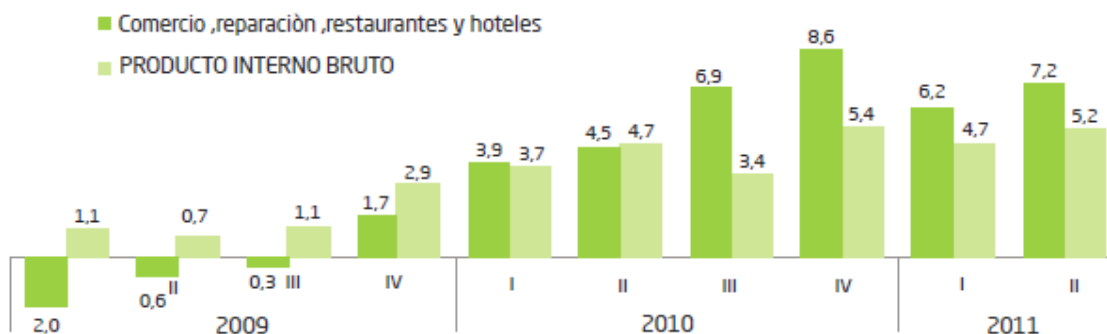


Figura 15. Variaciones Anuales del PIB y del Comercio 2009-2011

Fuente: FENALCO, 2011

En 2010, las ventas totales del comercio detallista alcanzaron los 10,78 billones de pesos en términos reales, reportando un crecimiento del 9,7 % en contraste con el 2009. De este mismo

modo, en el primer semestre del 2011, la dinámica de las ventas siguió con una tendencia de crecimiento. Las ventas reales (descontando la inflación) del gran comercio, crecieron en un 10,4%, dinámica que estuvo acompañada con un incremento en el área de ventas y en la nómina de personal (FENALCO, 2011), como se evidencia en la Figura 16:

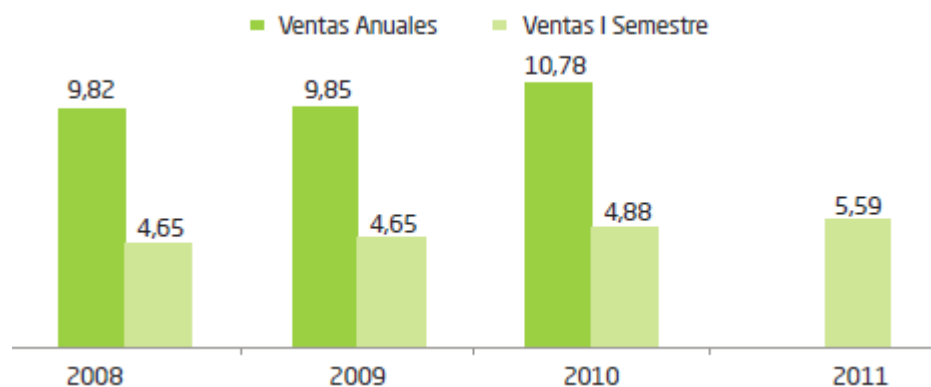


Figura 16. Ventas reales de los hipermercados y grandes almacenes 2008-2011 (billones de pesos)

Fuente: FENALCO, 2011

Debido al gran dinamismo que ha presentado este sector en la economía colombiana, ha favorecido la inversión extranjera, contribuyendo al crecimiento económico del país y a que grandes empresas de este sector, como es el caso de Wal-Mart, estén considerando a Colombia como un gran potencial de inversión. Adicional a esto, ya hay importantes grupos económicos extranjeros que han estado operando en el país, como son: Makro, Cencosud y el Grupo Casino (Silva H. , 2011).

Un aspecto importante para destacar en el ejercicio de esta actividad, tal y como se mencionó en el ítem de los antecedentes, es que existe un desequilibrio considerable en la relación proveedor-supermercado, específicamente frente al -poder de negociación-, donde los supermercados tienen mayor poder sobre los proveedores en aspectos como: manejo de inventarios, políticas de calidad, pago por espacios para exhibiciones, márgenes de rentabilidad, personal proporcionado por parte de los proveedores, entre otros (Gómez, 2005) (Silva H. , 2011).

Adicional a lo anterior otro aspecto que influye en la relación supermercados y proveedores, es la inclusión de las marcas propias dentro del portafolio de productos que se ofrecen al consumidor final, y esto pone una presión importante en los proveedores ya que es una competencia directa con los productos que el proveedor distribuye y comercializa en los establecimientos de los supermercados. Usualmente estas marcas propias, son de bajo costo con una calidad favorable, influyendo en la decisión de compra de los consumidores (Silva H. , 2011).

Los supermercados han preferido incursionar con sus propias marcas como estrategia comercial para incrementar las ventas y tener un crecimiento en participación de mercado, para lograrlo, estas marcas ocupan las posiciones más exclusivas en las góndolas y cuentan además con los mejores espacios de exhibición dentro de los establecimientos; también se esfuerzan por captar la atención de los consumidores con campañas publicitarias para posicionar dichas marcas.

En el 2015 pese a la difícil situación internacional de ese momento y gracias a la buena dinámica de la demanda interna en Colombia, el comercio siguió siendo el motor que impulsaba el PIB (FENALCO, 2015); así pues, el sector aportó algo más del 12% del PIB y es el que ha permitido mantener el crecimiento en niveles aceptables en medio de la coyuntura del año 2015, tal y como se ilustra en la Figura 17 a continuación:

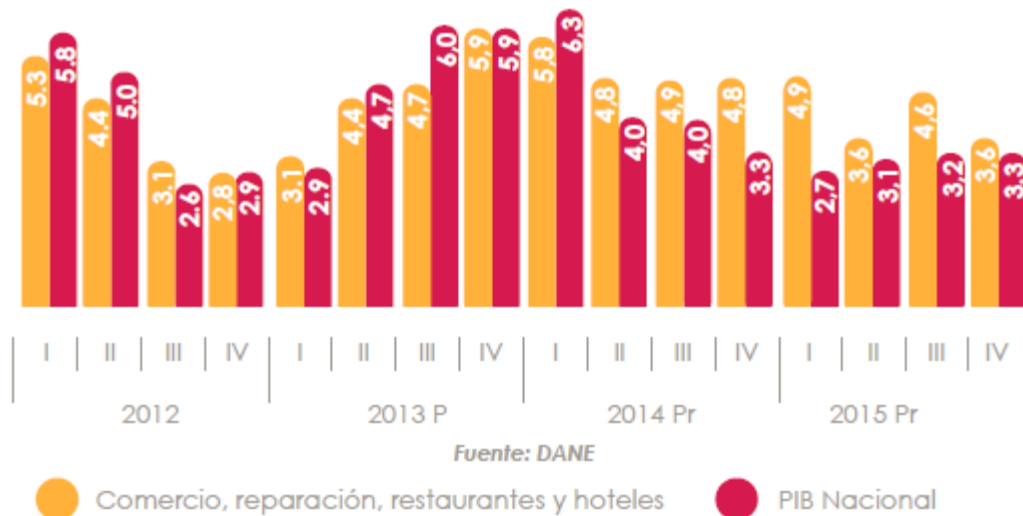


Figura 17. PIB nacional y sector comercio, variación real (%)
Fuente: FENALCO, 2015

Es necesario aclarar que el sector comercio, registrado por el DANE en las cuentas nacionales, se divide en tres grupos: comercio al por menor; mantenimiento y reparación de vehículos, artículos personales y domésticos; y hoteles, restaurantes, bares y similares.

Claramente, el comercio detallista tiene el mayor peso dentro del grupo (68%), por lo que su dinámica es determinante para el crecimiento, más aún cuando su tendencia ha sido de crecimiento en los últimos años (FENALCO, 2015), como se demuestra en la siguiente Figura 18:

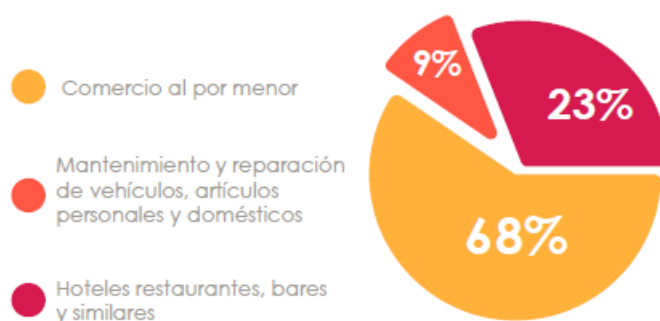


Figura 18. Conformación del sector comercio en las cuentas nacionales (% del PIB total del comercio)
Fuente: FENALCO, 2015

Por su parte, el grupo de reparación y mantenimiento, ha mantenido un comportamiento estable, mientras que el consumo en hoteles y restaurantes ha crecido, pero no al ritmo del comercio detallista (FENALCO, 2015), como se evidencia en la Figura 19:

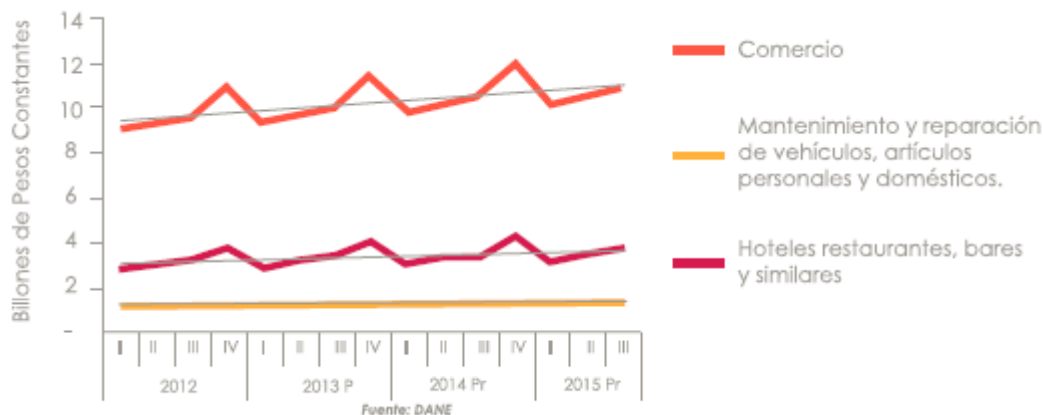


Figura 19. Evolución de los componentes del sector comercio
Fuente: FENALCO, 2015

El 2015 mostró una clara desaceleración con respecto al 2014. Las ventas minoristas, descontando combustibles, crecieron en un 2.94%, y sin combustibles ni vehículos, un 6.49%. Ambos porcentajes fueron menores al año inmediatamente anterior (FENALCO, 2015), como se evidencia en la Figura 20:

Grupo de Mercancías	2013	2014	2015
Total comercio minorista sin combustibles	4.02	8.47	2.94
Total comercio minorista sin combustibles ni vehículos	4.70	7.54	6.49
Artículos de ferretería y pinturas	5.87	11.72	16.34
Bebidas alcohólicas, cigarrillos y tabaco	4.66	3.50	13.53
Repuestos y lubricantes para vehículo	2.95	8.71	9.22
Productos para el aseo del hogar	3.12	10.43	8.60
Aseo personal, cosméticos y perfumería	4.58	6.15	7.58
Prendas de vestir y textiles	5.27	4.22	7.22
Otras mercancías, uso personal o doméstico	5.14	8.28	6.05
Artículos y utensilios de uso doméstico	2.91	5.35	6.01
Equipo para oficina y computadores	10.36	13.02	5.67
Alimentos y bebidas no alcohólicas	3.16	6.82	4.69
Productos farmacéuticos y medicinales	-0.80	1.05	2.09
Calzado y cuero	7.89	4.47	1.70
Libros, papelería, periódicos y revistas	-4.14	6.03	0.31
Vehículos automotores y motocicletas	0.83	12.84	-13.00

Figura 20. Variación sector Comercio 12 meses a diciembre 2015
Fuente: FENALCO, 2015

De acuerdo con la información reportada por el DANE en cuanto a las ventas de grandes almacenes e hipermercados minoristas (GAHM), las ventas mantienen una tendencia al alza; este permanente crecimiento ha hecho que las ventas superen los 45 billones de pesos en 2015, lo que representa más del 44% del total de las ventas del comercio, y cerca del 6% del PIB nacional (FENALCO, 2015), como se evidencia en el Figura 21:

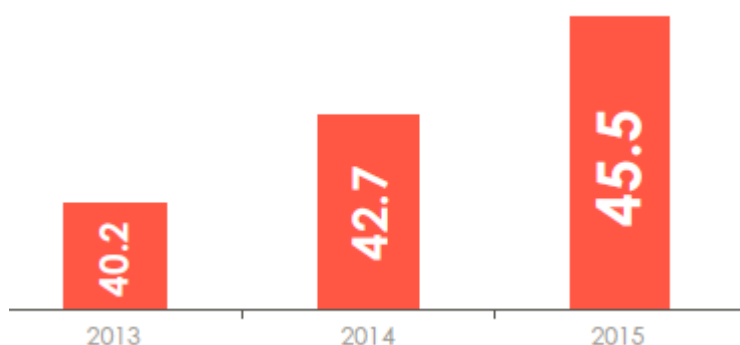


Figura 21. Ventas Grandes Almacenes e Hipermercados minoristas
(Billones de pesos constantes 2015)
Fuente: FENALCO, 2015

El incremento sostenido de las ventas de los GAHM, se debe en parte a la expansión del formato moderno en algunas ciudades intermedias, y del –boom- que las tiendas –express- han tenido en los últimos años. En general, aunque es evidente la desaceleración, se espera que el comercio alcance porcentajes de crecimiento del 2.6% en 2016 (FENALCO, 2015).

En junio de 2017, las ventas reales del comercio minorista, presentaron un incremento de 1% y el personal ocupado aumentó 2,3%, comparados con el mismo mes de 2016. Excluyendo el comercio de vehículos automotores y motocicletas, la variación de las ventas reales fue 1,2% (DANE, 2017), como se evidencia en la Figura 22:

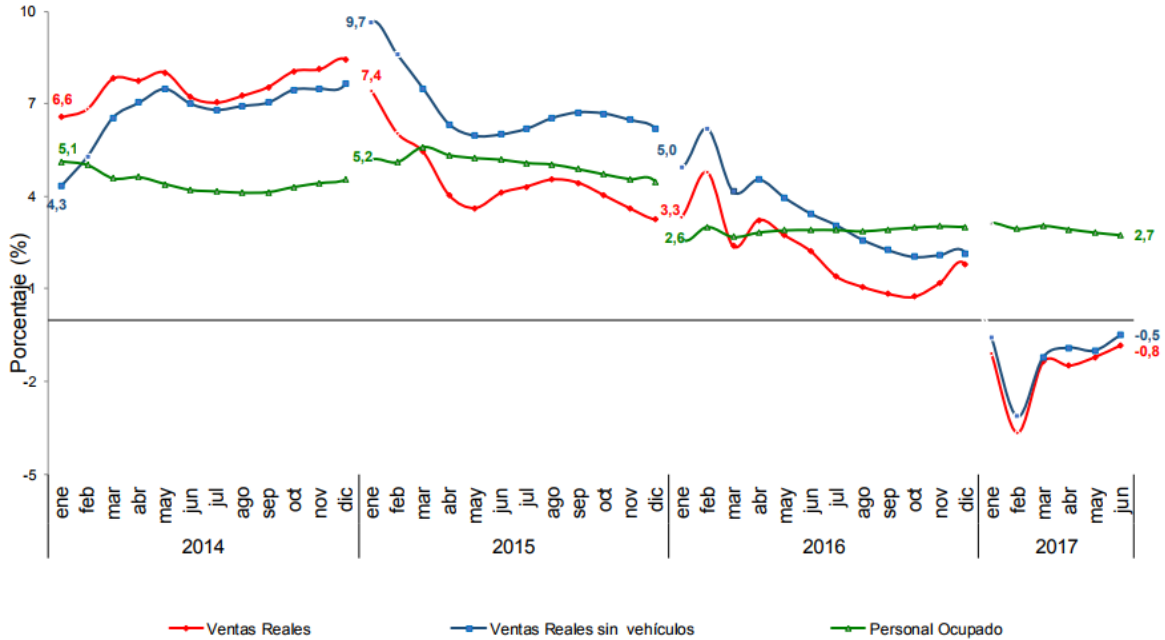


Figura 22. Variación y dinámica ventas reales y personal ocupado
Fuente: DANE, 2017

De acuerdo con la actividad económica (CIU Rev.4 A.C.), en junio de 2017 los almacenes no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos y especializados en la venta de alimentos (CIU 4711), aumentaron sus ventas reales en 4,5% y los almacenes no especializados con surtido compuesto principalmente por productos diferentes de alimentos, bebidas y tabaco (CIU 4719), incrementaron sus ventas en un 9,9% (DANE, 2017), como se evidencia en la Figura 23 a continuación:

Código - Descripción	Variación %	Contribución	PP
Total comercio minorista y vehículos	1,0	1,0	
4711 - 472. No especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos y especializados en la venta de alimentos.	4,5	1,6	
4719. No especializados con surtido principalmente por productos diferentes de alimentos, bebidas y tabaco.	9,9	0,7	
473. Combustibles para automotores, lubricantes, aditivos y productos de limpieza para vehículos automotores	0,4	0,1	
4741. Equipo de informática, hogar	10,3	0,0	
4751 - 4771. Productos textiles, prendas de vestir y sus accesorios	0,0	0,0	
4761. Libros; periódicos; materiales, artículos de papelería y escritorio	-7,8	-0,1	
4752 - 4753 - 4759 - 4762 - 4769 - 4774 * Comercio en otros establecimientos especializados	-1,2	-0,1	
4772. Calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero	-7,6	-0,1	
4742 - 4754 - 4755. Electrodomésticos; muebles hogar; y equipo y artículos de uso doméstico	-8,3	-0,2	
4773. Productos farmacéuticos, medicinales, odontológicos, artículos de perfumería, cosméticos y de tocador	-5,5	-0,3	
4511 - 4541. Vehículos automotores nuevos; y de motocicletas y de sus partes, piezas y sus accesorios.	-1,8	-0,3	
4530. Partes, piezas y accesorios para vehículos automotores	-7,2	-0,4	

Figura 23. Variación y contribución anual de ventas reales del comercio minorista, según actividad económica
Fuente: DANE, 2017

El personal ocupado por el comercio minorista en junio de 2017 aumentó 2,3%, frente al mismo mes del año anterior, como resultado del aumento de 4,6% en el personal permanente, y la disminución de 0,4% en el temporal contratado directamente y de 8,1% en el personal contratado a través de empresas (DANE, 2017).

De acuerdo con la actividad económica (CIU Rev.4 A.C.), en junio de 2017 los almacenes no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos y especializados en la venta de alimentos (CIU 4711), presentaron un crecimiento en el personal ocupado de 5,6%. Aquellos no especializados con surtido compuesto principalmente por productos diferentes de alimentos, bebidas y tabaco (CIU 4719) registraron aumento de 1,8% en la contratación de personal (DANE, 2017), como se muestra en la Figura 24:

Código - Descripción	Variación anual %	Contribución PP
Total personal ocupado promedio	2,3	2,3
Desagregación por tipo de contratación		
Personal permanente	4,6	3,1
Personal temporal directo	-0,4	-0,1
Personal temporal a través de empresas	-8,1	-0,7
Desagregación por actividad económica		
4711 -472. No especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos y especializados en la venta de alimentos.	5,6	2,1
4719. No especializados con surtido principalmente por productos diferentes de alimentos, bebidas y tabaco.	1,8	0,1
4751 - 4771. Productos textiles, prendas de vestir y sus accesorios	3,4	0,3
4773. Productos farmacéuticos, medicinales, odontológicos, artículos de perfumería, cosméticos y de tocador	1,5	0,1
4530. Partes, piezas y accesorios para vehículos automotores	2,5	0,1
473. Combustibles para automotores, lubricantes, aditivos y productos limpieza para vehículos automotores	1,8	0,1
4752 - 4753 - 4759 - 4762 - 4769 - 4774 * Comercio en otros establecimientos especializados	0,5	0,0
4761. Libros; periódicos; materiales, artículos de papelería y escritorio	2,2	0,0
4741. Equipo de informática, hogar	-2,6	0,0
4511 - 4541. Vehículos automotores nuevos; y de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios.	-0,3	0,0
4772. Calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero	-3,7	-0,1
4742 - 4754 - 4755. Electrodomésticos; muebles hogar; y equipo y artículos de uso doméstico	-9,5	-0,4

Figura 24. Variación y contribución anual del personal ocupado por tipo de contratación, según actividad económica
Fuente: DANE, 2017

En junio de 2017, las ventas del comercio minorista en los grandes almacenes e hipermercados, alcanzaron un total de \$4,2 billones, lo que significó un incremento del 5%, respecto al mismo mes de 2016 (DANE, 2017).

Durante los primeros seis meses del año 2017, las ventas del comercio minorista en grandes almacenes e hipermercados, ascendieron a \$24,2 billones, lo que significó un aumento del 4,5%, respecto al mismo periodo del año anterior. Durante los últimos doce meses hasta junio de 2017, las ventas del comercio minorista en grandes almacenes e hipermercados, ascendieron a \$50,8 billones, lo que significó un aumento de 7,4%, respecto al mismo periodo del año anterior (DANE, 2017); lo anterior se evidencia en la Figura 25:

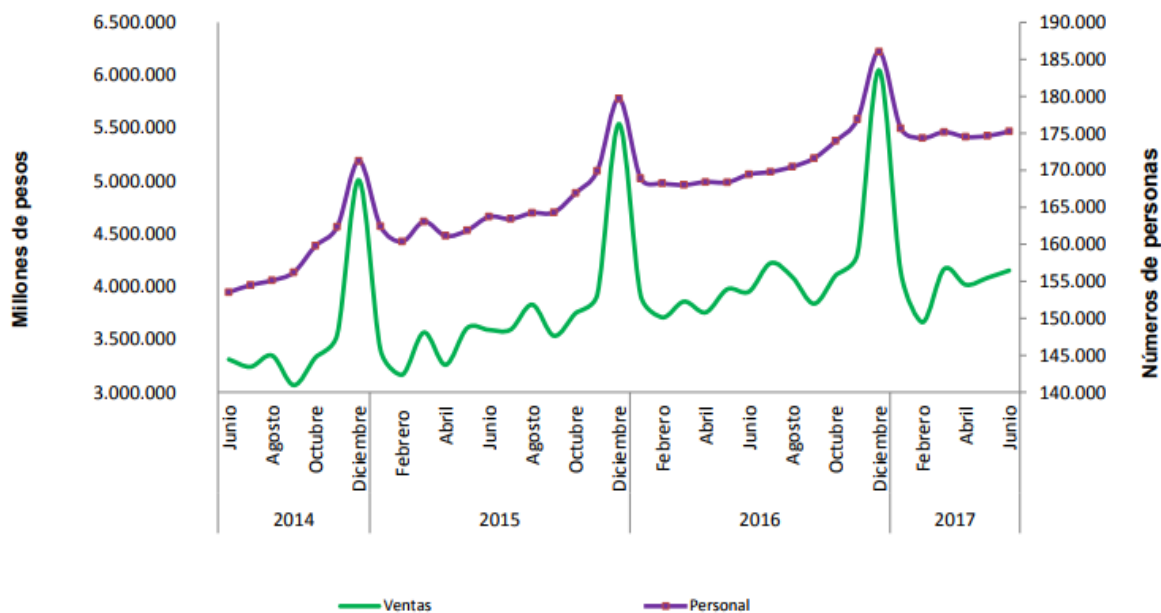


Figura 25. Ventas y personal ocupado en grandes almacenes e hipermercados minoristas
Fuente: DANE, 2017

El personal ocupado por los grandes almacenes e hipermercados minoristas en junio de 2017 alcanzó un total de 175.249 personas, lo que significó un aumento de 3,4% frente al mismo mes de 2016. Durante los primeros seis meses de 2017, los grandes almacenes e hipermercados minoristas, ocuparon en promedio mensual 174.939 personas, lo que significó un aumento de 3,8% respecto al mismo periodo del año anterior. Finalmente, durante los últimos doce meses hasta junio de 2017, los grandes almacenes e hipermercados minoristas, ocuparon en promedio mensual 174.872 personas, lo que representó un aumento de 3,9% respecto al mismo periodo del año anterior (DANE, 2017).

4.3.3 Tendencias del Sector

4.3.3.1 Programas de Fidelización

Fidelizar clientes no es una tarea sencilla puesto que muchos de ellos aun siendo “clientes fieles”, no lo son. En Latinoamérica, por ejemplo, sólo un 18% de los clientes son totalmente leales a sus retailers y aunque no es un fenómeno exclusivo de la región, pues en el resto del mundo el nivel de lealtad es similar, si muestra algunas diferencias importantes (Nielsen, 2015b).

Muchos consumidores cambian constantemente de retail en razón a que encuentran una mejor oferta de precios (42%), otros buscan productos con mejor calidad (28%), mejor servicio (18%), mejor surtido (7%) y mejores características (3%) (Nielsen, 2015b). En la Figura 26 a continuación, se muestra las razones por las que los consumidores cambian las preferencias de compra:

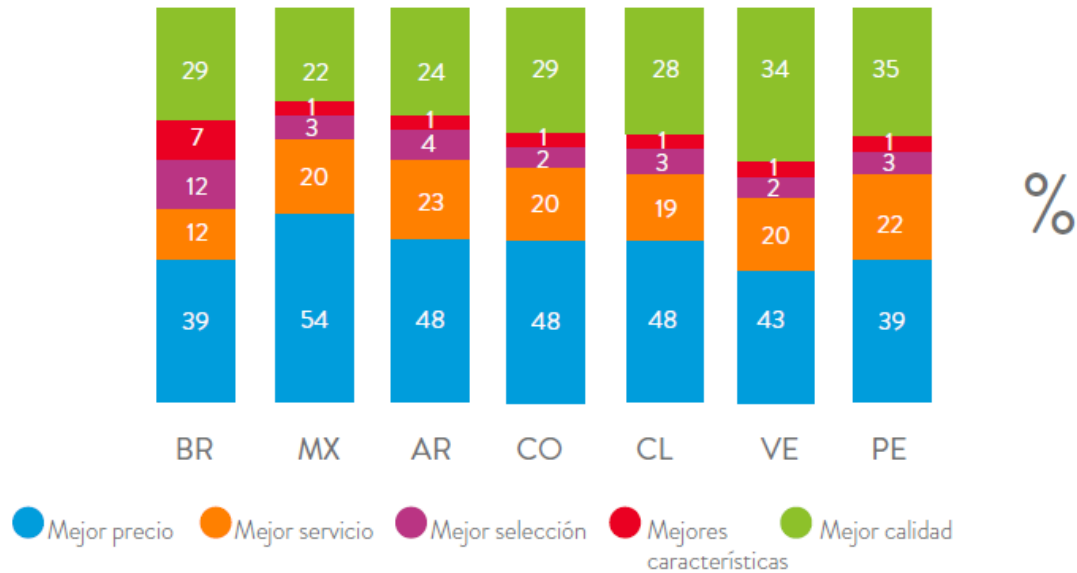


Figura 26. Porcentaje preferencia de compra por país

Fuente: Nielsen, 2015b

Los programas de lealtad o fidelización, tienen una gran incidencia en el momento de elegir un supermercado de otro, en Latinoamérica estos programas tienen una gran aceptación como se evidencia en la Figura 27:

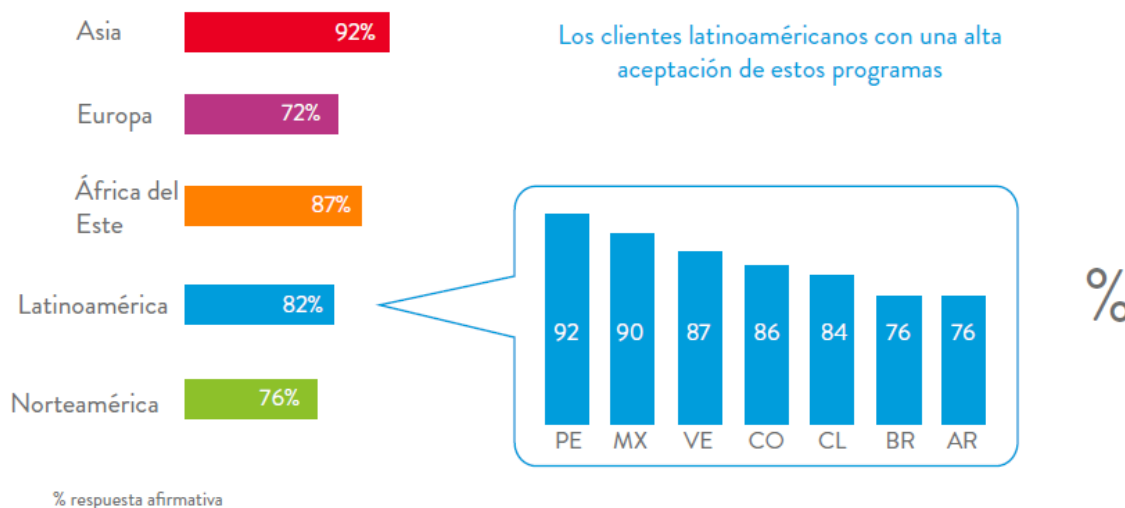


Figura 27. Porcentaje aceptación programas de fidelización
Fuente: Nielsen, 2015b

Los programas de fidelización pueden ayudar a lograr más visitantes y un mayor volumen de compra. Así se evidencia en el más reciente estudio global de Nielsen sobre programas de lealtad minorista, en el que se muestra que al menos el 76% de los colombianos coinciden en que estas iniciativas hacen que sea más probable que continúen comprando con un minorista, y al menos 7 de cada 10 consumidores comprarían más en tiendas online si el proveedor les proporciona programas de beneficios como los de los minoristas tradicionales (Nielsen, 2016b).

Aunque Latinoamérica es la región con menor participación en programas de fidelización, debido a la alta penetración del canal tradicional, el cual responde por más de la mitad de las ventas al por menor, el 31% de los consumidores afirma que pertenece a 2 o hasta 5 programas de fidelización, y un 16% hace parte de al menos un programa (Nielsen, 2016b).

Las recompensas o beneficios que mayor valor tienen para los consumidores colombianos son sin duda, los monetarios. Para el 56% los reembolsos son los que más valor tienen, incluso, es el porcentaje más alto de América Latina. En segundo lugar, aprecian los descuentos en productos (47%) y por último, los productos gratis (41%) (Nielsen, 2016b).

Adicionalmente, los consumidores colombianos coinciden en que un minorista y su programa de fidelización resulta más atractivo, cuando pueden obtener puntos y recompensas por

las compras, independientemente de si fueron realizadas online o en la tienda física (83%). Sin embargo, la flexibilidad en el uso de las recompensas (85%) y los descuentos personalizados (84%), son prácticamente igual de relevantes para los clientes de un comercio en particular (Nielsen, 2016b), tal como se evidencia en la Figura 28:

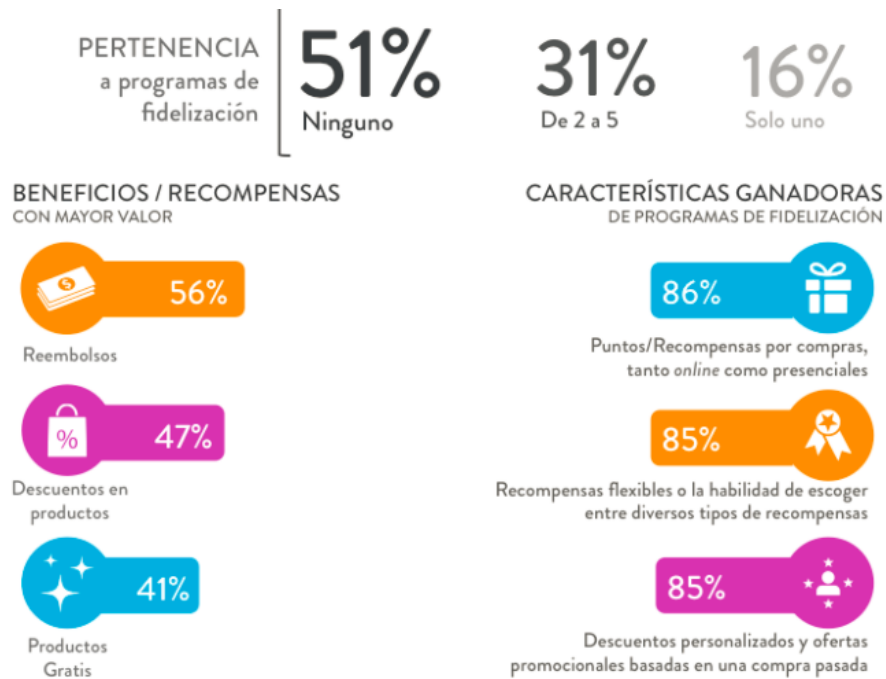


Figura 28. Porcentaje lealtad minorista en Colombia
Fuente: Nielsen, 2016b

El 57% de los encuestados en Colombia, señala que una oferta de productos frescos de alta calidad, es altamente influyente en el momento de seleccionar una tienda específica para comprar, según (Nielsen, 2016a), como se evidencia en la Figura 29:



Figura 29. Porcentaje influenciador en la elección de un supermercado
Fuente: Nielsen, 2016a

Si bien el precio de los productos es un fuerte motivador (55%), muchos consumidores están cambiando esta conciencia exclusiva de los precios, por percepciones de valor y calidad adicional. Siendo importante el precio, los colombianos han venido adicionando otros variables a la hora de escoger el punto de venta, donde el surtido adecuado a la misión de compra, es el más relevante. De igual forma, los colombianos encuestados consideran que factores asociados a la conveniencia (55%), al igual que el surtido que encuentran en la tienda (49%), también determinan fuertemente su decisión (Nielsen, 2016a).

Los retailers colombianos son los mejor posicionados en Latinoamérica, según la percepción de los consumidores participantes. La relación de satisfacción frente a las necesidades de productos que tienen y las ofertas que les proveen los retailers, es positiva. El 71% afirmó que su tienda principal de comestibles tiene todos los productos que busca, un 66% coincide en que obtiene ofertas valiosas y otro 66% en que el retailer entiende sus preferencias y requerimientos de producto (Nielsen, 2016a).

Las exigencias de los consumidores son siempre cambiantes y con el fin de que los retailers se mantengan vigentes en el mercado, es indispensable que revisen, una y otra vez, los focos de demanda insatisfecha y proporcionar los productos y servicios que mantengan

satisfechos a los consumidores. En el país, la oferta de servicios adicionales dentro de las tiendas es variada y algunos como droguerías (58%), servicios de cafeterías (57%) y bancos (54%), son los más valorados. Así mismo, servicios de salud (35%) y postales (32%), son aquellos servicios identificados como no disponibles, pero con uso potencial (Nielsen, 2016a), como se muestra en la Figura 30 a continuación:



Figura 30. Estrategias de crecimiento en el retail en Colombia
Fuente: Nielsen (2016a)

4.3.3.2 Mix de Formatos

En Latinoamérica la fragmentación de formatos es común y se evidencia en todos los países de la región. Sin embargo, los modelos cambian y hay fortalezas y diferenciales interesantes, pero todos influenciados por la conveniencia y la comodidad. Como la fragmentación es nueva, la concentración en cada canal es uno de los retos a abordar (Nielsen, 2015b).

