

**DIFERENCIACIÓN EN LAS PERCEPCIONES
DE EMPRESAS PRODUCTORAS DE CALCETINES
FRENTE AL CLÚSTER TEXTIL/CONFECCIÓN/DISEÑO/MODA
Y A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

RICARDO BOTERO YEPES

Informe de investigación como requisito
para optar por el título de Magíster en Administración

Asesora: Marleny Cardona Acevedo

MEDELLÍN

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

2010

TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE GRÁFICOS.....	4
TABLA DE IMÁGENES	5
RESUMEN.....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
1 OBJETIVOS.....	9
1.1 OBJETIVO GENERAL.....	9
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
2 METODOLOGÍA	10
3 MARCO TEÓRICO.....	12
3.1 CLÚSTER Y ECONOMÍAS DE AGLOMERACIÓN.....	12
3.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	13
3.2.1 Definiciones de RSE	13
3.2.2 Tipos de RSE	14
3.2.3 Los tres principios de la RSE	15
3.2.4 Organizaciones y regulaciones de RSE	16
4 ANTECEDENTES.....	19
4.1 SECTOR TEXTIL/CONFECCIÓN, DISEÑO Y MODA EN COLOMBIA	19
4.2 CLÚSTER TEXTIL/CONFECCIÓN, DISEÑO Y MODA EN MEDELLÍN	21
4.3 LA INDUSTRIA CALCETERA	22
4.3.1 Industria Calcetera en Colombia	22
4.4 RES EN ANTIOQUIA	24
5 RESULTADOS	27
5.1 CLÚSTER TEXTIL/CONFECCIÓN/DISEÑO/MODA DE LA INDUSTRIA CALCETERA.....	27

5.2	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EN LA INDUSTRIA	
	CALCETERA	30
6	CONCLUSIONES	48
	BIBLIOGRAFÍA	54
	ANEXO 1. TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS	57
	ANEXO 2. TABULACIÓN DE RESULTADOS	98

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Exportaciones de confecciones por departamento	19
Gráfico 2.	Exportaciones Colombianas de Textiles y Confecciones	20
Gráfico 3.	Exportaciones de Calcetines Colombianos 2008 - 2009	24
Gráfico 4.	Análisis de grado de centralidad de las percepciones de RSE del total encuestados	35
Gráfico 5.	Análisis de grado de centralidad de las percepciones de RSE por entrevistado	36
Gráfico 6.	Barreras para el desarrollo de RSE según encuesta ANDI 2008 - 2009	38

TABLA DE IMÁGENES

Imagen 1.	Ventajas de pertenecer al clúster	29
Imagen 2.	Certificaciones.....	33
Imagen 3.	Percepciones de RSE	34
Imagen 4.	Barreras para adoptar políticas de RSE	37
Imagen 5.	Acciones de RSE	39
Imagen 6.	Acciones de RSE con los empleados	40
Imagen 7.	Acciones de RSE con los clientes	41
Imagen 8.	Acciones de RSE con la comunidad	43
Imagen 9.	Acciones de RSE con los proveedores.....	44
Imagen 10.	Acciones de RSE con el medio ambiente	45
Imagen 11.	Acciones de RSE con el gobierno	47

RESUMEN

Las empresas productoras de calcetines están articuladas a la dinámica clúster de la ciudad de Medellín. Se busca la identificación, por medio de entrevistas personales a directivos de empresas, de los conceptos que tienen acerca del clúster y sus beneficios; así como en los aspectos relacionados con RSE y las acciones que realizan ante los diferentes stakeholders. La investigación recoge las percepciones de empresas Productoras de calcetines frente al clúster textil/confección/diseño/moda y a la RSE. En cuanto al clúster se encontró conocimiento sobre el tema y sus beneficios, pero no una activa participación en él ni en las diferentes actividades que allí se realizan. En cuanto a la RSE, las empresas en general tienen claridad del concepto, pero no se observan políticas ni actividades que vayan más allá de las normas y requisitos exigidos por la ley.

Palabras Claves: Clúster, Responsabilidad Social Empresarial, RSE, stakeholders, empresas productoras de calcetines.

Socks-manufacturers are articulated with clusters dynamics in the city of Medellin. Personal interviews with companies' managers were conducted in order to identify the conceptions they have concerning the cluster and its benefits, as well as the impact of CSR-related actions for the stakeholders. The research gathers the perceptions of socks-manufacturers concerning the textile / clothing / design and fashion cluster and the concept of corporate social responsibility (CSR). Cluster results showed a clear knowledge about the subject and its benefits, however companies do not participate actively in the related actions. Concerning CSR, companies have clarity about the concept, but there are no policies or activities that go beyond the standards and requirements demanded by law.

Keywords: Cluster, Corporate Social Responsibility, CSR, stakeholders, manufacturers of socks.

INTRODUCCIÓN

Como una de las modalidades de trabajo de grado para optar por el título de MBA en la universidad EAFIT, se encuentra la vinculación a un grupo de investigación, una línea o un proyecto de investigación. El presente informe busca desarrollar esta modalidad por medio de la participación en el proyecto “Políticas de Responsabilidad Social Empresarial de las PYMES industriales de Medellín de los clúster textil y salud: Estrategias y modelos de RSE” perteneciente al grupo de estudios de recursos económicos y sistemas productivos territoriales liderado por la Doctora Marleny Cardona Acevedo. A la vez el proyecto participa del proyecto Expedición Antioquia 2013, que busca identificar, inventariar, georreferenciar y asegurar la propiedad de las riquezas materiales e inmateriales con que cuenta el Departamento de Antioquia.

El aporte a la investigación estará centrado en la caracterización del concepto de clúster y de las prácticas de RSE que desarrollan las empresas dedicadas a la producción y comercialización de calcetines en Medellín y el Área Metropolitana, para lo cual se desarrollará una conceptualización teórica que busca enmarcar los conceptos de clúster y RSE, y su relación en el sector textil/confección, diseño y moda; así mismo se analizará el contexto actual desde el punto de vista económico, comercial y social de las empresas pertenecientes a este clúster; posteriormente se realizará el informe de las entrevistas realizadas a diferentes directivos de esta industria; y por último se elaborará un diagnóstico del sector y se emitirán conclusiones al respecto.

En la investigación, se realizó la revisión y selección de bibliografía de acuerdo a la temática de clúster y RSE que permitiera entender claramente los conceptos y las tendencias actuales en ese sentido. Para así, posteriormente diseñar y realizar un cuestionario con preguntas abiertas de carácter exploratorio, que se llevarán a

cabo a gerentes, jefes de producción o coordinadores de gestión humana de varias empresas calceteras de la zona.

Los resultados se presentan desde dos puntos principales: en primer lugar, que el contexto productivo desde la estrategia Clúster, en el cual se indagará sobre la participación e importancia de éstos para la empresa. En segundo lugar el tema de RSE donde inicialmente se abordará la entrevista acerca de la percepción en éste sentido, para posteriormente conocer qué tipo de políticas o acciones se lleva a cabo con los distintos stakeholders o agentes relacionados directa o indirectamente con la operación de la empresa.

1 OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar el concepto de clúster y Responsabilidad Social Empresarial de las empresas del sector calcetero en Medellín y el Área Metropolitana

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer el concepto de clúster que tienen las empresas calceteras en la zona y su percepción frente a los beneficios que esto representa.
- Caracterizar las prácticas y políticas de RSE de las empresas calceteras de la región.
- Reconocer los criterios que determinan las prácticas de RSE en las empresas calceteras.

2 METODOLOGÍA

La investigación parte con la revisión de la bibliografía y la realización de fichas de los principales textos relacionados con los temas de clúster y RSE, buscando el entendimiento, la construcción de un marco teórico y la incorporación de la información. Seguido por la construcción del estado del sector a través de cifras de agremiaciones como la Cámara de Comercio de Medellín, ANDI, ANIF, entre otros, como antecedentes del sector Textil/Confección/ Diseño/Moda en Colombia y Antioquia, y específicamente para el sector calcetero.

Posteriormente se diseña un instrumento para el levantamiento de la información en las empresas calceteras, con la elaboración de entrevistas a personal directivo por medio de preguntas abiertas de carácter exploratorio. El cuestionario se estructura inicialmente en el tema de clúster, con el fin de conocer que tanta participación hay por parte de las empresas calceteras en éste tipo de agremiaciones y cuáles han sido las ventajas o razones que las han llevado a participar. En segundo lugar se aborda el tema de RSE lo cual busca identificar el concepto que se tiene al respecto y qué tipo de acciones se realizan en ese sentido, desde el punto de vista de los stakeholders, tanto al interior como hacia el exterior de la empresa.

Por último se realiza la tabulación, gráficos y análisis de los datos. La herramienta de sistematización fue Software Ucinet y Netdraw, la cual permite encontrar relaciones, a partir de matrices de datos y gráficos reticulares, entre las respuestas de las diferentes encuestas realizadas a los directivos de las empresas calceteras, buscando desarrollar los objetivos planteados en la investigación acerca de la percepción de RSE y los criterios que determinan las prácticas de RSE en las empresas calceteras de la región.

La base de datos que se construyó de empresas de la región relacionadas con la calcetería, arrojó como resultado que en Antioquia existen alrededor de 25 empresas, de las cuales la gran mayoría son solo comercializadoras o productoras pequeñas, las cuales no fue posible contactar o no se prestaron para realizar entrevistas. En total se realizaron contactos con las ocho principales empresas calceteras de Antioquia: Calcetines Crystal, Sotinsa S.A., Calcetines Express S.A., Creaciones Apparel S.A., Futucal S.A., Inversiones Support S.A., Inversiones Talón S.A. y Calcetería Herva S.A.; así mismo fue posible contactar una empresa en Armenia: Industrias Printex S.A. Del total de contactos que se realizaron, fue posible entrevistar a ocho personas de seis diferentes empresas.

Durante todo el proceso se realizaron reuniones y revisiones de avance junto con la asesora, con el fin de verificar la información y aclarar dudas sobre los diferentes aspectos relacionados con la investigación.

Como aporte académico y práctico de éste trabajo, cabe destacar la forma metódica en el desarrollo de la investigación, lo cual permite al estudiante de MBA, tenga formación en investigación y le aporte a la visión y formulación de estrategias gerencial. Además, es importante porque le permite identificar los pasos a seguir cuando le corresponda liderar a nivel profesional la investigación de aspectos relacionados con la organización, ó tener claridad de las exigencias que se deben tener cuando se contrate con una firma o institución especializada para el desarrollo de una investigación acerca de temas que la empresa requiera.

3 MARCO TEÓRICO

3.1 CLÚSTER Y ECONOMÍAS DE AGLOMERACIÓN

La expresión economía de aglomeración concentra diferentes definiciones respecto a lo que la historia económica ha presentado frente al ordenamiento productivo. Su análisis se centra en la teoría de la localización (Weber 1909 citado por Becerra y Naranjo 2005), de la concentración espacial (Stonier y Hage 1966; González y Cuervo 1997; citado por Becerra y Naranjo 2005); posteriormente, en el concepto de clúster introducido y difundido por Porter a partir de la década de los noventa, y en los conceptos de Marshall de los distritos industriales (Viladecans 1999); así como las teorías relacionadas con la integración vertical de los sistemas de producción.

En todos los casos hay un territorio específico, y dentro de este una concentración de empresas relacionadas que aprovechan externalidades de la organización y del entorno, logran economías de escala y menores costos transaccionales, gracias a las relaciones que se llevan a cabo tanto inter-empresariales como con el medio (McCann 1993).

La concentración espacial de la actividad económica y de los factores productivos conduce a un proceso de concentración de otros mercados y actividades, como el mercado laboral, la educación, los servicios públicos, entre otros.

De manera general, las economías de aglomeración se clasifican en tres tipos: economías internas a la empresa, economías de localización y economías de urbanización. Las primeras hacen referencia a la concentración de la producción en una única empresa, las segundas se relacionan con la concentración en industrias particulares (Marshall 1890; citado por Manrique 2006) y las últimas con el tamaño o la diversidad de la ciudad (Jacobs 1969; citado por Manrique 2006).

La industria calcetera en Antioquia se ha destacado por ser líder a nivel nacional en cuanto a diseño y calidad, gracias al factor territorial que ha propiciado el desarrollo de la industria, a partir de grandes empresas que han demostrado liderazgo y un avance económico y tecnológico, lo cual ha servido como ejemplo para otros empresarios que buscan sacar adelante negocios diferentes a la confección tradicional, y por ende han permitido un crecimiento del sector en la región.

3.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

3.2.1 Definiciones de RSE

Al buscar la definición de “Responsable” en el diccionario¹, se lee “Que debe responder, rendir cuentas de sus actos o de los de los otros”. Trasladando ese concepto a Responsabilidad Social Empresarial (RSE en adelante), podríamos deducir que significa el deber de una empresa a responder a lo social o rendir cuentas de lo social.

