

**Plan de Responsabilidad Social
lácteos Cienelac**

**Viyaed Ortega Leguizamón
Pedro Alejandro Roa Guerrero
Alexa Didiana Vacca Sánchez
Rudy Esperanza Vega Gutiérrez
María Alexandra Niño Espitia**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y Negocios - ECACEN
Administración de Empresas
Diplomado de Profundización en Gerencia Estratégica Responsabilidad Social Empresarial
Julio de 2019**

**Plan de Responsabilidad Social
lácteos Cienelac**

Grupo 101008_17:

**Viyaed Ortega Leguizamón
Pedro Alejandro Roa Guerrero
Alexa Didiana Vacca Sánchez
Rudy Esperanza Vega Gutiérrez
María Alexandra Niño Espitia**

**Dr. Víctor Alfonso Escobar Ramírez
Asesor**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y Negocios - ECACEN
Administración de Empresas
Diplomado de Profundización en Gerencia Estratégica Responsabilidad Social Empresarial
Julio de 2019**

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	6
Palabras clave	7
Abstract.....	8
Key Words.....	9
Introducción.....	10
Objetivos.....	11
1. Lácteos Cienelac	12
1.1. Direccionamiento estratégico	12
Misión.....	12
Visión	13
Valores Corporativos	13
1.2. Justificación del Plan de Responsabilidad Empresarial.	15
2.1 Modelo Gerencial de Innovación de Roberto Carballo	16
2.2. Guía e iniciativa mundial aplicada para la construcción del código de conducta.	18
2.4. Recursos financieros y decisiones de inversión objeto del código de conducta.....	30
3. Stakeholders.....	31
3.1. Descripción de los Stakeholders.....	31
4. Plan de responsabilidad social empresarial lácteos Cienelac	36
4.1. Plan de comunicaciones	41
4.2. Modelo de informe de gestión recomendado.....	44
5. Conclusiones.....	47
6. Referencias	48
Anexos.....	52

Lista de Tablas

Tabla 1 Evaluación de Impacto lácteos Cienelac	14
Tabla 2 Recursos Financieros y decisiones de inversión.....	31
Tabla 3 Plan de Responsabilidad Social Empresarial lácteos Cienelac.....	39
Tabla 4 Tipos de comunicación interna.....	42
Tabla 5 Plan de Comunicaciones lácteos Cienelac.....	44

Lista de Figuras

Figura 1 Logo lácteos Cienelac.....	12
Figura 2 Modelo de Progreso	16
Figura 3 Modelo de Progreso	17
Figura 4 Modelo de Progreso	17
Figura 5 Modelo de Progreso	18
Figura 6 Modelo de Progreso	18
Figura 7 Organigrama equipo dinamizador lácteos Cienelac.....	20
Figura 8 Mapa Genérico Stakeholder lácteos Cienelac	32
Figura 9 Matriz de Relaciones lácteos Cienelac	34

Resumen

Lácteos Cienelac, produce y comercializa productos lácticos, ofreciendo a sus clientes, queso doble crema, el queso mozzarella, queso pera, queso pera light, queso campesino, yogur, arequipe, crema de leche y helados. Con el objetivo de potenciar el mercado y hacer de esta empresa una organización socialmente responsable, se diseñó un Plan de Responsabilidad Social Empresarial, a partir de los impactos económicos, sociales y ambientales suscitados por su actividad operativa y comercial.

Una vez consultados diferentes conceptos y modelos adaptados por varios autores que proporcionan lineamientos a seguir sobre la implementación de la responsabilidad social empresarial y sus dimensiones, se realizó un análisis específico de la empresa lácteos Cienelac donde posteriormente se planteó un código de conducta y los stakeholders como elementos importantes para el desarrollo de la empresa, teniendo en cuenta las dimensiones económica, social y ambiental.

Finalmente, con el propósito de complementar el plan de Responsabilidad Social diseñado se ajustó un plan de comunicaciones interna y externa y se sugirió un modelo de informe de gestión basado en la recomendación de Global Reporting Initiative – GRI o Iniciativa de Informe Global.

Palabras clave

Código de conducta, Stakeholder, Marketing, Responsabilidad Social, Gerencia estrategia, impacto, sostenibilidad.

Abstract

The company Lácteos Cienelac, is a leading company in the production and marketing of dairy products, offering its customers, double cream cheese, mozzarella cheese, pear cheese, pear light cheese, peasant cheese, yogurt, arequipe, cream and ice cream. With the aim of strengthening the market and making this company a socially responsible organization, a Corporate Social Responsibility Plan was designed, based on the economic, social and environmental impacts generated by its operational and commercial activity.

After consulting different concepts and models adapted by several authors that provide guidelines to follow on the implementation of corporate social responsibility and its dimensions, a specific analysis of the lacteous Cienelac company was carried out, where a code of conduct was later proposed and the stakeholders as important elements for the development of the company, taking into account the economic, social and environmental dimension

Finally, with the purpose of complementing the Social Responsibility plan designed, an internal and external communications plan was adjusted and a management report model was suggested based on the recommendation of the Global Reporting Initiative - GRI or Global Report Initiative.

Key Words

Code of conduct, Stakeholder, Marketing, Social Responsibility, Strategy management, impact, sustainability.

Introducción

La Responsabilidad Social Empresarial, para la empresa lácteos Cienelac es una misión ética empresarial que le permite actuar de forma positiva para con sus trabajadores, clientes, proveedores y con el medio ambiente. Su importancia radica en la construcción del desarrollo sostenible, cuyo compromiso radica en sus prácticas estratégicas en favor del entorno, lácteos Cienelac deberá cumplir con las normas liderando e innovado estándares de calidad para la industria láctea en la región.

El presente documento contiene la propuesta de un Plan de Responsabilidad Social Empresarial para la empresa lácteos Cienelac, donde se establecieron las directrices a seguir por la empresa en el desarrollo de sus actividades cotidianas. El objetivo del PRSE diseñado es potenciar la actividad de la empresa y proyectarla como una organización comercial socialmente responsable ante la comunidad y entorno a la que ofrece sus productos.

A fin de cumplir con el diseño de una buena propuesta, se identificó el direccionamiento estratégico de la empresa, su misión, misión y valores corporativos, además se evaluaron algunos problemas relacionados directamente con los grupos de interés y sus Stakeholder. Desde esta perspectiva, se ajustó un Código de Conducta que contempla los principios, valores, bases de comportamiento, con el fin de contribuir con estrategias que motiven una sana convivencia interna y externa de la empresa y adapte una comunicación asertiva y eficaz.

Así las cosas, con esta propuesta se espera contribuir con una herramienta que puede ayudar a mejorar las relaciones sociales de la empresa con la comunidad. Posiblemente ser responsable socialmente, ayuda a que los resultados sean mejores, así como tener una buena apreciación en la comunidad.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar el plan de responsabilidad social empresarial para lácteos Cienelac a partir de la identificación de los impactos económicos, sociales y ambientales.

Objetivos Específicos

- Realizar una descripción de la empresa lácteos Cienelac, direccionamiento estratégico, misión, visión y valores corporativos.
- Elaborar el código de conducta para la empresa lácteos Cienelac.
- Diseñar el mapa genérico de los stakeholders involucrados en lácteos Cienelac.
- Elaborar el plan de comunicaciones para los stakeholders de la empresa lácteos Cienelac.
- Proponer un modelo de informe de gestión para lácteos Cienelac.

1. Lácteos Cienelac

1.1. Direccionamiento estratégico

La empresa seleccionada de manera grupal es Lácteos Cienelac. Esta empresa es líder en la producción, elaboración y comercialización de productos lácteos de calidad, se ubica en la ciudad de Bogotá en la Carrera 21 # 43-68 sur Barrio Santa Lucia. Esta organización pertenece al sector secundario de la economía, transformando materia prima en productos elaborados.



Figura 1. Logo lácteos Cienelac
Fuente: <http://www.lacteoscienelac.com/>

Tal como se aprecia en la figura 1, el logo que identifica lácteos Cienelac resalta los colores azul claro y azul cielo acompañado de la cara de una vaca símbolo de la materia prima principal y el recipiente primario para recolectar el producto.

Misión

Lácteos Cienelac, es una empresa líder en el desarrollo, elaboración y comercialización de productos lácteos de calidad, destinados a satisfacer un gran número de consumidores imponiendo la calidad en el servicio al cliente, apoyándose en el talento humano propio de la región, generando oportunidades de superación y desarrollo a innumerables familias lo que

contribuye de forma decisiva con el crecimiento económico de la región y actuando con responsabilidad frente al medio ambiente y la comunidad.