Además de la conveniencia, que es una tendencia relativamente común a todos los países de la región, la fragmentación comienza a verse mucho más evidente; -Soft/Hard Discounters-, -Clubes de Precio- y -Cash & Carry-, algunas combinaciones de las anteriores, sumado a la venta directa, son tendencias que comienzan a mostrar crecimientos en algunos países. Cada formato buscando satisfacer una necesidad de precio y servicio/crédito, desde diferentes estrategias dentro del canal (Nielsen, 2015b).

La venta directa, por ejemplo, se consolida hoy como uno de los canales que mayor desarrollo está teniendo en el mercado colombiano, creciendo un 26% y convirtiéndose en el segundo canal más importante en desarrollo luego del -softdiscount- (Nielsen, 2015b).

El canal de venta directa o ventas puerta a puerta, pesa hoy en día un 4% dentro de las ventas de todos los canales, mientras se incrementa el número de hogares que compran en este canal. De la misma manera, les quita participación a otros canales, especialmente a tiendas e hipermercados, a la vez que incrementa su consumo de forma particular en un 42%. El fenómeno está creciendo de tal manera, que fabricantes y retailers están creando modelos de venta directa o participando en los ya existentes, como una estrategia para llegar a sus clientes (Nielsen, 2015b), como se evidencia en la Figura 31:



Figura 31. Penetración de canales en Latinoamérica

Fuente: Nielsen, 2015b

Tener un -mix de formatos- tiene impacto directo en los minoristas, ya que influye de manera positiva para que los consumidores tengan diferentes alternativas de compra y diferentes experiencias de consumo, es decir, diversidad en la oferta de valor que entregan los detallistas a los consumidores finales.

Los proveedores también tienen un reto importante con el -mix de formatos-, ya que deben adecuar su portafolio de productos, dependiendo del formato al cual llegan con sus productos y servicios. Lo anterior dinamiza aún más el comercio minorista, al tratar de estar a la vanguardia en la flexibilidad de las tendencias de consumo y en la rapidez de los cambios, no solo en el contexto nacional, sino también en el mundial.

5. Referente Teórico

Tanto los gobiernos como las iniciativas independientes de las empresas socialmente responsables alrededor del mundo, así como una mayor conciencia en la comunidad sobre temas de RSE, están teniendo una influencia directa en el conocimiento, divulgación, implementación y expansión de la misma, teniendo como base la sostenibilidad de los negocios, que depende directamente de la sostenibilidad del planeta. Por lo anterior, se hace necesario hacer un recorrido por la evolución que ha tenido la RSE en las últimas décadas, teniendo en cuenta los diferentes enfoques, lineamientos, guías, normativas e iniciativas, que se han encargado de fortalecerla y posicionarla cada vez mas, tanto en la consciencia individual como colectiva de la sociedad.

Asi mismo, al involucrar el sector retail, específicamente el expendio de alimentos en los supermercados, con los temas específicos que aborda la RS, se requiere mencionar la importancia de la gestión del riesgo en el sector alimentario, con el fin de favorecer el valor compartido de las industrias, con sus respectivos grupos de interés, dentro de los cuales toman relevancia clientes y consumidores, así como la calidad y veracidad de la información que se transmite desde la gestión estratégica de las organizaciones.

5.1 Responsabilidad Social

Haciendo un recorrido por los diferentes conceptos, aportes y temas relacionados con la construcción de la RS en las últimas décadas, se considera fundamental el aporte de la Comunidad Económica Europea (CEE) a través del Libro Verde, el cual fue emitido inicialmente en el año 2001 y donde se define la RS como la “Integración voluntaria, por parte de las

empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”, así mismo, hace una clara distinción sobre la responsabilidad social de las empresas desde una dimensión interna: gestión de recursos humanos, seguridad y salud en el trabajo, adaptación al cambio y gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales, y también desde una dimensión externa: comunidades locales, socios comerciales, proveedores y consumidores, derechos humanos y problemas ecológicos mundiales. Posteriormente en el año 2011, la CEE emite la versión del Libro Verde sobre la normativa de gobierno corporativo de la UE, definiendo gobierno corporativo como: “El sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas, y como una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa, su consejo, sus accionistas y otras partes interesadas” (Comunidad Económica Europea, 2011).

A nivel nacional en el año 2008, la entidad de carácter privado ICONTEC, emite la guía técnica colombiana GTC 180 sobre responsabilidad social, la cual al igual que la ISO 26000:2010 es voluntaria, no certificable y da lineamientos para la implementación y la gestión socialmente responsable de las organizaciones; esta guía define entonces la responsabilidad social como:

“Compromiso voluntario y explícito que las organizaciones asumen frente a las expectativas y acciones concertadas que se generan con las partes interesadas (stakeholders), en materia de desarrollo humano integral; ésta permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ambiental, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales” (ICONTEC, 2008, p.36).

En el año 2010, la organización internacional de estándares ISO, publica la guía ISO 26000 sobre responsabilidad social, la cual se convierte en un referente valioso a nivel internacional para las organizaciones que desean involucrar este tema dentro de sus sistemas de gestión, lo cual facilita la implementación, al estar bajo la estructura de algunos de los estándares ISO mas reconocidos como son: ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015. La guía ISO 26000, la cual como se mencionó anteriormente no es certificable, da lineamientos claros de la RS abordada desde los principios y materias fundamentales de la misma y la define así:

“Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones” (ISO, 2010, p.16).

Por su parte, el Global Reporting Initiative (2011), define la RS desde el concepto de “sostenibilidad”, el cual se convierte en la columna vertebral de todos los temas sociales, ambientales y económicos que envuelven a las empresas socialmente responsables; el GRI se define a sí mismo de la siguiente manera:

“El marco GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad sirve como marco generalmente aceptado para informar acerca del desempeño económico, ambiental y social. Ha sido diseñado para ser utilizado por las organizaciones, con independencia de su tamaño, sector o localización. Tiene en cuenta las consideraciones prácticas a las que se enfrentan una amplia gama de organizaciones, desde las pequeñas empresas hasta aquellas con gran volumen de operaciones que operan en distintas áreas geográficas al mismo tiempo” (Global Reporting Initiative, 2011, p.5).

La construcción de los indicadores ETHOS, en su versión del año 2011, es una herramienta concebida bajo la dinámica –multistakeholder-, que tiene como fin, ayudar a las organizaciones para que puedan incorporar en sus prácticas y en su gestión, un compromiso claro frente a la responsabilidad social y el desarrollo sostenible, haciendo énfasis en la importancia de los stakeholders o grupos de interés, dentro de la estructura de la RS (Instituto Ethos, 2011).

Otra de las iniciativas representativas a nivel internacional en el tema de RS es el Pacto Mundial o Global Compact, el cual a través de la formulación de sus 10 principios, ofrece a las organizaciones diversas herramientas de gestión para implementar modelos de negocio y desarrollo sostenible. Esta iniciativa tiene una estrecha relación con los actuales objetivos de las Naciones Unidas, destacando los -Objetivos de Desarrollo Sostenible- (ODS), puesto que una de sus metas, además de incorporar los 10 principios en las actividades empresariales alrededor del

mundo, es la canalización o refuerzo de acciones de apoyo para la implementación de dichos objetivos.

En Colombia la entidad encargada de replicar esta información es la -Red Pacto Global Colombia-, la cual nace en el año 2004 como un programa de cooperación internacional entre el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el gobierno canadiense, y hacia el año 2009 se consolida jurídicamente como Corporación Red Local del Pacto Global Colombia, con el fin de trabajar al interior del país en el fortalecimiento de esta iniciativa, bajo los mismos lineamientos y principios establecidos por la Naciones Unidas en el Global Compact. Los 10 principios (Tabla 2 a continuación), están basados en 4 aspectos principales: Derechos Humanos, Relaciones Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción:

Tabla 2. Principios Global Compact

Aspectos Principales	Principios
Derechos Humanos	1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
	2. Asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos.
Normas Laborales	3. Apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
	4. Apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
	5. Apoyar la erradicación del trabajo infantil.
Medio Ambiente	6. Apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
	7. Mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
	8. Fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
Anticorrupción	9. Favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
	10. Trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

Fuente: Elaboración propia a partir de www.pactoglobal-colombia.org

Por otro lado, hacia el año 2014 aparece la cuarta versión de la norma SA8000 sobre responsabilidad social, emitida por la Social Accountability International (SAI), la cual sustituye las versiones anteriores de los años 2001, 2004 y 2008. Esta norma, la cual es auditable y certificable por la SAI, que tiene en cuenta como documentos normativos de auditoría, la norma SA8000:2014 y el anexo de SA8000 sobre indicadores de desempeño.

Es importante destacar que esta norma se encuentra fundamentada en la declaración de los derechos humanos de las naciones unidas, los convenios de la OIT, las normas internacionales sobre derechos humanos y las leyes nacionales del trabajo, observándose que su énfasis está en la gestión del recurso humano como tal, sus derechos, actividades, lineamientos laborales, entre otros (Social Accountability International, 2014).

Al revisar la evolución de la RS, es importante citar el trabajo de Duque et al (2013), quienes abordan los propósitos y dimensiones de la RS, haciendo una revisión de las diferentes teorías, estándares, índices y certificaciones relacionadas; este artículo permite entonces, ver la evolución de la RS a lo largo del tiempo, profundizando sobre el entendimiento del tema y las posibles formas de medición del mismo. La Tabla 3 a continuación, muestra un resumen de lo abordado por Duque et al (2013) en su artículo:

Tabla 3. Estándares de la RS - Propósitos y Dimensiones -

Título	Propósito	Dimensión
	Es una guía en Responsabilidad Social Corporativa que proporciona orientación sobre cómo las empresas y las organizaciones pueden operar de una manera socialmente responsable.	1. Gobernanza de la Organización 2. Derechos Humanos 3. Prácticas laborales 4. Asuntos de consumidores
ISO 26000	Tiene como propósito fomentar que las organizaciones vayan más allá del cumplimiento legal, reconociendo que el cumplimiento de la ley es una obligación fundamental para cualquier organización y una parte esencial de su responsabilidad social.	5. Participación activa y desarrollo de la comunidad 6. El medio ambiente 7. Prácticas de negocio justo / reglas de mercado

Título	Propósito	Dimensión
Norma de aseguramiento AA1000	<p>La serie de estándares AA1000 de Accountability, son estándares y marcos basados en principios utilizados por un amplio espectro de organizaciones a nivel mundial, gobiernos y la sociedades.</p> <p>Está diseñada para integrar la calidad como lo establecen los métodos de “accountability” y otras herramientas para la administración, y actuar además como un sistema completo en sí mismo: Un método para garantizar la calidad de las rendiciones de cuentas, contabilidad e información sobre aspectos sociales y éticos de la gestión organizacional.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resultado organizacional 2. Partes interesadas 3. Políticas y metas establecidas 4. Aseguramiento público
Global Reporting Initiative GRI	<p>El GRI ayuda a las empresas y a los gobiernos de todo el mundo a comprender y comunicar su impacto en cuestiones críticas de sostenibilidad como el cambio climático, los derechos humanos, la gobernanza y el bienestar social. Esto permite que la acción real genere beneficios sociales, ambientales y económicos para todos.</p> <p>Las normas de información de sostenibilidad del GRI, se desarrollan con verdaderas contribuciones de todos los stakeholders ya que tienen sus raíces en el interés público.</p>	<p>Algunos de los elementos distintivos de los estándares GRI son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Participación activa de las partes interesadas. 2. Registro de uso y respaldo del desempeño de sostenibilidad. 3. Referencias y actividades gubernamentales. 4. Independencia: La creación de la Junta de Estándares de Sustentabilidad Mundial en 2014. 5. Costos de desarrollo compartidos: El gasto de desarrollar la guía de informes del GRI es compartido entre muchos usuarios y colaboradores.
SGE 21: 2008 Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable	<p>Es la primera norma europea que permite implantar, auditar y certificar un sistema de gestión ética y socialmente responsable.</p> <p>Constituye una herramienta clave para la integración de los aspectos ambientales, sociales y de buen gobierno en la gestión de empresas y organizaciones de todo tipo.</p>	<p>Abarca las siguientes áreas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gobierno de la organización 2. Personas de la organización 3. Clientes 4. Proveedores y cadena de suministro 5. Entorno social e impacto en la sociedad 6. Entorno ambiental 7. Inversionistas 8. Competencia 9. Administraciones públicas

Título	Propósito	Dimensión
Indicadores Ethos	Pretenden estimular y facilitar los procesos de gestión socialmente responsable en las cadenas de valor de las empresas ya comprometidas con el tema y que anhelan ampliar los resultados de sus acciones por medio de sus proveedores y clientes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo 2. Público Interno 3. Medio Ambiente 4. Proveedores 5. Consumidores y Clientes 6. Comunidad 7. Gobierno y Sociedad
Norma SA 8000	La norma SA8000 hace referencia a las condiciones laborales mínimas de trabajo definidas en los acuerdos internacionales para promover un ambiente de trabajo seguro y saludable. Es importante destacar que esta norma es auditable y certificable por la SAI.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo infantil 2. Trabajo forzoso 3. Salud y seguridad en el trabajo 4. Libertad de asociación y derecho de negociación colectiva 5. Discriminación 6. Medidas disciplinarias 7. Horario de trabajo 8. Remuneración 9. Sistemas de gestión
Guía del Pacto Mundial	<p>El Pacto Mundial busca facilitar un marco de trabajo contextual para fomentar y difundir la innovación, las soluciones creativas y las mejores prácticas entre los participantes. No sustituye a organismos regulatorios ni de otro tipo.</p> <p>El Pacto Mundial cree que las iniciativas voluntarias y los sistemas regulatorios se complementan mutuamente y que cuando se combinan, se genera un poderoso impulso que favorece el sentido de responsabilidad cívica corporativa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Derechos humanos 2. Ámbito laboral 3. Medio ambiente 4. Anticorrupción

Fuente: Elaboración propia basada en Duque, Cardona, & Rendón (2013)

Desde otra perspectiva, diferente a las iniciativas y normativas mencionadas anteriormente, algunos autores han trabajado la RS desde enfoques organizacionales, tal y como se muestra en la Tabla 4 a continuación:

Tabla 4. Enfoques de RS

Autor	Enfoque
Archie B. Carroll (1979)	<p>Archie B. Carroll (1979) diseñó un modelo que denominó “Modelo Organizacional de Performance Social”, constituido por tres dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La actitud de la empresa ante la RSE: Se refiere a las diferentes aproximaciones que una organización adopta frente a la RS y cómo responde a las cuestiones sociales. - Niveles de responsabilidad asumidos por la empresa: Se refiere a las responsabilidades que asume una organización propia de su operación. - Actividades sociales afectadas: Se refiere a las actividades sobre las que la organización puede actuar de forma socialmente responsable.
Enderle (2004)	<p>Enderle (2004) se concentra en las Pymes (pequeñas y medianas empresas), donde identifica que éstas tienen un gran impacto en la RS, debido a su gran incidencia en el sector productivo, presentando una importante contribución en el crecimiento de las economías emergentes y la generación de riqueza a través de la dinamización de la mano de obra. Plantea tres tipos de responsabilidades corporativas: económicas, medioambientales y sociales.</p>
Yepes, Peña & Sánchez (2007)	<p>Yepes, Peña & Sánchez (2007) presentan una aproximación a la RSE desde dos perspectivas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Según los momentos históricos de la sociedad, producto de los cambios en la forma de hacer negocios a través del tiempo. 2. Desde la función social de las organizaciones y sus diferentes tendencias, identificando dos vertientes predominantes: la social y la económica.
Lozano (2009)	<p>Lozano (2009) identificó cinco perfiles corporativos al asumir prácticas de RSE:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Enfoque Legalista: Basado en las exigencias legales sin profundizar más allá de lo que esté estipulado en la ley. 2. Enfoque Instrumental: la implementación de acciones de RS se relaciona directamente con las condiciones y características del sector en el cual opera la organización. 3. Enfoque Funcional: La gestión administrativa debe ocuparse de ejecutar acciones de RS dentro de la organización. 4. Enfoque Estratégico: La RS tiene relevancia siempre y cuando haga parte de la visión estratégica del negocio. 5. Enfoque a la Identidad: la RS implica la disposición de una organización para compartir sus aprendizajes con otras empresas, tanto públicas como privadas.

Autor	Enfoque
López & Contreras (2010)	<p>López & Contreras (2010) abordan la RSE desde la perspectiva de diferentes aspectos en lo que se desenvuelve una organización y en cada aspecto la RSE tiene un objetivo específico:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Macroeconómico: El objetivo de la RSE no tiene cabida ya que los agentes son racionales y amorales. 2. Microeconómico: El objetivo de la RSE es mejorar la imagen interna y externa de la organización. 3. Costos de transacción: El objetivo de la RSE es mejorar la relación con los grupos de interés. 4. Administrativo: El objetivo de la RSE es satisfacer las demandas de la sociedad para lograr la continuidad de la organización. 5. Teoría de la Regulación: El objetivo de la RSE es disminuir los efectos negativos que la empresa ha causado a la sociedad. 6. Desarrollo Sustentable: El objetivo de la RSE es lograr el desarrollo sustentable. 7. Stakeholders: El objetivo de la RSE es respetar los intereses de los grupos de interés.
Ciro (2011)	<p>Ciro (2011) plantea la RSE en tres dimensiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La gestión ambiental 2. La gestión de la cadena productiva 3. La contribución al desarrollo de la sociedad
Porter & Kramer (2011)	<p>Porter & Kramer (2011) plantean el concepto del “valor compartido”, que se define como aquellas prácticas y políticas que mejoran la competitividad de una organización, y a su vez contribuye a mejorar las condiciones socioeconómicas en una sociedad; por lo tanto, no solo se basa en el beneficio económico del negocio sino también en el impacto positivo que pueda tener en la sociedad a través del progreso social.</p> <p>De acuerdo a lo anterior Porter & Kramer (2011), exponen que es posible crear valor compartido de las siguientes formas: mediante la creación de nuevos mercados y productos, a través de la redefinición de la productividad en la cadena de valor y con la creación de clústeres alrededor de las empresas.</p>

Fuente: Elaboración propia basada en Gómez & Orozco (2017)

5.2 Guía de Responsabilidad Social ISO 26000

La guía de Responsabilidad Social ISO 26000 es el resultado de un consenso internacional entre expertos representantes de los principales grupos de interés y está diseñada para fomentar la aplicación de buenas prácticas en Responsabilidad Social en todo el mundo,

apoyando las organizaciones para que vayan más allá de los cumplimientos legales y puedan alinear sus procesos y actividades hacia el desarrollo sostenible. Es importante destacar que esta guía no es un estándar y su principal objetivo es apoyar la comprensión del concepto de “Responsabilidad Social”, para lo cual se fundamenta en unos principios y unas materias fundamentales; éstas últimas son las que en la práctica, reflejan lo que teóricamente plantean las organizaciones en los principios.

Esta guía internacional proporciona orientación sobre los principios que subyacen en la responsabilidad social, el reconocimiento de la responsabilidad social y el involucramiento con las partes interesadas, las materias fundamentales y los asuntos que constituyen la responsabilidad social y sobre las maneras de integrar un comportamiento socialmente responsable en la organización. Hace énfasis en la importancia de los resultados y mejoras en el desempeño de la responsabilidad social. Según la ISO 26000, la responsabilidad social se encuentra enmarcada en siete principios a saber que se describen a continuación y que también se observan en la Figura 32:

1. *Rendición de Cuentas*: Una organización debería rendir cuentas por sus impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente.
2. *Transparencia*: Una organización debería ser transparente en sus decisiones y actividades que impactan en la sociedad y el medio ambiente.
3. *Comportamiento Ético*: Se basa en los valores de la honestidad, equidad e integridad.
4. *Respeto a los intereses de las partes interesadas*: Una organización debería respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas.
5. *Respeto al principio de legalidad*: Una organización debería aceptar que el respeto al principio de legalidad es obligatorio.
6. *Respeto a la Normativa Internacional de Comportamiento*: Una organización debería respetar la normativa internacional de comportamiento a la vez que acatar el principio de respeto al principio de legalidad.
7. *Respeto a los derechos humanos*: Una organización debería respetar los derechos humanos y reconocer, tanto su importancia como su universalidad.

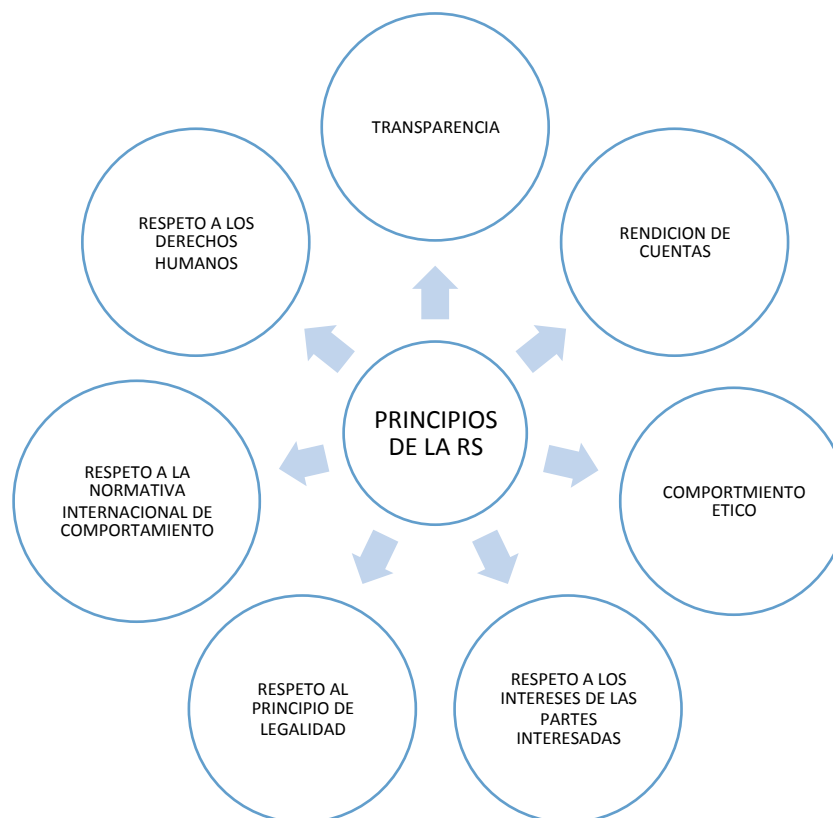


Figura 32. Principios de Responsabilidad Social ISO 26000
Fuente: ISO 26000

Así mismo, los asuntos o materias fundamentales que comprende la guía ISO 26000 son los siguientes, los cuales además están contenidos en la Figura 33:

Materia Fundamental: Gobernanza de la organización

Materia Fundamental: Derechos Humanos

Asunto 1: Debida diligencia

Asunto 2: Situaciones de riesgo para los derechos humanos

Asunto 3: Evitar la complicidad

Asunto 4: Resolución de reclamaciones

Asunto 5: Discriminación y grupos vulnerables

Asunto 6: Derechos civiles y políticos

Asunto 7: Derechos económicos, sociales y culturales

Asunto 8: Principios y derechos fundamentales en el trabajo

Materia Fundamental: Prácticas laborales

Asunto 1: Trabajo y relaciones laborales

Asunto 2: Condiciones de trabajo y protección social

Asunto 3: Diálogo social

Asunto 4: Salud y seguridad ocupacional

Asunto 5: Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo

Materia Fundamental: El medio ambiente

Asunto 1: Prevención de la contaminación

Asunto 2: Uso sostenible de los recursos

Asunto 3: Mitigación y adaptación al cambio climático

Asunto 4: Protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración de hábitats naturales

Materia Fundamental: Prácticas justas de operación

Asunto 1: Anti-corrupción

Asunto 2: Participación política responsable

Asunto 3: Competencia justa

Asunto 4: Promover la responsabilidad social en la cadena de valor

Asunto 5: Respeto a los derechos de la propiedad

Materia Fundamental: Asuntos de consumidores

Asunto 1: Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación

Asunto 2: Protección de la salud y la seguridad de los consumidores

Asunto 3: Consumo sostenible

Asunto 4: Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias

Asunto 5: Protección y privacidad de los datos de los consumidores

Asunto 6: Acceso a servicios esenciales

Asunto 7: Educación y toma de conciencia

Materia Fundamental: Participación activa y desarrollo de la comunidad

Asunto 1: Participación activa de la comunidad

Asunto 2: Educación y cultura

Asunto 3: Creación de empleo y desarrollo de habilidades

Asunto 4: Desarrollo y acceso a la tecnología

Asunto 5: Generación de riqueza e ingresos

Asunto 6: Salud

Asunto 7: Inversión social



Figura 33. Materias Fundamentales de Responsabilidad Social ISO 26000
Fuente: ISO 26000

La guía ISO 26000 se basa en los mecanismos de relación de la organización con los stakeholders o grupos de interés, a quienes define de la siguiente forma: “Una parte interesada tiene uno o más intereses que pueden verse afectados por las decisiones y actividades de una organización”. La guía ISO 26000 aborda varios mecanismos que tienen por fin establecer la relación con los grupos de interés, así:

- Mecanismos para resolver conflictos o desacuerdos.
- Mecanismos eficaces de resolución de reclamaciones.
- Mecanismos de resolución para su propio uso y el de sus partes interesadas, o en su defecto, asegurar su disponibilidad. Para que garanticen la eficacia deben ser:

legítimos, accesibles, predecibles, equitativos, compatibles con los derechos, claros y transparentes, basados en el diálogo y la mediación.

Para que una organización se relacione con sus stakeholders existen varias metodologías, una de las más conocidas y utilizadas consiste en:

- Identificar y priorizar los stakeholders potenciales, primarios y secundarios, internos y externos, directos e indirectos.
- Diálogo con los stakeholders para detectar y entender las necesidades, análisis de clasificación y priorización de acuerdo a su importancia e influencia.
- Establecimiento del compromiso (engagement) con los stakeholders.
- Comunicación e información con los stakeholders.

Los stakeholders cada vez exigen más a las organizaciones y requieren de una participación más activa en las decisiones y actividades que puedan afectarlos. Una forma de comunicación es a través del dialogo con los stakeholders para conocer sus necesidades y expectativas, y otra es a través de la rendición de cuentas de una organización para conocer cuáles de esas necesidades o expectativas fueron cumplidas.

La comunicación, tanto interna como externa de la organización con los stakeholders, es esencial para muchas de las actividades y funciones de la responsabilidad social. Según la guía, se deben implementar estrategias que permitan el involucramiento de todas las partes interesadas, la comprensión de todas las estrategias en los diferentes niveles, el uso de los diferentes medios de comunicación disponibles e identificados como eficientes para el conocimiento de lo referente a la responsabilidad social.

A través de los procesos de comunicación, la organización transmite (interna y externamente) su estrategia, misión, visión, prácticas y resultados, aumentando la conciencia y estimulando la participación general. Promueve que la organización evalúe y mejore sus resultados así como conocer la percepción de sus interesados. Facilita el alineamiento y fomenta una reputación concertada al compartir el ejercicio de las acciones responsables. En general,

ayuda a la organización a abordar metas de corto y largo plazo así como establecer un clima de consenso basado en la confianza, exactitud y receptividad.

Si la comunicación es un instrumento importante para la responsabilidad social efectiva, las empresas deben plasmarla en sus objetivos empresariales, en sus comportamientos, buenas prácticas, códigos y memorias anuales ambientales o sociales. Para las organizaciones supone un nuevo apoyo, un impulso y un aliento para motivarlos a seguir avanzando. Para muchas otras, es una nueva oportunidad para incorporar a su estrategia la práctica sistematizada de la RS. En la Tabla 5 se observa el contenido de la guía ISO 26000 y el marco global bajo este modelo:

Tabla 5. Capítulos de la guía ISO 26000

Título	Número	Descripción del Contenido
Objeto y campo de aplicación	Capítulo 1	Define el objeto y campo de aplicación de esta norma internacional e identifica ciertas limitaciones y exclusiones.
Términos y definiciones	Capítulo 2	Identifica y proporciona el significado de los términos clave que son de importancia fundamental para comprender la responsabilidad social y para el uso de esta norma internacional.
Comprender la responsabilidad social	Capítulo 3	Describe los factores importantes y las condiciones que han influido en el desarrollo de la responsabilidad social y que continúan afectando su naturaleza y práctica. Además, describe el propio concepto de responsabilidad social, lo que significa y cómo se aplica a las organizaciones. El capítulo incluye orientación para las pequeñas y medianas organizaciones sobre el uso de esta norma internacional.
Principios de la responsabilidad social	Capítulo 4	Introduce y explica los principios de la responsabilidad social.
Reconocer la responsabilidad social e involucrarse con las partes interesadas	Capítulo 5	Aborda dos prácticas de responsabilidad social: el reconocimiento por parte de una organización de su responsabilidad social; y la identificación y el involucramiento con sus partes interesadas. Proporciona orientación sobre la relación entre una organización, sus partes interesadas y la sociedad, sobre el reconocimiento de las materias fundamentales y los asuntos de la responsabilidad social y sobre la esfera de influencia de una organización.

Título	Número	Descripción del Contenido
Orientación sobre materias fundamentales de responsabilidad social	Capítulo 6	Explica las materias fundamentales relacionadas con la responsabilidad social y sus asuntos asociados (véase la Tabla 2). Para cada materia fundamental, se proporciona información sobre su alcance, su relación con la responsabilidad social, principios, consideraciones, acciones y expectativas relacionadas.
Orientación sobre la integración de la responsabilidad social en toda la organización	Capítulo 7	Proporciona orientación sobre cómo poner en práctica la responsabilidad social en una organización. Incluye orientaciones relacionadas con: la comprensión de la responsabilidad social de una organización, la comunicación relativa a la responsabilidad social, el incremento de la credibilidad de una organización con respecto a la responsabilidad social, la revisión del progreso, la mejora del desempeño y la evaluación de iniciativas voluntarias en responsabilidad social.
Ejemplos de iniciativas voluntarias y herramientas para la responsabilidad social	Anexo A	Presenta un listado no-exhaustivo de iniciativas y herramientas voluntarias relacionadas con la responsabilidad social, que aborda aspectos de una o más materias fundamentales o de la integración de la responsabilidad social en toda la organización.

Fuente: ISO 26000:2010

5.3 Gestión del Riesgo

Al abordar la temática de -gestión del riesgo-, es importante destacar una normativa nacional de carácter voluntario y que hace relación a la adecuada gestión del riesgo en las organizaciones, independiente de cual sea su actividad principal, es decir, independiente de que se dediquen a la producción de bienes o a la prestación de servicios. Dicha normativa corresponde a la NTC ISO 31000:2011 Gestión del Riesgo (principios y directrices), la cual es una guía no certificable, que ofrece lineamientos genéricos para que las organizaciones estructuren de manera adecuada, las actividades e iniciativas relacionadas con la gestión del riesgo; ésta guía reemplaza la anterior NTC 5254:2006, de la cual se citan a continuación algunas afirmaciones, para resaltar las bondades que tiene a nivel organizacional la gestión del riesgo como tal:

“La administración de riesgos es una parte fundamental de la gobernabilidad corporativa que busca contribuir eficientemente en la identificación, análisis, tratamiento, comunicación y monitoreo de los riesgos del negocio... Allí también esta

consignada una vital recomendación a los administradores de negocios: -La gestión de riesgos debe formar parte de la cultura organizacional...quienes gestionan el riesgo de forma eficaz y eficiente tienen más probabilidad de alcanzar sus objetivos y hacerlo al menor costo-” (ICONTEC, 2006, p.1).

Así mismo, la Figura 34 a continuación, muestra los diversos elementos que intervienen en el proceso de la gestión del riesgo, donde juega un papel muy importante el –contexto- en el que se encuentra la organización, antes de proceder a identificar, analizar, evaluar y tratar los respectivos riesgos de la misma:

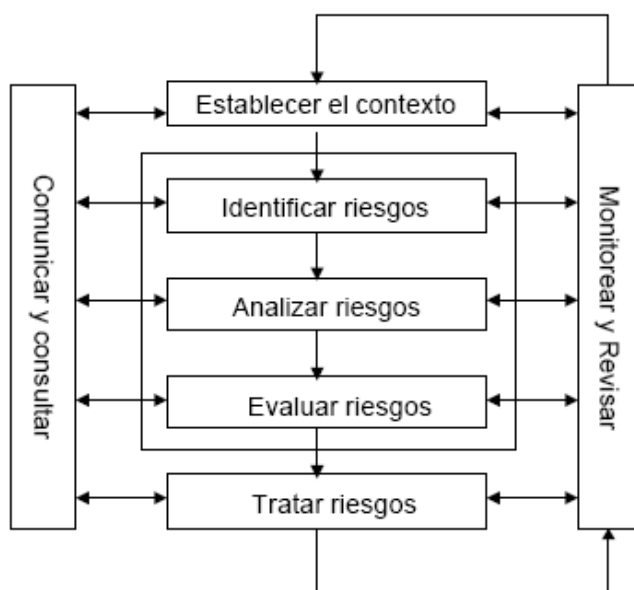


Figura 34. Elementos que conforman el proceso de gestión del riesgo
Fuente: NTC 5254 Gestión del Riesgo (ICONTEC, 2006)

Partiendo de lo general en términos de gestión del riesgo y yendo a lo específico, en el sector de alimentos son varias las normativas a nivel nacional, que apoyan dicha gestión, como es el caso de las BPM o Buenas Prácticas de Manufactura, regidas por el decreto 3075 de 1997 y la resolución 2674 de 2013, expedidos ambos por el Ministerio de Salud y Protección Social. Las BPM se definen entonces como: “Los principios básicos y/o prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en

condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción” (Decreto 3075, 1997).

Así mismo, se encuentra el plan HACCP, regido bajo el decreto 60 de 2002 y que incluye netamente los procesos de elaboración y empaque de productos alimenticios, identificando en dichos procesos los PCC ó -Puntos Críticos de Control-, que se pueden definir como: “Fase en la que puede aplicarse un control esencial para prevenir, eliminar o reducir a un nivel aceptable un peligro relacionado con la inocuidad de los alimentos” (Decreto 60, 2002).

Cabe resaltar que el plan HACCP tiene dentro de sus pre-requisitos, el programa de trazabilidad (tanto de materias primas como de producto terminado), a través del cual se hace el seguimiento y/o rastreabilidad a las diferentes materias primas, materiales e insumos durante su almacenamiento y/o su respectivo uso o transformación, con el fin de facilitar los procesos de identificación a lo largo del proceso productivo y también de la posterior distribución al cliente. Teniendo en cuenta lo anterior, toman relevancia los adecuados procesos de trazabilidad en el sector retail, representado (en éste estudio) por los supermercados, ya que la cadena de rastreabilidad de procesos, debe llegar hasta la distribución final al cliente, donde los supermercados, se convierten en un actor fundamental de dicha trazabilidad.

Finalmente, vale la pena mencionar en ésta parte, lo que afirma Sanfiel (2014) frente a la trazabilidad y su relación con la ética de las organizaciones que hacen parte de la cadena de suministro, así: “Los procesos de trazabilidad a través de la cadena de suministro, pueden favorecer procesos éticos mas allá de lo -legal-, puesto que el cumplimiento legal de la seguridad alimentaria a través de sistemas de trazabilidad, puede favorecer comportamientos sostenibles en la relación con los distribuidores” (Sanfiel, 2014).

5.4 Comunicación y Teoría de Stakeholders

Según los antecedentes planteados anteriormente en el sector retail, se han identificado como unos de los principales pilares en este sector, el proceso de comunicación de la RS y la teoría de stakeholders, los cuales tienen un enfoque especial con uno de los grupos de interés más relevantes para éste sector: los clientes y/o consumidores, quienes expresan su -fidelidad- al

retailer y su intención de compra, dependiendo del grado de –confianza- que les transmite tanto el producto como el minorista.