El término “responsable”, puede implicar muchísimas cosas, dependiendo del contexto donde se maneje. Igualmente, RSE puede abarcar muchos ámbitos de acuerdo a las condiciones del entorno. “Se trata de un concepto en desarrollo, que por su propia naturaleza, es dinámico, variable en el tiempo, en el espacio y entre las distintas empresas, en función de las cambiantes expectativas de los accionistas o stakeholders” (Vargas 2004)

RSE, por ser variable en el tiempo, entre las empresas y entre las expectativas de los que la rodean, puede definirse de múltiples formas. Varios autores han dicho que la RSE es:

“...la conciencia del compromiso y la acción de mejora continua medida y consistente, que hace posible a la empresa ser más competitiva, cumpliendo con

¹ El Pequeño Diccionario Larousse Ilustrado (1996)

las expectativas de todos sus participantes en particular y de la sociedad en lo general, respetando la dignidad de la persona, las comunidades en que opera y su entorno”²

“Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con interlocutores”³

“... la administración de un negocio de forma tal que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa”⁴

De acuerdo a las definiciones anteriores, podemos decir que la RSE es una estrategia de negocios que comprende un conjunto de prácticas de la empresa que se hacen a favor del medio donde se desarrolla. Ese conjunto de actividades están basadas en la filosofía de obtener beneficios, al mismo tiempo que responde a todas las partes que se vinculan con la empresa: ambiente, comunidad, clientes, proveedores, empleados, entre otros.

3.2.2 Tipos de RSE

Uno de los modelos de responsabilidad social más completo es el presentado por Carroll (1993), donde encontramos cuatro categorías diferentes que determinan aquello que la sociedad espera de la empresa, es decir, su responsabilidad social corporativa:

Responsabilidad económica: la empresa como institución económica encargada de la producción de bienes y servicios tiene como primera responsabilidad el beneficio económico, maximizar las ventas y minimizar los costos.

² Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI). www.cemefi.org

³ Business for Social Responsibility (BSR).

⁴ Libro verde. Unión Europea

Responsabilidad legal: la empresa posee una estructura jurídica y de ahí la importancia del cumplimiento de unas leyes que no sólo regulan el mercado, sino que son también las encargadas de “positivar” gran parte de las expectativas y, por lo tanto, de las obligaciones de la empresa.

Responsabilidad moral: abarca aquellas expectativas y obligaciones sobre las que existe un acuerdo entre los diferentes grupos implicados estén o no recogidas por las leyes y cuyo cumplimiento por parte de la empresa es “esperado” por los diferentes grupos implicados. Son exigencias sociales y ecológicas que aún no se han convertido en ley o que nunca poseerán una forma jurídica por no tener un carácter fácilmente objetivable. Por ejemplo, el respeto a la dignidad de todas las personas, sean miembros o no de la empresa, así como de los derechos básicos que poseen.

Responsabilidad voluntaria o filantrópica: a diferencia de los anteriores, en este nivel ya no se trata de conductas exigibles sino deseables, con las que la empresa se compromete con la sociedad: cooperación en causas caritativas, en el voluntariado para la comunidad, en programas de soporte al desarrollo local y regional, en introducir programas para evitar el abuso de drogas, en proveer de guarderías para aunar trabajo y familia, etc. Sin embargo, no “sería inmoral si no lo hiciera”. Son elementos que se incorporan lo denominamos acción social de la empresa.

3.2.3 Los tres principios de la RSE

Según Wood (1991) son tres los principios de responsabilidad social son: legitimidad, responsabilidad pública y discernimiento individual.

El principio de legitimidad determina que la empresa hace parte de un sistema social, sobre el cual tiene una responsabilidad como institución que hace parte de dicha sociedad.

La responsabilidad pública, dice que responsabilidad de la empresa es relativa al involucramiento de la misma con la sociedad. Allí la empresa debe resolver los problemas que cause, teniendo también obligación de ayudar en la solución de otros problemas no inherentes a su funcionamiento u operación. Este es un principio que se enfoca que la adaptabilidad de la empresa a su medio ambiente.

El principio de discernimiento individual dice de la importancia de las personas o individuos en las acciones de responsabilidad social que la empresa realiza, ya que las decisiones de la empresa, que son tomadas por personas, deben estar enfocadas con respecto a la responsabilidad social y a las políticas corporativas de las empresas. Aquí los administradores son protagonistas morales, responsables de sus decisiones, elecciones y acciones.

3.2.4 Organizaciones y regulaciones de RSE

Son muchas las organizaciones a nivel mundial que se han encargado del tema de RSE, generando estándares y normatividades que se requieren en muchos casos para el desarrollo de negocios entre compañías y países.

A continuación se describen algunos de éstos organismos y las políticas de RSE que desarrollan.

3.2.4.1 Comisión de las Comunidades Europeas (Unión Europea) - Libro Verde

En la Cumbre de Lisboa del 23 y 24 de marzo de 2000, la Unión Europea fijó para la siguiente década el objetivo estratégico de convertirse en “una economía más competitiva y dinámica, basada en el conocimiento, capaz de un crecimiento económico sostenible con más y mejores empleos y una mayor cohesión social”, siendo la primera llamada a las empresas en torno a su responsabilidad social.

El Libro Verde define RSE, 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”⁵. Es más, se amplía el sentido de la definición, como “un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio”.⁶

3.2.4.2 Global Compact

En enero de 1999, Kofi Annan, Secretario General de Naciones Unidas, propuso por primera vez la idea del Global Compact (GC) o Pacto Mundial ante el Foro Económico Mundial de Davos, con el objetivo de impulsar la “adopción de principios y valores que den un rostro humano al mercado mundial”, promoviendo la construcción de los pilares sociales y ambientales necesarios para mantener la nueva economía global.⁷

3.2.4.3 Global Reporting Initiative (GRI): Directrices para el Reporte de Sustentabilidad.

Institución promovida en 1997 por la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) y por el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). Su principal objetivo es el desarrollo de Informes o memorias corporativas de sostenibilidad, impulsando la información sobre su actuación social y ambiental al mismo nivel de la información financiera o económica en un todo armonizado.

3.2.4.4 Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)

Promueve y define a RSE a través de una serie de Principios y Normas voluntarias, una conducta empresarial responsable compatible con las legislaciones vigentes, potenciando la contribución de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible que garantice una coherencia entre

⁵ Comisión de Comunidades Europeas; Libro Verde: Fomentar un Marco para la Responsabilidad Social de las Empresas; página 7.

⁶ Comisión de Comunidades Europeas; Libro Verde: Fomentar un Marco para la Responsabilidad Social de las Empresas; página 4.

⁷ http://unglobalcompact.org/un/gc/unw_eb.nsf

objetivos económicos, sociales y ambientales, con el fin de restablecer y mantener la confianza del público en las sociedades y los mercados.

3.2.4.5 Matriz de Corporate Social Responsibility Europe (CSR Europe)

CSR Europe ha elaborado una matriz sobre comunicación e información de aspectos relativos a la RSE, con el objetivo de alentar a las empresas a informar públicamente sobre sus actividades relacionadas con aspectos sociales y medioambientales, facilitar la comparación y autoevaluación de las mismas sobre estos temas, y ofrecer información completa sobre la práctica de la responsabilidad social a los distintos stakeholders.⁸

3.2.4.6 Worldwide Responsible Accredited Production (WRAP)

El objetivo del programa de certificación WRAP es monitorear de manera independiente y certificar el cumplimiento de las normas sociales de responsabilidad mundial para las empresas manufactureras, y asegurar que sus productos sean elaborados bajo condiciones legales, humanas y éticas. Las compañías que participan en este proceso acceden voluntariamente a que su producción y la de sus contratistas serán certificadas por este programa en cumplimiento con las normas.⁹

3.2.4.7 Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE)

El Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE) es una organización no gubernamental sin ánimo de lucro, que desde 1994, cuando nació por iniciativa y apoyo de la Fundación Social y de la Fundación Interamericana (IAF), viene trabajando en la investigación, desarrollo y promoción de la RSE (RSE).

⁸ www.csreurope.org

⁹ www.wrapcompliance.com

4 ANTECEDENTES

4.1 SECTOR TEXTIL/CONFECCIÓN, DISEÑO Y MODA EN COLOMBIA

La industria textil/confección Colombiana genera aproximadamente 130 mil empleos directos y 750 mil empleos indirectos, lo que representa aproximadamente el 21% de la fuerza laboral generada por la industria manufacturera. Hay cerca de 450 fabricantes de textiles y 10.000 de confecciones, la mayoría son pequeñas fábricas, el 50% tiene entre 20 y 60 máquinas de coser. Las principales ciudades donde se ubican son Medellín, Bogotá, Cali, Pereira, Manizales, Barranquilla, Ibagué y Bucaramanga¹⁰.

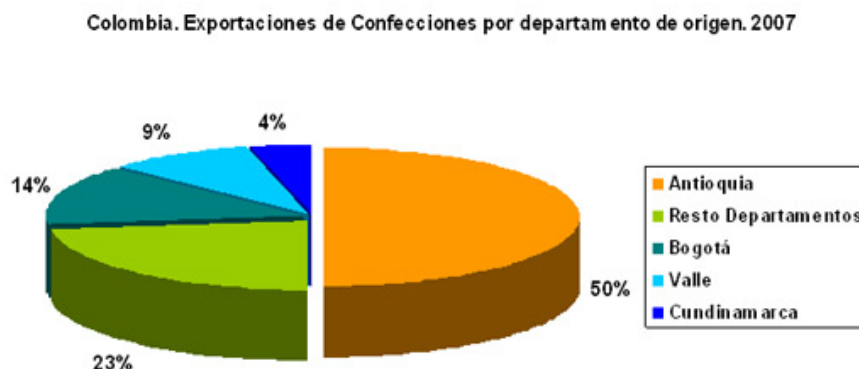


Gráfico 1. Exportaciones de confecciones por departamento¹¹

El sector representa el 8% del PIB manufacturero y el 3% del PIB nacional. Además constituye más del 5% del total de exportaciones del país, lo que lo

¹⁰ Fuente ANDI.

¹¹ Fuente DANE. Citado por Inexmoda

convierte en el sector de exportaciones no tradicionales más importante¹² (Ver Gráfico 1).

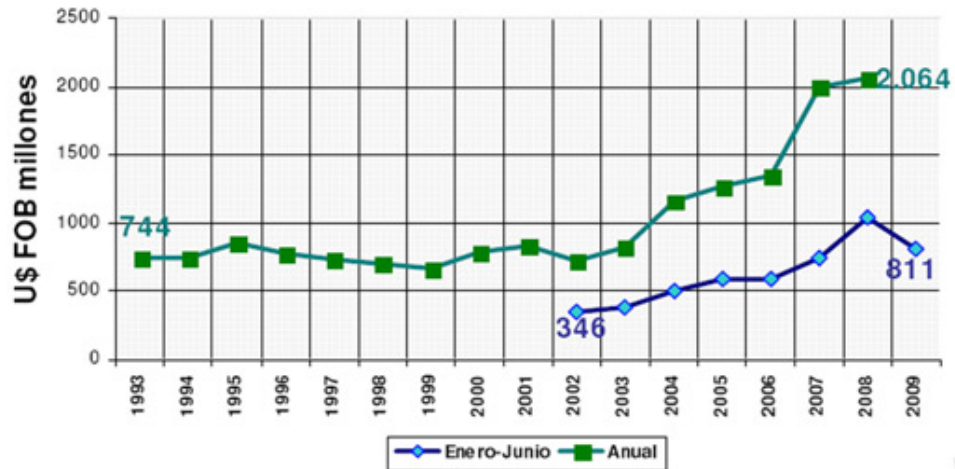


Gráfico 2. Exportaciones Colombianas de Textiles y Confecciones¹³

Para poder conquistar nichos de mercado donde la diferenciación más que el precio es el factor fundamental, este sector debe aprender a agregarle mucho valor a la producción y concentrarse en el conocimiento que a hoy posee en el mundo de la moda, factor que ubica a Colombia en ventaja significativa frente a otros países como Perú, Ecuador, México, e inclusive Brasil.

Actualmente, Colombia representa el 0.31% y 0.17% de las exportaciones mundiales de textiles y confecciones respectivamente. Lo que lo hace responsable del 0.25% del mercado mundial de la moda¹⁴. Se ha convertido en uno de los principales centros de moda en Latinoamérica, caracterizado por la innovación, el diseño, variedad de insumos y la calidad de sus creaciones. La gran acogida de ferias como Colombiatex y Colombiamoda, las cuales reúnen a las más prestigiosas compañías textiles del mundo, es una muestra clara de esto.

¹² Ibid

¹³ Ibid. Citado por Inexmoda

¹⁴ Fuente ANDI

4.2 CLÚSTER TEXTIL/CONFECCIÓN, DISEÑO Y MODA EN MEDELLÍN

En Medellín se asentaron en la década de los 70s y 80s grandes empresas de suma importancia en el ámbito latinoamericano. Según los datos de la Cámara de Comercio de Medellín y Antioquia (CCMA), actualmente allí se ubican el 60% de la industria textil colombiana, lo cual denota que es una actividad dominante en la economía antioqueña (Carmona y Gil 2008).

La actividad textil/confección en Antioquia, representa el 43% del empleo industrial del Departamento y genera aproximadamente 170.000 empleos. En la economía regional, la actividad confeccionista, representa uno de los principales renglones tanto por volúmenes producidos y exportados, como por la dinámica desencadenada en la última década en materia de creación de empresas y generación de empleo.

Según la información de la CCMA quién coordina el clúster textil/confección, diseño y moda, éste se define como la concentración geográfica regional en Medellín y Antioquia de empresas e instituciones especializadas y complementarias en la actividad de confección de ropa interior y vestidos de baño, ropa infantil y de bebé, y ropa casual; las cuales interactúan entre sí, creando un clima de negocios en que todos pueden mejorar su desempeño, competitividad y rentabilidad.