Visión

Lácteos Cienelac, busca convertirse en una empresa reconocida a nivel nacional por su calidad y dinamismo en el servicio, mejoramiento continuo, competitividad y prevención de la contaminación, superando las expectativas de los clientes en los mercados que ha ocupado, manteniendo un compromiso integral con el consumidor en cuanto a calidad, innovación y excelencia en el servicio, proyectando una empresa eficiente que logre un crecimiento sostenido

Valores Corporativos

- Para lácteos Cienelac, la responsabilidad social, es prioridad apoyando el talento humano local en la generación de oportunidades laborales, de superación y desarrollo a innumerables familias.
- El cumplimiento, con los estándares de calidad en cada una de las etapas productivas, garantizan la calidad de los procesos, productos y servicios, permitiendo la innovación e incursión de nuevos productos para la mejora continua.
- La confianza, en la atención oportuna del servicio al cliente ofreciendo productos que cumplen con los estándares de calidad y normatividad, brindan la seguridad y frescura del campo.
- En 2020 lácteos Cienelac, fortalecerá a sus trabajadores en el Trabajo en equipo, caracterizándose por su sentido de pertenencia, calidad humana y dispuesta a atender a los clientes y proveedores afianzando lazos de cordialidad y respeto.
- El compromiso con el cuidado y la conservación del medio ambiente, garantizan a la comunidad un ambiente sano libre de contaminantes contribuyendo a la salud pública.

Evaluación de desempeño

Para el caso de lácteos Cienelac, se presenta la evaluación de impacto económico, social y ambiental que esta genera, con el objetivo de medir el grado de consecuencias de la actividad desarrollada durante el proceso.

Tabla 1
Formato de evaluación impacto lácteos Cienelac

Problema	Impacto	Prioridad atención (alta, media, baja)
Económico	Interno: Pocas alternativas de financiamiento No hay accionistas interesados en invertir El estado de resultados no es satisfactorio para las metas establecidas en el periodo fiscal	Media
	Externo: Liberación del precio de la leche por debajo de su precio real. Competencia desleal Mayor oferta a menor demanda Altos intereses del mercado financiero para proyectos de financiación.	Alta
Social	Interno: Incluir el consumo productos lácteos, en programas alimentarios sociales. Planes de motivación e incentivos a empleados y trabajadores, fortaleciendo trabajo en equipo y sentido de pertenecía. Formular proyectos de seguridad alimentaria Alianzas con fundaciones e instituciones sin ánimo de lucro interesados en los productos.	Media
	Externo: Desentenderse por los derechos laborales de los trabajadores lecheros. Mecanismos publicitarios de alto impacto Productos de interés para todas las edades, clases sociales y genero Competencia en el mercado con precios bajos	Alta
Ambiental	Interno: Despilfarro de agua en cada uno de los procesos que tiene la empresa. Prácticas sanas de residuos sólidos. Campañas de sensibilización para el óptimo uso de recursos naturales usados dentro del proceso. Seguimiento a los daños causados durante el proceso.	Alta
	Externo: Generando emisiones de gases de efecto invernadero.	Alta

Fuente: Autores

La presente tabla 1, muestra la evaluación de impacto de los stakeholders internos y externos de lácteos Cienelac a nivel económico, social y económico.

1.2. Justificación del Plan de Responsabilidad Empresarial.

Realizando el análisis respectivo se evidencia que la empresa de lácteos Cienelac, en cada una de las dimensiones tiene impactos negativos, se considera importante profundizar en la dimensión ambiental para la elaboración del plan de responsabilidad social empresarial.

Para el desarrollo empresarial, es vital incentivar en los trabajadores, directivas y en la misma comunidad políticas claras de la conservación del medio ambiente las cuales contribuirán en la generación de oportunidades de crecimiento económico en la región. Es importante, contemplar que se debe garantizar el desarrollo del plan contando con la venia de las directivas de la empresa, debido a que para implantarlo se requiere que la entidad garantice recursos suficientes y necesarios para ejecutar programas sociales y ambientales, adicionalmente el de respaldar cada una de las acciones que se requieran.

Es importante anotar que la misión de lácteos Cienelac, es garantizar la toma de sus acciones positivas que generen bienestar a las comunidades además de preservar el medio ambiente por encima de sus intereses económicos.

Realizando el análisis respectivo se evidencia que cada una de las dimensiones tiene impactos negativos. Consideramos que es importante profundizar en la parte ambiental, viendo así la necesidad de elaborar un PRSE.

Lo anterior conllevará a integrar la gestión ambiental de la empresa con el objetivo de minimizar impactos negativos en el medio ambiente e incrementar los positivos.

2. Código de Conducta

El código de conducta es una herramienta en la cual se establecen reglas de comportamiento claras que están inmersas en la mejora de las actividades y son la forma responsable de actuar de forma ecuánime y ética.

2.1 Modelo Gerencial de Innovación de Roberto Carballo

Este modelo gerencial de innovación se fundamenta en brindar pautas estratégicas para que las empresas grandes o pequeñas, de diferentes actividades diseñen escenarios innovadores. El hombre siempre ha estado en constante búsqueda de saber cómo son las cosas, como se hacen, nunca está estático, busca investigar, diseñar, crear y construir métodos, técnicas o herramientas que le permitan modificarlas, mejorarlas hacerlas cada vez más útiles logrando obtener el mayor provecho o beneficio a las cosas creadas partiendo del diseño y de la innovación.

El postor de este modelo gerencial lo denomina **modelo de progreso**, porque considera que la escasez está ligada a la necesidad y viceversa, generando progreso pero no es así, ya que la escasez representa en el mercado que las empresas deben generar competitividad, lo que quiere decir que las empresas a cada instante deben estar ganando terreno logrando su sostenibilidad en el mercado tan competido como es el caso de las empresas lácteas en el país; ya que día a día deben innovar sus productos y servicios para enfrentar el mercado. La competencia empresarial sana y legal, genera superar la escasez siempre que está ligada a una buena idea.

Tal como se evidencia en la siguiente gráfica.



Figura 2. Modelo de progreso Fuente: Autores

La innovación desde la experiencia

De acuerdo a lo manifestado por el Dr. Carballo “*Sin experiencia o no hay innovación o es una innovación «cutre»*». El Dr. Carballo nos induce que desde la antigüedad el hombre ha estado experimentando, probando, aprendiendo de sus errores y experiencias se ha caído en el intento, pero lo ha vuelto a intentar para lograr cristalizar sus ideas y proyectos. Se tiene en cuenta el Cliente Vs Proyecto, se deduce que si las empresas atraen clientes el proyecto se da. Los clientes son los actores más importantes de las empresas a los cuales hay que comprender y preservar.

Se desarrolla la siguiente cadena de servicios, para tenerla como modelo central de la estrategia innovadora.

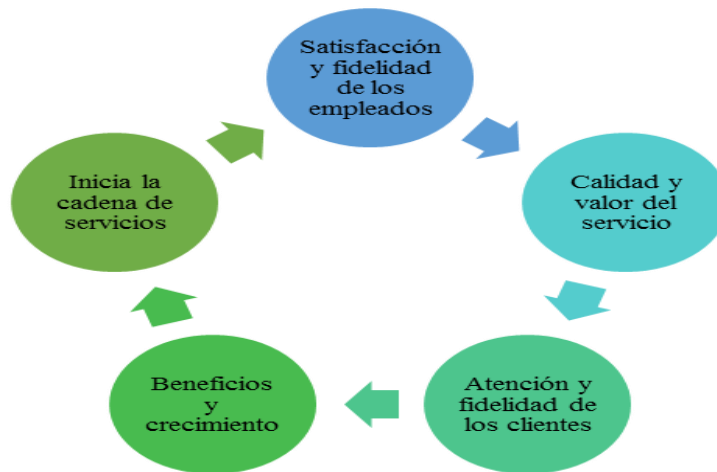


Figura 3. Modelo de progreso Fuente: Autores

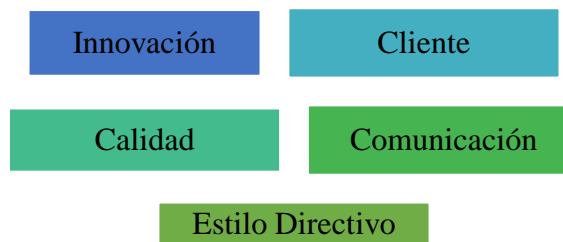


Figura 4. Modelo de progreso Fuente: Autores

Principios Acordes: Fundamentos importantes:



Figura 5. Modelo de progreso Fuente: Autores

Columna vertical de una buena defensa:



Figura 6. Modelo de progreso Fuente: Autores

2.2. Guía e iniciativa mundial aplicada para la construcción del código de conducta.

Buscando información acerca de la iniciativa mundial aplicada para los códigos de conducta, indudablemente el tema está relacionado con la responsabilidad social empresarial. Al respecto,

Camacho, J. es su ensayo realizado en el año 2015 manifiesta que *“Cualquier empresa debe armonizar en su actividad de producir, comercializar o vender el escenario de la rentabilidad económica y de la estabilidad financiera, con los derechos humanos, con los derechos laborales, con el bienestar social, la garantía integral y la protección ambiental”*.

También menciona, que los temas relacionados con la responsabilidad social debido a la globalización son aplicados a profundidad desde la década de los 90 y que fueron contemplados en el año 2001 por la Comisión Europea quien aprueba el libro verde. Por las naciones Unidas desde el año 2000 con el programa PNUD, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Nuevamente en el 2009 por la Comisión Europea en donde exhorta a las empresas a que

desarrollen políticas éticas y responsables. En la actualidad se tiene en cuenta la norma internacional ISO 26000:2010 que, aunque no es una norma de certificación internacional, contiene directrices voluntarias para las empresas en el campo de la Responsabilidad Social Empresarial.