Mitchell, Agle, & Wood (1997), proponen en su estudio cualitativo, contribuir a la teoría de stakeholders, a través de una tipología de los mismos, relacionando 3 importantes atributos: poder, legitimación y urgencia. “¿Quién o qué realmente cuenta?” y “¿A quién los gerentes le prestan atención?”, son dos cuestionamientos sobre los cuales los autores reflexionan, definiendo que para el primero de ellos, se requiere una teoría normativa que explique de manera lógica, porqué los gerentes deben considerar ciertos grupos o entidades como partes interesadas. Y para el segundo cuestionamiento, se requiere una teoría descriptiva, que nos hable de la relevancia de dichas partes interesadas para la organización (Mitchell, Agle, & Wood, 1997)

En el modelo planteado, los autores describen detalladamente las características de los tipos de stakeholders, los cuales son clasificados según el número de atributos que posean, es decir, si tienen 1 solo atributo: son stakeholders “latentes” (discrecionales, demandantes), si cuentan con 2 atributos: son stakeholders “expectantes”, pues son aquellos que esperan algo (peligrosos, dependientes, dominantes) y finalmente aquellos que reúnen los 3 atributos: son stakeholders “altamente destacados” (definitivos) (Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

Por su parte Russo & Perrini (2010), destacan el valor de la teoría de stakeholders dentro de la estrategia organizacional, relacionando las grandes empresas versus las Pymes. Teniendo en cuenta que las Pymes se caracterizan por ser independientes, financiadas internamente, limitadas en efectivo, multitarea, flexibles, en su mayoría locales, y basadas en relaciones informales dentro y fuera de la empresa; y las grandes empresas por su parte, suelen estar financiadas externamente, ser diversificadas, con una estructura organizativa rígida, formada por procesos formalizados, con transacciones dentro y fuera de la empresa, y generalmente orientadas hacia la internacionalización. Es evidente entonces que desde la perspectiva de la RSE, las estrategias para abordarla, son diferentes en ambos tipos de organizaciones. Las Pymes entonces, se basan en los principios de capital social, bajo un contexto menos estructurado, donde predominan la confianza, la informalidad y la creación de redes, las cuales se fortalecen o no, dependiendo de la

-batalla- diaria por la supervivencia en el mercado, al que se enfrentan estas pequeñas y medianas organizaciones.

Sin embargo, las grandes empresas, son consideradas como desarrolladoras de capital social, como una estrategia intencional para apalancar las iniciativas de RS que emprenden. Este tipo de empresas comprenden la importancia de identificar y gestionar las relaciones con sus stakeholders, pero encuentran dificultades al intentar integrar la gestión de dichas relaciones dentro de su estrategia organizacional; por tanto, se limitan a la identificación de las partes interesadas, mas no a la gestión de las mismas.

Es importante destacar que para generar una verdadera estrategia -sostenible-(alineada con los objetivos estratégicos organizacionales), se debe primero, identificar los stakeholders relevantes de la organización, y segundo, considerar los retornos de inversión asociados a largo plazo con dichas redes de stakeholders. Los impulsores específicos de una estrategia sostenible pueden ser: creación de redes, innovación, confianza y legitimidad (aspectos del capital social integrados a las Pymes en el largo plazo). En conclusión, las Pymes deben aprender tanto de la teoría de stakeholders, como del capital social, a fin de gestionar una estrategia sostenible, formal o informalmente, pero de manera intencional (Russo & Perrini, 2010).

En pro de establecer mecanismos de comunicación con los stakeholders, muchas empresas se han lanzado a la publicación de -informes anuales de gestión-, donde incluyen las actividades de RS que han trabajado durante el año. Sweeney & Coughlan (2008), encuentran en su estudio que las organizaciones al percibir los beneficios de ser vistas como -socialmente responsables-, han empezado a publicar en sus páginas web dichos informes anuales, en los cuales los autores perciben una diferencia significativa, en la forma en que las empresas reportan la información de RS en los mismos (Sweeney & Coughlan, 2008).

Como parte de las conclusiones, los autores hacen una serie de sugerencias, concluyendo que las organizaciones deberían por ejemplo, informar sobre la RS de acuerdo con lo que “esperan” sus principales grupos de interés, dentro de los cuales deben tener en cuenta tanto los grupos de interés primario, como secundario, y conocer de antemano, cuales son sus principales

deseos y necesidades. Así mismo, sugieren que dicho informe esté redactado de manera tal, que no solo esté dirigido a los accionistas; y finalmente, también sugieren a modo de buena práctica, que se redacte un informe de RS, separado del informe anual de gestión que normalmente publican (Sweeney & Coughlan, 2008).

En las últimas décadas se ha presentado un cambio importante en el rol de las organizaciones con la sociedad. En consecuencia, cada vez más miembros o representantes de diferentes grupos de interés, reclaman su derecho a ser informados, consultados e involucrados en la toma de decisiones organizacionales. Adicional a lo anterior, los avances en la comprensión de cómo las partes interesadas contribuyen a la creación de valor en los últimos años, han desafiado a las organizaciones a perfeccionar su enfoque de compromiso con la responsabilidad social (AA1000, 2015).

De acuerdo a lo anterior, existe una perspectiva diferente de cómo las organizaciones a través de estrategias de comunicación permean a sus stakeholders en todo lo relacionado con la RS; una de estas estrategias, es la implementación de la serie de estándares internacionales AA1000 de AccountAbility, las cuales son normas que están basadas en principios utilizados por un amplio rango de organizaciones, empresas a nivel mundial, gobiernos y la sociedad, con el objetivo de demostrar liderazgo y desempeño en rendición de cuentas, responsabilidad y sostenibilidad.

Las series de estándares AA1000, representan un marco simple, práctico y fácil de usar para que las organizaciones apliquen los principios rectores de AccountAbility, junto con una sólida garantía de sostenibilidad y una participación integrada de los grupos de interés. Los principios de las normas AA1000 de AccountAbility son los siguientes:

- Inclusión: Las personas deben tener voz en las decisiones que inciden en ellas.
- Materialidad: Los tomadores de decisiones deben identificar y ser claros sobre los asuntos que importan.

- Capacidad de respuesta: Las organizaciones deben actuar con transparencia en cuestiones materiales.

Las prácticas que corresponden a los principios mencionados anteriormente son:

- Colaboración con las partes interesadas para entender sus expectativas sobre el gobierno, las políticas, estrategias, prácticas y desempeño.
- Presentación de forma transparente a todos los interesados, sobre el desempeño y temas importantes para ellos.
- Desarrollo de respuestas innovadoras y sostenibles, a los asuntos que importan actualmente y en el futuro.

Uno de los estándares más relevantes de esta norma en términos de comunicación con los stakeholders es el estándar AA1000 Stakeholder Engagement Standard (2015), el cual es un estándar de carácter internacional, que involucra y tiene en cuenta los stakeholders desde una visión donde las personas tienen voz en las decisiones que los impactan, y donde las organizaciones actúan y son transparentes en los asuntos que importan (AA1000, 2015).

La AA1000 Stakeholder Engagement Standard (2015), es un marco generalmente aplicable para la evaluación, diseño, implementación y comunicación de la calidad de participación de las partes interesadas. Esta norma describe como establecer un mayor nivel de compromiso e involucramiento con la participación de los stakeholders; como determinar el propósito, el alcance y el nivel de compromiso de las partes interesadas; como integrar la participación de las partes interesadas con el gobierno corporativo, la estrategia y las operaciones; y por último, los procesos que proporcionarán la calidad y prácticas de participación incluyentes (AA1000, 2015).

La interacción de los grupos de interés es un proceso de doble vía; sin embargo, hay diferentes niveles y métodos asociados para llevar a cabo dicha interacción, lo cual va a depender de la naturaleza y el alcance de la misma. A medida que la participación se va dando y el proceso madura, los responsables deben involucrar los grupos de interés en el diseño y la implementación, tanto del propósito como del alcance de la RS. Los niveles y enfoques de participación se muestran a continuación en la Figura 35:

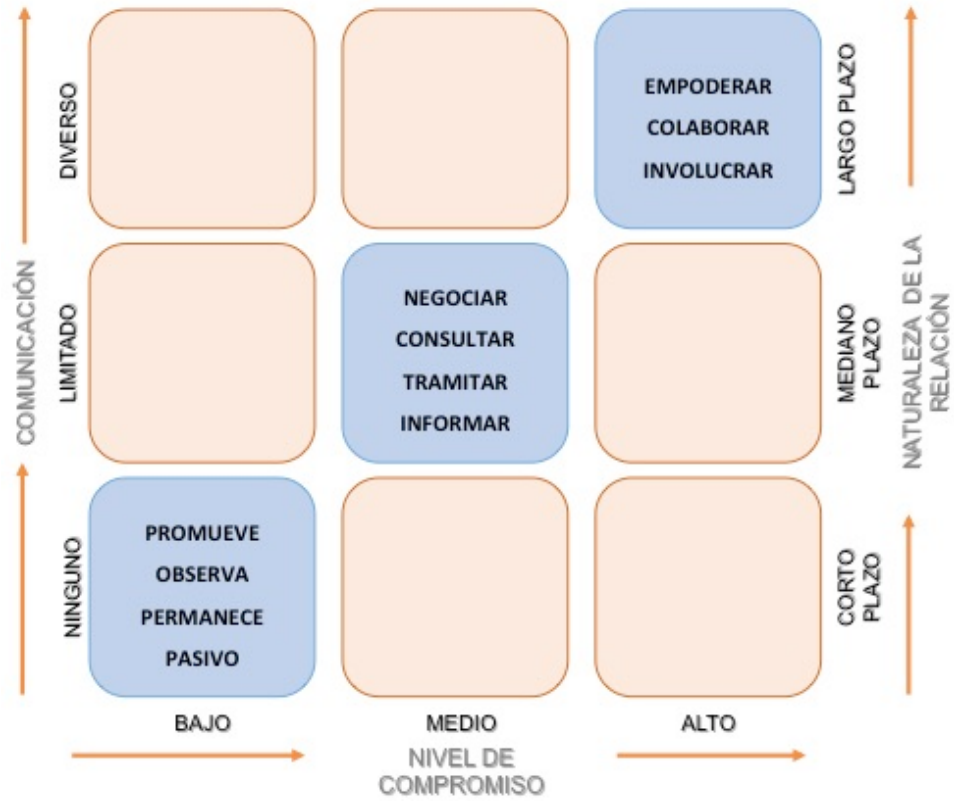


Figura 35. Niveles y Enfoques de Participación

Fuente: Adaptación de AA1000 Stakeholder Engagement Standard (2015)

6. Metodología

A continuación se describen los instrumentos utilizados para la recolección de la información primaria, la muestra objeto del estudio, las variables y las condiciones que se tuvieron en cuenta para el desarrollo de la investigación, en los grandes supermercados de la región Centro Sur de Caldas.

6.1 Enfoque Metodológico

El enfoque de la investigación es empírico-analítico. Empírico porque aborda un problema y contrasta la ocurrencia de éste en la práctica, a través de un trabajo de campo, basándose en evidencia para su posterior análisis y descripción, siendo precisamente dicho análisis, el que le da el enfoque analítico, procesando la información para determinar la -situación- del objeto de estudio indagado, que para ésta investigación, corresponde a las brechas en la implementación de la RS en los supermercados de la región Centro Sur de Caldas.

6.2 Tipo de Estudio

El presente estudio es descriptivo e intenta responder cuáles son las brechas que separan actualmente los grandes supermercados de la región Centro Sur de Caldas, de la implementación de la responsabilidad social, según los lineamientos de la guía ISO 26000 (2010). Lo anterior, a través de la relación de bases y fundamentaciones teóricas, con

información tanto de orden cualitativo como cuantitativo, obtenida directamente en los supermercados objeto del estudio.

Además de la identificación de las brechas anteriormente mencionadas, el presente estudio da a conocer los enfoques de RS con los que más se identifican los supermercados evaluados, así como la definición de los stakeholders más representativos para los mismos. Finalmente, a través de un análisis descriptivo, se define el grado de cumplimiento de responsabilidad social, dando cuenta también de los principales beneficios, barreras e impulsores que los supermercados objeto del estudio, identifican de la implementación de la RS, permitiendo así, dar luces sobre las posibles estrategias que se puedan desarrollar en este sector, para la disminución de las brechas identificadas.

6.3 Diseño de la Investigación

Para esta investigación se proponen instrumentos de recolección de información que son estructurados desde algunas fundamentaciones teóricas de la RS, como enfoques, perspectivas, guías y lineamientos de autores u organizaciones, donde se destaca la amplia fundamentación de la guía ISO 26000 (2010). La revisión teórica o estado del arte, se cruza con la información primaria obtenida en los supermercados objeto del estudio, la cual previamente cuantificada, permite definir las brechas existentes en términos de RS, identificando además, beneficios, barreras e impulsores que ellos perciben de la implementación de la RS.

La investigación se desarrolló básicamente en 5 momentos: revisión del estado del arte, diseño del instrumento estadístico, trabajo de campo, tabulación de la información y finalmente análisis de la información; estos momentos se describen brevemente a continuación:

- El primer momento permitió identificar las brechas para la integración de la RS en el sector retail, a través de la revisión de documentos (tesis, informes, artículos

científicos, entre otros), encontrados en las bases de datos especializadas y/o páginas oficiales gubernamentales relacionadas con el sector.

- El segundo momento se dio a través del ajuste y actualización del instrumento estadístico utilizado en el macro proyecto: “Determinación de las brechas estructurales en la integración de la responsabilidad social en empresas de la Región Centro - Sur de Caldas. Estudio Multisectorial” (Ocampo, Ciro, & Naranjo, 2014), el cual, previamente validado en la Fase I del macro proyecto de RSE, recoge información a partir de varios referentes bibliográficos, que incluyen además, los capítulos 4 al 7 de la guía ISO 26000:2010, dando como resultado un instrumento conformado por 4 encuestas: Aspectos Generales, Enfoques de RS, Stakeholders y Capítulos de la guía ISO 26000:2010.

- El tercer momento de trabajo de campo, implicó inicialmente el respectivo contacto con las empresas objeto del estudio, para poder llevar a cabo allí la aplicación del instrumento de recolección de la información, el cual se desarrolló con los respectivos gerentes y/o administradores de las organizaciones objeto del estudio. El área poblacional para la investigación se limitó al centro sur del departamento de Caldas, que corresponde básicamente a los municipios de Manizales y Chinchiná, donde se encuentran los supermercados de mayor tamaño de dicha región.

- A través del cuarto momento, se realizó la tabulación de los datos recolectados, donde se pasó de la escala cualitativa en las encuestas, a una escala cuantitativa que permitiera encontrar las brechas que separan actualmente el sector retail (supermercados) en la región centro sur de Caldas, de la implementación de la responsabilidad social.

- Finalmente, el quinto momento, permitió analizar la información ya cuantificada, haciendo la respectiva relación entre el estado del arte del primer momento y los datos obtenidos a través de las encuestas a los supermercados objeto del estudio, definiendo claramente las brechas de la RS para el sector retail, dando así respuesta al objetivo general de la presente investigación.

6.4 Población y Muestra

De acuerdo con las bases de datos otorgadas por las cámaras de comercio de Manizales y Chinchiná, la población de empresas pertenecientes al comercio minorista, de acuerdo al valor de sus activos (mayor a 500 millones de pesos) y que tuviesen asociados los CIU's 4711 y 4719, da un total de 24 empresas. La definición de los CIU's seleccionados corresponde a:

“4711: Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas o tabaco. 4719: Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con surtido compuesto principalmente por productos diferentes de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco” (DANE, 2012, p.67).

Según lo anterior, el universo inicial de la muestra está representado por 24 empresas, sin embargo, no todas ellas están catalogadas como supermercados; hay algunas que pertenecen a otras actividades económicas diferentes. Por lo anterior, solo se consideraron los supermercados más representativos (en tamaño) de la región, que fueron en total 8 empresas, las cuales se contactaron a través de solicitudes formales (cartas), teléfono y mail. Seis supermercados respondieron las encuestas, pero se analizó el total (8 supermercados) con las estrategias de comunicación.

El listado de las 6 empresas se encuentra descrito en la Tabla 6, donde se evidencia una clasificación según el número de empleados, que permite dividir la muestra entre

medianas y grandes empresas; esta información es importante para efectos de correlación posterior en la parte de resultados, entre los aspectos estratégicos de las organizaciones y las demás variables evaluadas:

Tabla 6. Supermercados objeto del estudio

Nombre del Supermercado	Numero de Empleados	CIU
Supermercado del Centro	Menos de 200	4711
Comercializadora Mercaldas S.A.	Mas de 200	
La 14	Mas de 200	
Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A.	Menos de 200	
Almacenes Éxito S.A.	Mas de 200	
Cuatro Milpas S.A.S.	Menos de 200	

Fuente: Elaboración propia

6.5 Operacionalización de Variables

Las variables del estudio se distribuyen básicamente en 4 encuestas: Aspectos generales de la organización, Enfoques de RS, Stakeholders y finalmente un instrumento desarrollado a partir de los capítulos 4 al 7 de la guía ISO 26000 (2010). El Anexo 1 corresponde a la tabla de Operacionalización de Variables, donde se hace la descripción detallada de las variables trabajadas en los 4 instrumentos de recolección mencionados anteriormente, definiendo: instrumento, variable, pregunta(s) utilizada(s) para evaluar la variable y tipo de variable.

6.6 Técnicas e instrumentos de recolección de información

El instrumento de recolección de información, el cual consta de 4 encuestas estructuradas (Tabla 7), fue diseñado por los investigadores principales del macro proyecto de RS, el cual fue validado y aplicado en la Fase I del macro proyecto (empresas manufactureras) y posteriormente fue actualizado y socializado con los estudiantes

adscritos a la Fase II del macro proyecto (empresas de servicios), a la cual pertenece el sector retail objeto de la presente investigación. Las 4 encuestas que conforman en instrumento de recolección de información corresponden a: Aspectos Generales, Enfoques de RS, Stakeholders y Capítulos de la Guía ISO 26000:2010, las cuales se describen a continuación:

- Encuesta de Aspectos Generales: En ésta encuesta se indaga sobre los aspectos generales y algunos estratégicos de la organización, que hacen parte de la plataforma estratégica de la misma, como son: misión, visión, políticas, informes de gestión e informes de RS y sostenibilidad. Así mismo, se tiene en cuenta la importancia que se le da a los diferentes Stakeholders y a los Beneficios, Barreras e Impulsores de la RS.
- Encuesta de Enfoques de RS: Esta encuesta está basada en enfoques definidos por Yepes et al. (2007) y Lozano (2009), que corresponden a: Legalista, de Identidad, Estratégico, Funcional, Instrumental, Filantrópico, Crítico, de los Problemas, del Reconocimiento y del Compromiso.
- Encuesta de Stakeholders: Encuesta desarrollada estableciendo los principales stakeholders de una organización, donde se evalúa el nivel de impacto o influencia de los mismos en la organización y en las actividades de la misma.
- Encuesta de la guía ISO 26000: Esta encuesta tiene en cuenta la estructuración de los siguientes capítulos: Capítulo 4: Principios de RS, Capítulo 5: Reconocer RS e Involucrarse con Partes Interesadas, Capítulo 6: Orientación sobre las Materias Fundamentales de la RS y finalmente el Capítulo 7: Orientación sobre la Integración de la RS.

Por su parte el capítulo 4 tiene en cuenta los siguientes principios: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la normativa internacional

de comportamiento y respeto a los derechos humanos. El capítulo 5 comprende las siguientes dimensiones: reconocer la responsabilidad social y la identificación e involucramiento con las partes interesadas. El capítulo 6 tiene en cuenta las siguientes materias fundamentales de la RS: gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, participación activa y desarrollo de la comunidad. Y finalmente, el capítulo 7 comprende las prácticas para integrar la RS y la comunicación en toda la organización.

Para la aplicación del instrumento, se realizaron visitas a las empresas objeto del estudio, es decir, los supermercados, donde las encuestas se desarrollaron con los gerentes, administradores y/o encargados del área de RS de los mismos, obteniéndose así, la información primaria de la investigación

Tabla 7. Encuestas del instrumento estadístico para la recolección de información

Encuestas	Aspectos
Aspectos Generales	Información Básica, Sistemas de Gestión, Plataforma Estratégica (misión, visión, política), Informes de Gestión y RS, Indicadores, Estrategias de Comunicación e Impulsores, Beneficios y Barreras de la RS.
Enfoques	Legalista, a la Identidad, Estratégico, Funcional, Instrumental, Filantrópico, Crítico, de los Problemas, del Reconocimiento y del Compromiso.
Stakeholders	Empleados, Clientes, Proveedores, Competidores, Sociedad Civil Organizada, Dueños, Socios e Inversionistas, Gobierno, ONG's, Ligas de Consumidores, Sindicatos, Aliados Estratégicos.
Guía ISO 26000:2010	Capítulo 4 Principios RS
	Capítulo 5 Reconocer RS e Involucrarse con Partes Interesadas
	Capítulo 6 Materias Fundamentales de RS
	Capítulo 7 Orientación para la Integración de la RS en al Organización

Fuente: Elaboración propia

6.7 Plan de Análisis

Debido a que la recolección de información se hizo a través de varias encuestas, se utilizaron diversas escalas para la calificación de la información por parte de las organizaciones y su posterior cuantificación. La Tabla 8 a continuación, contiene las escalas utilizadas en cada una de las encuestas que conformaron el instrumento de recolección de la información primaria:

Tabla 8. Categorías de calificación de las encuestas utilizadas




Encuesta	Aspecto	Categoría	Escala	Porcentaje otorgado (%)
Aspectos Generales	Misión, Visión, Informes, Política, Web, Sistema de Gestión	No	0	0%
		Si	1	100%
	Stakeholders, Impulsores, Barreras y Beneficios	Desde No aplica (0) hasta muy importante (5)	0	0%
			1	20%
			2	40%
			3	60%
		4	80%	
			5	100%
Enfoques y Stakeholders	Ver Operacionalización de Variables (ítem 6.6 del presente documento)	Totalmente en Desacuerdo	1	0%
		Parcialmente en desacuerdo	2	25%
		Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	50%
		Parcialmente de acuerdo	4	75%
		Totalmente de acuerdo	5	100%
Capítulos 4 al 7 de la Guía ISO 26000	Ver Operacionalización de Variables (ítem 6.6 del presente documento)	Inexistente	1	0%
		Establecido	2	33,3%
		Documentado	3	66,6%
		Implementado	4	100%

Fuente: Elaboración propia

Después de la cuantificación y consolidación de la información de los 6 supermercados objeto del estudio, se realizó un análisis descriptivo de la misma a través de los datos consolidados y los gráficos generados por el software Microsoft Excel. Así mismo, el análisis estadístico de la prueba no paramétrica U de Mann-White del software IBM- SPSS, permitió identificar las diferencias estadísticamente significativas entre las variables evaluadas en las encuestas, con un nivel de confianza mayor al 90%, con lo cual se identificaron los niveles de significancia entre los aspectos estratégicos organizacionales y los diferentes temas planteados según la guía ISO 26000 (capítulos 4 al 7).

Finalmente, el análisis de frecuencias para cada aspecto evaluado, así como el análisis de brechas con identificación tipo semáforo, se hicieron de acuerdo a la escala y ponderación que se presenta a continuación en la Tabla 9:

Tabla 9. Valores para el análisis de frecuencias y para las brechas

Rangos de la escala	Porcentaje otorgado %	Indicador
Muy Baja	0-20	Verde 
Baja	20-40	
Media	40-60	Amarillo 
Alta	60-80	Rojo 
Muy Alta	80-100	

Fuente: Elaboración propia

7 Resultados

Inicialmente se abordan los resultados a través de análisis descriptivo de los mismos, teniendo en cuenta los ítems evaluados a través de las encuestas, las cuales están conformadas por los aspectos estratégicos de los supermercados (plataforma estratégica, presentación de informes, entre otros) y el cumplimiento de la RS según la guía ISO 26000. Posteriormente se incluye el análisis a través de pruebas no paramétricas, que permite determinar los niveles de significancia que hay entre las diferentes variables evaluadas. Finalmente, se obtienen las brechas existentes en materia de RS de los supermercados (objeto del estudio), de la región centro sur de Caldas.

7.1 Enfoques

Los enfoques abordados en el presente trabajo, se trabajaron desde la perspectiva de Yepes et al. (2007) y Lozano (2009), quienes tienen en cuenta 10 enfoques de RS. Según los datos obtenidos en las encuestas, se observa en la Figura 36 a continuación, que el enfoque de mayor cumplimiento para los supermercados evaluados, es el enfoque -A la Identidad- con un 70% de cumplimiento, seguido de los enfoques -Funcional- y -Estratégico-, cada uno con un 68%. Los demás enfoques presentan cumplimientos medios y similares entre sí, y los valores de los mismos oscilan entre 47% y el 60%. El enfoque de menor cumplimiento es el del -Reconocimiento- que alcanza apenas un valor del 47%.

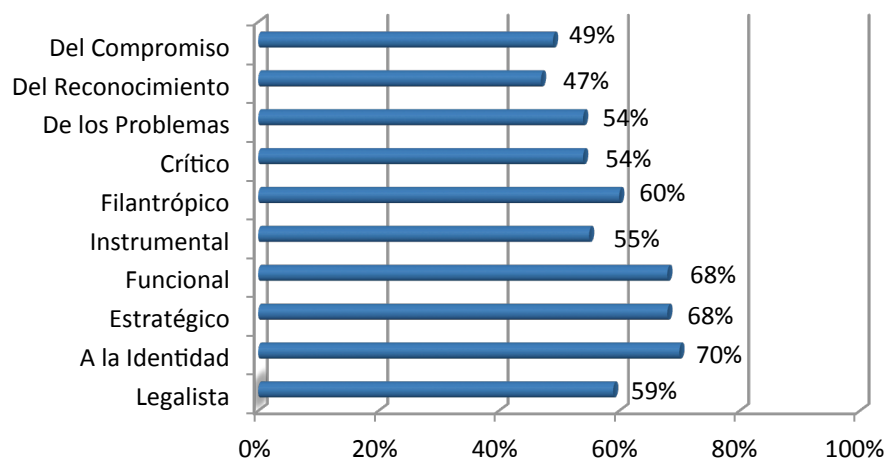


Figura 36. Predominancia en los enfoques de RS

Fuente: Elaboración propia

La Figura 37 a continuación, muestra la distribución de las frecuencias de los datos, donde se observa una alta dispersión de los mismos en la mayoría de los enfoques evaluados, tan solo los enfoques Legalista y Funcional, tienden a estar concentrados en los rangos de la escala entre -medio y muy alto-, los demás enfoques tienen datos dispersos en todos los rangos de la escala, incluyendo el enfoque a la Identidad (que es el de mayor cumplimiento en promedio con un 70%), que presenta datos en la escala entre -muy bajo y alto-, lo que da cuenta de la alta dispersión de los datos del mismo.

En cuanto a los coeficientes de variación de los enfoques, los valores más bajos están representados por los enfoques Funcional (21%), Instrumental (23%), de los Problemas (25%) y Legalista (27%); los demás coeficientes presentan valores entre el 33% y el 55%, siendo coeficientes de variación moderados, donde el más alto corresponde al enfoque Crítico (55%), seguido de los enfoques de Reconocimiento (48%) y Filantrópico (46%).

Finalmente, en cuanto al nivel de significancia entre los aspectos estratégicos y los enfoques (Tabla 10), solamente se evidencian diferencias estadísticamente significativas entre el tamaño de la organización (de acuerdo al número de empleados) y el enfoque

Funcional.

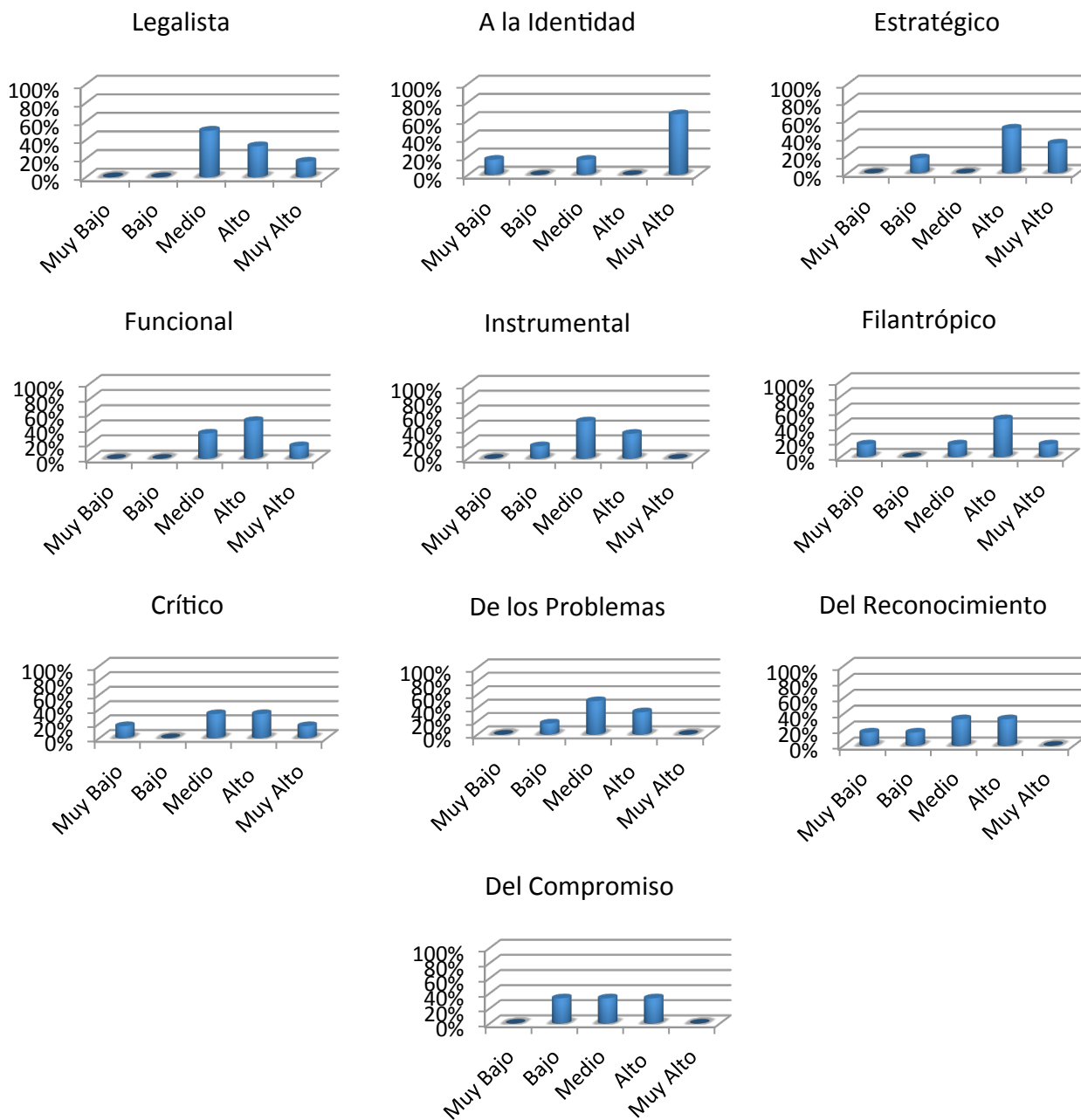


Figura 37. Distribución de Frecuencias – Enfoques de RSE

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Nivel de Significancia – Aspectos Estratégicos vs Enfoques

Aspecto Estratégico	Legalista	Identidad	Estratégico	Funcional	Instrumental	Filantropico	Critico	Problemas	Reconocimiento	Compromiso
No. de Empleados				0,046						
Tipo de Organización										
Página Web										
Sistemas de Gestión										
Misión										
Visión										
Informe de Gestión										
Política RS										
Informe de RS										
Informe de Sostenibilidad										

Fuente: Elaboración propia

7.2 Cumplimiento guía ISO 26000

7.2.1 Principios de RS (capítulo 4)

Los principios de RS fueron evaluados según la guía ISO 26000 y el cumplimiento de los mismos se muestra en la Figura 38 a continuación:

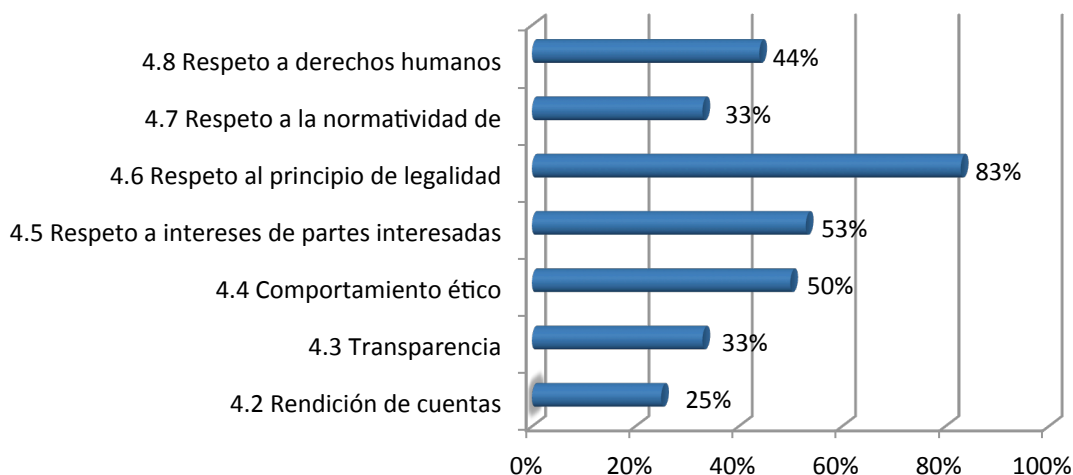


Figura 38. Nivel de Implementación Principios de RS según ISO 26000

Fuente: Elaboración propia

Se observa que el Principio de Legalidad es el de mayor cumplimiento (83%), seguido de los principios: Respeto a intereses de partes interesadas (53%) y Comportamiento Etico (50%), todos éstos principios están muy asociados al cumplimiento legal y –obligatorio- de las organizaciones, que dan cuenta del funcionamiento normal de las mismas, dentro de los cuales los mas comunes son: código ético de trabajo (jornadas de trabajo, remuneración, días de vacaciones, entre otros), cumplimiento de un sistema mínimo de seguridad y salud ocupacional para los empleados, así como algunos mecanismos básicos de comunicación con el cliente, como son los sistemas de PQRS (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias).

Así mismo, se observa que el principio de menor cumplimiento es el de Rendición de Cuentas (25%), lo cual es coherente con lo anterior, ya que es el principio donde las organizaciones requieren evidenciar procesos de medición y mejora asociados a la RS, así como la definición de políticas, objetivos y metas de RS, designación de presupuestos concretos para la realización de actividades socialmente responsables, definición de personal a cargo de la RS dentro de la organización, estrategias de comunicación permanente con los stakeholders, presentación de informes, entre otros, que permitan dar cuenta de que la responsabilidad social no se basa en acciones puntuales y esporádicas,

sino que por el contrario, es una herramienta que hace parte de la estrategia organizacional y por lo tanto, es trabajada en el día a día.

Por su parte la Figura 39 a continuación, muestra los valores de las frecuencias para los principios de RS y allí se observa una marcada tendencia en la frecuencia -muy alto- para el principio de Legalidad y una marcada tendencia en la frecuencia -muy bajo- para el principio de Rendición de Cuentas, lo cual también va en coherencia con lo descrito anteriormente. Los demás principios, sin excepción, muestran las frecuencias distribuidas en mínimo 4 de las categorías de rangos definidas en la escala (muy bajo, bajo, hasta medio, alto y muy alto), sin existir picos de frecuencias marcados y/o relevantes en las mismas.