Los objetivos del clúster son promover la cooperación entre empresas; favorecer el acceso a mercados; y facilitar el acceso a tecnología y servicios empresariales.

La composición del clúster textil/confección diseño y moda de Medellín por tamaño de empresa está constituida así: 90.4% son microempresas, 7.2% son pequeñas empresas, 1.9% medianas empresas y 0.5% grandes empresas.

Actualmente ésta industria pasa por una crisis, debido a los problemas económicos mundiales que ha afectado en gran medida el consumo y la demanda en los Estados Unidos; así como los problemas políticos con Venezuela que han

causado el cierre de fronteras, además de dificultades para hacer negocios y efectuar transacciones comerciales y de divisas. Esta situación ha llevado a la pérdida de cerca de 60.000 empleos directos e indirectos en el departamento de Antioquia. Sin embargo desde 2009 se están desarrollando proyectos de transformación productiva impulsados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo con el acompañamiento de Inexmoda y la CCMA que agrupa el clúster de éste sector.

4.3 LA INDUSTRIA CALCETERA

4.3.1 Industria Calcetera en Colombia

La industria calcetera en Colombia tiene sus orígenes a principios del siglo XX con el auge de la industrialización, que dio inicio al establecimiento de gran cantidad de empresas textiles en Cundinamarca, entre otras Fábrica de Paños Colombia y Fábrica Textil de Samacá, y en Antioquia donde se estableció Compañía Antioqueña de Hilados, Compañía Colombiana de Tejido y Compañía de Tejidos Rosellón, entre otras.

Aunque no es muy claro el origen específico de la industria calcetera, se cree que esta tuvo sus orígenes en Medellín gracias a don Gabriel Echavarría Misas y su hermano Alejandro, quienes fundaron Calcetería Alpha, que más tarde se unió con Pepal, la que subsistió definitivamente con el nombre de Pepalfa. Pepalfa en sus mejores momentos fue la principal empresa de confecciones en Antioquia y la cuarta textil en todo el país. Llegó a tener 1500 trabajadores, siete filiales y fue la primera en utilización de nylon, luego de varios problemas financieros y con los sindicatos tuvo su decadencia y fue adquirida por Fabrica de Medias Propiedad de don Octavio Echavarría Hernández y su hermano Julio, quienes posteriormente dieron origen en 1945 a Fábrica de Calcetines Crystal, que en la actualidad es la principal industria colombiana en este sector, contando con plantas en Colombia y Costa Rica, con aproximadamente 87.000 metros cuadrados de planta, 1500

máquinas y una capacidad de producción mensual en Colombia de alrededor de 300.000 docenas de pares de calcetines.

Se estima que en Colombia existen alrededor de 50 empresas productoras de calcetines, de las cuales hay aproximadamente 18 matriculadas en el registro de exportadores nacionales de estos productos. En total se estima que se producen al año cerca de doce millones de docenas de pares de calcetines, de los cuales se exporta alrededor del 60%, principalmente a Estados Unidos, Venezuela, Ecuador y México.

Debido a la crisis económica mundial que se ha presentado desde 2008, los niveles de exportaciones se han visto reducidos considerablemente especialmente a Estados Unidos, así mismo los problemas políticos con Ecuador y Venezuela han golpeado considerablemente los niveles de exportaciones a dichos países. Estos diversos factores han ocasionado entre 2008 y 2009 una caída del 40% en los niveles de exportaciones de calcetines, pasando de 5 millones en 2008 a 3 millones en 2009.

Los problemas políticos que han ocasionado represalias comerciales con Colombia, han propiciado el incremento de relaciones comerciales con países como México, Chile y Perú.

Así mismo la industria se ha visto afectada por las importaciones, especialmente desde la China las cuales se estima que presentan una diferencia de precios entre el producto de fabricación nacional y el importado desde dicho país, que ha llegado a niveles superiores al 80%. Al respecto el Ministerio de Comercio Industria y Turismo ha demostrado que a pesar de la adopción de la salvaguardia en el 2004, dichas importaciones han ocasionado una pérdida de participación del productor local en el mercado colombiano, un descenso de los márgenes de rentabilidad, un desempeño desfavorable en la productividad y en el uso de la capacidad instalada, variables que venían cayendo desde enero - junio de 2003.

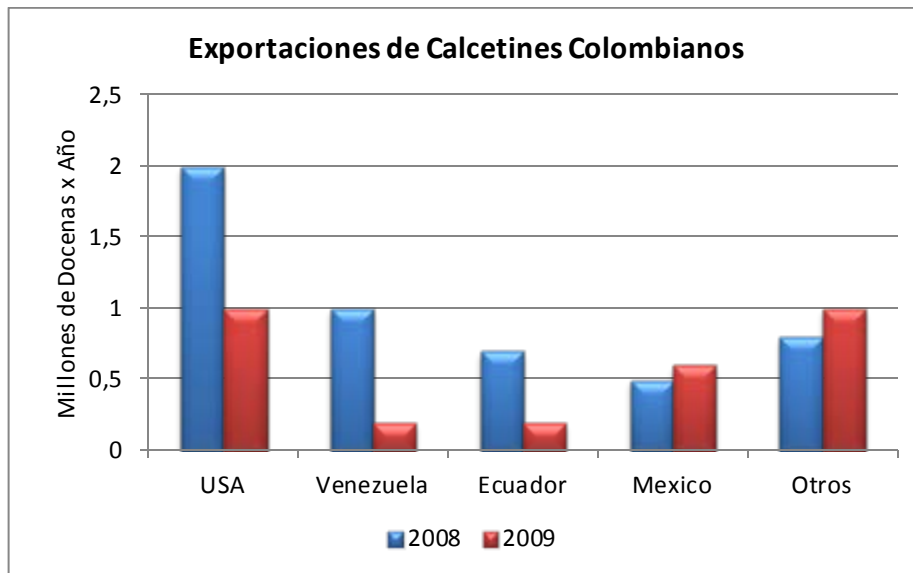


Gráfico 3. Exportaciones de Calcetines Colombianos 2008 - 2009

Por lo anterior, mediante Decreto 3090 del 6 de septiembre de 2005, se impusieron medidas de salvaguardia provisionales, en la forma de sobrearancel del 88% a las importaciones originarias de China, a varias subpartidas arancelarias en las que se clasifican diferentes tipos de calcetines.

Posteriormente por parte de varias empresas del sector se logró la reglamentación de la Resolución número 154 del 4 de julio de 2006 por medio de la cual se dispone la apertura de una investigación de carácter administrativo con el objeto de determinar la existencia, grado y efectos en la rama de la producción nacional, de un supuesto dumping en las importaciones de productos del sector de calcetería, originarias de Popular China.

4.4 RES EN ANTIOQUIA

La investigación de Gina María Giraldo Hernández publicada en la Revista de la Universidad EAFIT en 2008 acerca de los conceptos y la percepción de RSE en Antioquia, permite darse una idea sobre este tema. Allí se identificó una tendencia a interpretar la RSE como la retribución a la sociedad en su conjunto; esto es, la atención de todos los grupos de interés que pueden afectar o que pueden verse

afectados por la operación del negocio. Así las empresas, a través de sus directivos, se reconocen como miembros de la sociedad, por tanto, son conscientes de la responsabilidad que tiene frente ella (Giraldo 2008).

En cuando al reconocimiento y relación con los diferente grupos de interés, se observa que ocupa el primer lugar el empleado, para el cual las empresas antioqueñas buscan realizar actividades dirigidas a mejorar el bienestar de ellos, tales como ofrecerles un buen ambiente de trabajo, darles capacitación, contribuir a mejorar su calidad de vida o brindarles apoyo económico extralegal. El segundo orden de prioridad lo constituyen la comunidad y el medio ambiente para lo cual las empresas desarrollaban acciones tendientes a mejorar la calidad de vida de las comunidades en las que operan, respetar el medio ambiente y contribuir a generar empleo (Giraldo 2008).

Éste reconocimiento de los grupos de interés, principalmente del empleado como eje principal de la empresa, demuestra una responsabilidad enfocada en lo moral ya que se pretende cumplir con las expectativas y obligaciones con la sociedad así éstas sean o no recogidas por las leyes y cuyo cumplimiento se espera por parte de la empresa.

Los principales valores que son importantes para las empresas en Antioquia, según la investigación Giraldo, son: la honestidad o integridad, el respeto y la responsabilidad. Si se examina la correspondencia de los valores defendidos en las empresas, con las acciones que desarrollan en ejercicio de la RSE, se puede apreciar que los primeros tienen coincidencia con las gestiones realizadas, es decir, para cada acción identificada se encuentra un valor (de los priorizados) que puede orientar cada una de las acciones mencionadas. Ejemplos de lo anterior podrían ser: hacer del servicio un valor y ofrecerlo con excelente calidad, garantizar un buen ambiente de trabajo a los empleados con el respeto como valor, contribuir a mejorar la calidad de vida de la comunidad con la solidaridad y la responsabilidad como valores.

En las empresas antioqueñas se observa que la RSE es factor de competitividad porque mejora la reputación, en segundo lugar porque aumenta el compromiso con los empleados, permite satisfacer al cliente, contribuye a mejorar los resultados, es un elemento diferenciador y facilita la acreditación internacional.

Los obstáculos identificados frente a los programas de RSE son, en primer lugar, el desconocimiento frente al tema, en segundo lugar la falta de recursos económicos, y tercero la falta de apoyo por parte de los diferentes grupos de interés.

La falta de recursos económicos se presenta con muchas empresas pequeñas, que no creen disponer de excedentes para invertir en RSE; otros asocian el desarrollo de acciones relacionadas con la RSE con costos extras, que si sus competidores no los tienen que asumir, el incurrir en tales gastos los dejaría en desventaja frente a ellos (Giraldo 2008).

5 RESULTADOS

5.1 CLÚSTER TEXTIL/CONFECCIÓN/DISEÑO/MODA DE LA INDUSTRIA CALCETERA

El primer aspecto analizado en las entrevistas realizadas a las empresas de calcetines está relacionado con la temática de clúster, con base en el concepto, la participación en él, y los beneficios que pueden obtenerse si se pertenece a una agrupación industrial de éste tipo.

Aquí puede encontrarse que solo cuatro empresas entrevistadas, admitieron una participación activa dentro del Clúster Textil / Confección / Diseño / Moda de la Cámara de Comercio de Medellín, así como un conocimiento claro de lo que es un clúster y cuál es el objetivo que se busca tanto para la empresa como para las demás que puedan estar agremiadas.

Es importante destacar la mentalidad de cooperación que se tiene, ya que se observa la voluntad de agruparse y de luchar de forma unida para poder alcanzar objetivos mayores. “Es unir fuerzas. Éste es un sector que maneja muchas variables y es muy difícil que una empresa sola las tenga todas bajo control, entonces lo que se busca con el clúster es unir esfuerzos para poder llegar al logro de un objetivo común.”(E4)

“El concepto es claro, consiste en la agrupación de empresas de un determinado sector, con el fin de buscar mejor capacidad de negociación como clientes internos (insumos, materias primas), y también para buscar atender clientes externos que no pueden ser atendidos por una sola empresa” (E1)

Aun cuando existe claridad en el concepto y se observan comentarios positivos relacionados con la participación en el clúster, no se presentan comentarios que hagan entender que realmente existe un clúster, o que hay una agrupación de

empresas con metas comunes, y que estén buscando la posibilidad de aliarse para buscar y alcanzar dichos objetivos.

Se encontraron casos donde la participación en el clúster se realiza por obligación o por la necesidad de mantener vínculos comerciales con clientes, que reciben beneficios tributarios al estar asociados con empresas pertenecientes al clúster. “...La empresa participa del clúster textil y de confección de la cámara de comercio de Medellín, como un requisito que le ha impuesto uno de sus principales clientes al cual le producen calcetines... La cámara de comercio emite una especie de certificado, el cual es un requisito para dicho cliente, ya que con esto obtiene beneficios tributarios y puede acceder a negocios importantes con el departamento y el estado”. (E2)

Así mismo se observa una percepción clara acerca de la necesidad y las bondades que representa para la empresa pertenecer a agremiaciones industriales de éste tipo, desde el punto de vista de contactos con clientes y proveedores, capacitaciones en temas propios del sector, capacidad de negociación y la realización de eventos como congresos, pasarelas y ferias.

Se destacan dentro de los beneficios que perciben las empresas pertenecientes al clúster, la posibilidad de realizar contactos con posibles clientes o proveedores, así como las capacitaciones y reuniones que se realizan periódicamente, lo cual puede observarse en la Imagen 1. De igual forma así las empresas estén ubicadas dentro o fuera del área metropolitana de Medellín, o su principal mercado sea tanto nacional como internacional, los beneficios percibidos son los mismos para la mayoría de las empresas.

Ésta percepción de los beneficios de los clúster, se asemeja a los resultados obtenidos en la investigación geográfica de los clúster en Medellín, donde se encontró que la principal motivación para los empresarios es la realización de alianzas, específicamente la posibilidad de crear integración vertical y horizontal con el fin de mejorar cada uno de los procesos de la empresa. Pero es en la

posibilidad de abrir nuevos mercados y de ingresar a mercados internacionales, donde los empresarios ven los principales beneficios de las alianzas que surgen del programa clúster. (Cardona, Muñoz, Cano y Sánchez, 2009, p 25)

A pesar de las ventajas que las empresas ven que pueden obtenerse al participar en éstas agremiaciones, no es activa la participación en todas las actividades, ni se observa que haya aun beneficios tangibles para las empresas que han realizado algún tipo de participación en las iniciativas clúster de la Cámara de Comercio de Medellín.