Los Stakeholder es una palabra en inglés, la cual se utiliza en el campo empresarial, indica interés, hace referencia a aquellas personas que se ven afectadas por las actividades o por la toma de decisiones de una empresa. Los stakeholder, se dividen en primarios, son necesarios para el funcionamiento de la empresa, incluyen las directivas, trabajadores y clientes. Los secundarios no cuentan con participación empresarial, hacen parte los proveedores, comunidad local y la sociedad, los cuales se ven afectados directamente por la actividad que desarrolla la empresa. A los stakeholder los rigen unas leyes para llegar a cumplir unas expectativas.

2.3. Diseño código de Conducta Lácteos Cienelac

A continuación, se expone el código de conducta para lácteos Cienelac.

Decisión de la alta dirección

La responsabilidad es directa y específica hacia los directivos de la empresa de lácteos Cienelac, los cuales asumen la formulación, conocimiento, y divulgación al personal de los códigos de conducta, ya que son los parámetros relacionados con los objetivos organizacionales y están ligados a las políticas empresariales.

A quién aplica

Debe ser de ser conocimiento, estudio, comprensión y aplicabilidad de todos y cada uno de los integrantes internos y externos de la empresa. Actualmente, la empresa la conforman 38 empleados en su planta administrativa y operativa, los cuales serían los destinatarios del código de conducta.

Conformación de un equipo que lo dinamice

El equipo dinamizador es liderado por el Gerente, la coordinación del proceso estará a cargo del jefe del área de recursos humanos y por un delegado de cada una de las áreas de la empresa.

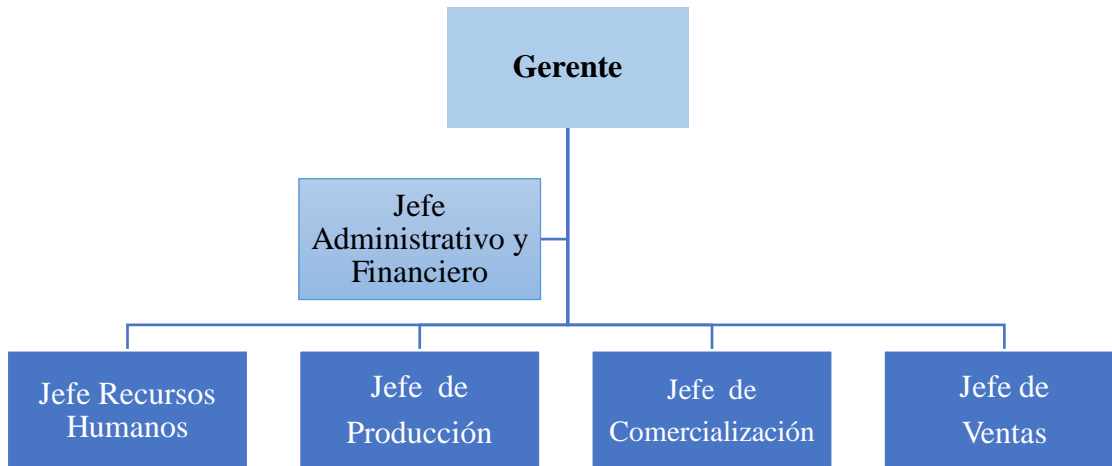


Figura 7. Organigrama equipo dinamizador Cienelac Fuente: Autores

La presente gráfica, identifica con claridad el flujo de Jerarquías de autoridad del equipo dinamizador lácteos Cienelac.

Instancias de sensibilización y participación en la elaboración

Para dar a conocer el código de conducta al interior de lácteos Cienelac, se implementarán y desarrollarán talleres de inducción y reinducción al inicio, intermedio y final del año con el ánimo de sensibilizar al personal. El Jefe Recursos Humanos, será el profesional más acorde para el proceso de difusión y socialización del documento. El equipo dinamizador, tendrán la labor de apoyar la ejecución, de ajustar las normas, de realizar los ajustes y tomar las acciones a las que haya lugar por el no cumplimiento del código.

Recopilación de insumos y redacción provisoria

Para este proceso el grupo estará conformado por el Gerente y el jefe de recursos humanos, los cuales tendrán la misión de la redacción del código de conducta de la empresa.

- Tendrá un lenguaje de fácil comprensión para el lector
- Estará al alcance y disposición de todos.
- Sera un documento de fácil manipulación (practico).
- El código estará respaldado por manuales de procedimientos dependiendo cada área.

Instancias de sensibilización y participación en la elaboración

Para dar a conocer el código de conducta al interior de la empresa se implementarán y desarrollarán talleres de inducción y reinducción al inicio, intermedio y final del año con el ánimo de sensibilizar al personal.

Confidencialidad empresarial

Es responsabilidad de todos los trabajadores salvaguardar y proteger la información, por lealtad empresarial. Por esta razón no divulgan, transmiten y/o comunican a terceros información confidencial referente a procesos, procedimientos, mezclas recetas, bases de datos entre otros. Ya que la información de la empresa no es publica es para uso y beneficio exclusivo de lácteos Cienelac. En la actualidad hay las empresas suscriben contratos de confidencialidad para proteger la información e imagen empresarial garantizando solo está al personal autorizado. Se censura la utilización de información empresarial en beneficio propio.

Conflictos de interés

Un conflicto de interés, se da lugar cuando un empleado o un tercero colocan sus intereses individuales y personales por encima de los intereses de lácteos Cienelac, perjudicándola directa o indirectamente. Los trabajadores, manifestaran a las directivas si

cuentan con algún familiar que labore desarrollando las mismas actividades o que laboren en otras empresas con similar actividad económica.

Conducta interna

Es vital que los trabajadores, asuman una posición de buen tratado y comportamiento desde y hacia sus compañeros de trabajo indistintamente del cargo jerárquico que se tenga. La buena conducta de los trabajadores, se refleja en la responsabilidad que asume cada uno de ellos en el desarrollo sus labores en el orden e higienización de sus espacios de trabajo, en el cuidado y manipulación consciente y responsable de los espacios, herramientas y elementos que apoyan el desarrollo de las actividades, en la utilización completa y adecuada de la dotación y elementos de seguridad, en la puntualidad y compromiso, en el respeto hacia directivas, compañeros de trabajo, proveedores, clientes y otros colaboradores, en el adecuado lenguaje que se utilice, en la colaboración y apoyo desinteresado en labores diferentes a las propias contribuyen afianzar lazos de amistad; en la comunicación asertiva y efectiva es el mecanismo más influyente para el desarrollo social contribuye directamente en el desarrollo de los procesos, producto y servicios que se ofrecen favoreciendo la imagen empresarial.

Favores comerciales

Sin ninguna excepción a los trabajadores no se les permitirá, entregar o recibir de forma directa o por intermedio de terceras gratificaciones, dinero, préstamos beneficios u otros similares con el ánimo de favorecerse de forma personal o familiar permiten obtener prebendas sobre otros. Por el favorecimiento en transacciones, negocios o favores comerciales. La entrega de presentes por parte de terceros, como material publicitario (agendas, esferos, pocillos, bolsos, calendarios) se permitirá siempre y cuando no afecten la empresa, de igual forma las atenciones de terceros por medio de agasajos serán aceptados solo cuando haya un propósito comercial.

Contravenciones

Son actos que van en contra del buen comportamiento reglamento o leyes internas, estos actos (maltrato físico, porte de armas, consumo de alcohol y drogas alucinógenas, hurtos) que representa un peligro tanto como para el que lo ejecuta como para otros. Estos actos conllevan un castigo o sanción sujetos a acciones disciplinarios por una parte de índole interno y de índole externo por su complejidad serán reportadas a las autoridades judiciales para su procedimiento y aplicación de los correctivos pertinentes.

Negociaciones

Es una estrategia de interacción comunicativa que permite establecer acuerdos beneficios para las dos partes favoreciendo las relaciones comerciales, laborales y financieras.

Negociación con trabajadores

Se fundamenta en el dialogo social, conciliando las condiciones laborales, constituyendo las bases del mantenimiento de buenas relaciones laborales.

Negociación con Proveedores

Parte de los buenos acuerdos de negociación para lograr el suministro de las materias primas, de rentabilidad y afianzar las relaciones comerciales que beneficie la empresa.

Negociación con Clientes

Permite la posibilidad de éxito y de implementación de los productos en el mercado.

Uso de la información de la empresa

Por ética laboral, se debe dar buen uso de la información, pero la información de la empresa no es pública es para uso y beneficio exclusivo de la misma. Todo trabajador debe confidencialidad con la información relacionada con el trabajo que desempeña.

Comunicaciones estratégicas

Se centra en el posicionamiento de lácteos Cienelac en el mercado, la comunicación es la herramienta más importante a nivel empresarial, dentro y fuera del ámbito comercial esta debe ser clara, asertiva y veraz proporciona credibilidad fortaleciendo la imagen y reputación en el mercado afianza la relación en los diferentes entornos sociales, culturales, económicos, laborales y comerciales.