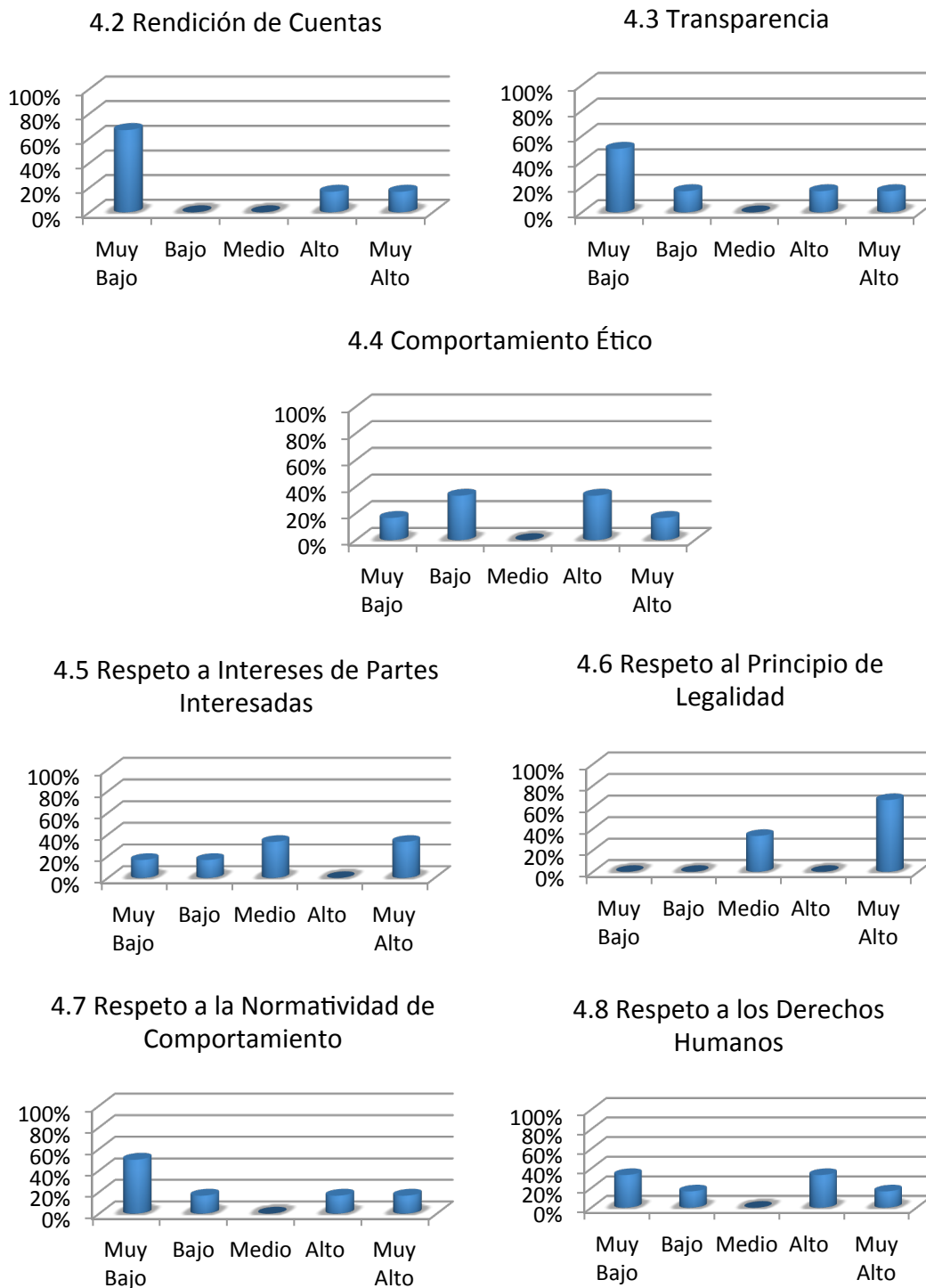


Figura 39. Distribución de Frecuencias – Principios de RS

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los coeficientes de variación de cada principio evaluado, se observa que el principio con menor heterogeneidad en las respuestas es: Respeto al principio de Legalidad, con un coeficiente de variación del 31%, seguido de Comportamiento ético y Respeto a intereses de partes interesadas, con coeficientes de variación del 52% y 67% respectivamente. Así mismo, se destaca que el valor de coeficiente de variación más alto, lo obtuvo el principio de Rendición de cuentas con un 156%.

La alta heterogeneidad de las respuestas en los principios de RS, los cuales se encuentran distribuidos en la escala: Inexistente, Establecido, Documentado e Implementado, dan cuenta que el cumplimiento de algunos requerimientos de la guía ISO 26000, se dan mas por un efecto –rebote- de algunos lineamientos de tipo obligatorio y/o legal, que son estipulados para todas las organizaciones por el simple hecho de existir como empresas, como es el caso de la reglamentación ambiental mínima y algunos requerimientos básicos de seguridad y salud ocupacional.

Finalmente, la Tabla 11, muestra el nivel de significancia entre los aspectos estratégicos y los principios de RS (según la guía ISO 26000), a través de la prueba U de Mann-Whitney y se encuentra que hay diferencias ($\text{sig} = 0,046$) en el principio de Respeto a la Normativa de Comportamiento, entre las grandes empresas (50%) y las medianas empresas (17%). También se evidencian diferencias ($\text{sig} = 0,083$) en el principio de Rendición de Cuentas, entre las empresas familiares (13%) y la empresa no familiar (83%).

Tabla 11. Nivel de Significancia – Aspectos Estratégicos vs Principios de RS

Aspecto Estratégico	4.2 Rendición cuentas	4.3 Transparencia	4.4 Comportamiento Ético	4.5 Respeto Intereses Partes Interesadas	4.6 Respeto Principio Legalidad	4.7 Respeto a normativas Comportamiento	4.8 Respeto Derechos Humanos
Tamaño de Organización (No. de Empleados)						0,046	
Tipo de Organización	0,083						
Página Web							
Sistemas de Gestión							
Misión							
Visión							

Aspecto Estratégico	4.2 Rendición cuentas	4.3 Transparencia	4.4 Comportamiento Ético	4.5 Respeto Intereses Partes Interesadas	4.6 Respeto Principio Legalidad	4.7 Respeto a normativas Comportamiento	4.8 Respeto Derechos Humanos
Informe de Gestión							
Política RS	0,083						
Informe de RS	0,083						
Informe de Sostenibilidad	0,083						

Fuente: Elaboración propia

7.2.2 Reconocer la RS e involucrarse con partes interesadas (capítulo 5)

En la Figura 40 a continuación, se observa el nivel de implementación promedio del capítulo 5 (según la guía ISO 26000) de los 6 supermercados objeto del estudio, encontrándose un bajo porcentaje de cumplimiento (25%), lo que muestra que independiente de que los supermercados reconozcan algunos grupos de interés, no hay una alta relación con éstos, que permita involucrar mecanismos o estrategias para garantizar una adecuada comunicación en doble vía con los mismos. De igual forma, las acciones de reconocimiento de la RS suelen estar en la escala de –inexistente- o -establecido-, con excepción de una de las organizaciones que ubicó sus respuestas en la escala de -implementado-.

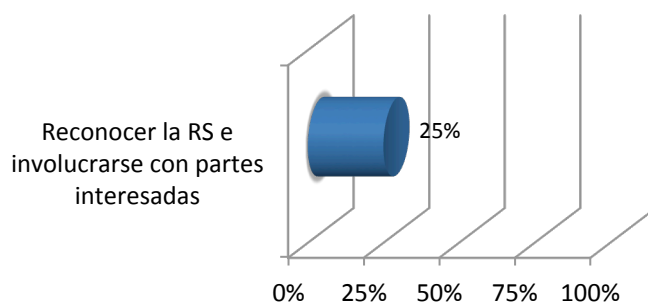


Figura 40. Nivel de Implementación Capítulo 5 según Guía ISO 26000

Fuente: Elaboración propia

Por su parte la siguiente Figura 41, muestra la distribución de las frecuencias de los datos, las cuales tienden a estar muy concentradas en la escala: -muy bajo- y -bajo-, a excepción de uno de los supermercados, que se ubicó en la escala: -alto-, el cual afirma tener mecanismos de comunicación con los stakeholders para conocer sus expectativas, sin embargo, dice no tener esquemas de participación de dichos stakeholders en los órganos de gobierno del mismo; además, el alto valor del coeficiente de variación (106%), confirma la heterogeneidad y/o variabilidad de las respuestas obtenidas.

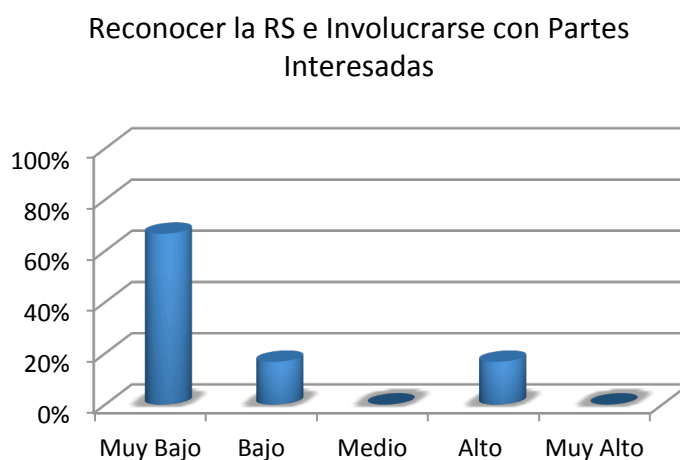


Figura 41. Distribución de Frecuencias – Reconocer e Involucrarse con Partes Interesadas

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, al hacer el análisis de significancia estadística a través de la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney, se evidencia que no hay diferencias estadísticamente significativas entre ninguno de los aspectos estratégicos de las empresas objeto de estudio y el reconocimiento de la RS e involucramiento con partes interesadas.

7.2.3 Materias fundamentales en RS (capítulo 6)

La Figura 42 a continuación, muestra el nivel de cumplimiento de las materias fundamentales en RS según la guía ISO 26000, donde se observan cumplimientos entre

valores -bajos- y -medios- en todas las materias evaluadas, siendo la de mayor cumplimiento la materia fundamental de Prácticas laborales con un 68%, seguida de Asuntos de consumidores con un (53%).

Teniendo en cuenta que las materias fundamentales se pueden considerar como la expresión en la práctica de los principios de RS (ítem 7.2.1 en el presente trabajo), se observa coherencia con dichos resultados, donde el principio de mayor cumplimiento fue el de Legalidad, dentro del cual, se deben tener establecidas condiciones mínimas de las prácticas laborales y mecanismos de comunicación con los clientes o consumidores, siendo éste último un aspecto fundamental dentro del desarrollo y empoderamiento en el mercado de este tipo de empresas.

Las materias fundamentales de menor cumplimiento son: Gobernanza de la organización, Participación activa y desarrollo de la comunidad y Derechos humanos, con un 28%, 33% y 39% de cumplimiento respectivamente. Las otras dos materias fundamentales poseen cumplimientos medios, siendo del 46% para Medio ambiente y del 45% para Prácticas justas de operación.

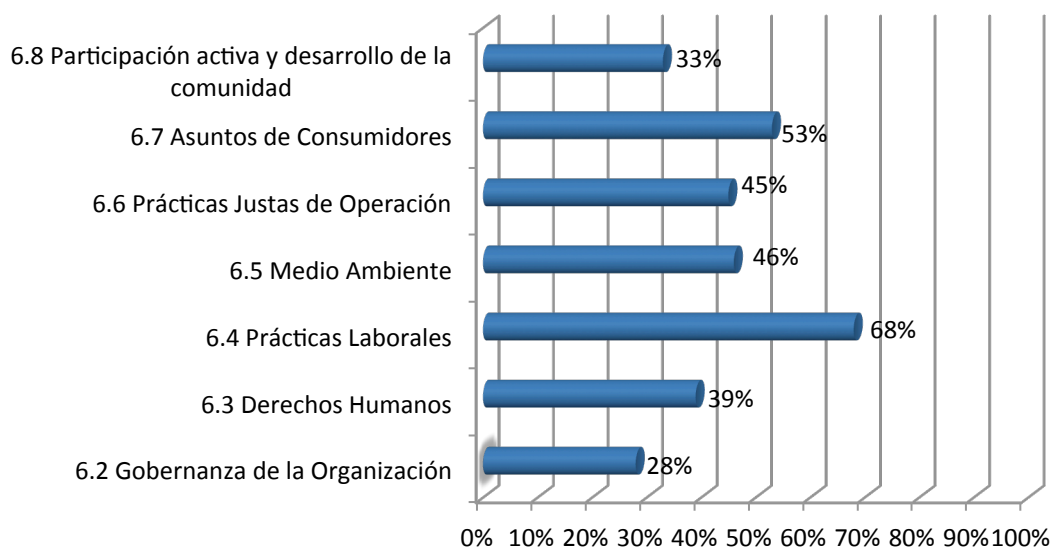


Figura 42. Nivel de Implementación Materias Fundamentales según Guía ISO 26000

Fuente: Elaboración propia

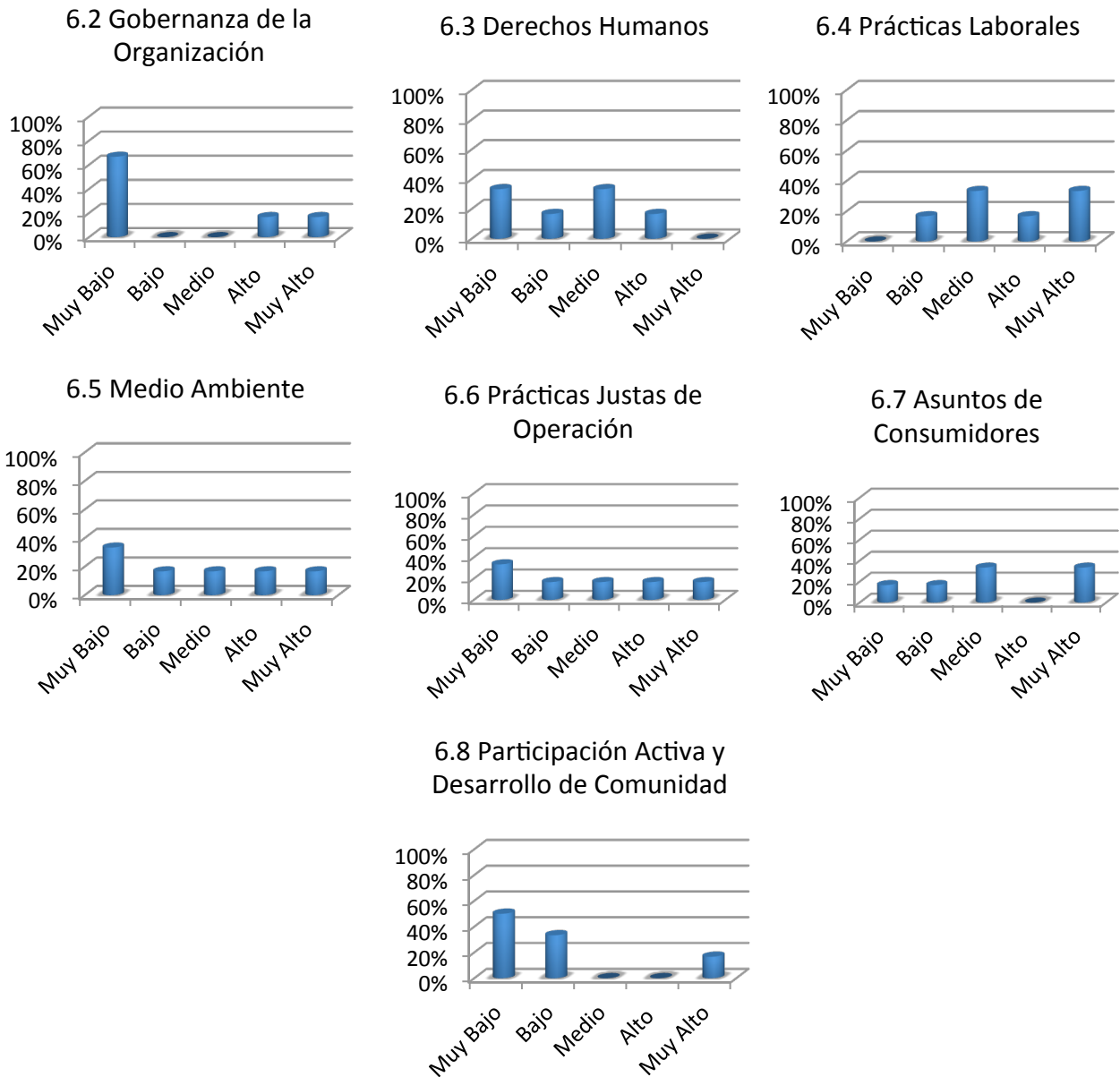


Figura 43. Distribución de Frecuencias – Materias Fundamentales

Fuente: Elaboración propia

La anterior Figura 43, muestra la distribución de las frecuencias de los datos, observándose una alta dispersión de los mismos a lo largo de todos los rangos establecidos en la escala, a excepción de las materias fundamentales de Gobernanza de la organización y Participación activa y desarrollo de comunidad, las cuales tienden a tener la distribución de los datos, con una concentración mayor en los rangos de -bajo- y -muy bajo-.

Por su parte, los coeficientes de variación de los datos, reflejan la alta heterogeneidad de las respuestas, siendo el valor mas bajo, el de la materia fundamental de Prácticas laborales, con un 37%. Todos los demás coeficientes de variación están por encima del 60%, siendo los mas altos: Gobernanza de la organización y Participación activa y desarrollo de comunidad con un 159% y 102% respectivamente. Si bien ya se ha dicho que las materias fundamentales, son básicamente la expresión en la práctica de lo que las organizaciones hacen en materia de RS, se evidencia en general un bajo cumplimiento de las mismas, así como una alta variabilidad y heterogeneidad en las respuestas obtenidas.

Ahora bien, observando el nivel de significancia entre los aspectos estratégicos y las materias fundamentales (Tabla 12 a continuación), se evidencian diferencias ($\text{sig} = 0.05$ y 0.077) en las materias de Prácticas Laborales y Asuntos de Consumidores, entre las grandes empresas (84% y 75%) y las medianas empresas (51% y 30%).

Tabla 12. Nivel de Significancia – Aspectos Estratégicos vs Materias Fundamentales

Aspecto Estratégico	6.2 Gobernanza de la Organización	6.3 Derechos Humanos	6.4 Prácticas Laborales	6.5 Medio Ambiente	6.6 Prácticas Justas Operación	6.7 Asuntos de los Consumidores	6.8 Participación Activa y Desarrollo Comunidad
No. de Empleados		0,046	0,05			0,077	
Tipo de Organización							
Página Web							
Sistemas de Gestión							
Misión							
Visión							
Informe de Gestión							

Aspecto Estratégico	6.2 Gobernanza de la Organización	6.3 Derechos Humanos	6.4 Prácticas Laborales	6.5 Medio Ambiente	6.6 Prácticas Justas Operación	6.7 Asuntos de los Consumidores	6.8 Participación Activa y Desarrollo Comunidad
Política RS							
Informe de RS							
Informe de Sostenibilidad							
Fuente: Elaboración propia							

7.2.4 Orientación para la integración de la RS (capítulo 7)

El capítulo 7 de la Guía ISO 26000, aborda los aspectos para la integración de la RS en la organización, donde se indaga sobre las diferentes herramientas para la incorporación de la RS en la estructura organizacional, teniendo en cuenta procesos de comunicación, así como indicadores asociados, personal responsable y presupuestos definidos para temas relacionados con la RS, entre otros, que den cuenta de una verdadera apropiación de este tema al interior de la organización y de la mejora continua del mismo; se observa entonces en la Figura 44 a continuación, cumplimientos bajos que oscilan entre el 22% y el 30%, convirtiéndose el capítulo 7 (27%) y el capítulo 5 (25%), en los capítulos de menor cumplimiento de la guía ISO 26000 para la muestra de los supermercados objeto del estudio.

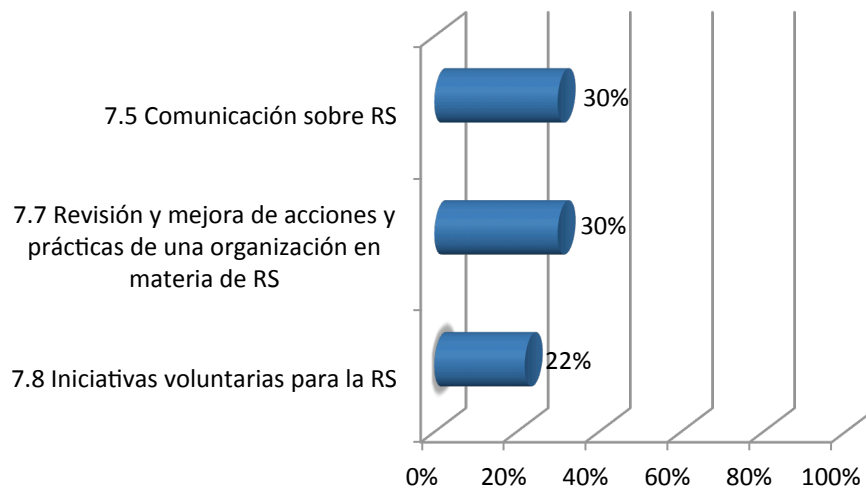


Figura 44. Nivel de Implementación de la Orientación para la Integración de RS según la Guía ISO 26000

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, en la siguiente Figura 45, se observa que la distribución de frecuencias de los datos, muestra una considerable concentración en la escala -muy bajo-, teniendo unos pocos datos en la escala -alto- y -muy alto-, que son los datos que finalmente le dan el porcentaje de cumplimiento global al capítulo 7 como tal (27%).

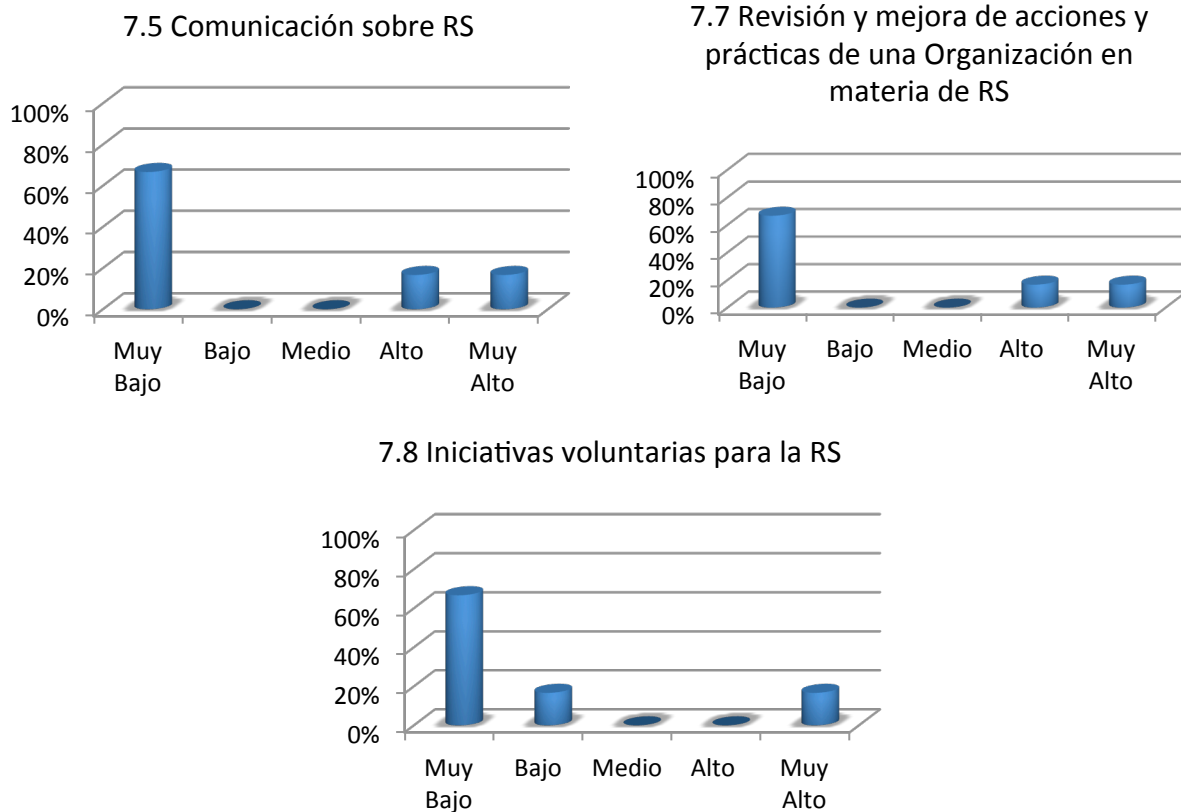


Figura 45. Distribución de Frecuencias – Orientación para la Integración de RS

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se observa alta heterogeneidad en las respuestas de los aspectos evaluados, ya que los coeficientes de variación corresponden a: Comunicación sobre RS y Revisión y mejora de acciones y prácticas en materia de RS, con un 157% cada uno, e Iniciativas voluntarias para la RS con un 182%.

Finalmente, al observar los valores de significancia entre los aspectos estratégicos organizacionales y los ítems del capítulo 7 (Tabla 13 a continuación), se evidencian diferencias ($\text{sig} = 0.083$) en los ítems de Comunicación de RS, Revisión y mejora de acciones e Iniciativas voluntarias para la RS, entre las empresas familiares (16%) y la empresa no familiar (100%).

Tabla 13. Nivel de Significancia – Aspectos Estratégicos vs Orientación para la Integración de la RS

Aspecto Estratégico	7.5 Comunicación sobre RS	7.7 Revisión /mejora Acciones y prácticas organizacionales en RS	7.8 Iniciativas voluntarias para RS
No. de Empleados			
Tipo de Organización	0,083	0,083	0,083
Página Web			
Sistemas de Gestión			
Misión			
Visión			
Informe de Gestión			
Política RS	0,083	0,083	0,083
Informe de RS	0,083	0,083	0,083
Informe de Sostenibilidad	0,083	0,083	0,083

Fuente: Elaboración propia









7.2.5 Identificación de brechas estructurales guía ISO 26000

A a continuación se observan los datos correspondientes a las brechas que actualmente separan las empresas objeto del estudio (supermercados), de una adecuada implementación de la RS, teniendo en cuenta los lineamientos de la guía ISO 26000. Brechas en los principios de RS (Tabla 14), brechas en el reconocimiento e involucramiento con partes interesadas (Tabla 15), brechas en las materias fundamentales de RS (Tabla 16) y finalmente, brechas en la orientación para la integración de la RS (Tabla 17).

Se observa entonces que todos los capítulos de la guía ISO 26000 evaluados, presentan brechas entre los rangos -medio- y -alto-, a excepción del principio de Legalidad (en el capítulo 4), que presenta una brecha -baja- del 17%. Cabe resaltar que la brecha mas alta en los principios, se encuentra en la Rendición de cuentas con un 75%. Lo anterior es coherente con lo que suelen trabajar las empresas inicialmente frente a la RS, pues inician con cumplimientos asociados más a condiciones legales o de obligatoriedad, dejando en último lugar el principio de rendición de cuentas, el cual incluye la presentación (pública)

de informes de gestión/sostenibilidad y la consolidación de relaciones y comunicación con sus diferentes grupos de interés.



Tabla 14. Brechas Estructurales – Capítulo 4 ISO 26000

Capítulo guía ISO 26000	Principios de RS	% Implementación	Desviación Estándar	Valor Brecha	Nivel Brecha por numeral ISO 26000	Indicador por numeral ISO 26000	Indicador por capítulo
4. Principios de la RS	4.2 Rendición de Cuentas	25%	36%	75%	Alta		
	4.3 Transparencia	33%	32%	67%	Alta		
	4.4 Comportamiento Ético	50%	24%	50%	Media		
	4.5 Respeto a Intereses de Partes Interesadas	53%	33%	47%	Media		
	4.6 Respeto a Principio de Legalidad	83%	24%	17%	Baja		
	4.7 Respeto a Normatividad de Comportamiento	33%	32%	67%	Alta		
	4.8 Respeto a Derechos Humanos	44%	37%	56%	Media		

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, tal y como se mencionó anteriormente en el ítem 7.2.4 del presente trabajo, tanto el capítulo 5 como el capítulo 7, son los capítulos de menor cumplimiento de la guía ISO 26000 para los supermercados evaluados, por lo tanto, son los capítulos que presentan las brechas más representativas con un 75% y 73% respectivamente.


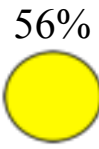






Tabla 15. Brechas Estructurales – Capítulo 5 ISO 26000

Capítulo guía ISO 26000	Prácticas de RS	% Implementación	Desviación Estándar	Valor Brecha	Nivel Brecha por numeral ISO 26000	Indicador por numeral ISO 26000	Indicador por capítulo
5. Reconocer la RS e involucrarse con Partes Interesadas	Cap. 5. Reconocer la RS e involucrarse con Partes Interesadas	25%	24%	75%	Alta		

Fuente: Elaboración propia





En el caso del capítulo 6, las brechas mas altas están representadas por las materias fundamentales de Gobernanza de la organización y Participación activa y desarrollo de la comunidad, con un 72% y 68% respectivamente, lo cual ratifica las dificultades que presentan este tipo de empresas para incorporar la RS en su plataforma estratégica y en su estructura organizacional, afectando entonces de manera directa, los procesos de comunicación con algunos grupos de interés, especialmente con los empleados y la comunidad.

Tabla 16. Brechas Estructurales – Capítulo 6 ISO 26000

Capítulo guía ISO 26000	Materias Fundamentales	% Implementación	Desviación Estándar	Valor Brecha	Nivel Brecha por numeral ISO 26000	Indicador por numeral ISO 26000	Indicador por capítulo
6. Orientación sobre Materias Fundamentales de RS	6.2 Gobernanza Organización	28%	40%	72%	Alta		
	6.3 Derechos Humanos	39%	23%	61%	Alta		
	6.4 Prácticas Laborales	68%	23%	32%	Media		
	6.5 Medio Ambiente	46%	30%	54%	Media		
	6.6 Prácticas Justas de Operación	45%	30%	55%	Media		
	6.7 Asuntos de Consumidores	53%	32%	48%	Media		
	6.8 Participación Activa y Desarrollo de Comunidad	33%	30%	68%	Alta		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Brechas Estructurales – Capítulo 7 ISO 26000

Capítulo guía ISO 26000	Orientación sobre integración de RS en la Organización	% Implementación	Desviación Estándar	Valor Brecha	Nivel Brecha por numeral ISO 26000	Indicador por numeral ISO 26000	Indicador por capítulo
7. Orientación sobre la Integración de la RS en la Organización	7.5 Comunicación sobre RS	30%	42%	70%	Alta		
	7.7 Revisión y mejora de acciones y prácticas de la organización en materia de RS	30%	42%	70%	Alta		
	7.8 Iniciativas voluntarias para la RS	22%	37%	78%	Alta		

Fuente: Elaboración propia

La siguiente Tabla 18, muestra los porcentajes globales de implementación por cada capítulo de la guía ISO 26000, así como los valores globales de las respectivas brechas, observándose un 35% de cumplimiento global de la guía para los supermercados objeto del estudio, lo que conlleva a una brecha global del 65% en cumplimiento de RS. Así mismo, lo anteriormente descrito, se muestra de manera gráfica en la Figura 46 a continuación.

Tabla 18. Porcentajes globales de implementación de la guía ISO 26000 por capítulo y Brechas globales

Aspecto ISO 26000	% Implementación	% Brecha
4. Principios de la Responsabilidad Social	46%	54%
5. Reconocer la RS e involucrarse con las partes interesadas	25%	75%
6. Orientación sobre materias fundamentales de la RS	44%	56%
7. Orientación sobre la integración de la RS en toda la organización	27%	73%

Aspecto ISO 26000	% Implementación	% Brecha
Promedio Global Implementación - ISO 26000	35%	65%

Fuente: Elaboración propia

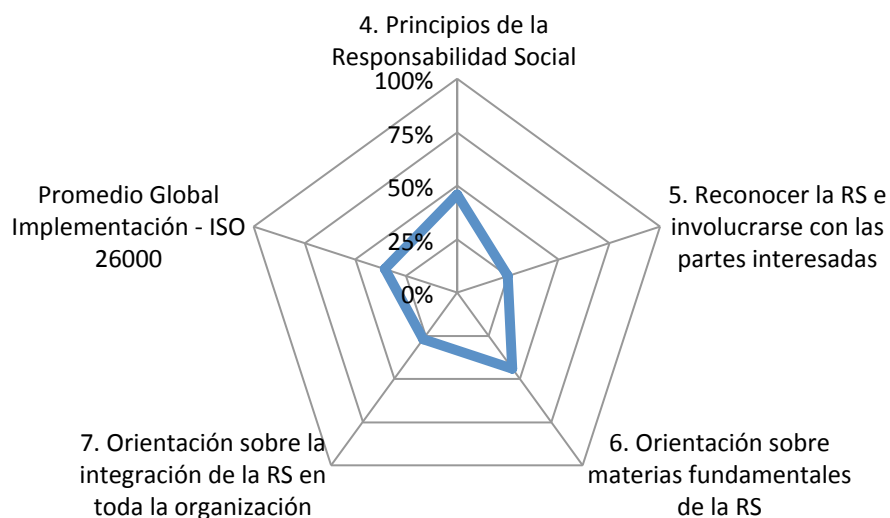


Figura 46. Promedios globales de implementación por capítulo ISO 26000

Fuente: Elaboración propia

La Figura 47 a continuación, muestra la distribución de las frecuencias de las brechas encontradas, observándose mayor dispersión en los datos de los capítulos 4 y 6 de la guía ISO 26000, que son los capítulos que presentan el menor porcentaje de brecha. Por su parte, los capítulos 5 y 7, que son los capítulos que presentan mayor porcentaje de brecha, presentan concentración de las frecuencias de los datos, en la escala -alto-, lo cual es de esperarse, ya que son los capítulos de menor cumplimiento de la guía ISO 26000 para los supermercados objeto del estudio.