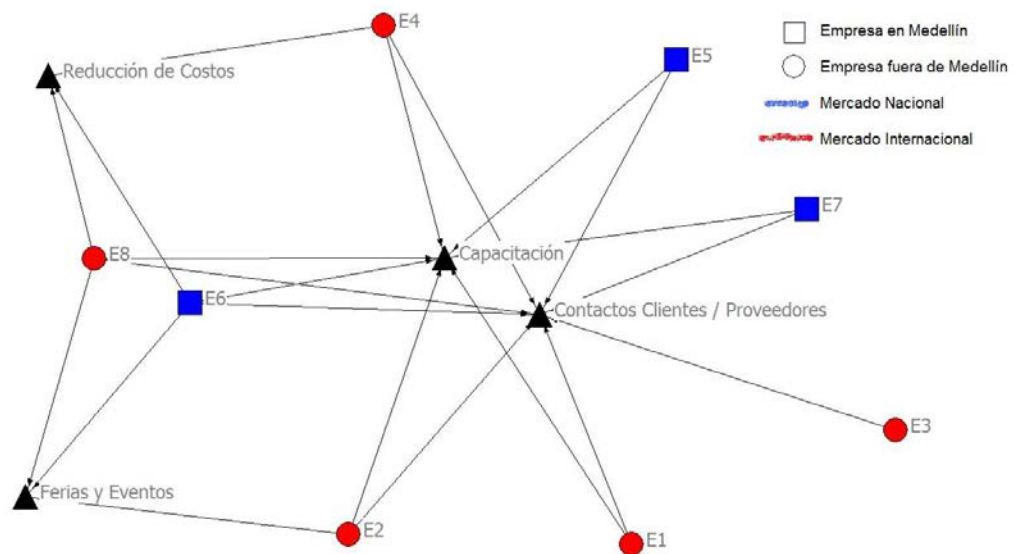


Imagen 1. Ventajas de pertenecer al clúster

“Es muy importante para las empresas poder agruparse, y buscar el bien común. Ahora es especialmente importante debido a la fuerte competencia que está ejerciendo la China, lo cual nos obliga a aumentar nuestra competitividad que solo podemos lograr si integramos la cadena para producir volúmenes eficientes que al final puedan redundar en el tiempo de respuesta y en costos más bajos... La empresa ha sido invitada a varias conferencias sobre los clúster. En estos eventos es posible hacer contactos con posibles clientes o proveedores, así como conocer la competencia, no con fines de identificar sus debilidades o robar sus

clientes, sino para establecer relaciones de cooperación en el medio de los calcetines.” (E5)

“Con la cámara de la comercio se realizan algunas reuniones... De éstas reuniones han surgido importantes discusiones que posteriormente se han podido sacar adelante como leyes, como es el tema de los aranceles e impuestos o regulación de precios... Estar vinculado a un clúster a permitido conocer gente nueva, posibles proveedores, intercambiar experiencias, llevar y desarrollar proveedores... Se han afianzado relaciones comerciales con proveedores, que nos ha permitido intercambiar información para producir mayores volúmenes a menor costo.”(E1)

“Estas agremiaciones realizan diversas actividades orientadas al beneficio de sus asociados, e integradas dentro de distintas áreas de trabajo, tales como el asesoramiento a empresas, la formación, acciones de promoción y comunicación (Ferias, pasarelas, misiones comerciales, difusión Web etc.), el fomento de la innovación y la cooperación entre otros.”(E6)

5.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EN LA INDUSTRIA CALCETERA

Las indagaciones acerca de la RSE en la diferentes empresas calceteras consultadas, inicia con una pregunta relacionada con la política o direccionamiento de la compañía, lo cual muestra que la mayoría se enfocan en “Generar Valor con Responsabilidad Social”, que es claramente lo que menciona Carroll (Numeral 3.2.2) acerca de la Responsabilidad económica de la empresa como institución encargada de la producción de bienes y servicios, y que tiene como primera responsabilidad el beneficio económico, maximizar las ventas y minimizar los costos.

Dentro de dichas políticas casi siempre se menciona a los empleados como el principal activo de la compañía y como elemento fundamental para alcanzar dichas metas. “Dentro de la política o la misión que pretende la empresa está el

poder crecer a nivel nacional e internacional, con el apoyo de sus colaboradores internos, y generando valor para sus accionistas.”(E1)

“...es una empresa 100% exportadora, líder en el mercado internacional de productos textiles, apoyados en un recurso humano supremamente valioso, que comparte las metas de la compañía.”(E5)

No es común en las respuestas, que se hable de objetivos organizacionales, de direccionamiento estratégico, o de una MEGA debidamente estructurada, lo cual demuestra una estrategia cortoplacista, que se ha arraigado debido a los problemas que viene afrontando el sector calcetero desde hace varios años, principalmente la pérdida de clientes a causa de la baja competitividad que posee frente a la producción de China o Pakistán entre otros, para competir a nivel nacional e internacional.

Dichos problemas no han permitido desarrollar estrategias a mediano o largo plazo, ya que se vive del día a día, y los cambios que se plantean se hacen sobre la marcha según las exigencias para acceder a clientes o mercados.

A pesar de la coyuntura económica y los problemas que las empresas han afrontado en los últimos años, todas las empresas encuestadas, a excepción de una, posee algún tipo de certificación, entre las cuales es importante mencionar la certificación WRAP, que como se mencionó en el numeral 3.2.4.6, busca que las empresas de la industria manufacturera lleven a cabo prácticas socialmente responsables al interior de sus empresas.

“WRAP es la más importante certificación que posee la empresa, lo cual poseemos hace mas de 8 años, con esta buscamos garantizar que al interior de la empresa se cumplen con todas las normas legales relacionadas con asuntos laborales, trabajo forzado, trabajo de menores de edad, horarios de trabajo, medio ambiente, seguridad, entre otros... Aunque ésta es un requisito que nos exigen muchos de nuestros clientes en el exterior, en la empresa hace parte de la cultura,

y ha sido de gran ayuda en la documentación y el orden de muchos de los procesos administrativos y productivos.”(E7)

Aun cuando la certificación hace énfasis en asuntos relacionados con la RSE, en algunos casos de empresas certificadas, se nota que ésta se tiene más como un requisito para acceder a clientes o negocios, que como algo que es necesario y que la empresa debe garantizar siempre, como una forma de demostrar transparencia y buenas prácticas ante sus colaboradores, clientes, competidores y entidades gubernamentales.

“Las certificaciones son primordialmente requisitos de nuestros clientes en Estados Unidos y Europa.”(E3)

“Es muy difícil no aceptar que estas certificaciones son importantes para conservar los clientes. Pero durante el camino con ellas la empresa se va dando cuenta que hay que estar regulados y ser muy claros y responsables con el manejo de la gente... Así mismo las certificaciones son una oportunidad de mejoramiento continuo, es decir, los auditores son personas que tienen conocimiento y experiencia internacional, y con ellos se han obtenido observaciones que han servido para el mejoramiento de procesos al interior de la empresa.”(E4)

La certificación WRAP, aunque trata aspectos propios de la RSE con los empleados, no obliga a las empresas a desarrollar acciones que vayan más allá de las leyes del país que son de obligatorio cumplimiento para la compañía, lo cual demuestra un tipo de responsabilidad netamente legal (Numeral 3.2.2).

En la Imagen 2, se observa que las principales certificaciones que poseen las empresas calceteras son las que otorgan los clientes, seguidos por la norma WRAP que se menciona anteriormente, y la regulación BASC que certifica todos los temas relacionados con buenas prácticas exportadoras en cuanto a aduanas y comercio seguro. Ésta última está especialmente relacionada con empresas que centran su mercado en las exportaciones a Estados Unidos.

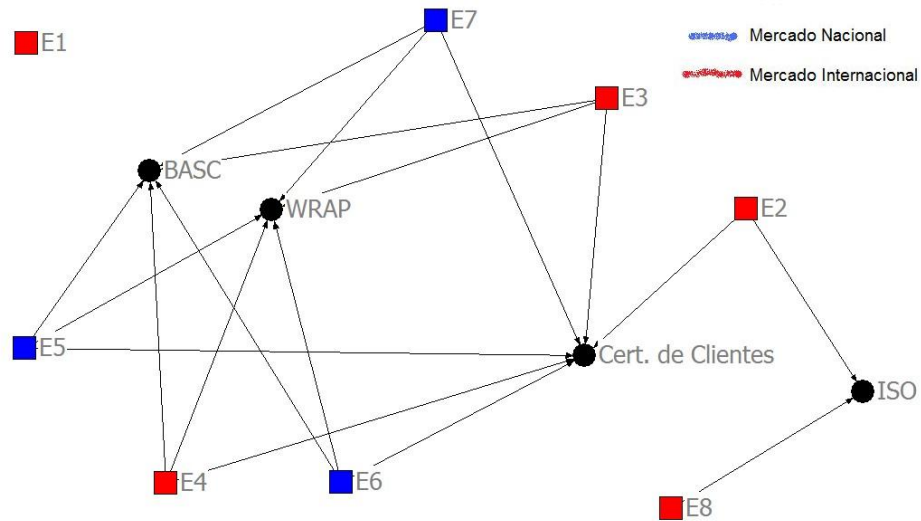


Imagen 2. Certificaciones

Existen diferentes percepciones del concepto de RSE en las empresas calceteras. Aunque en la mayoría de las opiniones expresadas por los entrevistados se observa una visión amplia del tema, demostrando conciencia de tener en cuenta aspectos externos a la empresa y a su operación; en temas relacionados con la sociedad, el medio ambiente y los proveedores entre otros. “Es ser ético y responsable en los negocios, en la forma de actuar al interior de la empresa, reflejando éste comportamiento en sus empleados, proveedores y competidores.”(E1)

“Está relacionado con todas las acciones que desarrolla la empresa tanto al interior como al exterior para construir cada día un país y una sociedad mejor.”(E2)

Ésta visión del concepto de RSE es claramente similar a los resultados encontrados en la investigación acerca del tema que desarrolla Gina María Giraldo (Numeral 4.4), donde se identificó una tendencia a interpretar la RSE como la retribución a la sociedad en su conjunto; esto es, la atención de todos los grupos de interés que pueden afectar o que pueden verse afectados por la operación del negocio. (Giraldo 2008).

Aunque el concepto es amplio en algunos casos, son preponderantes las opiniones con relación políticas de RSE a nivel interno y que involucran principalmente a los empleados y colaboradores de las empresas. Solo en un caso, se observa que el concepto de RSE se centra solamente en la responsabilidad que se tiene con los empleados que laboran en la empresa. “Básicamente la RSE es generar puestos dignos, bien remunerados y con potencial de crecimiento para las personas que laboran al interior de la empresa.” (E4)

En segundo lugar de importancia, según las opiniones obtenidas, se encuentran conceptos que relacionan a la comunidad y la sociedad. Por último solo cuatro de los ocho entrevistados sugirieron dentro de las percepciones de RSE la existencia de entidades e instituciones como son los clientes, proveedores y el gobierno. (Ver Imagen 3)

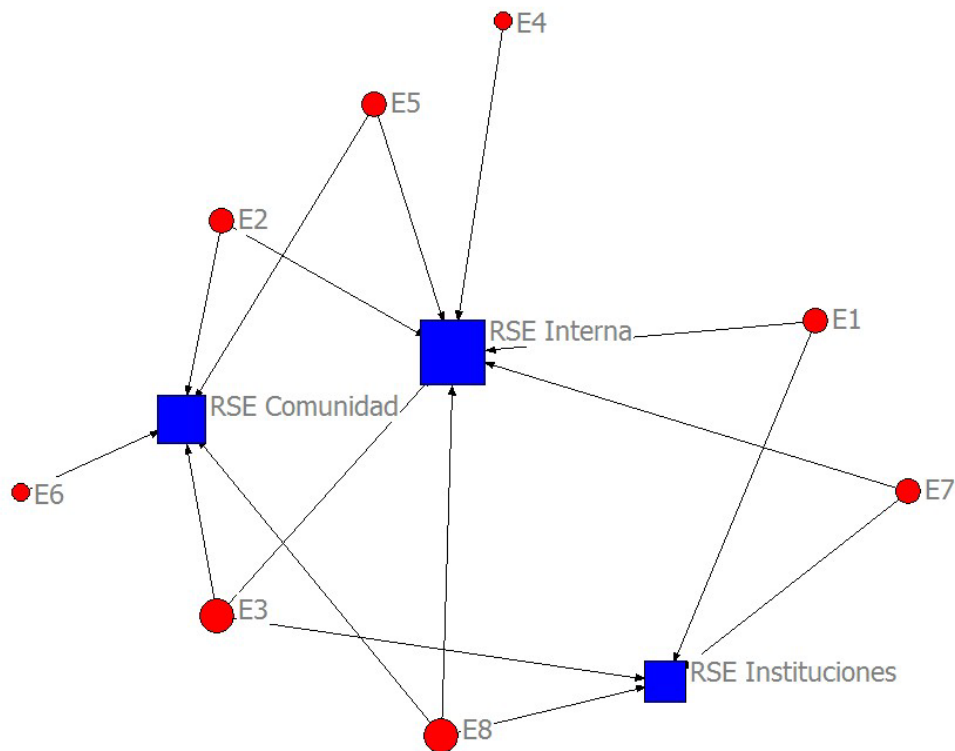


Imagen 3. Percepciones de RSE

Solo en un caso, se observa que el concepto de RSE se centra solo en la responsabilidad que se tiene con los empleados que laboran en la empresa. “Básicamente la RSE es generar puestos dignos, bien remunerados y con potencial de crecimiento para las personas que laboran al interior de la empresa.” (E4)