Cultura, social y religión

Se velará y respetará por la diversidad cultural, social y religión estas podrán ser profesadas en los tiempos libres, sin que el desarrollo de estas afecte o ejercen presión hacia un compañero a que se haga participe o no de las mismas no se dará lugar a discriminaciones o insultos que incomoden a otro por sus preferencias. Se impulsarán actividades participativas articulando la integración, tolerancia y respeto se aplicará un cuidado especial hacia estos aspectos tan importantes.

Ejecución Responsable

Lácteos Cienelac, vincula su responsabilidad operativa teniendo en cuenta:

Responsabilidad con los Consumidores

- Son la razón de la empresa, el compromiso es brindarles un buen trato respetuoso y honesto, proporcionarles productos y servicios de calidad.
- Las promociones de los productos y servicios ofertados en el mercado, deben ser libres de publicidad engañosa con oportunidad y calidad.

Responsabilidad con los proveedores

- Los proveedores, que hacen parte de Cienelac, deben compartir los mismos valores éticos y gozar de buena reputación e integridad.
- A los proveedores, se les exigirá un trato profesional y ético dentro de lo que exige la ley.
- Para la adquisición de bienes suministros y/o servicios por parte de los proveedores se hará de manera transparente, justa y legal buscando así oportunidades que beneficiosas para las partes.

Integridad de los productos

- Cumplir con la legislación, que reglamenta los estándares de calidad de los productos garantizando las propiedades e información suficiente al consumidor con todas las etiquetas del caso.
- Importante optimizar los materiales, insumos y elementos utilizados en el desarrollo de las actividades.
- Darle un uso adecuado al mobiliario, equipo y herramientas que se encuentran bajo la custodia de cada operario.

- Hacer un uso óptimo y ético a todas las líneas de los procesos, infraestructura productiva e instalaciones de la empresa preservándolas siempre en muy buen estado.
- Prestar receptividad en las indicaciones, orientaciones y lineamientos establecidos por las diferentes estancias operativas permitiendo salvaguardar la salud e integridad de todos y cada uno de las personas que hacen parte de la empresa.
- Utilizar de forma óptima todos los recursos, especialmente la energía eléctrica y el agua, sensibilizando a todos los empleados sobre el impacto ambiental que esta genera.

Prácticas comerciales

- Constituir relaciones comerciales con sentido de pertenencia, apoyados con los principios de equidad, justicia, integridad e imparcialidad
- Tomar decisiones comerciales respaldadas bajo objetivos y criterios éticos.
- Evitar recibir dadas o beneficios por favores comerciales no autorizados por la empresa o derivados de la actividad comercial.
- Vivenciar todos los principios corporativos con competencia leal.
- Mantener siempre el respeto y la atención de calidad con clientes y proveedores.
- Manejar total confidencialidad y transparencia con el uso de información y todos los archivos de la empresa.

Proceso de reclamaciones

- Recepcionar oportunamente las quejas y reclamos
- Mantener un control de los procesos de PQR

- Informar con oportunidad al departamento responsable de dar solución a las PQRS
- Atender con amabilidad, respeto y oportunidad a los clientes con PQR
- Seguir siempre un conducto regular de los procesos de solución de las PQR.
- Dar oportuna respuesta de conformidad a lo establecido en el art 23 de la Constitución política de Colombia.

Aplicación y conocimiento de las leyes

- Conocer, respetar y cumplir la normatividad vigente aplicables a lácteos Cienelac, y con normas específicas para las actividades sustantivas de los empleados y operatividad de la empresa.
- Cumplir estrictamente la legislación y externa al desarrollar cada de las actividades operativas y comerciales, estimular acciones para evitar prácticas corruptas a los principios de lácteos Cienelac.
- Abstenerse de la obtención de beneficios o en su defecto perjudicar a terceros, en los casos en los cuales se deba dar aplicabilidad a la ley.
- Ser imparcial en la toma de decisiones, optar por las posibilidades más justas y equánimes de acuerdo a los principios empresariales.
- Respetar los derechos fundamentales de todas las personas, consagrados en nuestra Constitución Política de Colombia.
- Conocer y actuar en concordancia con los valores y normas de conducta inmersos en el código.

Igualdad Laboral y la Equidad de Género

- Evitar actitudes y conductas excluyentes, que anulen de manera directa el reconocimiento de las personas en la sociedad debido a su género, discapacidad, preferencia sexual, e ideologías.
- Se imparcial, evitando dar juicios anticipados o conductas que perjudiquen y/o favorezcan a otros.
- Actuar con transparencia, objetividad y equidad en las actividades que se realicen, evitar tomar decisiones que afecten de manera directa o indirecta a otros sin hacer distinciones.
- Evitar hacer uso de las jerarquías, para hostigar sexualmente o forzar, amenazar laboralmente para obtener tratos especiales en la empresa.
- Fomentar una política de Equidad de Género en lácteos Cienelac, promoviendo la sana y respetuosa convivencia entre sus empleados.
- Evitar conductas descalificativas, amenazantes, intimidantes o discriminatorias por la condición de género.
- Evitar el favorecimiento laboral discriminatorio, constituyendo una vulneración directa de los derechos laborales.

Responsabilidad Ambiental

Lácteos Cienelac, se compromete con la comunidad, a minimizar el impacto que produce la producción de los productos, reducir la generación de ruido, vibraciones, generación de gases y tráfico; optimizando el uso de agua, energía y gas, siendo así responsable en el manejo de los recursos naturales y comprometiéndose a establecer medidas, para mitigar el impacto ambiental, teniendo un buen manejo de los desechos orgánicos, desechos a los cuales se les dará un destino especial.

Lácteos Cienelac, promueve el compromiso ambiental entre sus proveedores y empresas colaboradoras, estas deben conducir sus actividades de acuerdo a las pautas y principios de protección ambiental. De producirse afecciones ambientales, se asegura activar con rapidez los protocolos para que puedan ser corregidos de inmediato.

Impacto en la Comunidad

La empresa de lácteos Cienelac contribuye en la generación de empleo; tras la contratación y utilización de un equipo humano interdisciplinario que aporta con sus conocimientos en su respectiva disciplina u área, con el fin de lograr mantener y mejorar la productividad y calidad de los productos.

Inclusión Social

Permitir la participación de madres cabezas de familia en su equipo interdisciplinario, mediante la capacitación de las mismas en la manipulación de alimentos, con el fin de que ellas realicen labores de transformación, empaquetado y empacado del producto.

Seguridad Alimentaria

Ofrecimiento de productos que cumplen características apropiadas de trazabilidad, inocuidad y nutricionales con precios cómodos y asequible para el consumidor.

Capacitación

Ofrecer conocimientos a los productores de las materias primas y al equipo interdisciplinario encargado de su transformación garantizando sus productos y preparando al personal para afrontar la competitividad laboral actual.

Marco normativo

El código de ética, lo respaldan todas las leyes, normas gubernamentales que aplican a la empresa en estudio:

- Decreto 1072 de 2015 el cual se expide el decreto único reglamentario del sector trabajo.
- Resolución 1111 de 2015 el cual se definen los modelos mínimos del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo para empleadores y contratantes.
- Código sustantivo de trabajo. *Tomado de <http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/leyes-y-decretos-ley/codigo-sustantivo-del-trabajo>*
- Documento CONPES 3675 de 2010 tomado de *<https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/direcciones/Documents/d.angie/Informe%20de%20avance.pdf>*
- Reglamento técnico para la comercialización de leche cruda para consumo humano, Decreto 616 de 2006 (en revisión y ajuste, cumpliendo con la misma norma que establece tal acción a los 5 años de su expedición).
- Decreto reglamentario 1880 de 2011, por el cual se señalan los requisitos para la comercialización de leche cruda para consumo humano directo en el territorio nacional. *Tomado de <https://www.manipulaciondealimentoscolombia.com/normatividad>*
- Derivados Lácteos A través de la Resolución 2310 de 1986, se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 09 de 1979, en lo referente a procesamiento, composición, requisitos, transporte y comercialización de los Derivados Lácteos.

2.4. Recursos financieros y decisiones de inversión objeto del código de conducta.

Para la elaboración de un código de conducta, es importante considerar aspectos importantes como los que se describen en la siguiente tabla relacionada con los recursos financieros y las decisiones de inversión:

Tabla 2

Recursos Financieros y decisiones de inversión

Actividades	Proveedores	Días	Costos
Conformar un comité líder	Interno	1	500.000
Revisión de planes y códigos	Interno y externo	2	500.000
Capacitaciones en temas éticos	Internas y externas	2	2.000.000
Elaboración Borrador	Interno	15	250.000
Revisión de borrador	Interno	1	500.000
Aprobación	Interno	1	250.000
Lanzamiento y entrega del código	Interno	2	5.000.000
Video institucional	Externo	1	1.500.000
Banner	Externo	1	250.000
Afiches	Externo	1	250.000
Impresiones de Folletos/cartillas del código	Externo	1	1.000.000
Fotocopias materiales de apoyo	Interno	2	300.000
Invitación y lanzamiento	Externo	1	1.000.000
Refrigerio	Externo	2	1.500.000
Gastos extras	Interno	1	500.000
		TOTAL	15.300.000

Fuente: Autores

En la tabla 2, se evidencia la proyección de recursos económicos de inversión que se tendrán en cuenta para la implementación del código de conducta como una herramienta necesaria en la cual se establecen reglas de comportamiento claras y éticas que interfieren en el desarrollo de las actividades de responsabilidad social, en el respeto de los derechos de los individuos y los laborales su reglamentación será acatada ya que es la forma responsable de actuar de sus trabajadores, contribuyendo en la mejora del clima laboral y afianzando las relaciones interpersonales y se articulan directamente con los objetivos de la empresa.