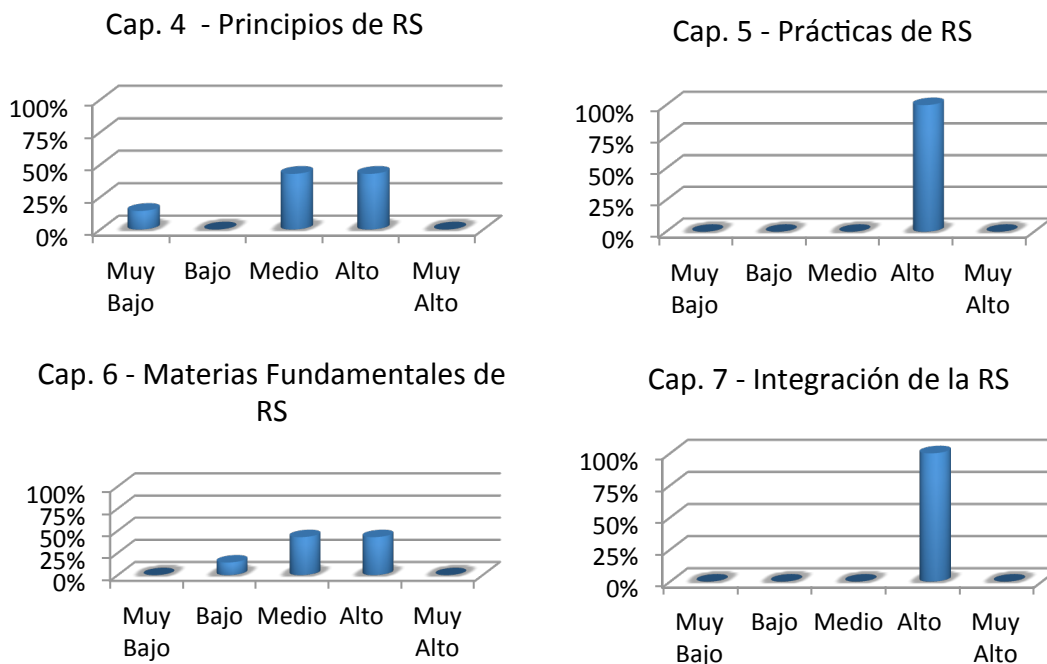


Figura 47. Distribución de Frecuencias – Brechas ISO 26000

Fuente: Elaboración propia

La Figura 48 a continuación, muestra la comparación entre los valores de cumplimiento obtenidos en los diferentes capítulos de la guía ISO 26000 para los supermercados objeto del estudio, versus los valores de cumplimiento obtenidos en el sector de Alimentos y Bebidas, el cual fue abordado por Fonseca (2015) en el macroproyecto de RSE (Fase I) de la Universidad Autónoma de Manizales, quien asumió para la elaboración de su trabajo, una muestra con grandes empresas de dicho sector (Alimentos y Bebidas), en la región centro sur de Caldas. Se considera importante realizar dicha comparación, teniendo en cuenta que las grandes empresas manufactureras del sector de Alimentos y Bebidas de la región evaluada, constituyen a su vez, uno de los principales grupos de interés de los supermercados (proveedores).

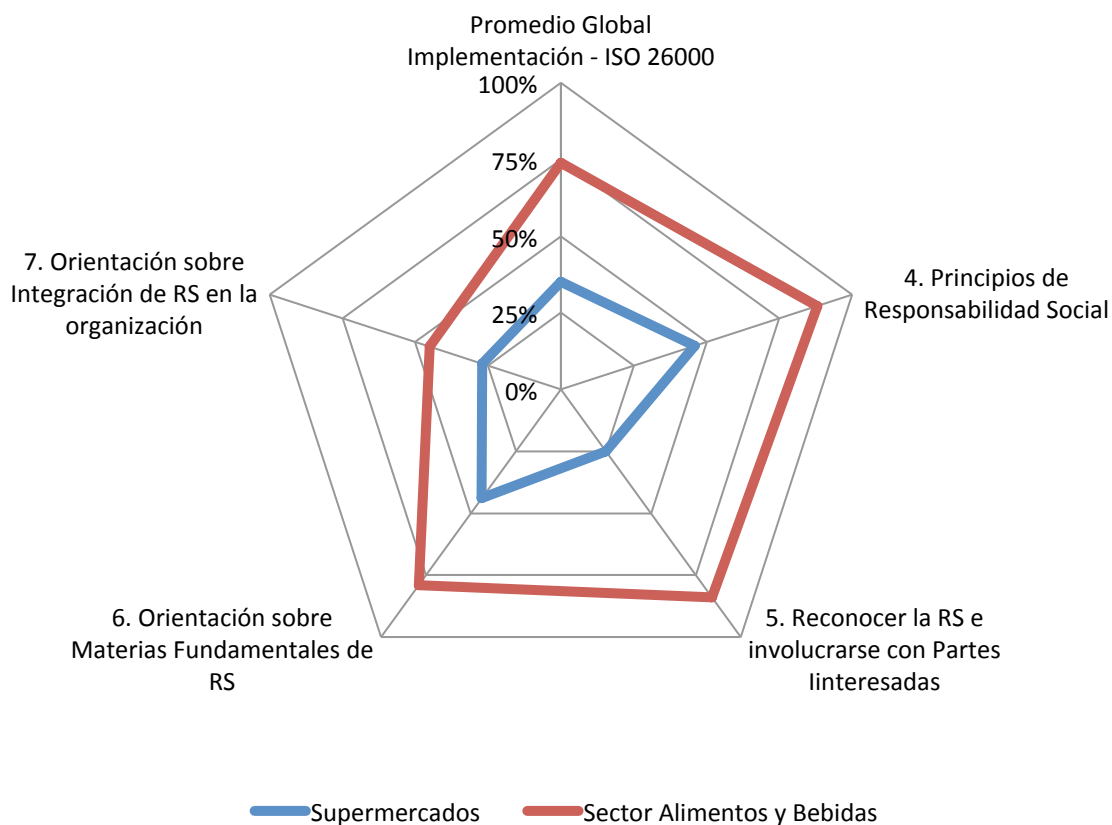


Figura 48. Promedio Implementación ISO 26000 (comparación sector Alimentos y Bebidas vs Supermercados de la región)

Fuente: Elaboración propia y Fonseca (2015)

Según la comparación mencionada anteriormente, se evidencian cumplimientos ampliamente superiores en las empresas manufactureras del sector de Alimentos y Bebidas en comparación con los supermercados evaluados, en todos los capítulos de la guía ISO 26000. Por ejemplo, frente al cumplimiento global de la guía, el sector de Alimentos y Bebidas obtuvo un 74%, frente a un 35% de cumplimiento para los Supermercados. Así mismo, se presentan diferencias considerables en los porcentajes de cumplimiento por capítulo de la guía ISO 26000, tal y como se muestra en la Tabla 19 a continuación:

Tabla 19. Porcentaje de Implementación global de la Guía ISO 26000 en Supermercados vs Sector Alimentos y Bebidas (grandes empresas)

Aspecto ISO 26000	Supermercados	Sector Alimentos y Bebidas	% Brecha Supermercados
Promedio Global Implementación - ISO 26000	35%	74%	65%
4. Principios de Responsabilidad Social	46%	88%	54%
5. Reconocer la RS e involucrarse con Partes Interesadas	25%	84%	75%
6. Orientación sobre Materias Fundamentales de RS	44%	79%	56%
7. Orientación sobre Integración de RS en la organización	27%	45%	73%

Fuente: Elaboración propia y Fonseca (2015)

Es evidente entonces, la superioridad de las empresas del sector de Alimentos y Bebidas versus los Supermercados en cuanto al cumplimiento de la guía ISO 26000, destacándose la amplia diferencia que se presenta en el capítulo 5 sobre el reconocimiento e involucramiento con partes interesadas, donde las empresas del sector de Alimentos y Bebidas obtienen un 84% de cumplimiento frente a un escaso 25% en los Supermercados.

Así mismo, se destaca el capítulo 7 sobre orientación e integración de la RS en la organización, el cual da cuenta de la demostrabilidad en acciones de la RS por parte de la organización, mediante mecanismos de seguimiento a objetivos, metas, estrategias, procesos y logros, entre otros, ya que éste capítulo presenta un cumplimiento del 45% en las grandes empresas del sector de Alimentos y Bebidas, frente a un 27% de cumplimiento en los Supermercados evaluados.

Finalmente, la Tabla 20 muestra el valor de la –mediana- según el tamaño de las organizaciones (por número de empleados), para determinar la tendencia de las respuestas en cada aspecto estratégico evaluado. Para el caso de la variable Tipo de Empresa (familiar y no familiar), no se realizó esta diferenciación, ya que 5 de las 6 empresas objeto del

estudio, son empresas familiares, por lo tanto, las respuestas tienen tendencia hacia dicho grupo de organizaciones.

Tabla 20. Valor de las medianas de los aspectos de la guía ISO 26000 según el tamaño de las empresas (por número de empleados)

Aspecto ISO 26000	Promedio	Mediana (Tamaño de Empresa)		Desviación Estándar
		Mediana	Grande	
4.2 Rendición de Cuentas	25%	-----	67%	36%
4.3 Transparencia	33%	17%	67%	32%
4.4 Comportamiento Ético	50%	33%	67%	24%
4.5 Respeto a Intereses de Partes Interesadas	53%	50%	83%	33%
4.6 Respeto al Principio de Legalidad	83%	50%	-----	24%
4.7 Respeto a la Normatividad de Comportamiento	33%	0%	67%	32%
4.8 Respeto a los Derechos Humanos	44%	0%	67%	37%
5. Reconocer RS e Involucrarse con Partes Interesadas	25%	8%	33%	24%
6.2 Gobernanza de la Organización	28%	-----	67%	40%
6.3 Derechos Humanos	39%	12%	58%	23%
6.4 Prácticas Laborales	68%	53%	93%	23%
6.5 Medio Ambiente	46%	17%	67%	30%
6.6 Prácticas Justas de Operación	45%	27%	80%	30%
6.7 Asuntos de Consumidores	53%	38%	86%	32%
6.8 Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad	33%	19%	38%	30%
7.5 Comunicación sobre RS	30%	-----	78%	42%
7.7 Revisión / Mejora Acciones y Prácticas Organiz. en RS	30%	-----	78%	42%
7.8 Iniciativas Voluntarias para la RS	22%	-----	33%	37%

Fuente: Elaboración propia

7.3 Aspectos Estratégicos

Los muestra evaluada corresponde a 6 de los supermercados mas representativos (según su tamaño) de la región centro sur de Caldas, sin embargo, esta muestra fue subdividida según el número de empleados de los mismos, en empresas medianas y

empresas grandes, donde las empresas medianas tienen hasta 200 empleados y las empresas grandes tienen más de 200 empleados. Según esta división, para nuestro caso, se observa un 50% de empresas medianas y un 50% de empresas grandes.

A continuación en la Figura 49, se presentan las variables estratégicas organizacionales que fueron evaluadas a los supermercados objeto del estudio, dentro de las cuales se encuentran algunas variables que hacen parte de la plataforma o identidad organizacional: misión, visión e informe de gestión; otras variables de información general: tipo de empresa (familiar o no) y presencia de página web y sistemas de gestión; y finalmente, algunas variables relacionadas con RS: política, informe de RS, informe de sostenibilidad, estrategias de comunicación e indicadores de RS.

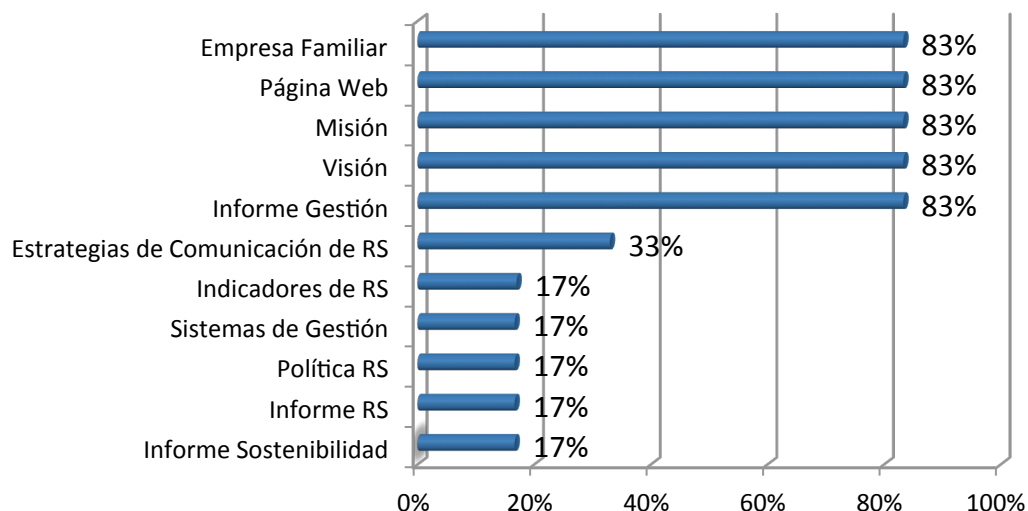


Figura 49. Variables Estratégicas Organizacionales

Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 83% de las empresas evaluadas son de tipo familiar, las cuales presentan plataforma estratégica definida, lo que incluye la presentación de informes de gestión (los cuales no se hacen públicos, es decir, se presentan solamente para los dueños y/o accionistas), así como la presencia de página web; el 33% de las empresas cuenta con estrategias de comunicación para hacer divulgación de las diversas acciones y/o iniciativas

que desarrollan en temas de RS, dentro de las cuales está la comunicación con los stakeholders, especialmente con aquellos que están al interior de la organización, como es el caso de los empleados.

Cabe anotar que solamente uno de los supermercados evaluados, cuenta con mecanismos de comunicación tanto a nivel interno como externo, para hacer evidenciables sus actividades de responsabilidad social; así mismo, dicho supermercado, el cual representa el 17% de la muestra objeto del estudio, presenta sistemas de gestión certificados y política e informes de RS, evidenciándose entonces que en éste tipo de empresas, tiende a existir poco interés, tanto en la implementación de sistemas socialmente responsables como en la implementación de sistemas de gestión de calidad (donde suele ser representativo el estándar ISO 9001).

En cuanto a los datos de coeficientes de variación, se evidencia heterogeneidad en los datos de las respuestas obtenidas; los valores de coeficientes de variación mas altos, corresponden a los aspectos de menor cumplimiento, representados básicamente por la presencia de sistemas de gestión y los ítems relacionados con la RS, es decir, indicadores, política e informes (RS y sostenibilidad), los cuales presentan un coeficiente de variación del 245% y en el caso de las estrategias de comunicación de RS, el coeficiente de variación es del 155%. Finalmente, los valores de mediana del 100% son para aquellos ítems que tienen el cumplimiento promedio más alto (83%), en los cuales el coeficiente de variación es del 49%.

Para el desarrollo del presente trabajo, es fundamental la identificación de los impulsores, barreras y beneficios de RS, identificados por las empresas objeto del estudio, ya que esto permite complementar el análisis de los datos recolectados, según el cumplimiento de la guía ISO 26000. De esta forma se logra tener un panorama mas integral, sobre lo que separa hoy en día a éste tipo de empresas de la implementación de sistemas socialmente responsables, que a su vez incluye la sostenibilidad de las mismas en el mercado; de igual forma, se favorece el desarrollo de la –consciencia- socialmente responsable, de todos los actores que intervienen en el ciclo de vida de los productos,

incluyendo tanto los procesos de producción como los procesos de distribución de los mismos.

7.3.1 Impulsores

La Figura 50 a continuación, muestra los factores que actúan como impulsores de la RS para el caso de los supermercados evaluados, los cuales son liderados por: mejora de la competitividad, estrategia organizacional y requerimientos legales, con un 87%, 83% y 80% respectivamente. Cabe resaltar la influencia de los -requerimientos legales- dentro de los principales impulsores identificados, pues esto explica un poco, el interés inicial de éste tipo de empresas hacia lo obligatorio y/o legal, y no tanto hacia una verdadera interiorización de la RS en la estructura organizacional, que permita liderar iniciativas voluntarias y extralegales de temas socialmente responsables.

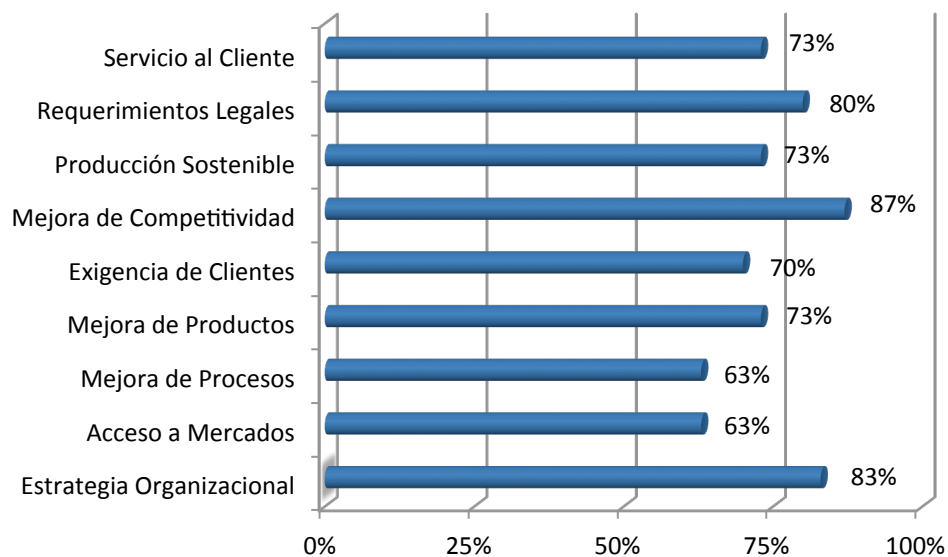


Figura 50. Predominancia de los Impulsores de RS

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, la siguiente Figura 51, muestra la distribución de las frecuencias de los datos, observándose menor dispersión de los mismos en aquellos ítems que presentan

mayor representatividad en la identificación como impulsores, es decir, en mejora de la competitividad, estrategia organizacional y requerimientos legales, tendiendo a estar concentrados en las escalas desde -medio- hasta -muy alto- en dichos ítems; los demás, presentan una mayor dispersión de los datos a lo largo de toda la escala.

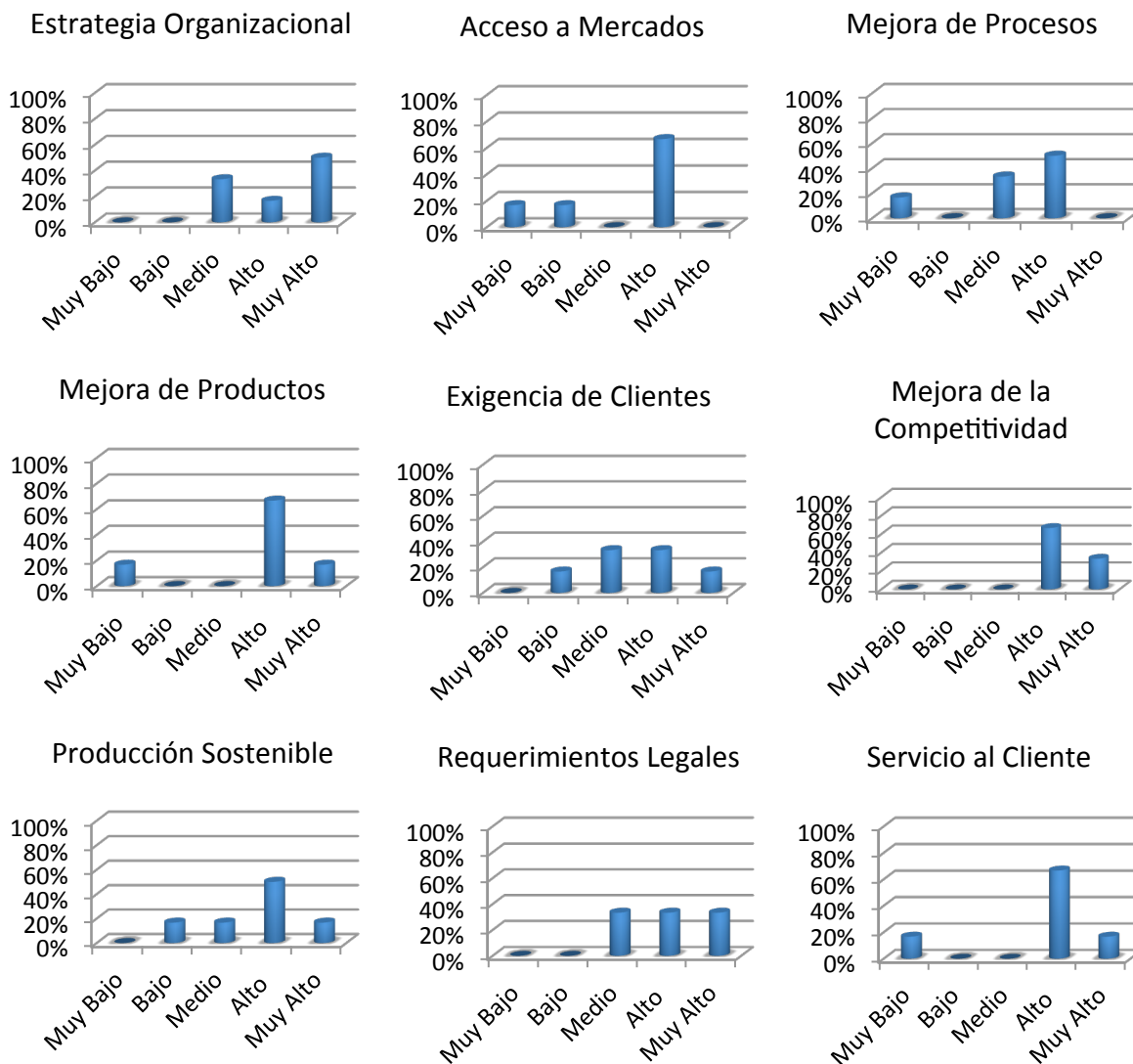


Figura 51. Distribución de Frecuencias – Impulsores para la RS

Fuente: Elaboración propia

Se observan coeficientes de variación con valores relativamente bajos en todos los impulsores evaluados, siendo los más altos: acceso a mercados con un 42% y mejora de

procesos, mejora de productos y servicio al cliente con un 37% cada uno. El ítem con menor coeficiente de variación es mejora de la competitividad con un 12%.

Los niveles de significancia de la Tabla 21 a continuación muestran que hay diferencias ($\text{sig} = 0,083$) en los ítems de Acceso a Mercados, Mejora de Productos y Servicio al Cliente entre las empresas que presentan página web (84%) y las empresas que no presentan página web (20%). Así mismo, hay diferencias ($\text{sig} = 0,083$) en el ítem de Servicio al Cliente entre las empresas que no presentan sistemas de gestión (68%) y la empresa que presenta sistema de gestión ISO 9001 (100%).

Tabla 21. Nivel de Significancia – Aspectos Estratégicos vs Impulsores

Aspecto Estratégico	Estrategia Organizacional	Acceso a Mercados	Mejora Procesos	Mejora Productos	Exigencia Clientes	Mejora Competitividad	Producción Sostenible	Requerimiento Legal	Servicio Cliente
No. de Empleados									
Tipo de Organización									
Página Web		0,083		0,083					0,083
Sistemas de Gestión			0,083						0,083
Misión									
Visión									
Informe de Gestión									
Política RS									
Informe de RS									
Informe de Sostenibilidad									

Fuente: Elaboración propia

7.3.2 Barreras

La siguiente Figura 52 muestra las principales barreras que encuentran los supermercados para la implementación de la RS y están representadas por: altos costos (83%) y falta de direccionamiento (73%). Por otro lado, las barreras de menor impacto, según la calificación de los supermercados evaluados, son: clima organizacional negativo, falta de aliados y cooperación y falta de compromiso de los empleados con un 27%, 43% y 43% respectivamente.

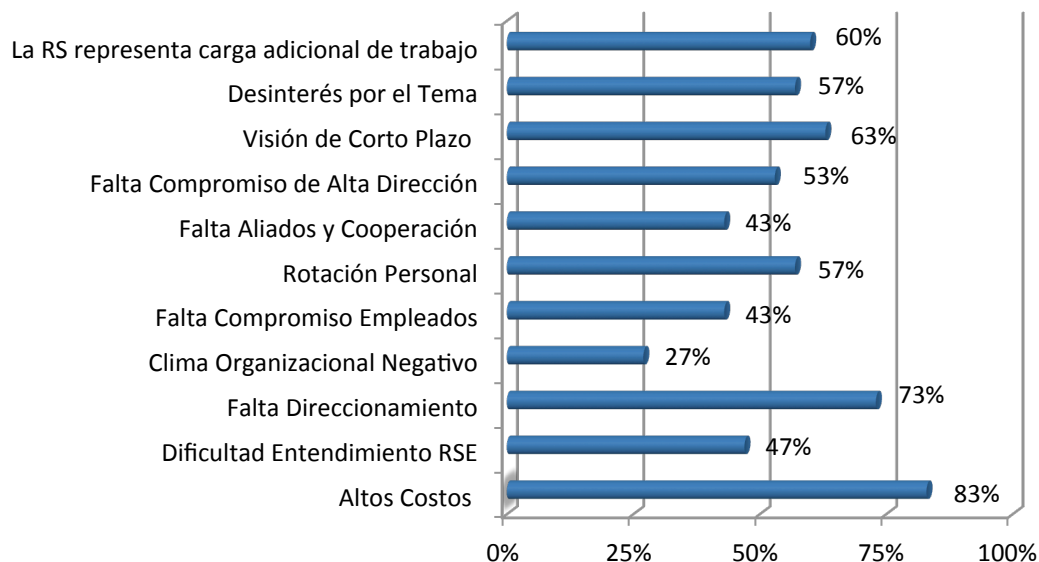


Figura 52. Predominancia de las Barreras de RS

Fuente: Elaboración propia

La Figura 53 muestra las distribuciones de las frecuencias de los datos, observándose alta dispersión de los mismos a lo largo de toda la escala desde -muy bajo- hasta -muy alto-, en todos los ítems evaluados. Así mismo, al analizar los coeficientes de variación de los datos, se observa mayor heterogeneidad en las respuestas, en comparación con los datos obtenidos en el ítem anterior de impulsores (ítem 7.3.1).

Los valores mas altos de coeficientes de variación en el ítem de barreras son: clima organizacional negativo (91%), falta de compromiso de la alta dirección (77%) y rotación del personal (75%), y los valores mas bajos de coeficiente de variación corresponden a: altos costos (24%) y falta de direccionamiento (33%), que son las barreras con mayor grado de reconocimiento por parte de los supermercados objeto del estudio. Finalmente, al hacer el análisis de significancia estadística a través de la prueba no paramétrica U Mann-Whitney, se evidencia que no hay diferencias estadísticamente significativas entre los aspectos estratégicos de las empresas y las barreras para la implementación de la RS.

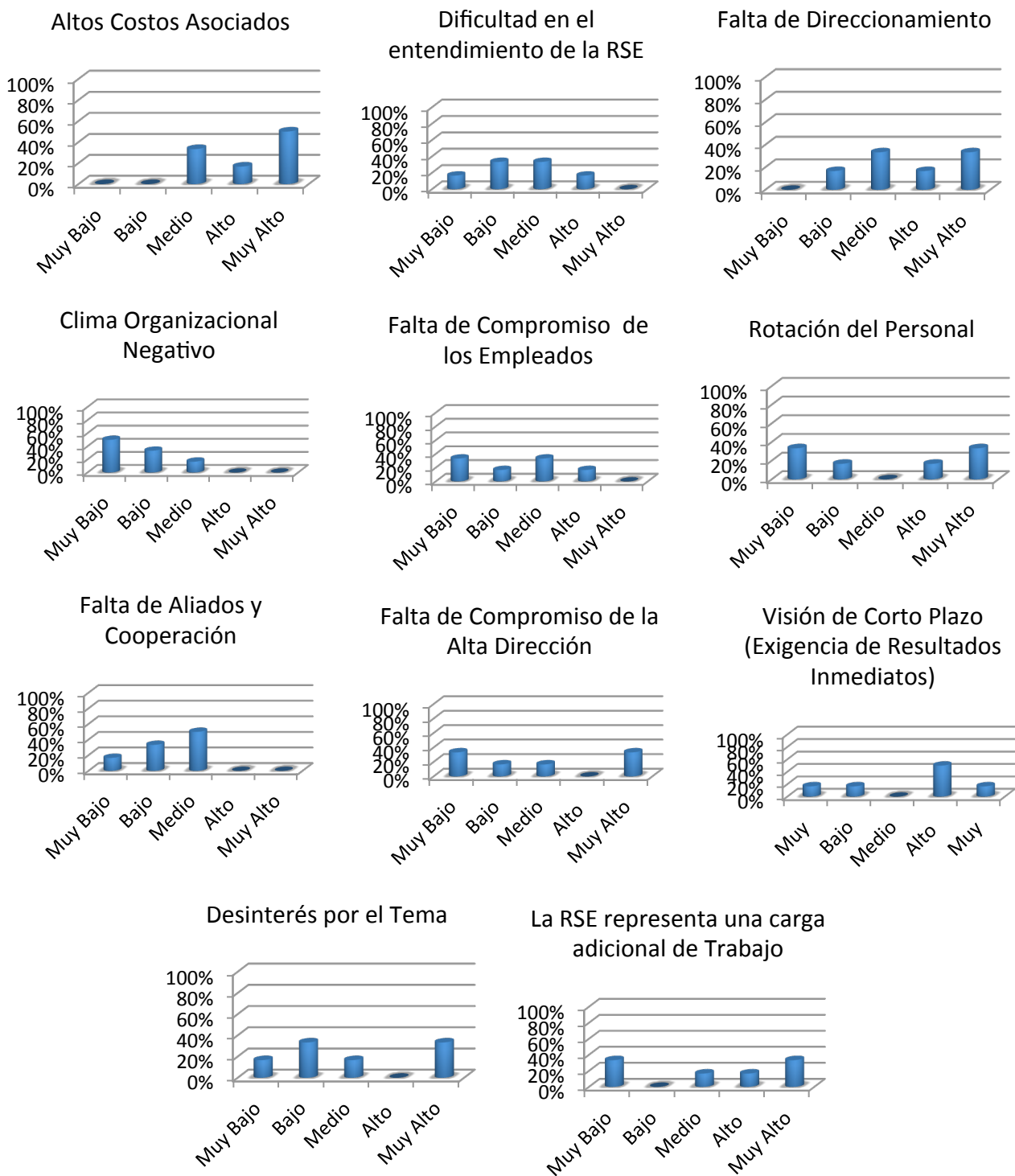


Figura 53. Distribución de Frecuencias – Barreras para la RS

Fuente: Elaboración propia

7.3.3 Beneficios

Todos los beneficios evaluados presentan porcentajes de representatividad mayores o iguales al 70% (Figura 54 a continuación), donde los beneficios más representativos corresponden a: fortalecimiento de la imagen con un 93% y mejora de competitividad, mayor Satisfacción de clientes y mejora en clima organizacional con un 87% cada uno. Estos ítems de mayor representatividad, presentan además las distribuciones de frecuencia con menor dispersión, tendientes a concentrarse en las escalas desde -medio- a -muy alto- como se evidencia en la siguiente Figura 55:



Figura 54. Predominancia de los Beneficios de RS

Fuente: Elaboración propia

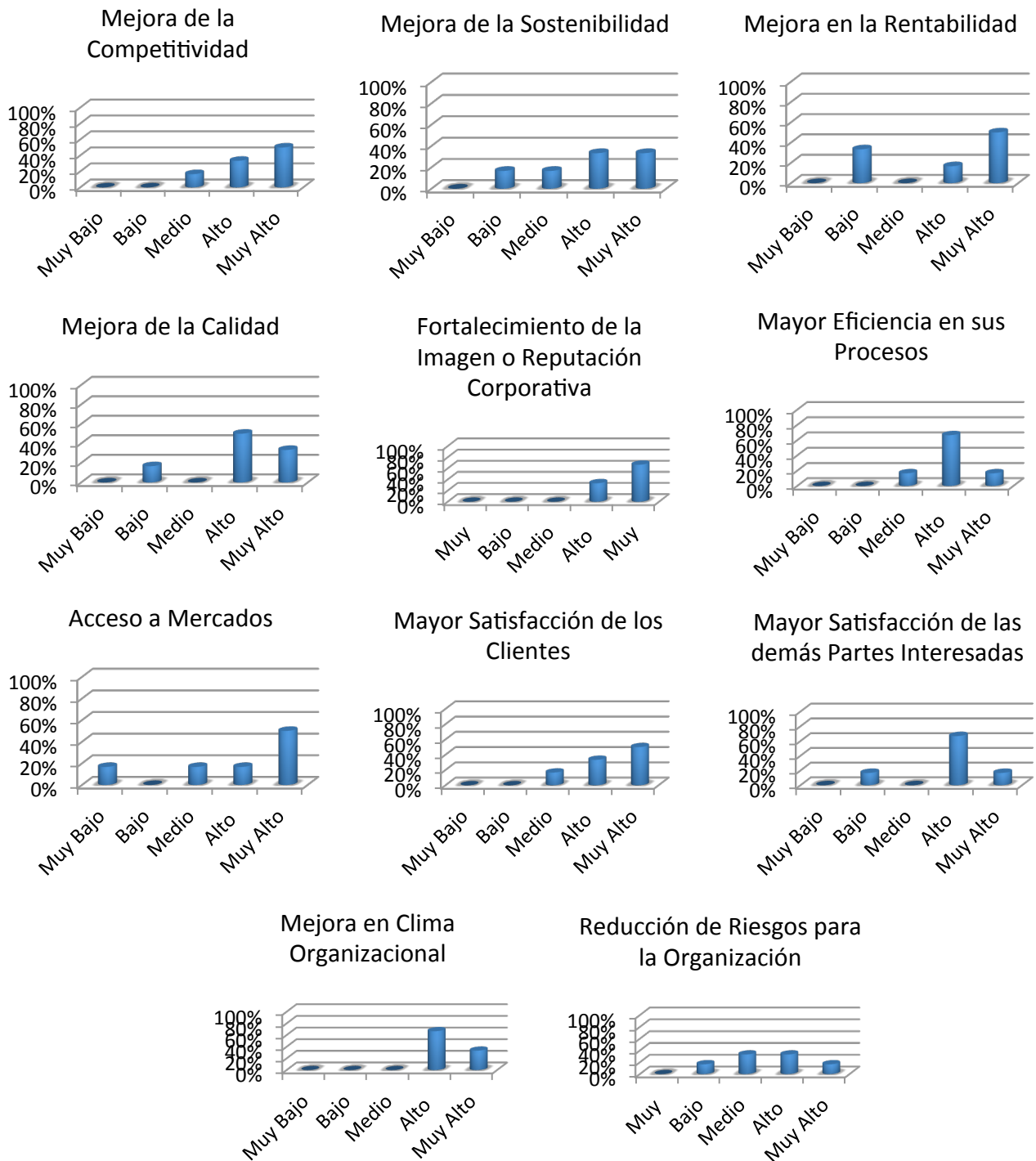


Figura 55. Distribución de Frecuencias – Beneficios de la RS

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de variación para los ítems de beneficios evaluados, presentan valores moderados, siendo los más altos: acceso a mercados (42%), mejora en rentabilidad (38%), mejora de sostenibilidad (30%) y reducción de riesgos para la organización (30%). Los valores más bajos de coeficientes de variación están representados en: fortalecimiento de imagen/reputación y mejora en clima organizacional (11 y 12% respectivamente).

Finalmente, al analizar los niveles de significancia entre los aspectos estratégicos organizacionales y los beneficios (Tabla 22 a continuación), se observan diferencias ($\text{sig} = 0,083$) en el ítem de Acceso a Mercados, entre las empresas que no cumplen con los aspectos de RS (72%) y la empresa que si cumple con aspectos de RS (100%). Finalmente, también se observan diferencias ($\text{sig} = 0,083$) en el ítem de Satisfacción de Partes Interesadas entre las empresas que no presentan sistemas de gestión (72%) y la empresa que presenta sistema de gestión ISO 9001 (100%).