El análisis del grado de centralidad de las respuestas obtenidas muestra que solo dos de los ocho encuestados tiene visiones de RSE amplias, en la cual involucran no solo a aspectos al interior de la compañía, sino también entes externos relacionados con la comunidad u otras instituciones como clientes, proveedores, accionistas o el gobierno. (Ver Gráfico 4 y Gráfico 5)

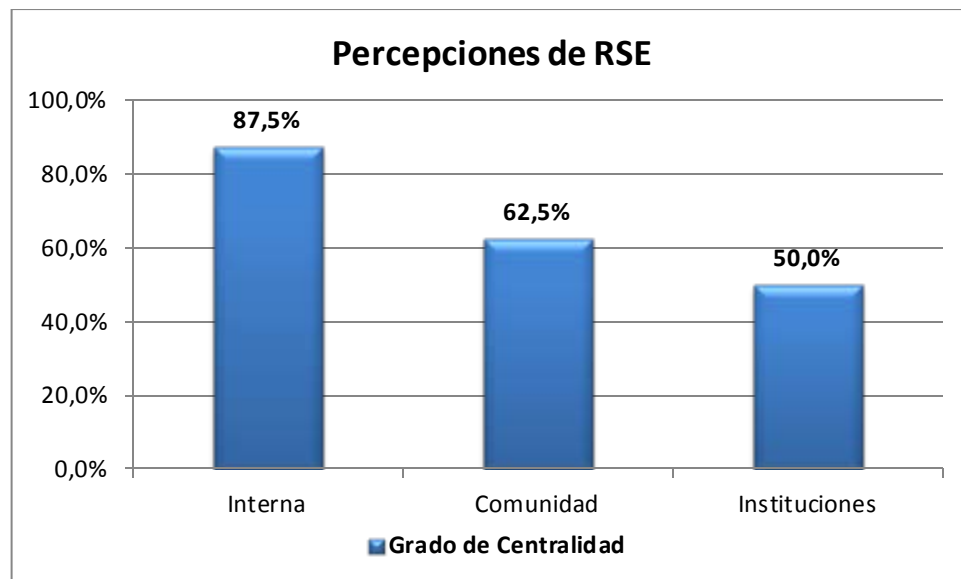


Gráfico 4. Análisis de grado de centralidad de las percepciones de RSE del total encuestados¹⁵

¹⁵ Realización propia. Análisis de datos usando Ucinet 6. Gráficos en Excel

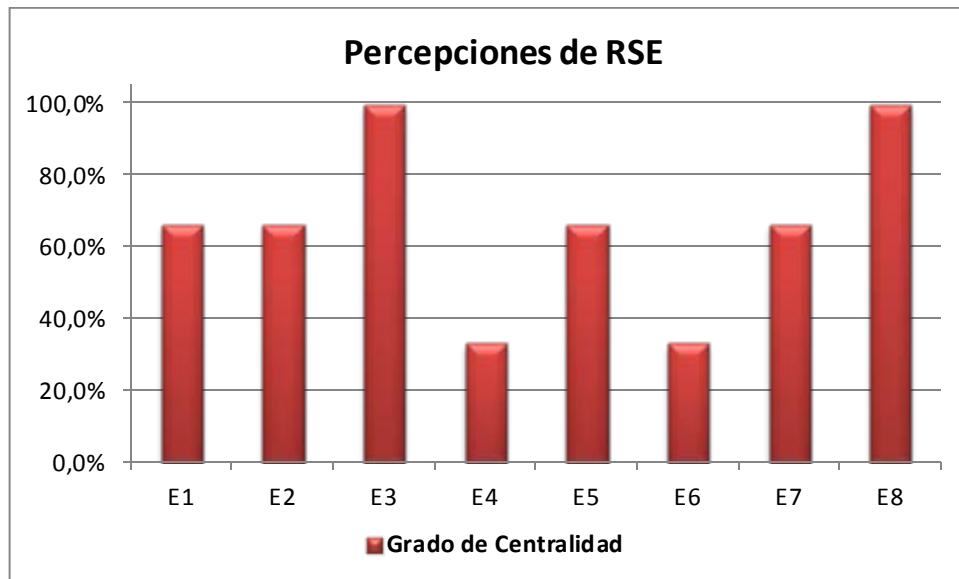


Gráfico 5. Análisis de grado de centralidad de las percepciones de RSE por entrevistado¹⁶

Se pretende identificar las barreras percibidas por las empresas para implementar políticas de RSE, lo cual puede verse en la Imagen 4, donde las empresas del sector calcetero perciben la acción social asociada a contribuciones financieras, lo cual no permite llevar a cabo acciones de responsabilidad debido a las limitaciones de presupuesto.

“Los factores económicos, la empresa cumple con lo que exige la ley, a nivel laboral, impositivo, ambiental, etc. Pero no es posible aportar más de lo que es estrictamente obligatorio.” (E1)

Así mismo se encuentra en el desconocimiento y en la falta de direccionamiento y de cooperación, son obstáculos que no permiten llevar a cabo políticas y acciones concretas de RSE más amplias y que vayan más allá de las obligaciones legales.

“La principal barrera es el desconocimiento del tema, y la falta de incentivos del gobierno que permitan desarrollar estas estrategias... Así mismo, no es fácil para

¹⁶ íbid

una empresa mediana, contar con los recursos para desarrollar inversiones sociales o ambientales...” (E2)

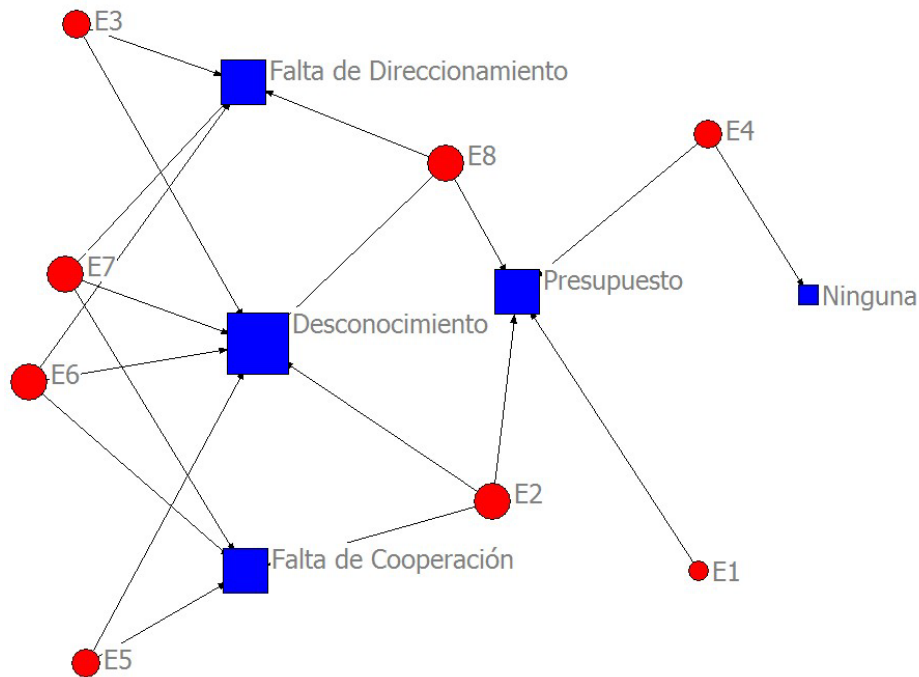


Imagen 4. Barreras para adoptar políticas de RSE

Las barreras relacionadas con el direccionamiento de las empresas, también se observó anteriormente, donde las políticas están centradas en la generación de valor, siendo responsable solo hacia el interior de la empresa, mediante el cumplimiento de las obligaciones con sus colaboradores. Dentro de las políticas de las empresas que se entrevistaron no se encontró una evidencia clara de la necesidad de desarrollar actividades que involucren y beneficien a otros stakeholders relacionados directa o indirectamente con la empresa. “las barreras no son económicas, son mas de conocimiento y de compromiso claro de la dirección, para poder desarrollar políticas claras y coherentes que apunten a ser una empresa realmente responsable con todos los grupos de interés que se relacionan con la compañía.” (E3)

La percepción que se observa de las empresas calceteras consultadas, es muy similar a los resultados obtenidos por la ANDI en su encuesta de RSE 2008-2009, según la cual, las principales barreras para el desarrollo de la RSE están relacionadas con problemas de costos, así como por el desconocimiento de todo lo que implica el concepto de RSE y la falta de direccionamiento estratégico. (Ver Gráfico 1.)

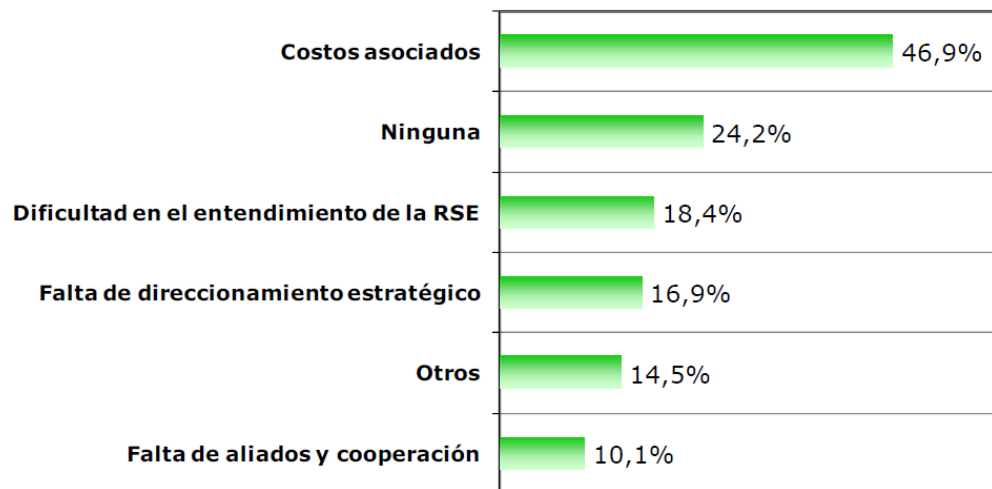


Gráfico 6. Barreras para el desarrollo de RSE según encuesta ANDI 2008 - 2009¹⁷

La parte final de las entrevistas se llevó a cabo preguntando acerca de que acciones de RSE se desarrollan en la empresa frente a diferentes stakeholders como son: empleados o colaboradores, comunidad, proveedores, clientes, medio ambiente y gobierno.

Con base en el análisis de centralidad, utilizando Ucinet 6 y Netdraw, se observa que las acciones de RSE que adoptan las empresa calceteras, están fundamentadas en aspectos como el seguimiento y la retroalimentación a proveedores, la atención de quejas y reclamos, la realización de actividades deportivas, culturales o de salud; la presencia de área de servicio al cliente; y pago de salarios justos. (Ver Imagen 5)

¹⁷ Fuente: Informe de Responsabilidad Social Empresarial ANDI 2008 – 2009. Publicado Noviembre 2009