3. Stakeholders

3.1. Descripción de los Stakeholders

Los Stakeholder es una palabra en inglés, se utiliza en el campo empresarial indica interés hace referencia a aquellas personas que se ven afectadas por las actividades.

Los Stakeholders, son personas o grupos que están afectados directa o indirectamente por las acciones de la empresa, así como los que tienen algún interés en la empresa o la posibilidad de influenciar en ella.

Los stakeholders, se dividen en dos categorías *primarios*, incluyen los propietarios, directivos, trabajadores y clientes la economía tiene afectación directa.

Los *secundarios* No cuentan con participación empresarial hacen parte los clientes, proveedores, competidores, comunidad local, sociedad, gobierno, medios de comunicación los cuales se ven afectados directamente por la actividad que desarrolla la empresa.

Mapa Genérico de los Stakeholders

A continuación, se expone el mapa genérico de los stakeholders de lácteos Cienelac considerando los recursos internos como parte fundamental con la interacción de los recursos externos.

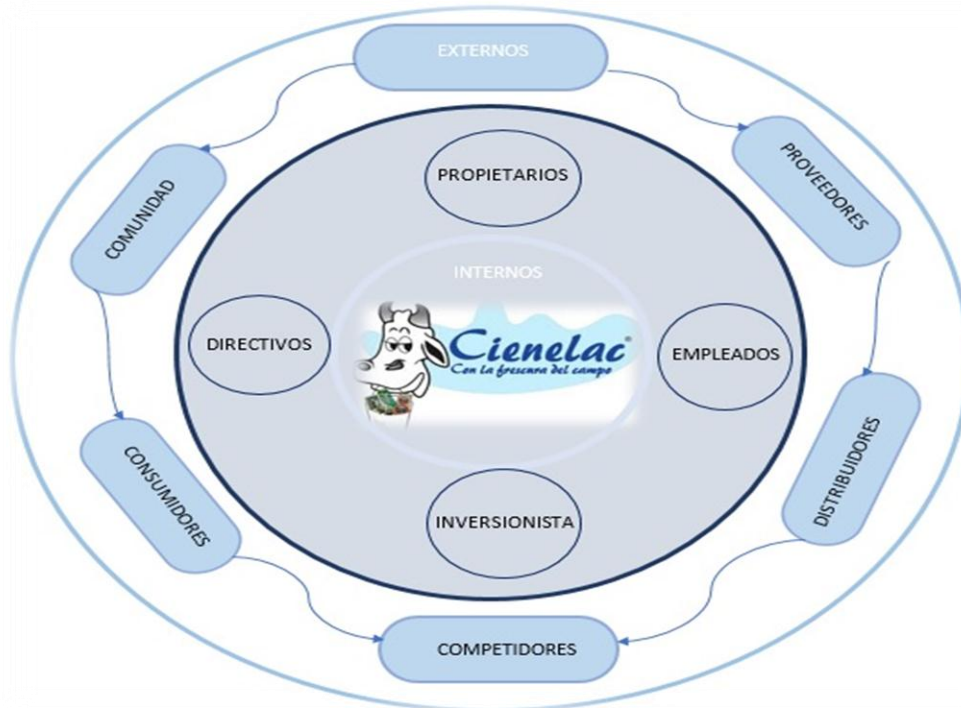


Figura 8. Mapa Genérico stakeholders lácteos Cienelac Fuente: Autores

- **Stakeholders Internos**

Propietarios: Son las personas que deben estar comprometidos con la empresa, en su evolución financiera como en el desarrollo de la misma.

Empleados: Los empleados de la empresa se deben incentivar y capacitar, para que ellos puedan cumplir a cabalidad con sus funciones y de igual forma poder brindar un buen servicio al cliente al momento de preguntar o adquirir nuestros productos.

Directivos: Son una de las piezas principales de una empresa ya que a través de ellos se puede llevar un control en la organización y manejo de la empresa.

Inversionistas: Objetivo, de mantener su inversión logrando la proyección de unas ganancias de capital y el respaldo en la toma de decisiones, para una mejor rentabilidad y posicionamiento de empresa.

- **Stakeholders Externos**

Proveedores: Es importante conocer quiénes son los proveedores, cuántos son, que están suministrando a la empresa ya que estos son los que nos permite obtener y mejorar los recursos de la empresa logrando así una certificación de buena calidad por sus productos, dando cumplimiento a los contratos establecidos entre las partes para así garantizar la entrega de los servicios contratados.

Clientes: Identificarlos demográficamente, saber dónde están ubicados y saber sus características para poder ofrecerles nuestros productos a un buen precio.

Distribuidores: Ofrecer un servicio rápido y puntual brindando un eficiente y seguro servicio de transporte de la distribución de los diferentes productos de Lácteos Cienelac, llegando a sus consumidores finales sin ningún riesgo.

Comunidad: Se debe identificar cual es la comunidad, qué relación tiene con el proyecto tienen en cuenta que se pueden beneficiar del producto ofrecido, o de igual forma en la generación de empleo o el desarrollo de infraestructuras o mejora del algún servicio social.

Consumidores: Son aquellos que al consumir el producto se siente satisfechos permitiendo que la empresa siga evolucionando y se reconozca ante el mercado.

Competidores: Se debe ser puntual con la entrega del producto, mantener y mejorar cada vez su calidad, mantener un precio ajustado al cliente y así tener ventajas frente a sus competidores.

Descripción de la matriz de relaciones

Esta Matriz permite, lograr clasificar a los actores que intervienen en la empresa de lácteos Cienelac. Son los interesados en motivar cambios en la planificación de las actividades de la empresa (impacto) y su capacidad para influir en los resultados de la empresa (influencia).

En la siguiente gráfica, se evidencian en los cuadrantes de relaciones para la empresa que a continuación se justifican:

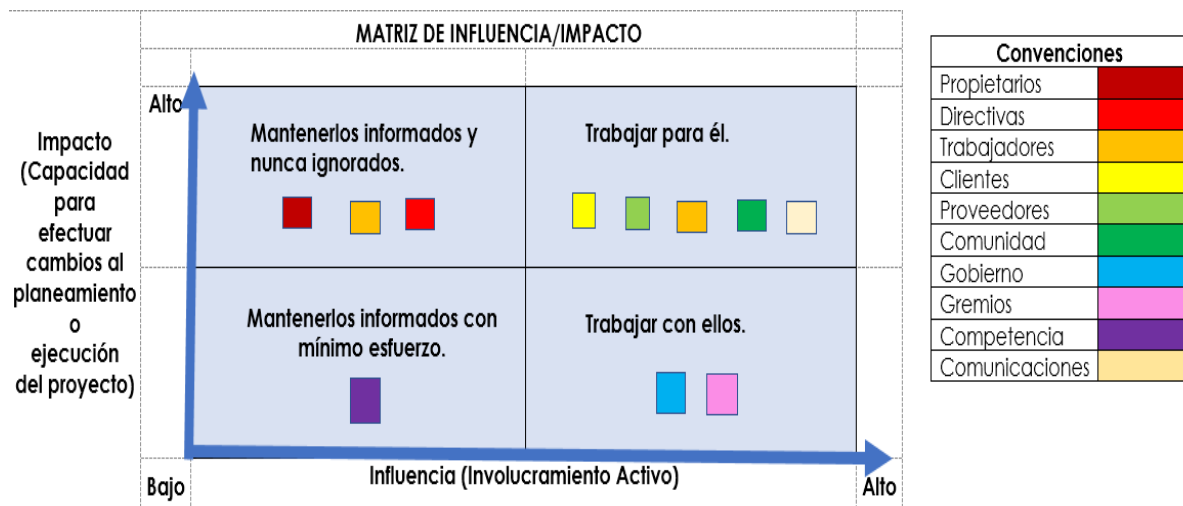


Figura 9. Matriz de Relaciones lácteos Cienelac Fuente: Autores

Cuadrante superior izquierdo, Mantenerlos informados y nunca ignorados

Pertenecen a este grupo los propietarios, directivas y/o administrativos, trabajadores directos e indirectos de lácteos Cienelac, con los cuales se mantiene un contacto directo para las actividades de transformación de la materia prima y a los cuales se deben satisfacer. Las sugerencias y/o comentarios de los trabajadores contribuyen a mejorar los procesos productivos y el clima laboral, ya que ellos de forma directa son los que desarrollan las acciones, al brindarles espacios de participación los trabajadores se sienten participes se incentiva así el sentido y compromiso de pertenecía empresarial.