Tabla 22. Nivel de Significancia – Aspectos Estratégicos vs Beneficios

Aspecto Estratégico	Mejora Competitividad	Mejora Sostenibilidad	Mejora Rentabilidad	Mejora Calidad	Fortalecimiento Imagen	Mayor Eficiencia Procesos	Acceso Mercados	Satisfacción Clientes	Satisfacción Partes Interesadas	Mejora Clima Organizacional	Reducción Riesgos Organización
No. de Empleados		0,072									
Tipo de Organización						0,083					
Página Web									0,083		
Sistemas de Gestión						0,083			0,083		
Misión											
Visión											
Informe de Gestión											
Política RS							0,083				
Informe de RS							0,083				
Informe de Sostenibilidad							0,083				

Fuente: Elaboración propia

7.4 Comunicación y Stakeholders

El nivel de relacionamiento con los diferentes grupos de interés o stakeholders de las empresas objeto del estudio, se abordó a través de 4 diferentes instrumentos de recolección de información. Sin embargo, en esta parte de los resultados, solo se describen los resultados obtenidos por 3 de dichos instrumentos, ya que los resultados del cuarto instrumento fueron descritos anteriormente en el ítem 7.2.2 Reconocer e Involucrarse con Partes Interesadas, que corresponde a los lineamientos del capítulo 5 de la guía ISO 26000:2010.

A continuación se describen los resultados de 3 instrumentos de recolección: 1. El primer instrumento, corresponde a la encuesta general de aspectos estratégicos organizacionales, donde en una parte específica de la misma, se evalúa con una escala de 1 a 5, el grado de importancia que tiene cada grupo de interés para la organización. 2. El segundo instrumento, corresponde a una encuesta independiente, desarrollada para determinar el grado de influencia de las acciones organizacionales en términos de RS sobre los respectivos stakeholders. 3. El tercer instrumento corresponde a dos matrices de información, las cuales se diligenciaron con la información presentada en las respectivas páginas web de los supermercados, que son consideradas como un medio de comunicación relevante para este tipo de empresas (supermercados), en especial en lo que respecta a uno de sus principales stakeholders: los clientes.

7.4.1 Importancia de los stakeholders

A través de uno de los ítems de la encuesta general de aspectos estratégicos organizacionales, se evaluó en los 6 supermercados objeto del estudio, el grado de importancia que tienen los stakeholders o grupos de interés para los mismos. En los resultados de la Figura 56, se observa que todos los grupos de interés presentan importancia alta para las organizaciones; en primer lugar están los clientes (100%), seguido de los proveedores (97%) y propietarios y empleados (93% cada uno). En el caso de los competidores y el estado, comparten el mismo porcentaje de importancia (83% cada

uno) y aunque el entorno social (comunidad), es el stakeholder con menor grado de importancia para éstas empresas, presenta un porcentaje relativamente alto (77%).

Por lo anterior se deduce que los supermercados identifican, en principio, como relevantes e importantes a todos sus grupos de interés o stakeholders.

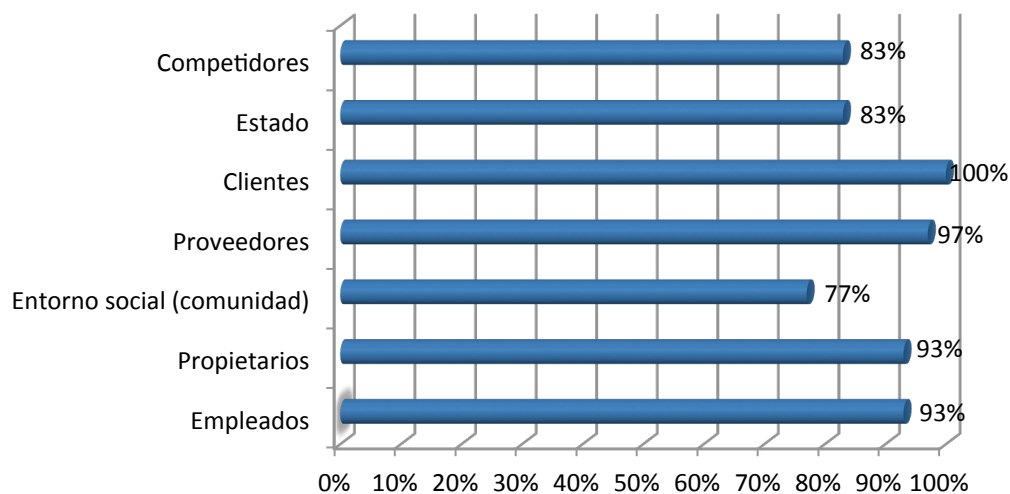


Figura 56. Grado de Importancia de Stakeholders

Fuente: Elaboración propia

Por su parte la Figura 57 a continuación, muestra las distribuciones de frecuencia, según las respuestas obtenidas en la encuesta general sobre los stakeholders, corroborando casi la unanimidad de importancia –alta- y -muy alta- en los grupos de interés, a excepción de entorno social y estado, los cuales presentan un poco más de dispersión de los datos, ya que están distribuidos desde la escala –bajo- hasta –muy alto-.

En cuanto a los coeficientes de variación de los datos, se observan valores bajos en todos los ítems evaluados, lo cual corrobora la homogeneidad de las respuestas obtenidas; el valor más alto de coeficiente de variación, fue el del ítem entorno social (comunidad) con un 26%.

Finalmente, la Tabla 23 a continuación, muestra el nivel de significancia entre los aspectos estratégicos organizacionales y el grado de importancia de los stakeholders (evaluados en la encuesta general), encontrándose diferencias en el stakeholder propietarios y el ítem de presencia de página web; entre el stakeholder comunidad y la presencia de sistemas de gestión; y finalmente, entre el stakeholder competidores y los aspectos de la plataforma estratégica (misión, visión e informe de gestión).

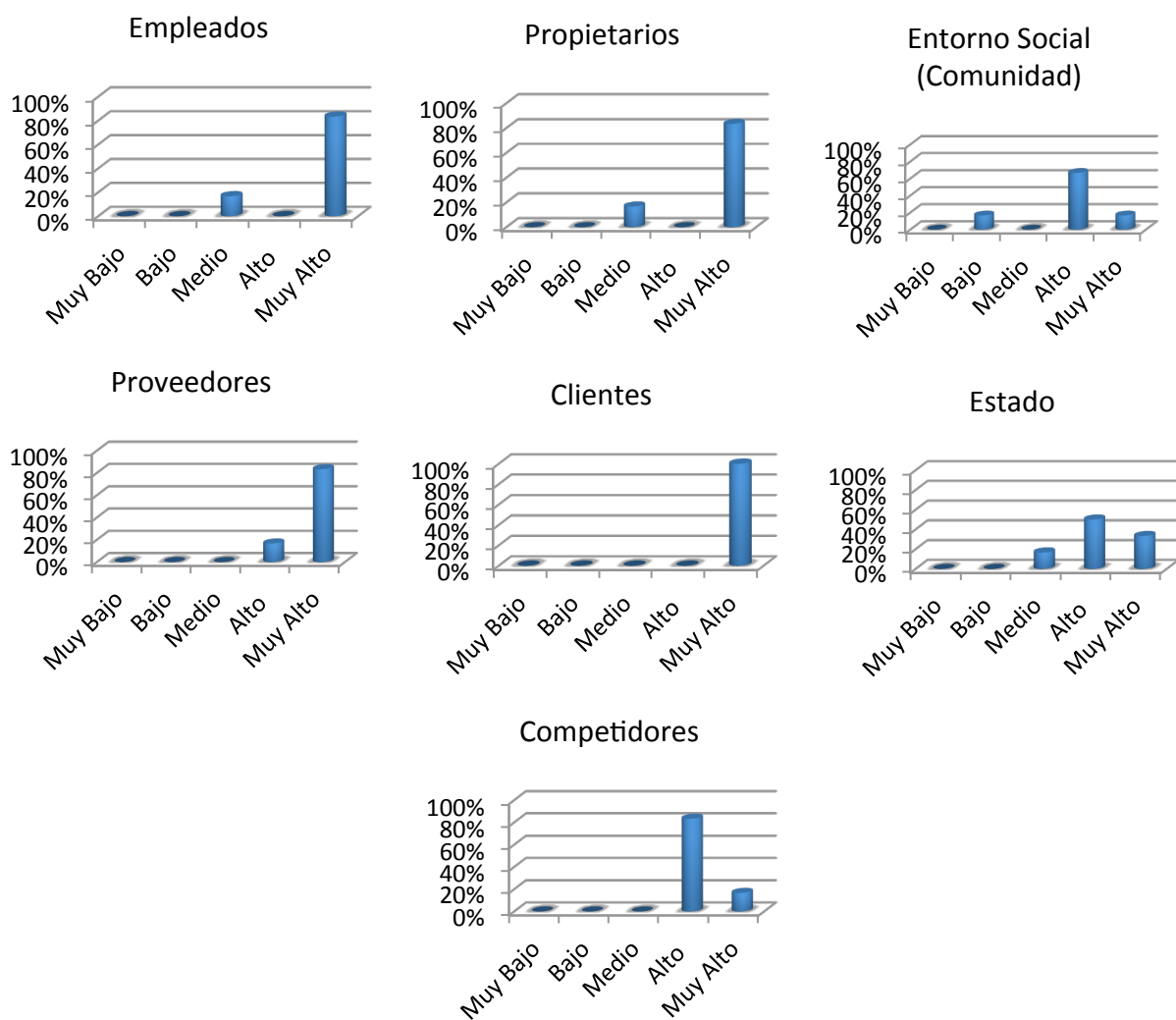


Figura 57. Distribución de Frecuencias – Importancia de Stakeholders

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Nivel de Significancia – Aspectos Estratégicos vs Importancia de Stakeholders

Aspecto Estratégico	Empleados	Propietarios	Entorno social (comunidad)	Proveedores	Clientes	Estado	Competidores
No. de Empleados							
Tipo de Organización							
Página Web		0,025					
Sistemas de Gestión			0,083				
Misión							0,025
Visión							0,025
Informe de Gestión							0,025
Política RS							
Informe de RS							
Informe de Sostenibilidad							

Fuente: Elaboración propia

7.4.2 Influencia de las acciones de los Stakeholders

A través de una encuesta se evaluó el grado de influencia de las acciones de los stakeholders, donde se tuvieron en cuenta las 6 empresas objeto del estudio y los resultados se encuentran en la Figura 58 a continuación; en contraste con la encuesta general de aspectos estratégicos (descrita anteriormente en el ítem 7.4.1), se evidencia mayor rango de dispersión en las respuestas obtenidas, siendo -dueños, socios e inversionistas-, el grupo de interés identificado como el mas representativo con un 84%, seguido de -gobierno- y -clientes- con un 74% cada uno y finalmente -proveedores- y -empleados- con un 73% cada uno. Los datos de los demás grupos de interés, tienen porcentajes bajos que oscilan entre el 24% y el 39%, siendo las ONG's el stakeholder de menor importancia con un 24%, seguido de sociedad civil organizada, aliados estratégicos, sindicatos, competidores y liga de consumidores, con un 32%, 33%, 34%, 38% y 39% respectivamente.

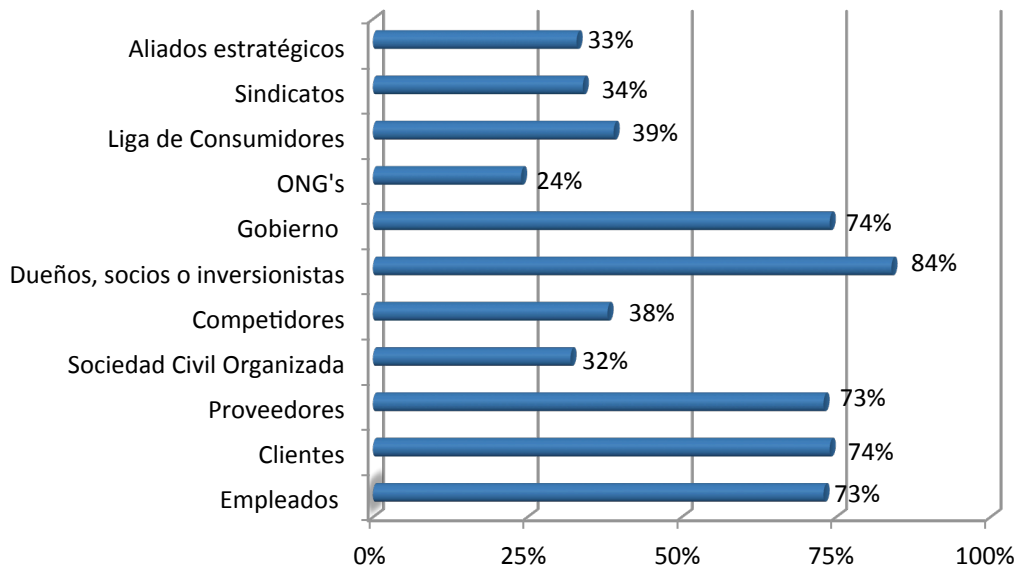


Figura 58. Influencia de las acciones de RS sobre los stakeholders

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la Figura 59 a continuación muestra las distribuciones de frecuencia de las diferentes respuestas obtenidas, observándose una amplia distribución de los datos a lo largo de toda la escala, desde -muy bajo- hasta -muy alto-; los stakeholders que presentan menos dispersión de los datos son: dueños, socios o inversionistas y clientes, quienes solamente presentan datos en la escala -alto- y -muy alto-.

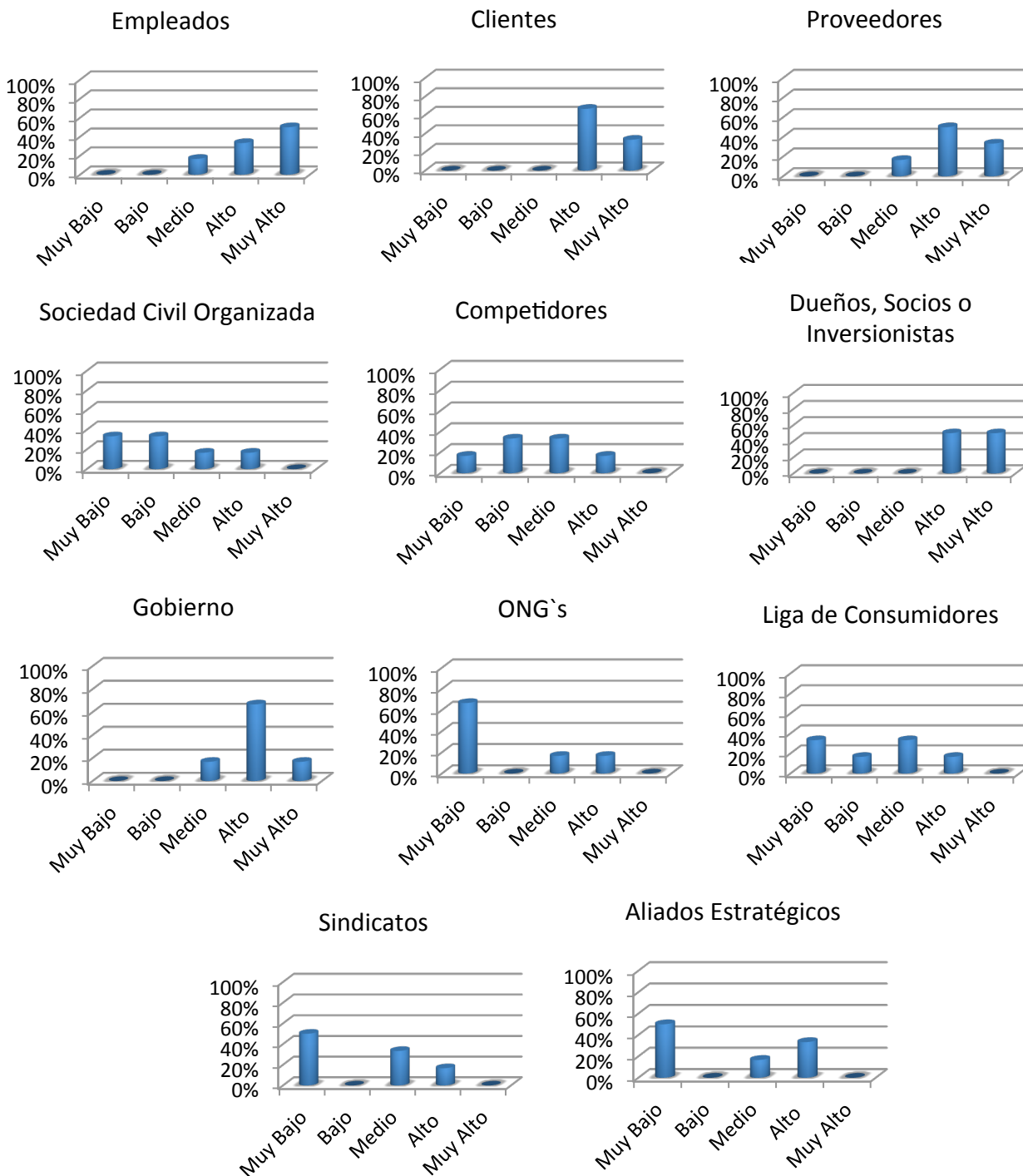


Figura 59. Distribución Frecuencias – Influencia acciones de RS sobre Stakeholders

Fuente: Elaboración propia

Según los promedios de los datos, se observan coeficientes de variación con valores relativamente bajos en las variables de: dueños, socios o inversionistas (14%), clientes (16%), gobierno (21%), empleados (23%) y proveedores (23%), quienes a su vez representan los stakeholders de mayor representatividad (según lo evidenciado anteriormente en la Figura 58). Los coeficientes de variación de las demás variables están por encima del 50%, siendo el valor mas alto el del stakeholder ONG's (134%), lo que evidencia alta heterogeneidad en las respuestas allí obtenidas.

Finalmente, en la Tabla 24 a continuación, se observa que hay diferencias en los satakeholders Sociedad, Competidores y Socios, entre las grandes empresas y las medianas empresas.

Tabla 24. Nivel de Significancia – Aspectos Estratégicos vs Influencia en Stakeholders

Aspecto Estratégico	Empleados	Cientes	Proveedores	Sociedad	Competidores	Socios	Gobierno	ONG's	Liga Consumidores	Sindicatos	Aliados Estratégicos
No. de Empleados				0,05	0,05	0,05					
Tipo de Organización											
Página Web											
Sistemas de Gestión											
Misión											
Visión											
Informe de Gestión											
Política RS											
Informe de RS											
Informe de Sostenibilidad											

Fuente: Elaboración propia

Se considera relevante mencionar dentro de éste ítem, el tema de la presencia de “marcas propias” en los supermercados objeto del estudio, como una acción de tipo estratégico que éstas empresas han adoptado para comunicarse con el stakeholder cliente y a través de la cual, ofrecen productos de calidad favorable a un menor costo (representados normalmente en alimentos y productos de aseo). Esta estrategia de tipo comercial, tiene como fin incrementar ventas y a su vez aumentar la participación en el mercado de dichas empresas. Generalmente los productos de marcas propias, suelen ocupar las mejores

posiciones en las góndolas de exhibición y además son acompañados de fuertes campañas publicitarias y descuentos especiales, que se encargan de posicionarlos y hacerlos más atractivos para clientes y/o consumidores.

Para nuestro caso, el 100% de los supermercados evaluados presentan -marcas propias-, la mayor parte de ellos (5 de 6 supermercados), identifican dichas marcas con el nombre del supermercado como tal, y en el caso del supermercado restante, la identifica con un nombre de fácil recordación por parte del cliente o consumidor. Teniendo en cuenta lo anterior, se observa la tendencia clara de este tipo de empresas (pertenecientes al sector retail de alimentos), en tener y además fortalecer dicha estrategia comercial.

7.4.3 Comunicación a través de páginas web

En el sector retail, al cual pertenecen los supermercados objeto del estudio, toma gran relevancia el proceso de comunicación con los stakeholders, que parte inicialmente como una estrategia de marketing, pero al llevarlo mas allá, específicamente en el ámbito de la RS, se convierte en una herramienta facilitadora, de la relación en doble vía, que las empresas deben tener con sus grupos de interés.

Las páginas web entonces, son estrategias (no tradicionales) de comunicación, que permiten hacer más -visible- a las organizaciones alrededor del mundo y que a su vez, les exige estar a la vanguardia para poder desplegar planes de comunicación exitosos, que complementen y sean coherentes con su -ADN- organizacional. Por esta razón, las empresas que han logrado interiorizar un poco más la RS y sus implicaciones tanto a nivel interno como externo de las mismas, logran hacer de la página web, una de la mejores plataformas para dar a conocer sus iniciativas y acciones de RS de una manera holística e integral.

Cabe resaltar que para este análisis, se tomaron además de los 6 supermercados objeto del estudio, 2 supermercados mas, que aunque no respondieron afirmativamente ante la solicitud de pertenecer al presente estudio, si cuentan con página web, a través de la cual, hacen pública la información que ellos consideran relevante, por lo tanto, se decide

Aspecto		Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8	Sub-Total	Total
Capítulo 5 Reconocer la RS e involucrar a las partes interesadas	Reconocer la RS e involucrar a las partes interesadas	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	25%	25%
Capítulo 6 Materias Fundamentales de la RS	6.2 Gobernanza de la organización	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	25%	25%
	6.3 Derechos humanos	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	25%	
	6.4 Prácticas laborales	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	25%	
	6.5 Medio ambiente	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	25%	
	6.6 Prácticas justas de operación	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	25%	
	6.7 Asuntos de consumidores	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	25%	
	6.8 Participación activa y desarrollo de la comunidad	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	25%	
Capítulo 7 Integración de la RS	7.5 Comunicación sobre RS	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	25%	21%
	7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	13%	
	7.8 Iniciativas voluntarias para la RS	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	25%	

Fuente: Adaptación de Gómez & Orozco (2017)

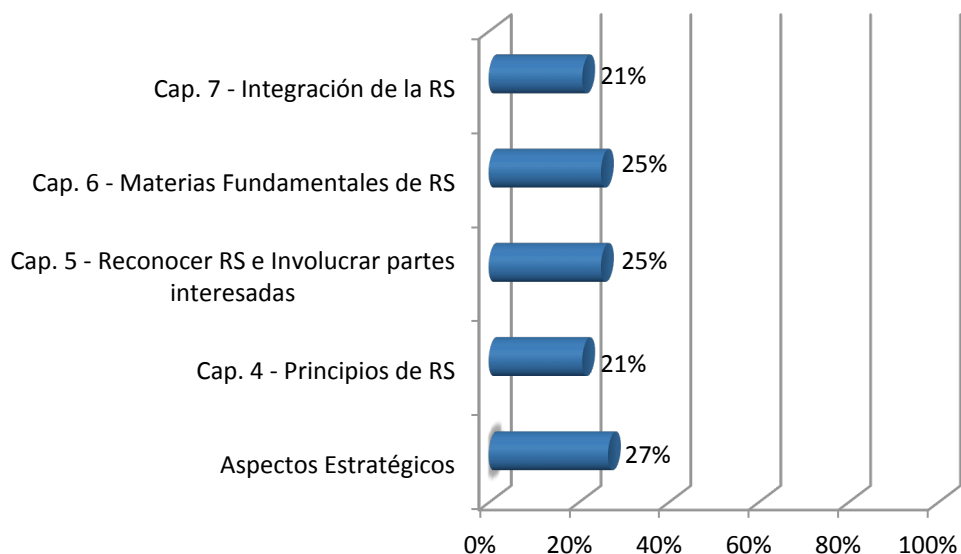


Figura 60. Identificación en página web de aspectos estratégicos y guía ISO 26000

Fuente: Elaboración propia

Según la Figura 60 mostrada anteriormente, se observan porcentajes bajos en todos los ítems evaluados, encontrándose valores entre el 21% y 27%, lo cual evidencia que aproximadamente 2 de los 8 supermercados evaluados, comunican información de temas estratégicos organizacionales y de RS, siendo levemente más representativo en el caso de los aspectos estratégicos con un 27%, en comparación con los capítulos de la guía ISO 26000 que están en cumplimiento entre el 25% y 21%.

Por otro lado, la Tabla 26 a continuación, muestra la clasificación de algunos aspectos de comunicación con stakeholders (además del cliente). Varios de dichos aspectos están basados en la normativa AA1000 y permiten identificar si los supermercados objeto del estudio, comunican información a algunos de sus grupos de interés más representativos: clientes, proveedores, accionistas y empleados.

Tabla 26. Identificación en página web de comunicación con stakeholders

	Categoría	Sub-categoría	Empre-sa 1	Empre-sa 2	Empre-sa 3	Empre-sa 4	Empre-sa 5	Empre-sa 6	Empre-sa 7	Empre-sa 8	Total Sub-categoría	Total categoría	Total
Cliente	Marketing Mix	Ofertas hacia consumidor final	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	63%	72%	50%
		Publicidad	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	75%		
		Ubicación de puntos de venta	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	75%		
		Visibilidad de productos que oferta	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	75%		
	Programas de fidelización	Programas de cliente fiel	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	50%	42%	
		Disponibilidad tarjetas de crédito	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	50%		
		Disponibilidad de otros servicios: agencia de viajes, seguros, banco, telefonía móvil	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	25%		
	La voz del cliente	Disponibilidad de radicar una PQRS	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI	NO	50%	38%	
		Disponibilidad de calificar o comentar sobre un producto o servicio	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	13%		
		Disponibilidad de preguntas frecuentes	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	38%		
		Disponibilidad de otros canales de comunicación (chat y correo electrónico)	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	50%		
	E-Commerce y redes sociales	Compras online	NO	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	38%	50%	
		Disponibilidad de redes sociales (facebook, instagram, twitter, snapchat)	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	63%		

	Categoría	Sub-categoría	Empre-sa 1	Empre-sa 2	Empre-sa 3	Empre-sa 4	Empre-sa 5	Empre-sa 6	Empre-sa 7	Empre-sa 8	Total Sub-categoría	Total categoría	Total
Proveedores	Comunicación en doble vía	Disponibilidad de otros canales de comunicación (chat y correo electrónico)	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	38%	31%	31%
		Disponibilidad de portal exclusivo para realizar transacciones: pedidos, órdenes de compra, sistemas de información	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	25%		
Accionistas	Comunicación en doble vía	Disponibilidad de publicaciones como informes de gestión, informes de sostenibilidad, estados financieros, eventos, noticias, entre otros.	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	25%	25%	25%
Empleados	Comunicación en doble vía	Posibilidad para radicar una PQRS	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	0%	25%	25%
		Disponibilidad de noticias de interés	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	25%		
		Posibilidad de hacer cursos virtuales, plan de carrera, acceso a servicios complementarios, entre otros.	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	13%		
		Posibilidad para enviar o ingresar hojas de vida	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	63%		

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la Figura 61 a continuación, muestra los porcentajes globales de las categorías evaluadas, observándose que el 50% de los supermercados objeto del estudio, comunican información direccionada a clientes, el 31% posibilita comunicación con proveedores, el 25% posibilita comunicación con empleados y finalmente el 25% comunica información de interés para los accionistas.

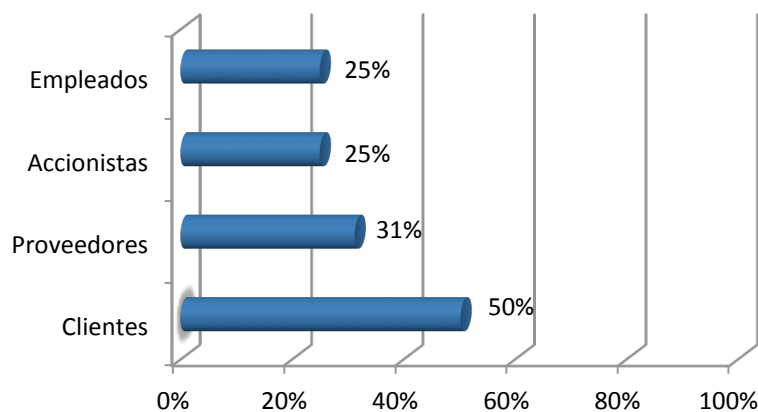


Figura 61. Identificación en página web de comunicación con stakeholders

Fuente: Elaboración propia

Frente a la identificación de valores corporativos a través de las páginas web, se observan los siguientes:

- Empresa 1: No presenta página web.
- Empresa 2: No se evidencian valores en la página web.
- Empresa 3: Integridad, Honestidad y Respeto.
- Empresa 4: Economía, Cercanía, Familiaridad y Servicio.
- Empresa 5: Servicio, Trabajo en Equipo, Innovación, Simplicidad y Pasión por el resultado.
- Empresa 6: Pulcritud, Transparencia, Respeto, Responsabilidad, Humildad y Unidad.

- Empresa 7: Sostenibilidad y Transparencia.
- Empresa 8: Diversidad y Alegría, Respeto por el medio ambiente y Productos de la mejor calidad.

8. Discusión de Resultados

Este trabajo presenta las principales brechas en la integración de la RS en los supermercados objeto del estudio, ubicados en la región centro sur de Caldas, según los lineamientos planteados en la guía ISO 26000 (2010), encontrándose una brecha global del 65% en la muestra evaluada, lo que advierte el escaso avance que tienen actualmente éstas empresas en términos de ser llegar a ser -socialmente responsables-.

8.1 Enfoques

Según los resultados obtenidos en el ítem de enfoques, se encontró que aquellos enfoques de mayor representatividad en los supermercados objeto del estudio corresponden a: enfoque a la identidad con un 70%, enfoque funcional y enfoque estratégico con un 68% cada uno; éstos 3 enfoques son planteados por el autor Lozano (2009), donde el enfoque a la identidad, hace relación al reconocimiento de la RS en el aprendizaje e innovación de los procesos organizacionales, así como en el fomento de actitudes y valores que permitan compartir los conocimientos con otras empresas y/o grupos de interés, impactando finalmente el desarrollo de la sociedad (Lozano, 2009).

Por su parte, los enfoques funcional y estratégico, reconocen la importancia de que la RS inicie desde la parte estratégica de la organización, la cual debe asignar responsabilidades y recursos (físicos, tecnológicos, económicos, etc), frente a las diferentes demandas que se presentan al respecto y que a su vez permita alinear los objetivos y metas organizacionales, con los objetivos y/o expectativas de la sociedad.

En cuanto al enfoque funcional, se evidencian diferencias estadísticamente significativas del 95% en el aspecto de tamaño de la organización (grandes o medianas empresas), siendo mayor la representatividad de dicho enfoque en las medianas empresas; lo anterior refuerza la relación entre la RS con los procesos “sistémicos”, asociados a la definición de funciones y actividades que se desarrollan en la organización, así mismo identifica actividades específicas como la siembra de árboles, ahorro de recursos, campañas de prevención de tabaquismo, etc, y por tanto, requiere de la destinación de recursos para poder llevar a cabo dichas actividades. Finalmente, la alta relación entre la RS y los procesos estratégicos de la organización, supone que toda la organización debe estar alineada con la RS, la cual debe permear -todos- sus procesos, actividades y funciones.

Sin embargo, y teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los demás ítems de ésta investigación, especialmente frente al cumplimiento de los lineamientos de la guía ISO 26000, se puede afirmar que la identificación de los enfoques funcional y estratégico como unos de los enfoques más representativos, se encuentra solamente identificado desde la “teoría”, ya que independiente de considerar relevante el tema de la RS, existen evidencias claras de la escasa implementación de acciones y/o actividades socialmente responsables en las empresas objeto del estudio, lo cual es reforzado por las falencias encontradas en el proceso de comunicación con sus respectivos stakeholders, dentro de los cuales está la comunidad, quien es según los resultados obtenidos en importancia de stakeholders e influencia de acciones, es el grupo de interés de menor representatividad por parte de la muestra objeto del estudio.

Lo anterior, hace que la mayor parte de los supermercados evaluados, no se puedan considerar como empresas socialmente responsables y que el reconocimiento e implementación de la RS por parte de los mismos, se quede más en la “teoría” y no sea llevado a la “práctica” como tal.

Finalmente, se destaca también que el enfoque de menor cumplimiento para la muestra objeto de estudio, es el enfoque del reconocimiento (47%), que es uno de los enfoques abordados por Yepes et al. (2007), a través del cual se reconocen aspectos como

la confianza por parte de los grupos de interés, las herramientas de comunicación y de inclusión y el fortalecimiento de la imagen empresarial (Yepes, Peña, & Sanchez, 2007).

Por lo anterior, se observa entonces una tendencia de RS mas más de tipo interno que externo en las empresas evaluadas, donde se da mas relevancia a la definición y apropiación de la RS quizás desde la parte estratégica organizacional y para sus grupos de interés internos, que para aquellos stakeholders que actúan a nivel externo, como es el caso de la comunidad, con quien el proceso de comunicación requiere ser trabajado desde otros ámbitos y perspectivas que incluyan la presentación pública de informes de gestión y/o sostenibilidad, indicadores, actividades relacionadas con la RS, entre otros.

Es claro entonces que los supermercados evaluados presentan falencias en cuanto al reconocimiento de los stakeholders y los mecanismos de comunicación eficaces con los mismos, así como lo confirman los resultados obtenidos en el ítem de comunicación a través de la página web (ítem 7.4.3), donde el capítulo 5 de la guía ISO 26000, sobre reconocer e involucrarse con las partes interesadas logra un escaso 25% de cumplimiento, es decir, que tan solo 2 de las 8 empresas evaluadas en dicho ítem, tienen en cuenta comunicar información (a través de la página web), para relacionarse con sus grupos de interés.

8.2 Cumplimiento de la guía ISO 26000

En cuanto al cumplimiento global de los principios de responsabilidad social evaluados, **capítulo 4 de la guía ISO 26000**, se observa un 46% de representatividad para los supermercados objeto del estudio, donde es evidente la tendencia al cumplimiento más de tipo -legal- u -obligatorio- de dichas empresas en términos de RS, ya que es precisamente el principio de legalidad, el de mayor cumplimiento con un 83% de representatividad. Por su parte el principio de rendición de cuentas, presenta un 25% de representatividad, convirtiéndose en el principio de menor cumplimiento en los supermercados evaluados.

Lo descrito anteriormente, es coherente si se tiene en cuenta que el requerimiento de -rendición de cuentas-, es uno de los procesos de comunicación que utilizan normalmente las organizaciones, cuando ya han tenido un proceso de maduración y evolución en términos de RS, donde ésta deja de ser simplemente un planteamiento de carácter -teórico-, para verse reflejado en actividades y/o acciones sistemáticas y continuas, las cuales son sometidas a procesos de medición, revisión periódica, divulgación y mejoramiento.

Al observar la relación entre los principios de RS y los aspectos estratégicos organizacionales evaluados, se observan diferencias 95% en el principio de Respeto a la Normativa de Comportamiento, siendo mas representativo para las grandes empresas que para las medianas empresas, lo cual evidencia que entre más grande es la organización, mas interés tiene en el cumplimiento de normativas ambientales, técnicas y legales que rigen su actividad. Así mismo, se evidencian diferencias estadísticamente significativas del 90% en el principio de Rendición de Cuentas, siendo más representativo en la empresa no familiar que en las empresas familiares.

Se evidencia similitud en los valores de cumplimiento tanto de los requerimientos del **capítulo 5 de la guía ISO 26000** (reconocer e involucrarse con las partes interesadas), como en los aspectos comunicados a través de la página web de los supermercados (ítem 7.4.3), obteniéndose en ambas revisiones un 25% de cumplimiento. Con ésto se reafirma entonces, el escaso interés de estas empresas en fortalecer los procesos de comunicación con sus respectivos stakeholders, especialmente con aquellos que se encuentran a nivel externo, que como ya se ha mencionado anteriormente, es el caso de la comunidad.

Sin embargo, también se destaca que de los 4 stakeholders analizados en página web, frente a la posibilidad de interacción y/o comunicación con los supermercados objeto del estudio, la mayor representatividad en términos de comunicación, se da con los clientes, con un 50% de representatividad. Dentro de ese 50% de supermercados que comunican información para clientes en sus páginas web, el 72% de los mismos, enfocan

dicha información hacia la estrategia del -marketing mix-, la cual se concentra en estrategias de ofertas, descuentos y publicidad de los productos; así mismo, se encuentra evidencia de otras herramientas de comunicación con el cliente, como son: estrategias de fidelización (métodos de pago y disponibilidad de otros servicios), opciones de chat, PQRS y contacto a través de redes sociales.