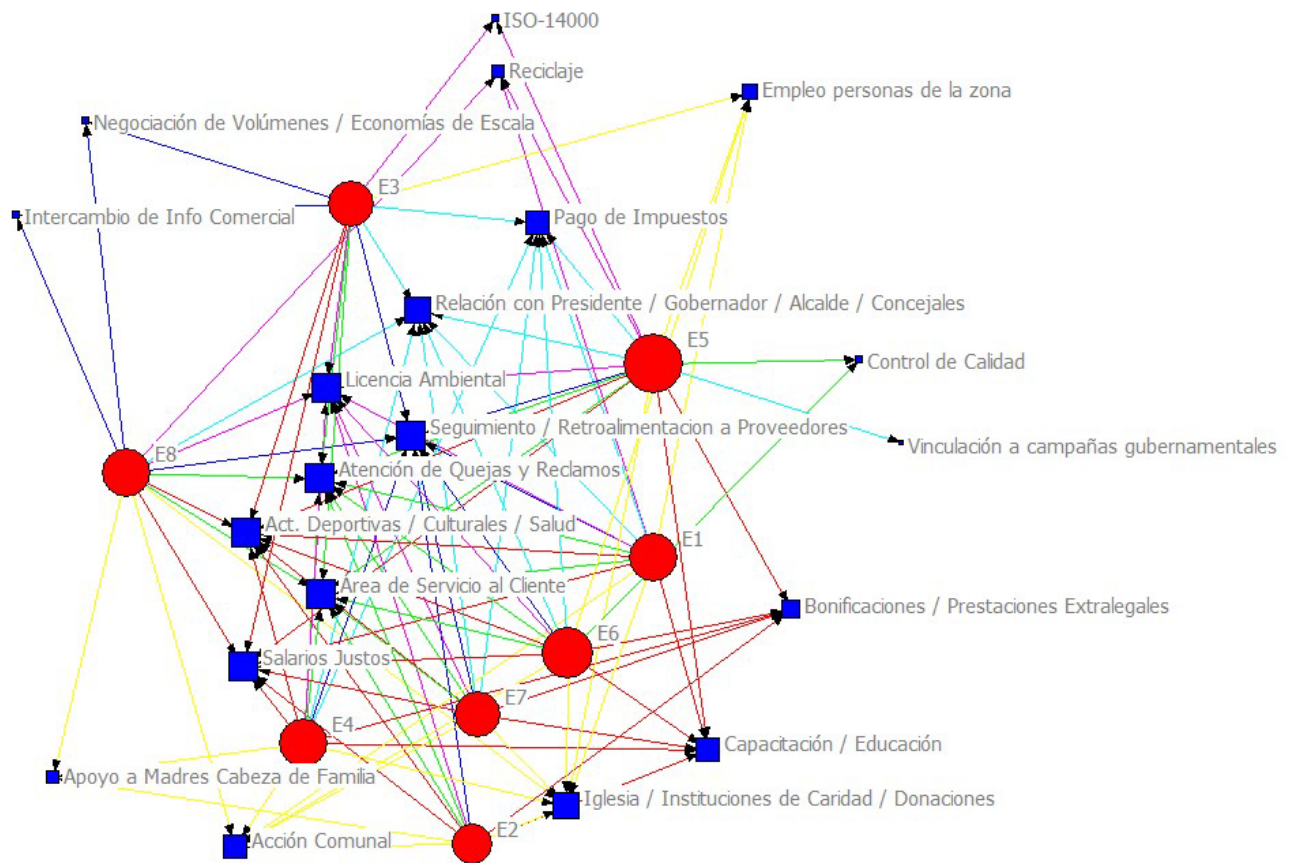


Imagen 5. Acciones de RSE

En aspectos relacionados con los empleados, las acciones de RSE que la empresa desarrolla están dirigidas al pago de salarios justos, cumpliendo con todos los requisitos que la ley exige (Ver Imagen 6); y en segundo lugar está el patrocinio por parte de la empresa a diferentes actividades deportivas, culturales y de salud en las cuales los empleados quieran participar. Éste tipo de actividades se desarrollan con el apoyo de las cajas de compensación familiar, administradoras de riesgos profesionales (ARP) y empresas prestadoras de servicios de salud (EPS), las cuales realizan diferentes torneos deportivos, caminatas, apoyo a jubilados, jornadas de salud y eventos culturales entre otros.

“Existe un cronograma de actividades programadas durante el año, orientadas hacia bienestar laboral y salud ocupacional, la empresa suministra el tiempo para que los trabajadores puedan participar, realiza convenios con EPS, ARP, Caja de

compensación familiar e invierte recursos propios para la ejecución de las mismas.” (E7)

“A todos nuestros empleados se les paga lo que la ley exige. Así mismo se patrocina la participación en diferentes actividades deportivas organizadas por Comfama, como son torneos deportivos y acompañamiento a jubilados. El área de salud ocupacional realiza diversas actividades encaminadas a la salud de los empleados, con ellos se realizan pausas activas, jornadas de salud, nutrición, donación de sangre entre otros.” (E8)

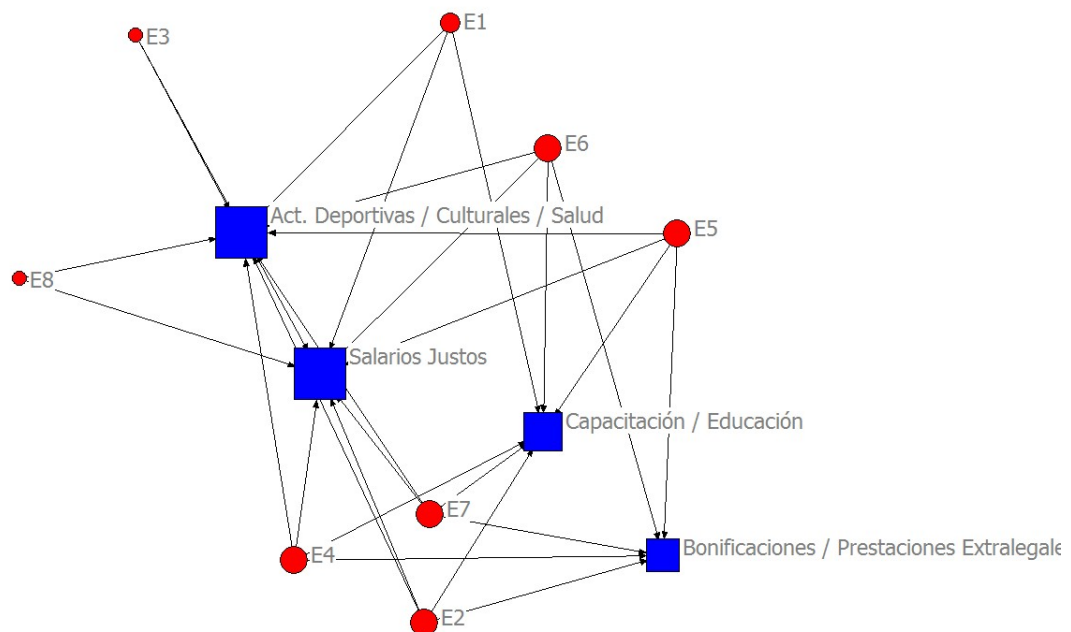


Imagen 6. Acciones de RSE con los empleados

En temas relacionados con los clientes la percepción generalizada de las empresas calceteras se centra en tener un área o departamento de servicio al cliente que se encarga de recibir pedidos, hacer seguimiento y atender las quejas y reclamos que se presenten, canalizando directamente al área de producción para que se tomen los correctivos necesarios.

“Esta es un empresa que es consciente de la necesidad de atender de la mejor forma a nuestros clientes. Para esto se disponen de personas especializadas, con

dominio de idiomas y debidamente preparadas para que haya un canal directo entre los requerimientos del cliente y producción.”(E5)

Llama la atención algunas opiniones tendientes a ver al cliente como su razón de ser, buscando cumplir con todas las expectativas de calidad, cantidad y tiempo de entrega (Ver Imagen 7): “Es fundamental entregar productos con los más altos estándares de calidad, para esto se requiere un estricto control en proceso que permita garantizar que todos nuestros productos salgan de la planta en el estado que el cliente los espera, así como en la cantidad pedida y en el tiempo que los necesita.” (E6)

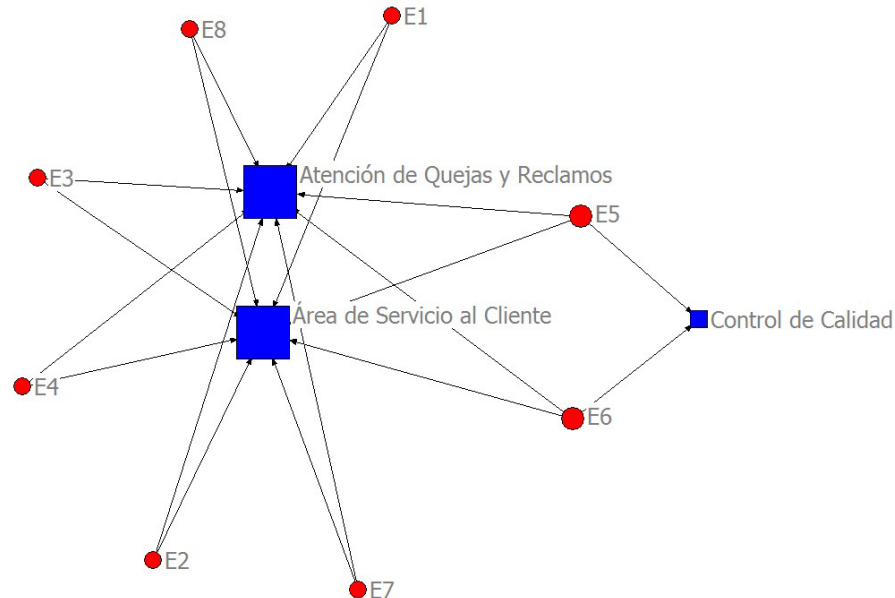


Imagen 7. Acciones de RSE con los clientes

En contraste con los aportes teóricos de Carroll, es claro que las acciones y percepciones de RSE de las empresas calceteras tienen una connotación desde lo legal y lo moral (Numeral 3.2.2) La responsabilidad legal es clara cuando se hace relación a cumplimiento de las normas y leyes gubernamentales acerca de la contratación y remuneración de todos los empleados y colaboradores de la empresa. Desde el punto de vista de la responsabilidad moral, esta se observa cuando se va mas allá de obligación de generar ingresos y valor para la compañía,

y hay conciencia de la existencia de los clientes, quienes son fundamentales a la hora de alcanzar las metas, y por ello se debe contar con políticas de servicio y seguimiento que permitan el mantenimiento y fortalecimiento de las relaciones comerciales.

Así mismo, el análisis de las respuestas de los entrevistados en cuanto a los colaboradores y sus clientes, muestran una tendencia a adoptar principios de responsabilidad social relacionados con la legitimidad como lo indica Wood (Numeral 3.2.3), que hace consiente a las empresas que hacen parte de una sociedad con la cual tienen deberes y obligaciones que tienen que respetarse, para mantenerse en el mercado, y no perder el “poder” que la sociedad les ha otorgado al hacer uso de sus bienes y servicios.

El tercer stakeholder analizado, tiene que ver con la comunidad situada en el área de influencia de la empresa. Los resultados muestran que predominan las actividades relacionadas con apoyo y donaciones a instituciones como la iglesia, la junta de acción comunal de la zona, policía o ejército y diversas escuelas o acilos de ancianos (Ver Imagen 8)

“...constantemente se entregan donaciones para diferentes actividades de la acción comunal, y las parroquias de la zona.” (E3)

“...apoya a fundaciones que buscan educar a niños y adolescentes con problemas de drogadicción y participa en foros, reuniones en colegios etc...” (E7)

En segundo lugar de importancia, se realizan acciones encaminadas a brindar trabajo a personas de la zona o a asociaciones de madres cabeza de familia. “La principal labor social que desarrolla la empresa está relacionada con el empleo, de su parte operativa, solo de personas que residen en éste municipio, como un compromiso con la administración municipal, y esperando poder generar desarrollo a la región que permitan disminuir los índices de delincuencia y criminalidad que puedan afectar a la empresa, al generar un sentido de

pertenencia entre las personas de la zona... la empresa tiene como política dar trabajo solo a una persona de cada familia, buscando que los beneficios económicos de trabajar en la empresa, lleguen a la mayor cantidad de familias posible del municipio..."(E6)

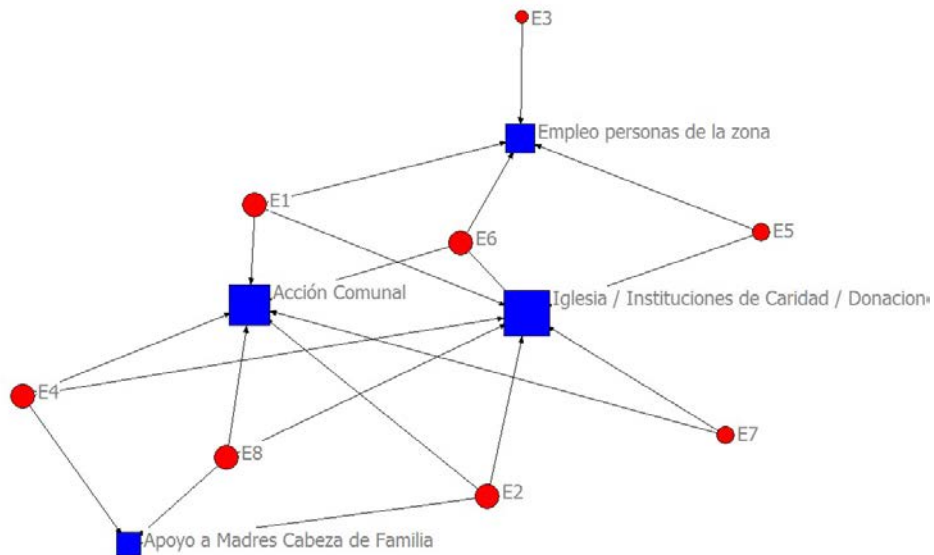


Imagen 8. Acciones de RSE con la comunidad

En los aspectos anteriores se observa el deseo de ser responsables voluntaria o filantrópicamente, comprometiéndose con la sociedad a través de causas caritativas y en programas de soporte al desarrollo social y regional como lo menciona Carroll en su modelo de RSE. (Numeral 3.2.2)

Aquí se observa un claro error en las directrices empresariales de las empresas calceteras, que ven en la filantropía una forma de RSE. Aunque estas prácticas están a favor del medio y la comunidad donde se desarrollan, el centro de la RSE es de perfil normativo y económico más que filantrópico.