Cuadrante superior derecho, Trabajar para él

Son los actores que debemos involucrar de forma directa serán los clientes, proveedores, trabajadores, comunidad y los medios de comunicación masivos quienes prestarán atención al desarrollo de la actividad de Cienelac. Se debe tener precaución en la producción, atención, servicio, en el trato para lograr una buena imagen ya que de ellos dependerá en buena parte, que no se den afectaciones negativas hacia la empresa, procesos y trabajadores que pongan en juego la imagen, credibilidad y sostenibilidad de la empresa en el mercado.

Cuadrante inferior izquierdo Mantenerlos informados con mínimo esfuerzo

Pertenece la competencia, a este actor la empresa solo la observará le hará seguimiento para revelar cambios de actitudes, cambios de servicios, mejoras de procesos que contribuyan a mejora anomalías empresariales en pro de la mejora de la empresa.

Cuadrante inferior derecho, Trabajar con ellos

En este grupo están inmersos las asociaciones, gremios lecheros y el gobierno nacional, los cuales tiene interés en la actividad que desarrolla la empresa de lácteos Cienelac. Son un apoyo tiene particular interés en las actividades que desarrolla la empresa y contribuye a darle un respaldo empresarial.

4. Plan de responsabilidad social empresarial lácteos Cienelac

Las actividades que llevan cabo los empresarios con sus grupos de interés o stakeholders deben ser sostenibles y si bien es cierto la empresa debe ser transparente en lo que hace y estar orientada a través de tres pilares fundamentales: responsabilidad social, económica y ambiental.

Dentro del esquema de implementación de responsabilidad social empresarial es importante generar para cada uno de los Stakeholder un determinado plan de acción. Durante la ejecución de la actividad se crean acciones específicas las cuales son generadas a través de mecanismos y recursos para garantizar su ejecución. De tal forma se establece un seguimiento el cual permite ver los avances de los procesos y la capacidad de generar cambios y transformaciones mediante la implementación de responsabilidad social empresarial.

Identificación de los grupos de interés a los que va dirigido el programa de responsabilidad social

Un paso importante para desarrollar acciones de responsabilidad social se debe identificar con claridad cada uno de ellos y las acciones a realizar.

Establecer un diagnostico interno y externo

En este paso es importante resaltar y tener en cuenta las políticas, valores y principios de la organización a nivel interno, fortalezas y debilidades y a nivel externo las necesidades, competencia e impacto que se quiere generar además de las oportunidades y amenazas que se deben estimar.

Implantación

Identificados los grupos de interés prioritario y realizado el diagnóstico de la situación existente, se debe determinar cuáles políticas de Responsabilidad Social son prioritarias concorde a los factores críticos planteando, metas y objetivos medibles.

Diseñar un seguimiento y evaluación del proyecto

El Comité de Gestión, evaluara el cumplimiento del Plan de Acción en cada área

- Generar indicadores de cumplimiento de los objetivos.
- Crear razones de las desviaciones con respecto a los objetivos.
- Establecer propuestas y conclusiones.

Elaborar una memoria de sostenibilidad y reporte periódico

Elaborar una Memoria de Sostenibilidad en la cual se evidencie el desempeño económico, ambiental y social de Cienelac donde compile todas las acciones. Para ello, Global Reporting Initiative (GRI) elaboró la “Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad” que establece la metodología estandarizada más aceptada y utilizada a nivel mundial.

Empezar una ruta como la descrita garantiza la buena elaboración de un Plan de Responsabilidad Social Corporativa para permitir a la organización avanzar en la integración de las preocupaciones sociales y medioambientales en su forma de operación, dando respuesta a las necesidades y requerimientos específicos de los grupos de interés; para ello algunas empresas informan regularmente sobre su gestión de la Responsabilidad Social y en su caso, de los resultados obtenidos a través de memorias, de manera que esta información sea conocida en su propio seno y que además llegue a los grupos de interés a los que va dirigida

Diálogo con Stakeholders o comunicación con los distintos grupos de interés

Es claro forjar relaciones con los actores de las comunidades por medio del diálogo con los stakeholders, examinar las relaciones con estos grupos de interés, ajustar cómo afectan a la empresa y viceversa, buscando soluciones a los problemas detectados e intentando dar respuesta a las expectativas de todos los grupos de interés.

Mejora y Excelencia

El plan de Responsabilidad Social, deja la posibilidad de reorientación y retroalimentación. Es decir, que permita, conceder un mayor peso específico a algunos aspectos según lo requiera el momento o la actividad empresarial. Igualmente, debería tender a la excelencia y a la creación de valor.

Como se evidencia en la tabla 3, se presenta el Plan de Responsabilidad Social Empresarial Lácteos Cienelac diseñado teniendo en cuenta todas las demisiones, los stakeholders internos y externo, proyectando objetivos medibles y cuantificables que se puedan evaluar periódicamente y que su ejecución no supere los seis meses.

Tabla 3

Plan de Responsabilidad Social Empresarial Lácteos Cienelac

Dimensión	Stakeholders	Objetivo	Estrategia	Plazo	Recursos (físicos, humanos, técnicos)	Indicador	Seguimiento
Económica	Propietarios Directivos Inversionistas	Gestionar, alternativas de financiamiento e inyección de capital, para la generación de condiciones que favorezcan la expansión y sostenibilidad del proyecto.	<p>Campañas de promociones y degustaciones.</p> <p>-Gestión con fundaciones y organizaciones sin ánimo de lucro.</p> <p>-Alianzas con productores de la materia prima y transporte optimizando tiempo y recursos.</p> <p>-Campañas de fidelización a los clientes.</p> <p>- Gestión de proyectos de inversión con entidades Bancarias.</p>	6 meses	<p>Físicos: Oficinas, sala de juntas, auditorio, portátil, videobeam.</p> <p>Humanos: Gerentes, asesores, administradores Cienelac/ Directivas gremiales, administradores empresas lácteas.</p> <p>Técnicos: Presentaciones, portafolios de servicios y formatos.</p>	No. de reuniones con gerentes y asesores bancarios / No. de reuniones programadas.	Trimestral
	Proveedores Distribuidores Competidores	Incentivar, acciones para estandarizar de manera justa, la liberación del precio de la leche para alcanzar sustentabilidad.	<p>Realizar reuniones con los gremios lecheros, para definir las reglamentaciones del precio de la leche en el mercado.</p> <p>Establecer una competencia leal y un estudio óptimo de mercado.</p> <p>Motivar a los proveedores y distribuidores con garantías económicas y de inclusión social.</p>	6 meses	<p>Físicos: Auditorio, portátil, videobeam.</p> <p>Humanos: Directivas gremiales, administradores empresas lácteas.</p> <p>Técnicos: Presentaciones, portafolios de servicios y formatos.</p>	No. de reuniones con gremios lecheros / No. reuniones gremiales programadas.	Trimestral
Social	Comunidad	Promover la inclusión del consumo de productos lácteos, en los definidos por el gobierno.	<p>Charlas informativas de la inclusión del consumo de productos lácteos en la alimentación.</p> <p>Diseñar y promulgar folletos sobre de estilos de vida saludables.</p>	6 meses	<p>Físicos: Auditorio, portátil, videobeam, cámara.</p> <p>Humanos: Directivas Cienelac, capacitador nutricional, asistentes de la comunidad</p> <p>Técnicos: Degustaciones, presentaciones, folletos.</p>	No. de charlas sobre inclusión de productos lácteos en la alimentación y estilos de vida saludables / No. charlas informativas programadas.	Trimestral
	Empleados	Incentivar y promulgar el compromiso y responsabilidad por los derechos laborales del gremio lechero.	Capacitación sobre derechos y deberes laborales.	3 meses	<p>Físicos: Auditorio, portátil, videobeam, refrigerios.</p> <p>Humanos: Directivas Cienelac, capacitador laboral, Jefe de recursos humanos, empleados.</p> <p>Técnicos: Presentaciones, manuales de derechos y deberes laborales.</p>	No. de capacitaciones laborales / No. de capacitaciones programadas.	Mensual

			Capacitación sobre responsabilidad y seguridad en el trabajo. Establecer una competencia leal y un estudio óptimo de mercado. Motivar a los proveedores y distribuidores con garantías económicas y de inclusión social.		Físicos: Auditorio, portátil, videobeam, refrigerios. Humanos: Directivas Cienelac, capacitador de la ARL, Jefe de recursos humanos, empleados. Técnicos: Presentaciones, manuales de responsabilidad y seguridad en el trabajo.	No. de capacitaciones de responsabilidad y seguridad en el trabajo / No. de capacitaciones programadas.	
Ambiental	Comunidad	Impulsar el uso adecuado y responsable del agua, para el desarrollo en cada uno de los procesos que tiene la empresa.	Charlas informativas sobre el cuidado y uso adecuados del agua y energía.	6 meses	Físicos: Auditorio, portátil, videobeam. Humanos: Directivas Cienelac, capacitador ambiental, asistentes de la comunidad. Técnicos: Presentaciones, folletos.	No. de charlas informativas del cuidado y uso del agua y energía./ 4 charlas informativas programadas.	Trimestral
	Clientes	Promulgación de la responsabilidad, sobre la repercusión ambiental de los procesos y productos en la generación de la emisión de gases de efecto invernadero.	Diseño e implementación de afiches y folletos sobre la responsabilidad ambiental para reducción de desechos y emisión de contaminantes.			No. de afiches y folletos de responsabilidad ambiental / No. de entregas de material.	