En el **capítulo 6 de materias fundamentales de RS**, las materias de mayor cumplimiento corresponden a: practicas laborales (68%) y asuntos de consumidores (53%); y las materias de menor cumplimiento son: gobernanza de la organización (28%) y participación activa y desarrollo de la comunidad (33%). Lo anterior ratifica la estrecha relación y/o gran interés de los supermercados evaluados, con los requerimientos de tipo de legal y obligatorio, los cuales suelen involucrar el cumplimiento de normativas o leyes relacionadas con los empleados (en derechos y prácticas) y con los consumidores, éstos últimos en cuanto a su atracción, pero con fines mas de tipo transaccional (ofertas, descuentos, entre otros), que relacional o inclusive emocional.

Entendiéndose la -gobernanza- como la capacidad un grupo de personas (empresa, institución, organización, etc), para crear normas entre -todos- los actores que intervienen en dicha organización y que permiten y/o favorecen la sana convivencia entre todos (Ej: codigo de ética o código de trabajo de las organizaciones), y teniendo en cuenta además, que es la materia fundamental de menor cumplimiento para la muestra de los supermercados evaluados, se evidencia entonces una falencia importante en la parte estratégica de los mismos, en cuanto a los mecanismos o procesos de comunicación y relacionamiento, que deben establecer y mantener con sus respectivos stakeholders.

Lo anterior también es reafirmado con el bajo cumplimiento de la materia fundamental: participación activa y desarrollo de la comunidad, en donde se hace necesario establecer una comunicación clara y en doble vía con dicho grupo de interés, es decir, la comunidad, de tal forma que se realicen actividades e iniciativas sistemáticas y continuas, que la impacten positivamente y favorezcan su permanente desarrollo.

En cuanto a las diferencias estadísticamente significativas encontradas con las materias fundamentales de RS, se encuentran diferencias del 95% en las materias de derechos humanos y prácticas laborales y del 90% en asuntos de consumidores por tamaño de organización, siendo mayor el cumplimiento en las grandes empresas, en comparación con las medianas empresas; lo anterior confirma la tendencia del cumplimiento netamente legal y obligatorio, especialmente hacia los stakeholders empleados y consumidores, dejando más de lado aquellas acciones voluntarias y/o extralegales, que son las que realmente favorecen relaciones socialmente responsables con dichos grupos de interés.

Si bien en el **capítulo 7 sobre orientación para la integración de la RS**, todos los ítems evaluados dentro de dicho capítulo presentan bajo cumplimiento, son las iniciativas voluntarias en RS, el ítem de menor cumplimiento con un 22%. Por su parte, los ítems de comunicación y revisión y mejora de las acciones en RS, apenas alcanzan cumplimientos del 30%, lo que deja ver claras falencias en este tipo de empresas, para la puesta en práctica de las iniciativas y actividades socialmente responsables, pues como ya se había mencionado antes, el capítulo 7 representa básicamente la puesta en marcha de la teoría sobre RS que emprenden las organizaciones.

Frente a diferencias estadísticamente significativas encontradas en el capítulo 7, se destacan diferencias del 90% en los ítems de: Comunicación de RS, Revisión y mejora de acciones e Iniciativas voluntarias por tipo de organización, siendo mayor en la empresa no familiar, que es a su vez, la empresa que presenta cumplimiento en los ítems de RS.

Finalmente, en cuanto a la **identificación de brechas estructurales para la implementación de la guía ISO 26000**, se observan amplias brechas en todos los capítulos de la guía, siendo las más representativas las encontradas en los capítulos 5 y 7 con un 75% y 73% respectivamente; así mismo, tanto los principios como las materias fundamentales de RS, presentan una brecha similar entre ambos capítulos, del 54% y 56% respectivamente. Finalmente, a nivel global, los supermercados presentan una brecha del

65% en la implementación de la RS, lo que a su vez implica, lógicamente, un cumplimiento global del 35%.

Según lo descrito anteriormente, se evidencian falencias considerables en los supermercados evaluados, en cuanto a su interés de ser empresas socialmente responsables, lo cual se hace aún más crítico, al comparar dicho resultado con el cumplimiento que presentan las grandes empresas del sector de Alimentos y Bebidas de la región centro sur de Caldas, las cuales presentan una brecha global del 26%, que por ende implica, un cumplimiento global de la guía ISO 26000 del 74%, donde la diferencia mas significativa se da en el cumplimiento del capítulo 5, ya que en dicho capítulo, los supermercados presentan un cumplimiento del 25% y las grandes empresas de Alimentos y Bebidas presentan cumplimiento del 84%, es decir, que las empresas manufactureras de Alimentos y Bebidas, cuentan con estrategias mas claras de RS, frente a reconocer e involucrarse con sus respectivos grupos de interés.

Lo anterior es muy relevante, y mas si se tiene en cuenta que la correcta identificación y comunicación con los stakeholders, favorece la adecuada implementación de la RS en las empresas, tal y como lo han afirmado varios autores; un ejemplo de ello es Lee (2008), quien enfatiza sobre la importancia que tiene la -sociedad- dentro del proceso de apropiación de la RS por parte de las empresas, ya que es uno de los grupos de interés que puede “reclamar” y “presionar” desde una perspectiva positiva, la transformación de las organizaciones en empresas socialmente responsables: *“El campo de la RSE necesita una perspectiva más amplia que examine no sólo la responsabilidad social de las corporaciones sino también la responsabilidad de la sociedad de mantener corporaciones responsables”* (Lee M. D., 2008).

Así mismo, lo anterior es reforzado por los planteamiento de Carroll & Shabana (2010), quienes afirman que las iniciativas que las empresas emprenden en temas de RS, deben incluir el apoyo y participación de los stakeholders, porque de lo contrario serían solamente actuaciones puntuales y aisladas, que muy posiblemente no tendrán impacto en

el desempeño financiero y social empresarial: *“Las organizaciones deben hacer converger sus objetivos económicos con los objetivos sociales de la comunidad, para que se considere un verdadero caso de RSE”* (Carroll & Shabana, 2010).

8.3 Aspectos Estratégicos

Dentro de los aspectos evaluados en la presente investigación, además de verificar las brechas en el cumplimiento de la RS según los lineamientos de la guía ISO 26000, y el tipo de enfoque de RS en las empresas evaluadas, también se indagó sobre la presencia de los siguientes aspectos estratégicos en las mismas: tipo de empresa (familiar /no familiar), presencia de sistemas de gestión, plataforma estratégica (misión, visión), estrategias de comunicación, presentación de informes de gestión, indicadores de RS, informes de RS y/o sostenibilidad, presencia de página web y finalmente la verificación de los impulsores, barreras y beneficios que ellos identifican de la implementación en sus empresas de un sistema socialmente responsable.

Siendo coherente con los resultados obtenidos frente al cumplimiento de la guía ISO 26000 en los supermercados objeto del estudio, se evidencia un cumplimiento alto (83%), en los aspectos de plataforma estratégica, página web y tipo de empresa familiar, sin embargo en cuanto a sistemas de gestión y temas de RS (indicadores, informes y políticas), se evidencia un bajo cumplimiento (17%); lo anterior reafirma el poco avance de estas empresas en términos de ser socialmente responsables, donde el bajo porcentaje de cumplimiento que alcanzan, se da básicamente por el cumplimiento de aspectos de carácter obligatorio o legislativo, especialmente en cuanto a lo que tiene que ver con los empleados (códigos de ética, derechos, deberes, jornadas laborales, remuneración, entre otros) y con los clientes o consumidores (atención de quejas y reclamos).

Frente a los aspectos que para ellos pueden **impulsar** la implementación de la RS en la empresa, se destaca el hecho de que ven la RS como una herramienta de competitividad y de estrategia organizacional, pero que también es impulsada por

requerimientos legales; estos 3 aspectos presentan porcentajes de representatividad del 87%, 83% y 80% respectivamente, en donde si bien las empresas objeto del estudio, son conscientes de la importancia de la RS y la consideran un factor de diferenciación frente a la competencia, el enfoque tiende mas hacia el marco legal, y de esta forma el proceso de interiorización y expresión en la práctica de la RS, con iniciativas y actividades explícitas, se vuelve un proceso mas lento y con menos probabilidades de éxito.

Lo ideal sería entonces que prevalecieran los beneficios de la competitividad y de la estrategia organizacional, sobre los requerimientos legales, puesto que como afirman Mercadé, Molinillo, & Fernandez (2014), la RS es actualmente una herramienta valiosa y exitosa de -diferenciación competitiva-, quizás de mayor efectividad que la -calidad- y el -precio-, que son las variables que sufren actualmente fuertes “batallas” para favorecer la competitividad de las organizaciones.

En cuanto a las diferencias estadísticas encontradas en los impulsores, se evidencian diferencias del 90% en los ítems de Acceso a Mercados, Mejora de Productos y Servicio al Cliente por presencia de página web, siendo mayor en las empresas que presentan página web. Lo anterior presenta una clara coherencia, ya que la comunicación de información a través de las páginas web suele impactar directamente la diversificación y ampliación de los mercados, al abarcar mas posibilidades de clientes y/o consumidores, sin depender tanto de la cercanía de los mismos a los respectivos puntos de venta; así mismo, las páginas web facilitan los canales de comunicación con el cliente, como es el caso del -servicio al cliente- a través de redes sociales, chats, correos electrónicos, entre otros. Finalmente, en determinadas ocasiones, las páginas web pueden mejorar los productos y/o servicios ofrecidos, al facilitar el proceso de benchmarking que se puede hacer de otros sitios web de empresas similares y/o de la retroalimentación directa que se obtiene de los clientes.

Otras diferencias estadísticas del 90% en el ítem de impulsores, se evidencian en el ítem de Servicio al Cliente por presencia de Sistemas de Gestión, siendo mayor en la

empresa que presenta sistema de gestión (ISO 9001). Lo anterior también es coherente si se tiene en cuenta que el servicio al cliente, es un aspecto que normalmente se ve impactado directa y positivamente cuando las organizaciones implementan sistemas de gestión, mas específicamente bajo la normativa ISO 9001, la cual tiene su enfoque principal en el mejoramiento de los procesos para lograr la satisfacción del cliente (en la versión 2008) y mas recientemente en la satisfacción de las partes interesadas (en la versión 2015).

Frente a los aspectos que los supermercados evaluados, consideran como las principales **barreras** para llevar a cabo la implementación de la RS, se encuentran: altos costos (83%) y falta de direccionamiento (73%), en donde los altos costos es una de las barreras mas significativas, la cual suele ser comúnmente identificada por las organizaciones, especialmente por aquellas que aún no han adoptado sistemas de gestión y/o que presentan pequeños/medianos tamaños organizacionales.

El tema de los “altos costos” es un tema sensible para cualquier proceso o sistema que se quiera implementar en una organización, sin embargo, esto no tendría porque ser una barrera, cuando se tienen claros los beneficios de retribución económica o retorno de la inversión que dicho proceso le trae a la compañía, y la implementación de la RS no es la excepción, pues es una estrategia organizacional que favorece mayor rendimiento financiero, mejor aprovechamiento de los recursos y mayor desarrollo de la sociedad, tal y como lo exponen Galvez et al., (2013) en su estudio.

Antes de abordar el análisis de Galvez et al. (2013), se destaca el trabajo de Martinuzzi et al. (2011), quienes dejan ver algunos de los grandes problemas que presenta el sector retail en cuanto a temas ambientales y sociales, por ejemplo a nivel ambiental es importante analizar aspectos de impacto directo como: consumo de energía y agua, residuos, volumen de envases, uso de la tierra y transporte; y aspectos indirectos como: uso de productos químicos por parte de proveedores y oferta de alimentos modificados genéticamente. En el ámbito social, el análisis se centra en aspectos como: bajos salarios,

horas de trabajo irregulares y largas jornadas, que a su vez afectan la seguridad y estabilidad laboral.

Ahora bien, tomando como base las problemáticas de orden ambiental mencionadas anteriormente, específicamente frente al alto consumo de energía del sector retail, Galvez et al., (2013) identifican los aspectos que más impactan en dicho consumo: refrigeración e iluminación de alimentos, calefacción, ventilación y aire acondicionado de la infraestructura (edificios), destacando que: “Los sistemas de refrigeración son responsables de la mitad del uso final de energía en las tiendas y de su huella de carbono”.

Teniendo en cuenta lo anterior, Galvez et al., (2013), exponen ejemplos de buenas prácticas en algunos minoristas europeos, quienes para minimizar el consumo energético, implementan sistemas de -monitoreo integral- que favorecen la identificación de oportunidades de ahorro; así mismo, plantean la revisión de diferentes aspectos en la arquitectura y construcción de las tiendas, identificando posibilidades de aislamiento que recubran edificios e impacten la eficiencia de los sistemas de calefacción, ventilación y aire acondicionado. Frente al tema de la refrigeración, se están fortaleciendo medidas como: uso de refrigerantes naturales, recuperación de calor (desde etapa de condensación), cobertura de vitrinas y estrategias óptimas de iluminación, así mismo, mayor uso de fuentes renovables de energía y minimización del uso de energía fósil, para favorecer la disminución de la huella de carbono y maximizar el ahorro de dinero a mediano y largo plazo (Galvez, Styles, & Schoenberger, 2013).

Por su parte, la otra barrera representativa que fue identificada por los supermercados objeto del estudio, es decir, la -falta de direccionamiento-, deja al descubierto la escasa apropiación y compromiso de la parte estratégica en este tipo de empresas frente a la RS, lo que a su vez impacta el nivel de apropiación de la misma al interior de la organización, el despliegue de actividades e iniciativas socialmente responsables y las estrategias de comunicación con stakeholders, con el fin de ir mas allá de cumplimientos de tipo legal u obligatorio.

En contraste, las barreras de menor impacto para este tipo de empresas según sus calificaciones, están representadas por: clima organizacional negativo (27%), falta de aliados y cooperación (43%) y falta de compromiso de los empleados (43%), lo que demuestra, al menos para los supermercados evaluados, la buena imagen y el apoyo que representa el stakeholder empleados para los mismos, pues los tienen como última opción, en el caso de representar una posible “barrera” para la implementación de la RS.

Finalmente, frente a los **beneficios** identificados por la muestra objeto del estudio, se destaca que todos los ítems evaluados presentan cumplimientos altos y relativamente homogéneos, que oscilan entre el 70% y el 93%, siendo el mas representativo el fortalecimiento de la imagen con un 93%, seguido de mejora de competitividad, mayor satisfacción de clientes y mejora en clima organizacional, con un 87% cada uno.

Lo anterior refuerza lo que se ha descrito a lo largo de la discusión de resultados, pues la parte estratégica de las empresas evaluadas, asumen la RS mas desde la obligatoriedad y por tanto, su principal beneficio está asociado al fortalecimiento de la imagen y la diferenciación de la competencia, siendo éste último su principal impulsor identificado (ítem 7.3.1). En el caso de mayor satisfacción de clientes y mejora en clima organizacional, son factores que vuelven y se refuerzan sobre algunos de sus principales stakeholders: clientes (satisfacción) y empleados (clima organizacional), redundando en los requerimientos de tipo legal /obligatorio con dichos grupos de interés.

Al observar las diferencias estadísticas entre los aspectos estratégicos y los beneficios de implementar la RS, se observan diferencias del 90% en Acceso a Mercados por aspectos de RS (política e informes), siendo mayor en las empresas que presentan política e informes de RS; también se observan diferencias del 90% en Satisfacción de partes interesadas por presencia de Sistemas de Gestión, siendo mayor en la empresa que presenta sistema de gestión (ISO 9001). Lo anterior es coherente ya que los sistemas de gestión normalmente impulsan la satisfacción de partes interesadas, corroborando lo abordado a nivel nacional por Zapata & Sarache (2013), quienes relacionan la RSE con la

“calidad”, o mas bien con la “gestión de calidad”, pues la toman desde el enfoque de procesos, innovación de productos y satisfacción de necesidades de clientes, y no solamente desde la conformidad de especificaciones de producto (control de calidad) (Zapata & Sarache, 2013).

De igual forma se evidencia diferencias estadísticas entre presencia de página web y mayor satisfacción de las partes interesadas, lo cual se puede explicar desde el hecho de que la comunicación a través de la web, el cual es un mecanismo ampliamente utilizado hoy en día por las empresas, abre diferentes posibilidades de interacción con los clientes y con la comunidad en general, favoreciendo la satisfacción de dichos grupos de interés.

Finalmente, se identifican diferencias estadísticas, entre el ítem de acceso a mercados y los aspectos estratégicos de RS (informes y política), lo cual evidencia que los líderes de estas empresas, logran percibir la RS como una estrategia organizacional y como una herramienta de competitividad (principales impulsores) y que además, ello incide directamente en el fortalecimiento de la imagen corporativa (principal beneficio) y en el acceso a mercados. Es importante destacar que son precisamente dichos mercados, los que hoy en día están altamente influenciados por los enfoques de RS de las organizaciones, tal y como lo afirman algunos autores, entre ellos Aguilera & Puerto (2012), quienes encuentran una fuerte relación entre la RS y aspectos organizacionales que actualmente son representativos, como la reputación (imagen corporativa), la credibilidad y el reconocimiento por parte de los grupos de interés (Aguilera & Puerto, 2012).

Teniendo en cuenta el planteamiento de Maignan & Ferrell (2003) y Liu, Wang, & Wu (2010), de la influencia que tiene la cultura organizacional e incluso la cultura del país, sobre los modelos y el grado de implementación de la RS en las organizaciones, se cita lo siguiente: “El significado y la importancia de las responsabilidades de una corporación para con sus consumidores varían en diferentes países, básicamente por la cultura de los mismos” (Liu, Wang, & Wu, 2010).

Además de lo anterior y teniendo en cuenta también los principales beneficios e impulsores identificados por los supermercados objeto del estudio, se confirma lo encontrado a nivel nacional por los autores Aya & Sriramesh (2014), quienes concluyen que los principales stakeholders de las Pymes colombianas son: clientes, empleados y accionistas, destacando como rasgo cultural empresarial de nuestro país, la importancia de las relaciones interpersonales entre dichos stakeholders, y nombrando entre los principales beneficios de la implementación de la RS: el mejoramiento de la cultura organizacional, el mejoramiento de la imagen y la reputación corporativa, el incremento de lealtad de los clientes y la mayor satisfacción de sus stakeholders mas relevantes (Aya & Sriramesh, 2014), lo cual coincide con los principales stakeholders de los supermercados evaluados y con los beneficios e impulsores de RS identificados por los mismos.

8.4 Comunicación y stakeholders

Según los resultados obtenidos en la encuesta sobre la **importancia de los stakeholders**, se puede decir que todos los grupos de interés presentaron altos porcentajes de representatividad, que oscilan entre el 77% y el 100%; se destacan los clientes con un 100% de relevancia, los proveedores con un 97% y los propietarios y empleados con un 93% cada uno, lo que reafirma el resultado de Aya & Sriramesh (2014), frente a la identificación de los stakeholders mas importantes para las Pymes colombianas (clientes, empleados y accionistas).

Por otro lado, el stakeholder menos representativo para los supermercados objeto del estudio, es el entorno social (comunidad) con un 77% de importancia, lo que pone en alerta sobre el bajo grado de apropiación de la RS por parte de los líderes estratégicos de las empresas evaluadas, ya que éste resultado (poco interés en el stakeholder comunidad), va en contravía de lo que es una empresa socialmente responsable, tal y como lo han expuesto varios autores años atrás, como es el caso de Freeman (1994), Misani & Tencati (2008) y Carroll & Shabana (2010).

Por su parte, Freeman (1994), expone lo siguiente: cuando las empresas son administradas en interés de sus diversos stakeholders, representados básicamente por empleados, financieros, clientes, empleados y comunidades, se está tomando la “totalidad del negocio” y no cada concepto por separado, para favorecer el análisis fino y detallado de dichas relaciones, apuntando a su vez a una verdadera relación empresa-ética (Freeman, 1994).

De igual forma, Misani & Tencati (2008), afirman que uno de los primeros resultados de las actividades de RSE, es la creación de “confianza” en los stakeholders, lo que es aún mas importante en el caso de los supermercados (sector retail), si se tiene en cuenta que éste actúa como el -eslabón- que une al productor y al consumidor en un mismo sitio (punto de venta), por lo tanto, una de sus principales fortalezas debería estar centrada en la cooperación y las redes colaborativas con los mismos.

Así entonces, “para considerar un verdadero caso de RS, los objetivos organizacionales deben converger con los objetivos sociales de la comunidad”, que es lo que plantean Carroll & Shabana (2010); por tal motivo, es precisamente la comunidad y/o el entorno social, un stakeholder representativo para las empresas que en realidad se consideran socialmente responsables.

Frente al concepto de -redes colaborativas- que abordan Misani & Tencati (2008), es importante nombrar los trabajos de Hartmann (2011), Silva H. (2011) y Peralta & Mendez (2015), quienes destacan la problemática actual en el sector retail, frente a las relaciones desiguales que se presentan con sus respectivos proveedores.

Hartmann (2011), afirma que el futuro del sector retail tiende hacia el fortalecimiento de las cadenas de suministro y las redes alimentarias, lo cual debiera mitigar la problemática actual de la relación minorista-proveedor, donde los grandes procesadores y los minoristas, tienen el poder de negociación frente a sus proveedores, y por tanto son éstos últimos, quienes además de estar generalmente ubicados en países en

desarrollo, suelen aceptar las ofertas que reciben (Hartmann, 2011).

A nivel nacional, Silva H. (2011), ratifica el desequilibrio existente en el -poder de negociación- entre los supermercados y sus respectivos proveedores, en aspectos como: manejo de inventarios, políticas de calidad, pago por espacios para exhibiciones, márgenes de rentabilidad, personal proporcionado por los proveedores, entre otros, generando una brecha considerable en las relaciones comerciales entre ambos actores (Silva H. , 2011). Así mismo, Peralta & Mendez (2015), en su estudio de caso (también a nivel nacional), hacen hincapié en que este tipo de relaciones con claras condiciones de desigualdad, favorecen la competencia desleal y/o prácticas abusivas en las mismas (Peralta & Méndez, 2015).

Observando los resultados de la **influencia de las acciones de los stakeholders**, y a diferencia de los resultados obtenidos en el ítem de -importancia de los stakeholders-, se identifica en primer lugar a dueños, socios e inversionistas, como el stakeholder mas representativo (84%), en segundo lugar clientes y gobierno (74% cada uno) y en tercer lugar proveedores y empleados (73% cada uno).

Se evidencia entonces que el stakeholder -clientes- en este segundo instrumento de evaluación, ya no cuenta con la unanimidad del 100% de importancia que presentaba en el primer instrumento de la encuesta general (ítem 7.4.1), sino que pasa a ocupar el segundo lugar con un porcentaje de representatividad del 74%, el cual es practicamente el mismo valor porcentual de los stakeholders: gobierno, empleados y proveedores. También se destaca que el mayor interés de los supermercados en cuanto a stakeholders, está representado en: dueños, socios o inversionistas, lo cual puede deberse a que son empresas en su gran mayoría de tipo -familiar- y también al poco interés que demuestran estas empresas (en temas relacionados con la RS) desde su parte estratégica, donde aún no se logra incorporar la responsabilidad social en el -ADN- organizacional, que como lo afirman Herrera & Abreu (2008), la implementación de la RSE no debe hacerse de manera coyuntural o circunstancial, sino de una manera estratégica, que favorezca “la concepción ética de la empresa y la arquitectura cultural propia” (Herrera & Abreu, 2008).

Por otro lado, los stakeholders de menor influencia son las ONG's (24%) y la sociedad civil organizada (32%), quedando nuevamente la sociedad (comunidad), como uno de los stakeholders de menor representatividad, pero que además en esta oportunidad, presenta un porcentaje aún mas bajo que el obtenido en la evaluación del primer instrumento. Lo anterior es coherente con los resultados obtenidos en los principios de RS (capítulo 4 de la guía ISO 26000), donde la tendencia está marcada hacia el principio de legalidad (83%), representado en gran parte por requerimientos legales de clientes y empleados y no por los intereses u objetivos que pueda tener la sociedad (comunidad).

Finalmente, frente al tema de “marcas propias”, se destaca que es una estrategia utilizada por el 100% de la muestra objeto del estudio. Este tipo de estrategia comercial, enfocada inicialmente en el -cliente- y que apunta a favorecer la economía del mismo, a la vez, tiende a desequilibrar aún más la balanza comercial existente entre supermercado-proveedor, puesto que los productos “marca propia”, suelen ser elaborados por empresas Pymes, quienes cuentan normalmente con bajo poder de negociación frente al retail como tal.

La representatividad del 100% en marcas propias de los supermercados evaluados, corrobora lo planteado por Silva, H. (2012): “Las marcas propias en Colombia se han disparado; este ascenso está muy ligado al hecho de que se convirtió en una ventaja competitiva, pues el precio al consumidor puede ser hasta un 30% menor al de las marcas tradicionales o líderes del mercado”. Además de lo anterior, el autor afirma que a través de las marcas propias, los supermercados compiten con sus propios proveedores, lo cual supone una presión adicional a éstos últimos, al ponerles una competencia directa, con los mismos productos que ellos distribuyen y comercializan, en los mismos puntos de venta del retail (Silva H. , 2012).

Por su parte, Lira (2005) afirma lo siguiente: “Las marcas propias son una fuente directa de ingresos, aportan a la diferenciación de las cadenas de supermercados entre sí y cooperan en el desplazamiento de poderes desde los proveedores hacia los

distribuidores” (Lira, 2005). Teniendo en cuenta esto, se corrobora la ampliación de la brecha retail-proveedor, desequilibrando más la balanza y favoreciendo actividades de competencia desleal, donde continúa ganando el más “grande” (retailer) y continúa cediendo el mas pequeño, que para éste caso, es el proveedor.

Finalmente, antes de analizar los resultados del tercer instrumento de evaluación sobre **comunicación a través de páginas web**, se destaca que éste tipo de comunicación, específicamente en lo relacionado con las compras online, toman gran impulso en el mercado actual, ya que como lo afirman Martinuzzi et al. (2011), se trata de reducir distancias, tiempos y costos de distribución y transacción, proporcionando mas información a compradores y vendedores y ampliando la elección y el alcance del consumidor.

Cabe resaltar, según la revisión del contexto a nivel mundial, que los minoristas pueden agregar valor y diferenciación, proporcionando herramientas digitales para ayudar a los consumidores a que tomen el “control” de su experiencia de compra, al mismo tiempo que aumentan el potencial de sus ventas. Así pues, los minoristas tienen una gran oportunidad para crecer en lo que respecta a la tecnología digital en sus tiendas, dando diversas opciones al consumidor, tales como: cupones móviles, listas de compras y aplicaciones y la disponibilidad de Wi-Fi en las tiendas, entre otras (Nielsen, 2015a).

Así mismo, Lira (2005), hace énfasis en que gran parte del desarrollo del sector retail es debido a la adquisición de avanzadas tecnologías de información, ya que esto permite optimizar los despachos y el manejo de los inventarios, favoreciendo las economías de escala y el ámbito en la industria de la distribución; por lo tanto, con el ahorro de costos, estas empresas pueden ofrecer mejores precios, al mismo tiempo que ganan participación en el mercado (Lira, 2005).

Para el caso de ésta investigación, se observan cumplimientos bajos en los ítems evaluados en la primera matriz, que corresponden a la información presentada en la Tabla 25, encontrándose que aproximadamente 2 de los 8 supermercados objeto del estudio, comunican información en temas de aspectos estratégicos en un 27% y en

temas de RS con los capítulos de la guía ISO 26000 en un 21% y 25%. En cuanto a los aspectos estratégicos se evaluó la presencia en página web de misión, visión, informe de gestión y sistemas de gestión, además de otros ítems relacionados directamente con la RS como son: política, indicadores, informe de RS e informe de sostenibilidad. Sin embargo, es importante resaltar que tanto los aspectos estratégicos, como los lineamientos de la guía ISO 26000 (por capítulo), presentan no solo valores porcentuales bajos, sino todos muy cercanos entre sí, evidenciando que el proceso de comunicación de la RS, es una de las grandes falencias para este tipo de empresas en el relacionamiento con sus stakeholders a través de las páginas web.

Los resultados de la segunda matriz, que corresponden a la información presentada en la Tabla 26, la cual fue construida con base en algunos lineamientos de la normativa AA1000, e incluye además de los clientes, otros stakeholders importantes como son: empleados, accionistas y proveedores. Según los resultados obtenidos, se observa que el 50% de los supermercados, comunican información direccionada a clientes, el 31% posibilitan la comunicación con proveedores, el 25% posibilita la comunicación con empleados y finalmente el 25% comunica información de interés para los accionistas.

Al analizar mas detalladamente los datos descritos en la Tabla 26, se evidencia que el 72% de los supermercados, comunican información relacionada con el marketing mix, el cual tiene como finalidad informar a clientes o consumidores sobre aspectos como: ofertas, publicidad, información de ubicación de puntos de venta, entre otros. Así mismo, entre el 38% y 50% de los supermercados, presentan programas de fidelización al cliente, disponibilidad de comunicación directa (PQRS, chat, mail, redes sociales, entre otros) y finalmente presencia de e-commerce (compras online).

De acuerdo a lo anterior y según la revisión del contexto nacional, se evidencia que la -fidelización- es una estrategia frecuentemente aplicada por parte de los retailers, con el fin de mejorar su relación e interacción con el consumidor final, tal y como lo aborda Nielsen en uno de sus recientes reportes: Reporte global de sentimiento de lealtad a minoristas (2016), donde afirma que dichos programas de fidelización, ayudan a lograr no

solo una mayor cantidad de visitantes a los puntos de venta, sino además, un volumen más alto de compra, referenciando que al menos el 76% de los colombianos, coinciden en que estas iniciativas, aumentan las probabilidades de que éstos le continúen comprando a un minorista determinado.

En cuanto a otros stakeholders, diferentes a los clientes, es decir, proveedores, empleados y accionistas, los resultados de la Tabla 26, permiten observar que entre el 25% y 31% de los supermercados objeto del estudio, presentan disponibilidad en página web de instrumentos o mecanismos de comunicación con los mismos, destacándose la disponibilidad de programas informáticos de comunicación con los proveedores, disponibilidad de informes de gestión en cuanto a la comunicación con accionistas y con la comunidad en general y por último, disponibilidad de noticias de interés, capacitaciones, actualización de hojas de vida, intranets, entre otros, que permitan la comunicación con los empleados.

En general, son muy pocos los supermercados que hacen uso de la página web para comunicar aspectos relacionados con RS y aquellos que lo hacen, no solo enfocan sus esfuerzos en la comunicación con el cliente, sino que dicha comunicación tiene como finalidad la atracción del cliente desde una perspectiva más de tipo transaccional (ofertas, descuentos, promociones, entre otros), que desde una perspectiva relacional, siendo ésta última la que más favorece tener una relación en “doble vía” con los mismos, para conocer sus necesidades, expectativas y demandas de una manera mas holística e integral, que por supuesto incluya aspectos de RS.

9 Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones

- De acuerdo a los resultados obtenidos, los supermercados objeto del estudio presentan una brecha global del 65% en la integración de la RS, según los lineamientos de la guía ISO 26000. Se observan bajos cumplimientos en todos los capítulos de la guía, siendo los mas representativos los capítulos 5 y 7, que presentan brechas del 75% y 73% respectivamente. Por su parte, el capítulo 4 sobre principios de RS, presenta una brecha del 54% y el capítulo 6 sobre materias fundamentales de RS, presenta una brecha del 56%. Lo anterior deja en evidencia el escaso avance de los supermercados evaluados en términos de llegar a ser empresas socialmente responsables, donde las brechas más representativas están en la identificación y comunicación con los stakeholders, así como en la puesta en marcha de iniciativas y acciones de RS que sean sistemáticas y permanentes, y que por ende favorezcan la consolidación y desarrollo tanto de las empresas como de sus respectivos grupos de interés.
- Los enfoques de RS predominantes en los supermercados objeto de estudio, corresponden a: enfoque a la Identidad (70%), enfoque Funcional (68%) y enfoque Estratégico (68%). Sin embargo, esto contrastado con los resultados de cumplimiento de la guía ISO 26000 y la información en las páginas web, confirma que la intención en temas de RS por parte de los líderes de las

empresas encuestadas, está más enfocada desde la -teoría- y las buenas intenciones, que desde la -práctica-, tendiendo mas a un enfoque Legalista, el cual debe ser complementado con actividades socialmente responsables que tengan una continuidad en el tiempo y cuyos resultados o impactos, sean alimentados en los respectivos informes de RS y sostenibilidad de dichas empresas.

- El principio de RS mas representativo de los supermercados objeto del estudio corresponde a: Respeto al principio de legalidad con un 83% y la materia fundamental de mayor representatividad es: Prácticas laborales con un 68%, lo cual evidencia una tendencia hacia al cumplimiento legal y de carácter obligatorio de éstas empresas, dentro de la cual se estipulan aspectos como: jornadas de trabajo, políticas de remuneración, seguridad y salud ocupacional, comunicación con cliente a través de PQRS (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias), entre otros aspectos básicos legales. Por otro lado, el 83% de las empresas encuestadas tienen un marco estratégico definido, se destacan principios y valores organizacionales en algunas de ellas tales como: trabajo en equipo, familiaridad, innovación, transparencia, responsabilidad, respeto por el medio ambiente, integridad, entre otros, los cuales no están del todo alineados con el principio de legalidad y la materia fundamental de prácticas laborales mencionadas anteriormente.

- Para los supermercados el orden de importancia de los stakeholders es: 1. clientes, 2. proveedores, 3. propietarios y empleados, 4. competidores y estado, 5. comunidad. La influencia de los stakeholders en las acciones de la organización, es percibida por los supermercados en el siguiente orden: 1. propietarios, 2. gobierno, clientes, proveedores y empleados, 3. liga de consumidores y competidores, 4. sindicatos, aliados estratégicos y sociedad civil organizada, 5. ONG's. Finalmente, el reconocimiento e involucramiento con las

partes interesadas solo alcanzó un 25% por lo cual se requiere establecer mecanismos para una mayor integración con los stakeholders.

- La integración de la RS en los supermercados solo alcanzó el 27%. Se detectan brechas estructurales en la comunicación con los stakeholders, en las prácticas y acciones de RS. No obstante, el análisis de los medios de comunicación a través de la web permiten evidenciar iniciativas y prácticas de relacionamiento con los stakeholders como son: marketing mix, programas de fidelización, comercio electrónico, informes de gestión y de responsabilidad social, entre otras.
- Una de las grandes debilidades de los supermercados evaluados en su relacionamiento con los stakeholders, específicamente con los proveedores, es que el supermercado es quien tiene el poder de negociación, por lo tanto, el proveedor, que normalmente es una Pyme, es quien acepta las condiciones propuestas por el supermercado, recibiendo éste último, todas las ventajas de la negociación; lo anterior aumenta el desequilibrio en la balanza comercial entre ambos actores.
- Se evidencian considerables diferencias, tanto en el cumplimiento global, como en el cumplimiento por capítulo de la integración de la RS en los supermercados objeto del estudio, versus las grandes empresas de Alimentos y bebidas de la región centro sur de Caldas. Los supermercados por su parte, presentan un cumplimiento global en RS del 35%, frente a un cumplimiento global del 74% en las grandes empresas de Alimentos y bebidas, quienes cabe resaltar, son empresas que suelen ser parte de la cadena de suministro de dichos supermercados.
- Debido a las falencias que presentan los supermercados evaluados, frente a los procesos de identificación y comunicación con sus respectivos stakeholders, especialmente con aquellos que son externos a los mismos (comunidad y/o

entorno social), se evidencia en general poca apropiación de la RS, ya que como afirman varios autores en estudios previos, una empresa se considera socialmente responsable, cuando logra que sus objetivos organizacionales converjan con los objetivos y necesidades de la comunidad.