Los proveedores son el cuarto stakeholder por el cual se pregunta en las encuestas, y se observa que aunque para todos son importantes y hacer parte de la cadena de abastecimiento, las empresas solo realizan actividades encaminadas al seguimiento y control de los productos que sus proveedores suministran, y en

especial a los que están relacionados con los productos finales que la empresa vende a sus clientes. (Ver Imagen 9)

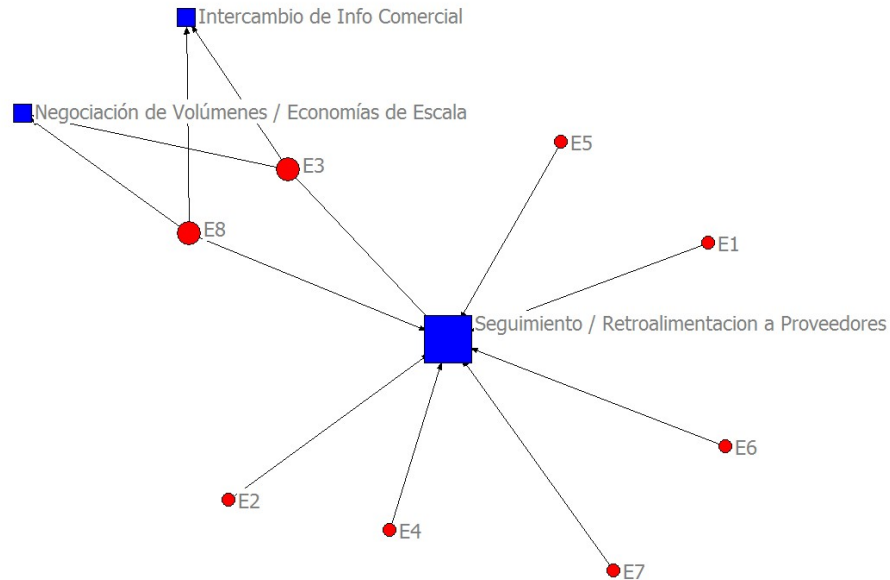


Imagen 9. Acciones de RSE con los proveedores

“Buscamos que los proveedores nos entreguen los insumos que requerimos con las condiciones de calidad que se requieren, y para ellos tenemos implementado un procedimiento para la verificación de dichas condiciones, y con base en los resultados que se obtienen, trimestralmente se le pasa el reporte al proveedor para que sepa cómo ha sido su comportamiento.” (E8)

Solo se menciona en dos casos actividades que tienen que ver con el involucramiento del proveedor en las actividades internas de la compañía, y que buscan generar un crecimiento tanto para la empresa como para sus proveedores. “Es claro que la empresa para poder salir adelante debe involucrar a todos sus proveedores con el fin de buscar economías a todo nivel, que puedan redundar en menores precios de venta y mayor competitividad en mercados globalizados...las relaciones con nuestros proveedores se plantean, como relaciones de confianza y de largo plazo, para los cual buscamos que sean parte de la empresa y compartan

la información que tenemos, que les permita proyectar sus ventas y hacer negociaciones de materias primas con sus proveedores...”(E6)

Las acciones relacionadas con el medio ambiente, muestran un comportamiento responsable solamente desde el punto de vista legal, ya que la gran mayoría de respuestas están enfocadas en el cumplimiento por parte de la empresa de todas las regulaciones necesarias para el otorgamiento de licencias ambientales, permisos de vertimiento de aguas residuales, emisiones atmosféricas y control de ruido. Solo algunos casos mostraron acciones enfocadas al reciclaje de residuos sólidos, así como el deseo de implementar la norma ISO-14000 dentro de la empresa. (Ver Imagen 10)

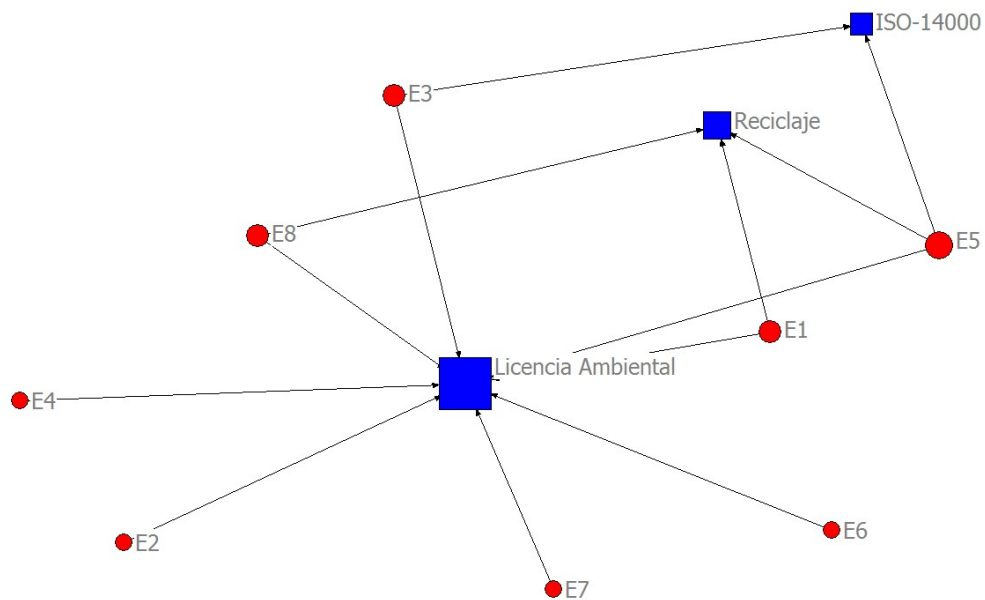


Imagen 10. Acciones de RSE con el medio ambiente

Por otro lado, las acciones de RSE con el medio ambiente indican que las empresas son responsables públicamente como lo menciona Wood, ya que son conscientes de los efectos nocivos que pueden ocasionar debido a su operación, y como tal tienen la obligación de ayudar a resolver dichos problemas y mitigar el impacto ambiental que puedan causar.

“La empresa cuenta con la licencia ambiental necesaria para operar. Pero aun así ésta no es una empresa que genere un fuerte impacto al medio ambiente... se han realizado mediciones y nunca se han presentado problemas por éste tema.” (E2)

“Se cumple con todas las normas exigidas por el municipio y el área metropolitana” (E3)

“... se desarrollan programas de reciclaje con el apoyo de las empresas varias del municipio quienes en ocasiones han realizado visitas y capacitaciones en la empresa” (E1)

Por último, las acciones de RSE que las empresas calceteras realizan de cara al gobierno, están centradas principalmente en las relaciones con los poderes políticos principalmente a nivel municipal.

“Como la principal empresa de la zona, es tomada en cuenta constantemente por el alcalde y los concejales del municipio para participar, y apoyar en diferentes actividades y campañas que se desarrollan para el bienestar de las personas que habitan en el municipio.” (E7)

En segundo lugar están en el pago de impuestos y en el cumplimiento de todas las obligaciones tributarias exigidas. Así como las acciones relacionadas con el medio ambiente, esto puede relacionarse con el principio de responsabilidad pública planteado por Wood (Numeral 3.2.3) que hace referencia a que la empresa como parte de la sociedad debe retribuir a ella de forma proporcional a su operación, lo cual en éste caso se realiza en forma de impuestos pagados al gobierno. (Ver Imagen 11)

“Esta industria no es ajena a las relaciones con el gobierno. Primero que todo con lo que implica las obligaciones tributarias que se cumplen a cabalidad.” (E4)

“... buscamos ser parte activa en la negociación del TLC con Estados Unidos, por lo que estamos en continua comunicación con ministros y personas relacionadas. Para esto siempre estamos abiertos a que nos visiten para mostrar la empresa a personalidades extranjeras que deseen tener una buena imagen del producto y las empresas colombianas.” (E3)

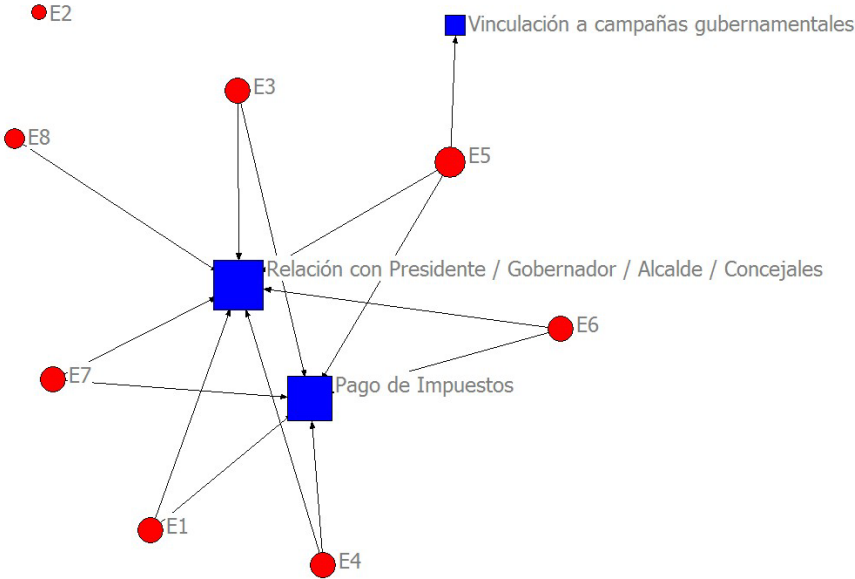


Imagen 11. Acciones de RSE con el gobierno

6 CONCLUSIONES

El clúster textil/confección/diseño/moda que ha liderado la Alcaldía de Medellín y la Cámara de Comercio de Medellín ha dado pasos muy importantes en la región y se ha convertido en un motor de crecimiento empresarial para Medellín, gracias a la integración y compromiso de todos los actores de carácter gubernamental, privado, gremial, empresarial y educativo. La posibilidad de realizar el quinto Congreso Latinoamericano de Clúster es una clara muestra del liderazgo que ha ejercido Medellín en este tema y de los avances que se han logrado con esto.

A pesar del avance logrado hasta el momento en el sector textil, es necesario continuar los esfuerzos para afianzar cada día más la iniciativa clúster dentro de los empresarios, y que éstos sean cada vez mas conscientes de los beneficios económicos y sociales que puede traer para empresa al hacer parte de un programa de éste tipo.

La industria calcetera es un ejemplo del trabajo que hace falta realizar en este sentido. Aunque los empresarios del sector son conscientes de las ventajas que representa para el gremio el unir fuerzas, todavía no hay una participación clara éste sector por sí solo. La participación de diferentes empresas es a nivel general en el clúster textil, pero en ninguno de los casos se han conseguido beneficios importantes para las empresas que las impulse a liderar éste tipo de iniciativas en su sector en particular.

Es fundamental seguir trabajando para lograr el desarrollo de una iniciativa que permita agrupar empresas calceteras, proveedores de materias primas y materiales de empaque, con el fin de desarrollar alianzas, negociar volúmenes de compra y por ende obtener mejores precios y reducir costos de producción; lo cual sería un beneficio inmediato y tangible para todas las empresas de este sector, que se ha visto muy afectado debido a la dura competencia de productos,

especialmente de la China, que presenta diferencias muy significativas en precio tanto en el mercado nacional como internacional.

Ésta agrupación es factible teniendo en cuenta que la gran mayoría de empresas están ubicadas en Medellín y los alrededores, lo cual facilita el manejo de logístico de mercancías, y de igual forma propicia el acercamiento entre empresas por medio de ruedas de negocios, ferias y diferentes eventos.

Con relación al concepto de RSE, se observa que hay claridad en términos generales y una visión amplia de las implicaciones no solo a nivel interno, sino también con los demás agentes que se relacionan directa o indirectamente con la operación de la compañía.

Aún así, cuando se analizan en detalle las acciones de RSE que se llevan a cabo en las diferentes empresas calceteras, se encuentra una mayor importancia por los empleados, y la mayoría de las acciones de “Responsabilidad Social” están enfocadas en el cumplimiento de las leyes laborales y en garantizar el bienestar de sus empleados por medio de salarios justos y en algunos casos otorgando beneficios económicos extralegales.

En la mayoría de los casos, todas las acciones socialmente responsables que se realizan con los diferentes stakeholders que están relacionados con las empresas calceteras de la región, están enfocadas desde el punto de vista legal; en general las empresas buscan cumplir la ley en todo lo relacionado a salarios y prestaciones sociales con sus empleados; cumplir las normas y licencias ambientales que requieren para operar; y con el pago de todas las obligaciones tributarias que debe realizar la empresa como requisitos del estado.

Las percepciones y actividades de RSE son, en su gran mayoría, muy similares a los estudios de Gina María Giraldo, pero en algunos casos, se observa un desconocimiento del tema, o una visión muy superficial de las implicaciones que

tiene para la empresa, cuando se relaciona con sus clientes, proveedores, comunidad que la rodea y el gobierno, entre otros.

Las empresas productoras de calcetines, no han alcanzado aun un grado de madurez tal que les permita ver más allá del día a día de su operación productiva, principalmente por los continuos problemas que enfrenta ésta industria, que se ha visto gravemente perjudicada por aspectos económicos y políticos, y que han obligado a las empresas a estar constantemente reinventando su producción y buscando métodos que le permitan ser competitivos en mercados cada días más exigentes. Debido a esta inmadurez, estas empresas no son consientes de muchos otros aspectos que deberían tenerse presente cuando se habla de RSE, y que cada vez son de mayor importancia dentro de las diferentes organizaciones que se han encargado de regular la RSE a nivel mundial.

Con relación a sus stakeholders, las empresas calceteras centran la responsabilidad con los empleados asumiendo una responsabilidad moral y económica, otorgando salarios justos y condiciones laborales optimas para el desempeño de sus funciones productivas, pero no se observa que haya políticas encaminadas a desarrollar planes de carrera, programas para medir el clima laboral o programas para garantizar el equilibrio trabajo / familia, entre otros.