Fuente: Autores

4.1. Plan de comunicaciones

La comunicación, es una actividad esencial en ser humano es la forma como se interactúa con otros por medio de un lenguaje sencillo, claro, activo y asertivo.

Para una buena comunicación, es importante tener en cuenta lo qué queremos decir, cómo lo queremos decir y de qué manera lo podemos transmitir, teniendo en cuenta que existe una brecha significativa entre lo que se recibe y lo que se percibe, por lo que se hace prioridad fomentar la participación y el compromiso de las personas para interactuar o socializar la información de forma respetuosa y clara por medio de los diferentes mecanismos o herramientas bien sean físicos o tecnológicos. Adicionalmente, tener en cuenta cómo nos perciben los otros y cómo queremos que los otros nos perciban y diseñar un plan de acción de mejora constante.

La comunicación, es una actividad esencial en ser humano es la forma como se interactúa con otros por medio de un lenguaje sencillo, claro, activo y asertivo.

Objetivos de la comunicación interna

- Facilitar el intercambio de información entre los empleados.
- Establecer una relación fluida entre empleados.
- Crear y mantener una imagen propicia de la empresa.
- Comunicación afectiva.

Ventajas

Buenas relaciones interpersonales, compromiso, crecimiento, buen funcionamiento de la empresa, comunicación asertiva, productividad, calidad.

La comunicación interna será efectiva si se cumplen los siguientes requisitos:

- Claridad en los mensajes.

- Transparencia en la comunicación.
- Respeto a las jerarquías.
- Tono y modulación adecuados al compartir el mensaje.
- Ante dudas, preguntar y aclarar.
- Hablar con cortesía.
- Tranquilidad en la expresión
- Escuchar con respeto y sin interrupciones.

Existen varios tipos de comunicación interna, los cuales se expone su objetivo y su concepto en la siguiente tabla.

Tabla 4

Tipos de comunicación interna

Tipo	Descripción	Objetivo
Comunicación Ascendente	Se produce en un nivel jerárquico inferior y se dirige a un nivel jerárquico superior. Inicia, desde los puestos operativos hacia los directivos.	Da a conocer el clima laboral. Contribuye a estimular la creatividad de los directivos, empleados, clientes y proveedores. Incrementa el compromiso, la calidad, atención al cliente la productividad y el trabajo en equipo.
Comunicación Descendente	Nace en un nivel jerárquico superior y se dirige a un nivel inferior. Ira desde los cargos de directivos hacia los cargos de carácter operativo.	Facilita información detallada para cada uno de los trabajadores en referencia a las labores que deben desarrollar. Esto para evitar erradas interpretaciones. Crean un ambiente de confianza.
Comunicación Vertical	Se da lugar entre funcionarios, contratistas, proveedores o en las diferentes áreas de diferente nivel jerárquico.	Admite informar, aconsejar a los empleados, clientes y proveedores en temas relacionados con las metas y políticas empresariales.
Comunicación Horizontal	Se suscitan entre funcionarios y contratistas de diferentes departamentos o dependencias, del mismo nivel jerárquico o grupos de trabajo.	Dispone de canales directos de comunicación con la dirección en beneficio de la solución de los conflictos internos favoreciendo las relaciones y el trabajo en equipo.

Fuente: Autores

Tal como se evidencia en la tabla 4, la óptima comunicación interna de una empresa parte de identificar el tipo de comunicación y el asertividad con la que se maneje.

Comunicación externa

Son el conjunto de actividades generadoras por medio de mensajes dirigidos a crear, mantener, o mejorar, las relaciones con actores del exterior de la empresa.

Objetivos a alcanzar

- Consolidar el posicionamiento de lácteos Cienelac a nivel local, regional y nacional.
- Fortalecer la imagen de lácteos Cienelac y reforzar sus señas de identidad: calidad, prestigio y flexibilidad.
- Coordinar de manera efectiva todos los canales de comunicación externa de lácteos Cienelac.
- Aprovechar las nuevas tecnologías en la comunicación, empleando herramientas sociales y los recursos propios de la WEB
- Establecer un canal efectivo, directo y bidireccional con la sociedad en general y con los clientes fieles
- Aumentar la demanda de los productos.
- Fidelizar clientes nuevos
- Dar a conocer el portafolio de productos
- Establecer alianzas para ampliar sucursales en todo el país
- Dar a conocer promociones y estrategias de impulso de ventas a clientes e interesados.

En la siguiente tabla 5, se expone de forma organizada el plan de comunicaciones diseñado para lácteos Cienelac.

Tabla 5

Plan de comunicaciones Lácteos Cienelac

Dimensión	Stakeholders	Frecuencia	Medio
Económica	Propietarios Directivos Inversionistas	Semanal y/o extraordinario	Presentación de informes administrativos, financieros y de gestión, con apoyo de presentaciones, informes de seguimiento y auditorías, circulares internas, correo interno.
	Proveedores Distribuidores Competidores	Trimestral y/o extraordinario	Citación a reuniones gremiales, informes físicos y/o Digitales.
Social	Comunidad	Semestral y/o extraordinario	Por medio de buzón de sugerencias, citaciones, volantes, folletos, cuñas radiales en emisoras locales o comunitarias, avisos en periódico local, en canales de televisión local, perifoneo local, carteleras, banners publicitarios.
	Empleados	Mensual y/o extraordinario	Citación por medio de comunicados internos físicos y publicación en carteleras de las capacitaciones informativas.
Ambiental	Comunidad Clientes	Trimestral y/o extraordinario	Citación a charlas informativas, por medio de citaciones, volantes, folletos, cuñas radiales en emisoras locales o comunitarias, avisos en periódico local, en canales de televisión local, perifoneo local, carteleras informativas, banners publicitarios.

Fuente: Autores

La tabla 5 se evidencia, el plan de comunicaciones que lácteos Cienelac mantendrá con todo su equipo de stakeholders, teniendo en cuenta las dimensiones económica, social y ambiental y la frecuencia con la que ejecutara dicha comunicación y los medios utilizados para logra este importante objetivo.

4.2. Modelo de informe de gestión recomendado

Como modelos de gestión que se ajustan al plan de responsabilidad de lácteos Cienelac, es recomendable Global Reporting Initiative – GRI o Iniciativa de Informe Global.

Global Reporting Initiative es una organización no gubernamental e internacional, cuyo objetivo es promover los reportes de sostenibilidad como herramienta para la planificación, medición, evaluación y comunicación de los avances e impactos en aspectos sociales, económicos y ambientales de una organización. Esta organización genera la estructura de

reportes de sostenibilidad de mayor uso a nivel mundial, ganando confiabilidad gracias al desarrollo de sus estándares (Universidad Pontificia Bolivariana, 2018).

El reconocimiento de la organización GRI, genera confianza a la empresa lácteos Cienelac, haciendo que por medio de ella sea más significativa la Responsabilidad Social Empresarial y fortaleciendo el liderazgo de Colombia en número de reportes empresariales a través de esta organización (CECODES, 2017), mostrando transparencia en las acciones e información realizada en pro del desarrollo del mundo, dando importancia al calentamiento global y el desarrollo sostenible, donde este último concepto se encuentra ampliamente ligado a la RSE (Rodríguez L, Rios L, 2016).

Hacer parte de esta Iniciativa de Informe Global sería de gran importancia para lácteos Cienelac por el ofrecimiento de oportunidad para articular los esfuerzos en materia de sostenibilidad, permitiendo su planificación desde diferentes frentes y como estrategia para divulgar tanto el compromiso de la empresa como los resultados que den cuenta de ello (Universidad Pontificia Bolivariana, 2018).

Las memorias informativas del GRI están dirigidas principalmente a los grupos de interés de las empresas (stakeholders), considerando entre sus objetivos el de la transparencia y rendición de cuentas, se basa en 79 indicadores de medición sobre los siguientes ámbitos:

Desempeño económico

Incluye los resultados financieros que surgen de las actividades de la organización y su impacto sobre sus grupos de interés.

Desempeño ambiental

Se tiene en cuenta la optimización de recursos naturales, inputs como energía, agua y materiales y a los outputs: emisiones, vertidos y residuos; también se incluyen los impactos de la organización sobre el medio ambiente y la biodiversidad.

Desempeño social comprende aspectos como:

Prácticas laborales y ética del trabajo

Integrando objetivos sociales y económicos relacionados con el empleo, los derechos y la protección basado en la ética laboral.

Derechos humanos

Relacionado con el respeto a los derechos humanos, civiles y de los grupos de interés, bajo los estándares legales.

Sociedad

Es el impacto que genera las empresas a las comunidades en las que operan entre muchos otros temas como el soborno y la corrupción.

Responsabilidad sobre los productos

Se preocupa porque los productos y servicios de la empresa no represente peligro para la salud y la seguridad de los clientes, así como del respeto a las necesidades de información de los mismos y su derecho a la privacidad.