- Si bien las estrategias de comunicación de los supermercados están más dirigidas hacia el stakeholder cliente, se evidencia que dicha relación está basada en una perspectiva más de -marketing- que de RS, en pro de aumentar ventas y rentabilidad para el supermercado, sin importar en muchos casos, los métodos y/o estrategias para lograr dichos objetivos. Un ejemplo de ello es la estrategia comercial de -marcas propias-, que aunque es una estrategia que puede tender a favorecer al cliente, genera una mayor brecha entre la relación retail-proveedor.

9.2 Recomendaciones

A los Supermercados:

- Tener en cuenta que el futuro del sector tiende hacia “el fortalecimiento de las cadenas de suministro y las redes alimentarias”, por tanto es urgente que desde los supermercados y/o con intervención directa del gobierno, se replanteen las políticas contractuales que rigen las negociaciones supermercado-proveedor, con el fin de equilibrar la balanza comercial y generar verdaderas relaciones “gana-gana” para ambos actores.
- Con el fin de mitigar la barrera -altos costos-, identificada por los supermercados evaluados como una de las barreras mas representativas para llevar a cabo la implementación de la RS, es interesante que los supermercados primero evalúen los beneficios de dicha implementación, dentro de los cuales se puede empezar a trabajar la reducción del impacto ambiental, representado en gran parte por el alto consumo energético en éste tipo de empresas, a través de

iniciativas como: arquitectura de las tiendas, optimización de procesos de iluminación, calefacción y refrigeración, entre otros.

- Algunos supermercados ven al consumidor no solo como un fin para generar más riqueza, sino que además se han interesado por conocer y entender sus necesidades, deseos y motivaciones, que normalmente influyen en su comportamiento de compra, logrando generar experiencias de consumo más satisfactorias (fidelización). Sin embargo, se hace necesario que además dichos supermercados, incluyan aspectos de RS integrales y holísticos, que generen mayores y mejores índices de confianza y desarrollo para todas las partes interesadas.
- Invertir en herramientas tecnológicas que favorezcan no solo un mejor desempeño de los procesos al interior de las empresas, sino que a su vez foralezcan los procesos de relación y comunicación con los respectivos stakeholders.

Al Gobierno:

- Una de las grandes falencias de la RS a nivel mundial, es el carácter voluntario y en la mayoría de los casos -no certificable- de las guías que dan los lineamientos de RS, entre las cuales se encuentra la guía ISO 26000 (2010). Por lo anterior, se recomienda que el Gobierno trabaje en la posibilidad de que éstas guías se conviertan en normativas con requerimientos -certificables-, a fin de otorgarles a estos sistemas, la característica de ser medibles y/o cuantificables, favoreciendo no solo el desarrollo organizacional, sino el de sus respectivos stakeholders, incluyendo entre ellos el desarrollo de la comunidad.
- Es estratégico acercar los supermercados al cumplimiento de la RS, teniendo en cuenta el lugar que ocupan dentro de la cadena de suministro como retailers, al

ser el eslabón que une a productores y consumidores en un mismo lugar (punto de venta); además, a través de las diversas estrategias de comunicación que utiliza con los stakeholders, puede ejercer un impacto positivo y considerable sobre éstos, para fortalecer e impulsar actividades socialmente responsables en todos los actores que intervienen en ésta cadena.

A las Agremiaciones:

- Debe existir entre las agremiaciones nacionales como FENALCO (Federación Nacional de Comerciantes) y la ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia), una aproximación más directa con la RS en el sector retail, específicamente en los supermercados, de tal forma que sus informes periódicos, abarquen otras perspectivas además de la perspectiva económica, como es el caso de la perspectivas ambientales, sociales y/o de sostenibilidad.

A la Academia:

- Es importante fortalecer los procesos de educación, investigación y proyección en términos de RS, con el fin de desarrollar estrategias y proyectos que permitan impactar positiva y permanentemente la comunidad, en especial a través del ámbito empresarial, en donde se da la mayor transformación de recursos económicos, sociales y ambientales a nivel mundial.
- Se recomienda que se generen mayores y permanentes espacios de divulgación y discusión en torno a la RS, incluyendo específicamente los acontecimientos recientes en el sector retail (supermercados), puesto que es un sector de gran relevancia no solo para la economía, sino para la sociedad en general, al impactar de manera masiva, gran cantidad de stakeholders que están involucrados en la cadena de suministro, como son: clientes, proveedores, accionistas, empleados, gobierno, comunidad y medio ambiente, entre otros.

-
- Algunos programas como diseño industrial, ingeniería mecánica, arquitectura y/o ingeniería civil, entre otros, tendrían el reto de apoyar al sector retail, específicamente a los Supermercados, en lo que respecta al ahorro de energía, ya sea a través del diseño y construcción de los edificios (infraestructura), o de los equipos de refrigeración, aire acondicionado, entre otros, que son los que representan el mayor consumo de energía en éste tipo de empresas, tal y como lo plantea la revisión de antecedentes y la teoría sobre éste sector.
 - Dado que la mayoría de los Supermercados evaluados son propiedad de Empresas de Familia, se recomienda en la Universidad Autónoma de Manizales, incluir la formación en Responsabilidad Social para este segmento, ya sea por parte del programa de Educación Continuada y/o por la Unidad de Emprendimiento, que tiene un programa específico de asesoría a Empresas de Familia, para fortalecer en éste tipo de empresas en actividades, iniciativas y acciones socialmente responsables.
 - Formular otras investigaciones de tipo cualitativo, que permitan profundizar sobre las percepciones de los dueños y/o directivos de las empresas, sobre la RS, con el fin de identificar las barreras culturales de su implementación.

Limitaciones del Estudio

- La muestra objeto del estudio estuvo compuesta por 6 de los grandes y medianos supermercados de la región, por lo que los resultados no permiten inferir al sector como tal. Teniendo en cuenta lo anterior, se sugiere para posteriores estudios, ampliar la muestra de los supermercados evaluados, para poder inferir los resultados al sector retail de alimentos y poder compararlos con resultados de dicho sector a nivel mundial, lo que permite observar los procesos de evolución de la RS

en las diferentes regiones del mundo, ampliando la posibilidad de adopción de buenas prácticas entre los diferentes sectores tanto a nivel industrial como de servicios.

- Es importante destacar que una parte de la información del contexto del sector se encontró en reportes e informes que no presentaban homogeneidad en los formatos que contenían dicha información, lo cual dificultó un poco la extracción y el análisis de la misma.

Anexos

Anexo 1 Operacionalización de Variables

Instrumento	Variable	Pregunta	Tipo de variable
Información Básica	Nombre de la organización	Nombre	Cualitativa
	Sector de la actividad económica	Retail/Supermercados	Cualitativa
	Actividad económica principal	Comercio al por menor con surtido compuesto principalmente por alimentos y bebidas	Cualitativa
	Tamaño de la organización	¿Cuántos empleados tiene?	Cuantitativa
	Tipo de organización	Familiar / No familiar	Cualitativa
	Página web	¿Tiene página web?	Cualitativa
Aspectos Estratégicos	Misión	¿Cuenta la organización con este aspecto dentro de la plataforma estratégica?	Cualitativa
	Visión		
	Política RS		
	Informes de RS		
	Informes de gestión		
	Informes de sostenibilidad		
Encuesta de Aspectos Generales	Empleados	Señale de 0 a 5 el grado de importancia que tienen para la organización, los siguientes stakeholders o grupos de interés, siendo 5 el más importante y 0 no aplica.	Cuantitativa
	Propietarios		
	Entorno social (comunidad)		
	Proveedores		
	Clientes		
	Estado		
	Competidores		
	Otros		
Importancia a Impulsores de RS	Estrategia Organizacional	Si la organización tiene implementado o está en proceso de implementación de un sistema de gestión de RS, califique de 0 a 5 la importancia de cada uno de los siguientes impulsores (siendo 5 el más importante y 0 si no aplica).	Cuantitativa
	Acceso a Mercados		
	Mejora de Procesos		
	Mejora de Productos		
	Exigencia de Clientes		
	Mejora de la Competitividad		
	Producción Sostenible		
Requerimientos Legales			

	Servicio al cliente		
	Otros		
Importancia a Barreras de RS	Altos costos asociados	Califique las principales barreras para la implementación del sistema de gestión de RS, asignando una calificación de 0-5, donde 5 es una gran barrera y 0 si no aplica.	Cuantitativa
	Dificultad en el entendimiento de la RS		
	Falta de direccionamiento		
	Clima organizacional negativo		
	Falta de compromiso de los empleados		
	Rotación del personal		
	Falta de aliados y cooperación		
	Falta de compromiso de la alta dirección		
	Visión de corto plazo (resultados inmediatos)		
	Desinterés por el tema		
	La RS representa carga adicional de trabajo		
	Otros		
Importancia a Beneficios de RS	Mejora de la competitividad	Identifique los principales beneficios esperados o alcanzados con la implementación del sistema de gestión de RS, asignando una calificación de 0-5, donde 5 es un alto beneficio y 0 si no aplica.	Cuantitativa
	Mejora de la sostenibilidad		
	Mejora en la rentabilidad		
	Mejora de la calidad		
	Fortalecimiento de la imagen corporativa		
	Mayor eficiencia en los procesos		
	Acceso a mercados		
	Mayor satisfacción de los clientes		
	Mayor satisfacción de las partes interesadas		
	Mejora en el clima organizacional		
Reducción de riesgos para la organización			
Otros			
Otros de RS	Indicadores de RS	Enuncie los indicadores que utiliza la organización para evaluar y dar cuenta de la gestión de la RS.	Cualitativa
	Estrategias de comunicación	Mencione las estrategias de comunicación que tiene la organización para dar cuenta de la gestión de la RS.	Cualitativa

Encuesta de Enfoques RS	Legalista	Las responsabilidades de la organización para con la sociedad se limitan a lo establecido por la ley.	Cuantitativa
		Son demasiadas las obligaciones de ley para la organización, como para agregar nuevas normas de RS	
		El sistema de seguridad y salud en el trabajo de la organización se ajusta a lo estipulado por ley	
		La RS de la organización no debe ser materia de legislación	
	A la Identidad	La RS es un factor de innovación en productos, servicios, procesos y modelos de gestión.	
		El liderazgo empresarial se fundamenta y construye a partir de la RS	
		La RS de la organización es un factor para el desarrollo de la sociedad	
		La organización socialmente responsable tiene el compromiso de transferir conocimientos a sus stakeholders	
	Estratégico	La RS constituye una fuente de ventaja competitiva en la medida en que se incorpora al modelo de gestión y a la cultura de la organización.	
		La RS contribuye al logro de los objetivos de su organización.	
		La RS es un elemento central del direccionamiento estratégico de su organización	
		La RS permite alinear los valores corporativos con los valores y expectativas de la sociedad.	
Funcional	Es irrelevante que la organización tenga un departamento, unidad de RS o responsables específicos para satisfacer los requerimientos en materia de RS		
	Las actividades de RS exigen destinación de recursos físicos, tecnológicos, económicos, etc. Es conveniente que la RS esté incorporada en los procesos de gestión de la organización		

	<p>El compromiso con la RS se expresa en la realización de actividades puntuales (siembra de árboles, campañas de prevención de drogadicción y tabaquismo, ahorro de recursos, etc.).</p>
Instrumental	<p>Los cambios que ha tenido su organización se han dado en gran medida por la exigencia de una mayor RS.</p>
	<p>Asumir la RS supone un costo añadido no justificado para la organización</p>
	<p>El análisis de riesgos y de costo-beneficio lleva a la organización a incorporar criterios de RS.</p>
	<p>La incorporación de la RS contribuye a mejorar la reputación de la organización.</p>
Filantrópico	<p>Las donaciones y ayudas sociales a la comunidad constituyen actividades fundamentales de RS</p>
	<p>La organización apoya o patrocina causas sociales relevantes como expresión de su responsabilidad con la sociedad</p>
	<p>Los donativos y ayudas sociales que realiza la organización tienen como finalidad reducir los impuestos.</p>
Crítico	<p>La organización considera que debe proteger y ayudar a la gente de su medio, bajo esquemas de filantropía, asistencia, sistemas de socorro y protección social.</p>
	<p>Los sindicatos son un stakeholder legítimo para la organización.</p>
	<p>La organización socialmente responsable invierte en el bienestar laboral de los trabajadores y sus familias.</p>
	<p>La RS de la organización implica contemplar medidas para mitigar los impactos ambientales negativos de los procesos de comercialización y prestación de servicios.</p>
	<p>La RS de la organización la lleva a preocuparse por la educación y la interacción con otros grupos sociales.</p>

		<p>La organización realiza actividades (económicas, culturales, recreativas, sociales) en beneficio de la comunidad que contribuyen a dar respuesta a sus necesidades y problemas más sentidos.</p> <p>La organización hace uso eficiente de los recursos (agua, energía, combustibles, maquinaria y equipo, etc.) para garantizar el logro de los objetivos organizacionales</p> <p>La cadena de valor de la organización contempla y responde a los problemas y necesidades de los distintos agentes con quienes interactúa.</p> <p>La organización tiene acuerdos de cooperación con diversas instituciones públicas y/o privadas para promover la competitividad en la región</p>
De los Problemas		<p>La organización evalúa las percepciones de los stakeholders sobre su integridad y desempeño y considera importante incluirlas en los procesos de planeación, ejecución y evaluación</p> <p>La organización presenta informes periódicos que contribuyen con la transparencia y buena imagen corporativa</p> <p>La organización cuenta con diferentes canales de comunicación para responder a los requerimientos de los stakeholders.</p> <p>La organización cree que poseer alguna estrategia de inclusión social genera reconocimiento favorable ante la comunidad.</p>
Del Reconocimiento		<p>La organización cree que la sostenibilidad es fundamental para lograr un buen funcionamiento y el desempeño exitoso de la misma.</p> <p>El modelo organizativo y los programas de la organización influyen en los colaboradores, proveedores y otros agentes para fomentar el desarrollo sostenible.</p> <p>La decisiones y acciones de la organización se rigen por un código de ética o de conducta</p>
Del Compromiso		

			conocido por los stakeholders.	
			La organización, en cumplimiento de su RS, tiene estrategias de fomento del tejido social local o regional.	
Encuesta de Stakeholders		Empleados	1. La organización tiene obligaciones legales con los siguientes agentes/actores.	Cuantitativa
		Clientes	2. Las decisiones o acciones de la organización afectan positiva o negativamente los siguientes actores.	
		Proveedores	3. Existen mecanismos o canales de comunicación para que los siguientes actores expresen sus opiniones y requerimientos sobre las decisiones y acciones de la organización	
		Sociedad civil organizada	4. La organización promueve o tiene implementadas estrategias, proyectos o escenarios de interacción que permitan a los siguientes actores contribuir en la mitigación de impactos negativos derivados de su actividad.	
		Competidores	5. Los siguientes actores tienen la capacidad de limitar o condicionar las decisiones y acciones de la organización	
		Dueños, socios o inversionistas		
		Gobierno		
		ONG's		
		Liga de consumidores		
		Sindicatos		
		Aliados estratégicos		
		Otros. Cuáles?		
Encuesta de la guía ISO 26000:2010	Capítulo 4: Principios de RS	4.2 Rendición de cuentas	Mecanismos de rendición de cuentas por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad, el medio ambiente y la economía.	Cualitativa
			Mecanismos para prevenir impactos negativos y responder cuando se produzcan.	
		4.3 Transparencia	Roles, responsabilidades, recursos financieros y formas de rendir cuentas expresamente definidos y conocidos por los actores con que	

		interactúa.	
		Normas y criterios para evaluar su desempeño en el ámbito de la RS.	
	4.4 Compromiso ético	Valores y principios fundamentales identificados y declarados y el desarrollo de estructuras de gobernanza que ayuden a promover un comportamiento ético.	
		Un código de ética que rige su comportamiento y las relaciones con los stakeholders	
	4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas	Mecanismos para conocer las inquietudes de los actores y considerar su incorporación en la toma de decisiones de la organización	
		Mecanismos que permitan tener en cuenta las expectativas de los stakeholders para promover el bienestar y el desarrollo sostenible	
	4.6 Respeto al principio de legalidad	Procesos para dar soporte legal a todas sus actividades	
		Procedimientos orientados a la revisión periódica del grado de cumplimiento de las normas técnicas y legales que rigen su actividad	
	4.7 Respeto a la normatividad internacional de comportamiento	Procesos o mecanismos para conocer las normas y tratados internacionales en materia ambiental	
		Procedimientos orientados a la revisión periódica del grado de cumplimiento de las normas técnicas y legales internacionales que rigen su actividad.	
	4.8 Respeto a los derechos humanos	Estrategias, políticas y proyectos que promueven el respeto por los derechos humanos.	
		Mecanismos para verificar el cumplimiento de las normas vigentes sobre derechos humanos.	
Capítulo 5: Reconocer la RS e Involucrarse con Partes Interesadas	Cap. 5 Reconocer la Responsabilidad Social e Involucrarse con las partes interesadas	Mecanismos en el proceso de planeación que le permitan a la organización entender y reconocer cómo impactan sus decisiones y acciones en la sociedad y el medio ambiente	Cualitativa

		<p>Criterios definidos para identificar los stakeholders y conocer sus expectativas.</p> <p>Esquemas de participación de sus stakeholders en los órganos de gobierno</p> <p>Mecanismos de diálogo interactivo con sus stakeholders</p>	
	6.2 Gobernanza de la organización	<p>Procesos y estructuras formales para la toma de decisiones que consideran los principios y las prácticas de RSE.</p> <p>Mecanismos para identificar, prevenir y abordar los impactos reales o potenciales de su actuación en los derechos humanos</p> <p>Evaluaciones de impacto sobre la afectación de los derechos humanos de sus diversos stakeholders en situaciones de riesgo de desastres.</p> <p>Un compendio de normas y documentos legales que emplea para prevenir y tratar los riesgos en términos de derechos humanos</p> <p>Instrumentos en los cuales se consignan las reclamaciones de las partes interesadas y las resoluciones efectuadas</p> <p>Lineamientos para prevenir o corregir actos de discriminación.</p> <p>Políticas orientadas al respeto de los derechos civiles y políticos.</p> <p>Instrumentos para evaluar los posibles impactos de sus decisiones, productos, servicios y nuevos proyectos, en los derechos humanos.</p> <p>Prácticas que respetan la libertad de negociación colectiva y prohíben el trabajo forzoso y el trabajo infantil.</p>	
Capítulo 6: Orientación sobre Materias Fundamentales de la RS	6.3 Derechos humanos		Cualitativa
	6.4 Prácticas laborales	<p>Políticas y procesos que garanticen el cumplimiento de la normativa laboral en las relaciones con sus empleados.</p> <p>Condiciones dignas, sanas y seguras de trabajo que promuevan la calidad de vida y el desarrollo económico y social de los empleados y sus familias</p>	

	<p>Mecanismos que promuevan el diálogo social, respeten el derecho de los trabajadores para asociarse, acceder o consultar información y realizar negociaciones colectivas.</p> <p>Un Sistema o programa de Seguridad y Salud en el trabajo con enfoque preventivo que permita identificar, evaluar y controlar los riesgos derivados de las actividades laborales.</p> <p>Procesos de aprendizaje continuo para la adquisición y mejora de las competencias de los empleados, ligados a oportunidades de promoción y carrera.</p>
6.5 El medio ambiente	<p>Políticas, programas y medidas para prevenir la contaminación, considerando emisiones al aire, vertimientos líquidos, gestión de residuos y uso y disposición de productos químicos y residuos peligrosos.</p> <p>Políticas, programas y medidas para prevenir la contaminación que pudiera generar sus actividades.</p> <p>Políticas, programas y medidas para la mitigación y la adaptación al cambio climático considerando el análisis de huella de carbono y la reducción de la vulnerabilidad de la organización y su entorno.</p> <p>Políticas, programas y medidas para la protección del medio ambiente, la biodiversidad y la restauración de los hábitats naturales.</p>
6.6 Prácticas justas de operación	<p>Políticas y prácticas para identificar los riesgos de corrupción y evitar su ocurrencia.</p> <p>Políticas y prácticas que fomentan la participación política responsable, considerando la formación de los empleados, la transparencia en las contribuciones y en el manejo de los conflictos de interés.</p> <p>Políticas, procedimientos y prácticas que garanticen una justa competencia.</p>

	<p>Políticas de compra, distribución y contratación con criterios éticos, sociales, ambientales, de igualdad de género y de salud y seguridad, promoviendo éstas entre sus stakeholders.</p> <hr/> <p>Políticas y prácticas que promuevan el respeto de los derechos de la propiedad y el conocimiento tradicional.</p> <hr/> <p>Mecanismos para brindar una información precisa y comprensible para los consumidores o usuarios, con relación a sus actividades de marketing, contratación y sobre sus productos y servicios.</p> <hr/> <p>Políticas, programas y medidas orientadas a proteger la salud y la seguridad de los consumidores o usuarios considerando los posibles riesgos de los productos y servicios.</p> <hr/> <p>Estrategias que promuevan el consumo sostenible que les permita a los consumidores o usuarios entender los impactos del consumo o uso de productos y servicios en el medio ambiente.</p> <hr/> <p>Un sistema de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas.</p> <hr/> <p>Un protocolo que preserve la identidad de los consumidores, usuarios y clientes y que evite el uso de la información para fines que éstos no hayan autorizado</p> <hr/> <p>Un sistema que garantice que el producto o servicio, cuando sea esencial, sea adquirido por personas de distintos estratos socioeconómicos.</p> <hr/> <p>Estrategias de educación sobre los impactos en la salud, la seguridad y el medio ambiente derivados del consumo del bien o del servicio.</p> <hr/> <p>Mecanismos para la participación activa de la comunidad para prevenir y resolver problemas, formentando alianzas con las partes interesadas.</p> <hr/> <p>Estrategias que promuevan y apoyen una educación de calidad así como aspectos culturales que</p>
6.7 Asuntos de consumidores	
6.8 Participación activa y desarrollo de la comunidad	

		favorezcan oportunidades de aprendizaje a grupos vulnerables o discriminados.	
		Políticas que potencien la empleabilidad y la calidad del empleo ofrecido.	
		Prácticas que contribuyan a mejorar el acceso y uso de las tecnologías para el desarrollo económico y social de la comunidad.	
		Programas que favorezcan el espíritu emprendedor, el desarrollo de proveedores locales y el empleo para los miembros de la comunidad.	
		Programas que contribuyan a la promoción de la salud, la prevención de riesgos y la mitigación de impactos negativos.	
		Inversión de sus recursos en iniciativas y programas orientados a mejorar aspectos sociales de la vida en comunidad.	
		Medios de comunicación internos y externos para reportar las acciones y resultados en materia de RS	
	7.5 Comunicación sobre RS	Mecanismos para garantizar que la información brindada sobre RS sea completa, comprensible, precisa, oportuna y accesible para las partes interesadas.	
		Mecanismos de diálogo sobre RS con las partes interesadas que le permitan intercambiar información	
Capítulo 7: Orientación sobre la Integración de la RS en la Organización	7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS	Mecanismos de seguimiento a los objetivos, metas, estrategias, procesos y logros en RS	Cualitativa
		Un equipo o un responsable para la recopilación, registro, almacenamiento, manejo y utilización de datos sobre RS.	
		Mecanismos que le permiten ajustar las acciones en materia de RS, a partir del seguimiento y de la evaluación realizada a las mismas.	
	7.8 Iniciativas voluntarias para la RS	Iniciativas intersectoriales para la RS (EFQM, SG21, GRI, Rainforest Alliance, SAI, ODS, Pacto Global, etc)	

Iniciativas sectoriales para la RS
(Fairtrade Labelling, Global GAP,
Rainforest Alliance, UZT
Certified, UNEP, CDP, etc).

Fuente: Adaptación de Gómez & Orozco (2017)

Referencias Bibliográficas

Kotler, P., & G. A. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Ciudad de México: Pearson.

Cohen, e. a. (2011). Retail Investors' Perceptions of the Decision-Usefulness of Economic Performance, Governance, and Corporate Social Responsibility Disclosures . *Behavioral Research in Accounting* , 23 (1), 109-129.

Ayala L., I. (2015). "Nuevas formas de consumo y protección ambiental: Caso de uso de bolsas reutilizables en grandes superficies de la ciudad de Bogotá". Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Pivato, S., Misani, N., & Tencati, A. (2008). The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food . *Business Ethics* , 17 (1), 1-12.

Lee, M.-Y., Fairhurst, A., & Wesley, S. (2009). Corporate Social Responsibility: A Review of the Top 100 US Retailers . *Corporate Reputation Review* , 12 (2), 140-158.

Jones, P., Comfort, D., & Hillier, D. (2007). What's in store? Retail marketing and corporate social responsibility. *Marketing Intelligence & Planning* , 25 (1), 17-30.

Florez, M., Garzón, G., & Mora, G. (2015). Caracterización de las Políticas de Responsabilidad Social de los Almacenes de Grandes Superficies - Hipermercados - en Colombia. *Pensamiento Republicano* , 31-56.

Bowd, R., Bowd, L., & Harris, P. (2006). Communicating corporate social responsibility: an exploratory case study of a major UK retail centre . *Journal of Public Affairs* , 147-155.

Peralta, D., & Méndez, J. (2015). Responsabilidad social y competencia desleal entre las grandes superficies y sus proveedores. *Contaduría Universidad de Antioquia* , 66, 37-55.

Zapata, A., & Sarache, W. (2013). Calidad y Responsabilidad Social Empresarial: Un Modelo por Causalidad. *Dyna* , 31-39.

Herrera, J., & Abreu, J. (2008). Como gestionar la Responsabilidad Social en las Pymes Colombianas. *International Journal of Good Conscience* , 1, 395-425.

Aya, N., & Sriramesh, K. (2014). Corporate Social Responsibility: Perceptions and practices among SMEs in Colombia. *Public Relations Review* , 14-24.

Viteri, J. (2010). Responsabilidad Social. *Universidad Tecnológica Equinoccial* , 1, 90-100.

Kotler, P., & Kevin, L. (2006). *Dirección de Marketing*. Madrid: Pentince Hall.

Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. Ciudad de Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.

Molinillo, S. (2012). *Distribución comercial aplicada*. Madrid: ESIC.

Martinuzzi, A., Kudlak, R., Faber, C., & Wiman, A. (2011). CSR Activities and Impacts of the Retail Sector. *Rimas Working Papers (Vienna University of Economics and Business)* , 1-31.

Du, S., Bhattacharya, C., & Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews* , 8-19.

Elving, W. (2013). Scepticism and corporate social responsibility communications: the influence of fit and reputation . *Journal of Marketing Communications* , 19 (4), 277-292.

Mercadé, P., Molinillo, S., & Fernandez, A. (2014). Influencia de las prácticas de responsabilidad social corporativa en la actitud del consumidor: análisis comparado de Mercadona, Carrefour y Eroski. *Revista de Empresa Familiar* , 1 (4), 73-88.

Styles, D., Schoenberger, H., & Galvez, J. (2012). Environmental improvement of product supply chains: A review of European retailers' performance . *Resources, Conservation and Recycling* , 57-78.

Superintendencia de Sociedades. (2014). *Estado de la RSE en Colombia. Percepción, práctica e impacto en el negocio*. Bogotá D.C.: Superintendencia de Sociedades.

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits . *The New York Times Magazine* , 1-6.

-
- Hartmann, M. (2011). Corporate social responsibility in the food sector . *European Review of Agricultural Economics* , 38 (3), 297-324.
- Galvez, J., Styles, D., & Schoenberger, H. (2013). Identified best environmental management practices to improve the energy performance of the retail trade sector in Europe . *Energy Policy* , 982-994.
- Liu, T., Wang, C., & Wu, L. (2010). Moderators of the Negativity Effect: Commitment, Identification, and Consumer Sensitivity to Corporate Social Performance . *Psychology & Marketing* , 27 (1), 54-70.
- Marcus, A., & Anderson, M. (2006). A General Dynamic Capability: Does it Propagate Business and Social Competencies in the Retail Food Industry? . *Journal of Management Studies* , 43 (1), 19-46.
- Castaldo, S., Perrini, F., Misani, N., & Tencati, A. (2009). The Missing Link Between Corporate Social Responsibility and Consumer Trust: The Case of Fair Trade Products. *Journal of Business Ethics* , 1-15.
- Mueller, S., & Remaud, H. (2013). Impact of corporate social responsibility claims on consumer food choice. A cross-cultural comparison . *British Food Journal* , 115 (1), 142-161.
- Aguilera, A., & Puerto, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social . *Pensamiento & Gestión* (32), 1-26.
- Nan, X., & Heo, K. (2007). Consumer responses to Corporate Social Responsibility (CSR) initiatives. Examining the Role of Brand-Cause Fit in Cause-Related Marketing . *Journal of Advertising* , 36 (2), 63-74.
- Pelozo, J., & Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review . *Journal of the Academy of Marketing Science* , 117-135.
- Freeman, E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions . *Business Ethics Quarterly* , 4 (4), 409-421.
- Aguilera, R., Rupp, D., Williams, C., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review* , 32 (3), 836-863.
- Perrini, F., Castaldo, S., Misani, N., & Tecanti, A. (2010). The Impact of Corporate Social Responsibility Associations on Trust in Organic Products Marketed by Mainstream

Retailers: a Study of Italian Consumers . *Business Strategy and the Environment* , 512-526.

Anselmsson, J., & Johansson, U. (2007). Corporate social responsibility and the positioning of grocery brands. *International Journal of Retail & Distribution Management* , 35 (10), 835-856.

Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review* , 853-886.

Russo, A., & Perrini, F. (2010). Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs . *Journal of Business Ethics* , 207-221.

Sweeney, L., & Coughlan, J. (2008). Do different industries report Corporate Social Responsibility differently? An investigation through the lens of stakeholder theory . *Journal of Marketing Communications* , 14 (2), 113-124.

Lee, M. D. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews* , 10 (1), 53-73.

PNUD. (2015). *Objetivos de Desarrollo del Milenio, Informe 2015*. Bogotá D.C.: Nuevas Ediciones S.A.

García, Barrera, Gomez, & Suarez. (2015). *El ABC de los compromisos de Colombia para la COP21*. Bogotá D.C.: WWF - Colombia.

Ocampo, O. L., Ciro, L. S., & Naranjo, C. (2014). Determinación de las brechas estructurales en la integración de la responsabilidad social en empresas de la Región Centro-Sur de Caldas. Estudio Multisectorial. Manizales: UAM.

Stecher, A., Godoy, L., & Toro, J. P. (2010). Condiciones y experiencias de trabajo en la sala de venta de un supermercado. Explorando los procesos de flexibilización laboral en el sector del retail en Chile. *Polis* , 9 (27), 523-550.

Guerrero, D. (2012). Factores clave de éxito en el negocio del retail. *Ingeniería Industrial* (30), 189-205.

Bejarano, J., Díaz, A., & Egoavil, M. (2016). Recall en la industria alimentaria: una estrategia sanitaria por implementar en Colombia . *Rev. Fac. Med* , 64 (4), 727-734.

Herrera, M., & Orjuela, J. (2014). Perspectiva de trazabilidad en la cadena de suministros de frutas: un enfoque desde la dinámica de sistemas. *Ingeniería*, 19 (2), 63-84.

Silva, H. (2012). Panorama del negocio minorista en Colombia. *Pensamiento y Gestión*, 32, 115-141.

Lira, L. (2005). Cambios en la Industria de los Supermercados. Concentración, Hipermercados, Relaciones con Proveedores y Marcas Propias. *Estudios Públicos*, 97, 135-160.

Sanfiel, M. (2014). La Seguridad Alimentaria vs Trazabilidad de los Alimentos: Una aproximación hacia una cadena de suministros sostenible. *XXX ARETHUSE meeting Universidad CEU San Pablo (España)* (págs. 1-27). San Pablo : ARETHUSE.

Silva, H. (2011). Comportamiento de las superficies de retail en Colombia. *Pensamiento y Gestión*, 30, 3-20.

Global Reporting Initiative. (2011). *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*. Amsterdam: PNUMA.

ISO. (2010). *Guía de Responsabilidad Social*. Ginebra: ISO.

Instituto Ethos. (2011). *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial*. Sao Paulo: Instituto Ethos.

Comunidad Económica Europea. (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión CEE.

Comunidad Económica Europea. (2011). *Libro Verde: La normativa de gobierno corporativo de la UE*. Bruselas: Comisión CEE.

ICONTEC. (2008). *Guía Técnica Colombiana GTC 180*. Bogotá D.C.: ICONTEC.

Gómez, C., & Orozco, J. (2017). *Brechas estructurales en Responsabilidad Social Empresarial. Estudio de caso: sector de la construcción de vivienda en Manizales, Caldas*. Caldas, Manizales.

Fonseca, J. (2015). *Determinación de brechas estructurales en la integración de la responsabilidad social en grandes y medianas empresas del sector de alimentos y bebidas de la región centro sur de Caldas*. Caldas, Manizales.

ICONTEC. (2006). *NTC 5254 Gestión del Riesgo*. Instituto Colombiano de Normas Técnicas, Bogotá D.C.

- ICONTEC. (2011). *NTC ISO 31000 Gestión del Riesgo*. Bogotá D.C.
- Duque, Y., Cardona, M., & Rendón, J. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cudernos de Administración* , 29 (50), 196-206.
- Lozano, J. (2009). *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible* . Madrid, España: Totta S.A.
- Yepes, G., Peña, W., & Sanchez, L. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial: fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy*. Bogotá D.C., Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- FENALCO. (2011). *Grandes Almacenes e Hipermercados en Colombia*. Bogotá D.C.
- DANE. (2017). *Encuesta mensual de comercio al por menor y comercio de vehículos EMCM*. Bogotá D.C.
- FENALCO. (2015). *Informe de Gestión* . Bogotá D.C.
- Nielsen. (2015a). *The Future of Grocery*. Estados Unidos: The Nielsen Company.
- Nielsen. (2015b). *6 Tendencias del Retail en América Latina*.
- Nielsen. (2016a). *Estudio Global Estrategias de crecimiento del mercado Detallista*.
- Nielsen. (2016b). *Reporte Global de Sentimiento de Lealtad a Minoristas*. Estados Unidos: The Nielsen Company.
- Carroll, A., & Shabana, K. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews* , 85-105.
- Decreto 3075. (1997). *Buenas Prácticas de Manufactura*. Ministerio de Salud y Protección Social, Bogotá D.C.
- Decreto 60. (2002). *Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico*. Ministerio de Salud y Protección Social, Bogotá D.C.
- SA 8000 . (2014). *Responsabilidad Social*. Social Accountability International. New York: SAI.
- AA1000. (2015). *Stakeholder Engagement Standard*. AccountAbility.

Naciones Unidas. (05 de 06 de 2017). *Naciones Unidas*. Recuperado el 05 de 06 de 2017, de Naciones Unidas: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/summit/>

Matute, G., Cuervo, S., Salazar, S., & Santos, B. (2012). *Del consumidor convencional al consumidor digital: el caso de las Tiendas por Departamento*. Lima, Perú: ESAN Ediciones.