De igual forma el manejo de cliente está concebido desde el punto de vista del “Área de servicio al cliente” y en reaccionar ante quejas o reclamos, pero no hay políticas relacionadas con brindar producto a poblaciones marginales, ni tampoco existen políticas de mercadeo o publicidad ética.

A los proveedores solo se les mide por la calidad de sus productos y los tiempos de entrega, y no hay conciencia sobre temas relacionados con iniciativas para garantizar el pago oportuno, combatir el trabajo forzado o trabajo infantil, así como incentivar la contratación de proveedores locales.

En cuanto al medio ambiente, es general se cumple que las licencias ambientales necesarias, mas no hay políticas que vayan más allá de lo estrictamente necesario, como garantizar la sostenibilidad del medio ambiente, obtener certificaciones especializadas en medio ambiente (ISO14000) o controlar y velar por el adecuado uso de recursos naturales dentro de su empresa.

Por último, no se encontró ningún tipo de referencia a la ética y a la conducta de las empresas, y en especial al principio de discernimiento individual de las personas que trabajan en ellas, y que son quienes con sus acciones determinan el comportamiento socialmente responsable de las empresas. Todos los colaboradores son protagonistas morales y responsables de sus decisiones, elecciones y acciones.

En la conducta de las empresas y sus colaboradores radica la importancia que representa para el MBA una investigación de éste tipo. Los egresados de MBA que pretenden adquirir perfiles cada vez mas administrativos y gerenciales, están en la obligación, en primer lugar, de adoptar éste tipo de políticas y responsabilidades a nivel personal, de tal forma que sirva como ejemplo y se proyecten a todo nivel, convirtiéndose en lineamientos claros en la operación de los negocios que dirigen.

En segundo lugar, es de vital importancia que las políticas de RSE hacia los diferentes stakeholders nazcan de la gerencia y sean parte del direccionamiento estratégico que la empresa se trace a mediano y largo plazo, lo cual solo puede lograrse a partir del conocimiento del estado del arte de éste tipo de políticas a nivel mundial, haciéndolas parte de la formación gerencial y creando la conciencia de su importancia para la empresa, y los beneficios que presenta a nivel humano y ético, así como la generación de beneficios económicos.

La RSE es tema obligado dentro del MBA actualmente, pero debe hacerse un mayor énfasis en los lineamientos, organismos y normas que regulan éste tipo de actividades, igualmente es muy importante conocer cuáles son las exigencias de

empresas a nivel internacional en cuanto a la RSE, teniendo en cuenta las políticas del gobierno con miras a los mercados globales y a la firma de TLC's, que generarán una mayor demanda de bienes y servicios locales, pero que a su vez generarán exigencias de parte de empresas extranjeras que buscan un estricto cumplimiento de normas y estándares que certifiquen la aplicación de políticas socialmente responsables, que involucren todos los agentes relacionados con la operación del negocio.

Dejando de lado la RSE, la presente investigación aporta valiosas enseñanzas a los estudiantes de MBA desde el punto de vista académico, gracias a los requisitos que ésta exige y que obligan a desarrollar un plan de trabajo estructurado, éste parte de la investigación y revisión de bibliografía, hasta el análisis de los resultados y la elaboración de un informe escrito; lo cual académicamente es complejo y requiere de la dedicación y compromiso por parte de cualquier estudiante.

Además de los aportes académicos, el valor agregado más importante que se adquiere como estudiante de MBA, está en el conocimiento de la metodología que debe llevarse a cabo cuando sea necesario desarrollar o contratar cualquier investigación que la empresa requiera, lo cual permitirá hacer un mejor seguimiento, identificar errores y evaluar los resultados de una forma más adecuada, estructurada, y que justifiquen desde el punto de vista económico para la empresa, la realización de una inversión de éste tipo.

Los resultados obtenidos en esta corta investigación de las percepciones de empresas productoras de calcetines frente a la RSE, es un pequeño aporte a varios de los temas que ha venido desarrollando el Grupo de Estudios Sectoriales y Territoriales (ESYT) de la Universidad EAFIT. Así mismo debe servir como punto de partida para futuras investigaciones y proyectos que quieran desarrollarse con miras a fortalecer los conceptos de clúster y de RSE, no solo de empresas calceteras, sino también de otro tipo de industrias que tengan dificultades,

ventajas o mercados similares a lo que se observa con las empresas productoras de calcetines.

En cuanto al Clúster es necesario ahondar más en el tema, por medio de investigaciones que permitan identificar qué se requiere para avanzar y lograr desarrollar actividades y convocar a las empresas para que vean las ventajas que esto representa y los beneficios organizacionales que pueden obtenerse.

El tema de RSE también es muy importante y debe seguir siendo objeto de análisis, con el fin de determinar más a fondo las falencias y/o problemas que enfrentan las empresas, no solo de calcetines, para adoptar y desarrollar planes y políticas socialmente responsables con sus stakeholders.

BIBLIOGRAFÍA

BECERRA R., Fredy, NARANJO V., Julia Clemencia. La innovación tecnológica en el contexto de los clústeres regionales. En Cuadernos de Administración Universidad Javeriana. 2008, vol.21, n.37, p 133-159.

BECERRA R., Fredy. Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica. *Innovar*. jul./dic. 2008, vol.18, no.32. [Citado 20 Febrero 2010]. P 27 – 46. [En línea]. http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512008000200002&lng=es&nrm=iso

FERRELL, O.C., FRAEDRICH, J., y FERRELL, L. Business Ethics. Ethical Decision Making and Cases, Houghton Mifflin Co. 2000.

CARROLL A. B. (1993). Business and Society. Ethics and Stakeholder Management, South-Western Publishing, Cincinnati Ohio.

PORTER, Michael. “Clusters and the New Economics of Competition”, Harvard Business Review, Vol. November - December, N° 6. 1998. P 77-90.

CARMONA L., Rafael Jaime. GIL Q., Juan Diego. Competitividad y retos en la productividad del clúster textil confección, diseño y moda en Antioquia. En Revista Ciencias Estratégicas. Vol 16 - No 20. 2008. P 247 – 263.

CARDONA, Marleny. MUÑOZ, Juan C. CANO, Carlos A. SÁNCHEZ, Ever H. Geografía del empleo en los clústers en Medellín: Una mirada desde la energía, construcción, textil-confección-diseño-moda y turismo de negocios, ferias y convenciones. Grupo de Estudios Sectoriales y Territoriales (ESYT), Universidad EAFIT. 2009

WOOD, Donna. Corporate Social Performance Revisited. En Revista The Academy Management Review. Vol 16 – 4. 1991. P 691 – 718.

MORENO I. José Ángel. Responsabilidad social corporativa y competitividad: Una visión desde la empresa. En Revista Valenciana de Economía y Hacienda. Nº 12 - III/2004. P 9 – 49.

SMAEL, Oliva y otros. Responsabilidad Social Empresarial. En Revista Economía y Administración. Universidad de Chile. Nº 145. I/2004. P 42.

PRADO, Andrea. FLORES, Juliano. Marco Lógico y Conceptual del Modelo de Responsabilidad Social Empresarial para Costa Rica. INCAE Bussiness School – Costa Rica. 2004. P 5 – 16. [Citado 19 Febrero 2010]. [En línea]. http://conocimiento.incae.edu/ES/clacds/nuestras-investigaciones/pdf/904_marco_logico_y_conceptual.pdf

GIRALDO H. Gina. Responsabilidad Social Empresarial en Antioquia. En Revista Universidad EAFIT. Vol. 44. Nro. 149. 2008. P 38-59.

SECRETARÍA GENERAL IBEROAMERICANA (2007), La responsabilidad social corporativa y la productividad de las cadenas de valor.

BUSH, Nancy. Folk Socks. (1994) Interweave Press. Loveland Colorado.

FEDER, Ruven. Glasman J. Michel. (1992). Socks Story. Yocar Feder.

MAYOR, Alberto. ECHAVARRÍA O., Hernán. Biblioteca Virtual del Banco de la República. 2004. [En línea]. <http://www.lablaa.org/blaavirtual/biografias/echahern.htm>

BÉCHEUR, Amina. BENSEBAA, Faouzi. Responsabilité sociale des entreprises: acceptabilité, crédibilité et légitimité des pratiques. 13 Conferencia de la AIMS. Junio de 2004

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Resolución número 154 del 4 de julio de 2006.

SITIOS WEB

Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial: www.CCRE.org.co

Colombia Incluyente: <http://www.colombiaincluyente.org>

Instituto de Responsabilidad Social Empresarial (IRSE):
<http://www.responsabilidadsocialempresarial.es>

Naciones Unidas – Pacto Global: <http://www.unglobalcompact.org/>

Red Pacto Mundial España: <http://www.pactomundial.org/>

Canadian Business for Social Responsibility: www.cbsr.ca

Fundación Prohumana: www.prohumana.cl

European business reference point for social responsibility issues:
www.csreurope.org

Worldwide Responsible Accredited Production: www.wrapcompliance.com

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI): www.andi.com.co

Cámara de Comercio para Medellín y Antioquia: www.camaramed.org.co

ANEXO 1. TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS

ANEXO 2. TABULACIÓN DE RESULTADOS

Estas son las tablas que donde se tabularon las respuesta obtenidas en las entrevistas, y que posteriormente se introdujeron como base de datos en el software Ucinet 6 y se graficaron con la herramienta Netdraw del mismo paquete.

Pregunta 2.2 y 2.3		Imagen 1. Ventajas de pertenecer al clúster			
		Capacitación	Contactos Clientes / Proveedores	Reducción de Costos	Ferías y Eventos
	E1	1	1	0	0
	E2	1	1	0	1
	E3	0	1	0	0
	E4	1	1	1	0
	E5	1	1	0	0
	E6	1	1	1	1
	E7	1	1	0	0
	E8	1	1	1	1

Pregunta 3.2		Imagen 2. Certificaciones				
		BASC	WRAP	Certificaciones de Clientes	ISO	Ninguna
	E1	0	0	0	0	1
	E2	0	0	1	1	0
	E3	1	1	1	0	0
	E4	1	1	1	0	0
	E5	1	1	1	0	0
	E6	1	1	1	0	0
	E7	1	1	1	0	0
	E8	0	0	0	1	0

Pregunta 3.4		Imagen 3. Percepciones de RSE		
		RSE Interna	RSE Comunidad	RSE Instituciones
	E1	1	0	1
	E2	1	1	0
	E3	1	1	1
	E4	1	0	0
	E5	1	1	0
	E6	0	1	0
	E7	1	0	1
	E8	1	1	1

Pregunta 3.5		Imagen 4. Barreras para adoptar políticas de RSE				
		Presupuesto	Desconocimiento	Falta de Direccionamiento	Falta de Cooperación	Ninguna
	E1	1	0	0	0	0
	E2	1	1	0	1	0
	E3	0	1	1	0	0
	E4	1	0	0	0	1
	E5	0	1	0	1	0
	E6	0	1	1	1	0
	E7	0	1	1	1	0
	E8	1	1	1	0	0

Pregunta 3.6		Imagen 6. Acciones de RSE con los empleados			
		Salarios Justos	Actividades Deportivas / Culturales / Salud	Capacitación / Educación	Bonificaciones / Prestaciones Extralegales
	E1	1	1	1	0
	E2	1	1	0	0
	E3	1	1	1	1
	E4	1	1	1	1
	E5	1	1	1	1
	E6	1	1	1	1
	E7	1	1	1	1
	E8	1	1	0	0

Pregunta 3.7		Imagen 7. Acciones de RSE con los clientes		
		Área de Servicio al Cliente	Atención de Quejas y Reclamos	Control de Calidad
	E1	1	1	0
	E2	1	1	0
	E3	1	1	0
	E4	1	1	0
	E5	1	1	0
	E6	1	1	1
	E7	1	1	1
	E8	1	1	0

Pregunta 3.8		Imagen 9. Acciones de RSE con los proveedores		
		Seguimiento / Retroalimentación a Proveedores	Negociación de Volúmenes / Economías de Escala	Intercambio de Info Comercial
	E1	1	1	1
	E2	1	0	0
	E3	1	0	0
	E4	1	0	0
	E5	1	0	0
	E6	1	1	1
	E7	1	0	0
	E8	1	0	0

Pregunta 3.9		Imagen 8. Acciones de RSE con la comunidad			
		Iglesia / Instituciones de Caridad / Donaciones	Acción Comunal	Apoyo a Madres Cabeza de Familia	Empleo personas de la zona
	E1	1	1	0	1
	E2	0	0	0	1
	E3	1	1	1	0
	E4	1	1	1	0

	E5	1	1	1	0
	E6	1	0	0	1
	E7	1	1	0	1
	E8	1	1	0	0

Pregunta 3.10		Imagen 10. Acciones de RSE con el medio ambiente		
		Licencia Ambiental	Reciclaje	ISO-14000
	E1	1	1	0
	E2	1	0	0
	E3	1	0	0
	E4	1	0	0
	E5	1	1	0
	E6	1	0	1
	E7	1	1	1
	E8	1	0	0

Pregunta 3.11		Imagen 11. Acciones de RSE con el gobierno		
		Pago de Impuestos	Relación con Presidente / Gobernador / Alcalde / Concejales	Vinculación a campañas gubernamentales
	E1	0	1	0
	E2	0	0	0
	E3	1	1	0
	E4	1	1	0
	E5	1	1	0
	E6	1	1	0
	E7	1	1	1
	E8	1	1	0