Los informes de Sustentabilidad del GRI muestran claramente los resultados de las empresas en los diversos ámbitos de la Responsabilidad Social, teniendo la ventaja de tratarse de documentos públicos (impresos o electrónicos), en favor de sus grupos de interés y de la sociedad en general.

5. Conclusiones

La propuesta e implementación de planes de Responsabilidad Social por parte de las empresas es de carácter autónomo por parte de ellas, en las que se evidencia y manifiesta su interés en aportar al mejoramiento de las situaciones que actualmente son de importancia y preocupación global, tal como lo es el impacto ambiental generado por el cambio climático. Esta situación es afrontada por las diferentes empresas priorizando la sostenibilidad en la planificación.

Gestionar en la empresa la RSE implica un acercamiento a un concepto aún desconocido por muchas empresas, por esta razón, la realidad cotidiana de las empresas significa un aprendizaje progresivo y dinámico, donde deben participar tanto la gerencia como los trabajadores, y en el que el diálogo permanente con los grupos públicos de interés permita nutrir las metas y conseguir los objetivos.

El entorno de toda organización siempre serán los grupos de interés, son los mismo con los que la empresa debe desarrollar actividades de responsabilidad social y de este modo fortalecerá sus rendimientos contribuyendo un poco con todo lo que estos grupos aportan a la misma organización.

6. Referencias

- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. (s.f.). *Guía de ayuda para establecer el plan director de RSE*. Obtenido de http://www.fundesa.org/wp-content/uploads/2013/02/27_06_201193756Plan-Director-RSE.pdf
- Alonso, V. (s.f.). *Marketing social corporativo: una estrategia de desarrollo comercial en España*. Obtenido de pp. 11-38:
<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2460/lib/unadsp/reader.action?docID=3199840&ppg=1>
- Arredondo, T. V. (2014). *Propuesta para el diseño de un código de ética empresarial basado en la ética kantiana*. Obtenido de
<http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v30n52/v30n52a02.pdf>
- Arroyo, R. (s.f.). *Habilidades gerenciales desarrollo y destrezas, competencias y actitud*, . Obtenido de capítulo 2, 3 y 10.:
<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/reader.action?docID=10559782&ppg=11>
- Bautista, R. (2012). *Incertidumbre y riesgos: en decisiones financieras, capítulo 8*. Obtenido de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2460/lib/unadsp/reader.action?ppg=9&docID=3208874&tm=1510659068078>
- Braidot, N. (2014). *Neuromanagement: cómo utilizar a pleno el cerebro en la conducción exitosa de las organizaciones*. Obtenido de capítulo 9. (pp.233-244):
<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2460/lib/unadsp/reader.action?ppg=1&docID=3186030&tm=1510595750380>
- Braidot, N. (2014). *Neuromanagement: la revolución neurocientífica en las organizaciones, del management al neuromanagement*. Obtenido de (pp. 28-35, 431-473). :
<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2460/lib/unadsp/reader.action?ppg=10&docID=3224821&tm=1510419158573>
- Carballo, R. (2005). *Innovación y gestión del conocimiento: modelo, metodología, sistemas y herramientas de innovación*. Obtenido de
<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2460/lib/unadsp/reader.action?ppg=1&docID=4183836&tm=1510602265255>
- Carballo, R. (s.f.). *Innovación y gestión del conocimiento: modelo, metodología, sistemas y herramientas de innovación*, . Obtenido de capítulo 1:
<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2460/lib/unadsp/reader.action?ppg=1&docID=4183836&tm=1510602265255>
- Carvalho, J. (2009). *stados financieros: normas para su preparación y presentación* . Obtenido de

- <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2460/lib/unadsp/reader.action?ppg=7&docID=3198072&tm=1510664424452>
- CECODES. (4 de julio de 2017). *Colombia conoce los nuevos estándares GRI*. Obtenido de <https://www.cecodes.org.co/site/colombia-conoce-los-nuevos-estandares-gri/>
- Córdoba, M. (2014). *Análisis financiero*, . Obtenido de unidad 3. : <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2460/lib/unadsp/reader.action?ppg=5&docID=4870512&tm=1510665586233>
- Corporativa, O. d. (2014). *Introducción a la Responsabilidad Social Corporativa*. Obtenido de Pág. 17-23, 30-31: http://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2014/08/Ebook_La_RSC_modific.06.06.14_OK.pdf
- Corredor, C. (2013). *Negocios internacionales: fundamentos y estrategias*. Obtenido de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2460/lib/unadsp/detail.action?docID=3224895>
- Cueto, C. &. (2017). *La administración pública de la responsabilidad social corporativa. Capítulo 2*. Obtenido de (pp. 33-38): <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2460/lib/unadsp/reader.action?ppg=1&docID=4870250&tm=1510367839242>
- Cueto, C. &. (2017). *La administración pública de la responsabilidad social corporativa. Capítulo 2*. Obtenido de (pp.16-20).: <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2460/lib/unadsp/reader.action?ppg=16&docID=4870250&tm=1510368778885>
- Dacasa, E. (s.f.). *SOBRE LA ÉTICA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL*. Obtenido de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2051/login.aspx?direct=true&db=lgs&AN=124347352&lang=es&site=eds-live>
- Dàvila, L. (2017). *Código de Conducta*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10596/14162>
- Duque, J. (2015). *Corrupción, organizaciones criminales y accountability: la apropiación de las regalías petroleras en los Llanos*. . Obtenido de pp. 28-40: <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2460/lib/unadsp/reader.action?ppg=8&docID=4760789&tm=1510666611584>
- Fernández, R. (. (2010). *Responsabilidad social corporativa: una nueva cultura empresarial*. Obtenido de (pp. 125-192, 237-246, 259-266): <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2051/login.aspx?direct=true&db=edsebk&AN=804983&lang=es&site=eds-live>
- Gutiérrez, E. (2010). *Competencias gerenciales, habilidades conocimiento aptitudes*,. Obtenido de capítulo 2, 4, 6 y 7.: <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/reader.action?docID=10467058&ppg=9>

- Jarrín, G. (2015). *Habilidades gerenciales la gran industria de Quito, capítulo 2*. Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/reader.action?docID=11379275&ppg=5>
- Lombana, J. G. (s.f.). *Negocios internacionales: fundamentos y estrategias* . Obtenido de 2a. edición: <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2460/lib/unadsp/detail.action?docID=3224895>
- Malfitano, C. A. (2007). *Neuromarketing: cerebrando negocios y servicios, capítulo 9*. Obtenido de pp. 244-245: <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2460/lib/unadsp/reader.action?docID=3186030&ppg=1>
- Narrillos, R. (s.f.). *Economía social: valoración y medición de la inversión social: método SROI*. Obtenido de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2051/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=858381&lang=es&site=eds-live>
- Núñez, G. O. (2004). *División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos*. Obtenido de La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible. (p. 11-16): https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5779/1/S0310754_es.pdf
- Núñez, G. O. (2014). *División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos*. Obtenido de La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible.: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5779-la-responsabilidad-social-corporativa-un-marco-desarrollo-sostenible>
- Palacios, F. G. (s.f.). *Manual práctico de responsabilidad social corporativa: gestión diagnóstico e impacto en la empresa* . Obtenido de pp. 11-28: <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2460/lib/unadsp/detail.action?docID=4909723>
- Palomares, J. &. (2015). *Estados financieros: interpretación y análisis*. Obtenido de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2460/lib/unadsp/reader.action?ppg=1&docID=4569914&tm=1510667176880>
- Prieto, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional* . Obtenido de 4a. Edición: <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2051/login.aspx?direct=true&db=edsebk&AN=547340&lang=es&site=eds-live>
- Prieto, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Obtenido de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2460/lib/unadsp/reader.action?ppg=9&docID=3204280&tm=1510418067904>
- Rodriguez L, Rios L. (03 de marzo de 2016). *Evaluación de sostenibilidad con metodología GRI*. Obtenido de SCIELO: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632016000200006

- Social, D. d. (2013). Obtenido de <https://www.direcon.gob.cl/wp-content/uploads/2013/09/Instrumentos-de-Responsabilidad-Social-Empresarial-DIRECON.pdf>
- Triana, K. (2017). *Porter's Five forces*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10596/12882>
- Universidad Pontificia Bolivariana. (10 de abril de 2018). *¿Qué es el GRI?* Obtenido de <https://www.upb.edu.co/es/blogs/upb-sostenible/gri>
- Vélez, M. (s.f.). *Un recorrido hacia la responsabilidad social corporativa. (Spanish). Revista Ciencias Estratégicas*,. Obtenido de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2051/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=64443920&lang=es&site=eds-live>

Anexos

En el presente video, exponen los temas referentes a apreciaciones de lo que es el marketing social y el marketing corporativo que en un comienzo presenta sus definiciones y posteriormente asocia a lo que para lácteos Cienelac sería estas clases de marketing.

<https://www.youtube.com/watch?v=-wSM861I6q4&rel=0>

Nota aclaratoria:

El presente video, no representa el inicialmente evaluado debido a un daño en el acceso al video original.