

Formulación de plan estratégico Almacenes Flamingo S.A.

Diana Marcela Ríos Gallego

Gonzalo Hernández Santos

Jarven Arcesio Torres Rincón

Juan Sebastián Castaño Castrillón

Paola Alejandra Zapata Ospina

Asesor

Duván Antonio Reyes Lugo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Diplomado de Profundización en Gerencia Estratégica y Responsabilidad Social Empresarial

2025

Agradecimientos

Agradecemos enormemente a Dios y a nuestras familiares por ser el principal apoyo en este camino estudiantil en general y claramente a la UNAD por abrirnos las puertas para realizar este proceso y poder realizar nuestro proyecto académico, y especialmente nuestros agradecimientos al nuestro asesor al Dir. Duván Antonio Reyes Lugo por toda su disposición y asesoramiento en todo lo que necesitábamos y claramente a Almacenes Flamingo S.A. por ser la organización ideal para realizar dicho estudio y proveernos la información necesaria para este proyecto del Diplomado.

Resumen

En este trabajo nos enfocamos en realizar una formulación de plan estratégico para la empresa Almacenes Flamingo S.A. en cuanto a los resultados que se obtuvieron de los procesos que se han venido realizando en las demás fases del Diplomado, dicho plan estratégico está basado en la en la RSE, de los fundamentos estipulados en la ISO 26000, ya que esta se ha consolidado como un pilar principal para el desarrollo sostenible de las organizaciones. Más allá del cumplimiento normativo y de la generación de utilidades, las empresas enfrentan hoy el reto de contribuir activamente a la estabilidad, tranquilidad del entorno social y al resguardo del ecosistema.

En este marco, la empresa Almacenes Flamingo S.A., reconocida cadena de retail en Colombia con amplia trayectoria en el mercado, se proyecta como un actor clave en la adaptación de prácticas o acciones socialmente responsables que fortalezcan su imagen corporativa, su relación con las partes interesadas y su impacto en las comunidades donde opera.

Palabras Clave: Plan estratégico, RSE, ISO 26000, empresa.

Abstract

In this work, we focus on formulating a strategic plan for the company Almacenes Flamingo S.A., based on the results obtained from the processes carried out in the other phases of the diploma program. This strategic plan is based on Corporate Social Responsibility (CSR) and the principles established in ISO 26000, as this standard has become a main pillar for the sustainable development of organizations. Beyond regulatory compliance and profit generation, companies today face the challenge of actively contributing to the stability and well-being of the social environment and the protection of the ecosystem.

Within this framework, Almacenes Flamingo S.A., a well-known retail chain in Colombia with a strong track record in the market, positions itself as a key player in the adoption of socially responsible practices or actions that strengthen its corporate image, its relationship with stakeholders, and its impact on the communities where it operates.

Keywords: Strategic plan, CSR, ISO 26000, company.

Tabla de Contenido

Introducción	11
Justificación	12
Objetivos.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos	14
Conceptualización Estrategias de RSE	15
Resumen Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	16
Comprensión de Relación RSE-gestión.....	18
Póster Colaborativo Alusivo Sobre el Gobierno Corporativo, sus Características y cómo Impacta el Bienestar Humano.....	18
Ensayo Argumentativo Sobre la Relación entre Producción Limpia y Consumo Sostenible, Destacando su Vinculación con la Gestión Organizacional	20
Demostración de Planificación	25
Marco Institucional.....	25
Nombre de la Empresa.....	25
Sector al que Pertenece	25
Ubicación	25
Misión.....	25
Visión.....	25
Valores	25
Estructura Organizacional	26
Trayectoria en el Mercado.....	26

Objetivos.....	26
Metas Generales y Estratégicas	27
Resultados del Instrumento Aplicado	28
Gobernanza de la Organización.....	28
Derechos Humanos	29
Prácticas Laborales	30
Medio Ambiente	31
Prácticas Justas de Operación.....	32
Asunto de Consumidores.....	34
Participación Activa y Desarrollo Comunitario	36
Interpretación de los Resultados	38
Gobernanza de la Organización.....	38
Pregunta	38
Resultados.....	38
Interpretación	38
Derechos Humanos	38
Pregunta	38
Resultados.....	38
Interpretación	38
Prácticas Laborales	39
Pregunta	39
Resultados.....	39
Interpretación	39

Medio Ambiente	39
Pregunta	39
Resultados.....	39
Interpretación	39
Prácticas Equitativas de Operación	40
Pregunta	40
Resultados.....	40
Interpretación	40
Pregunta	40
Resultados.....	40
Interpretación	40
Asuntos de Consumidores	41
Pregunta	41
Resultados.....	41
Interpretación	41
Pregunta	41
Resultados.....	41
Interpretación	41
Intervención Activa y Desarrollo de la Comunidad	42
Pregunta	42
Resultados.....	42
Interpretación	42
Pregunta	42

Resultados.....	42
Interpretación	42
Interpretación General	43
Determinación de Aplicación ISO	45
Árbol de Problemas	45
Stakeholders Relacionados con la Organización.....	46
Árbol de Objetivos.....	48
Objetivos Económicos.....	49
Objetivos Sociales	49
Objetivos Ambientales	49
Mapa de Estrategias.....	50
Formulación de Plan Estratégico	52
Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial.....	52
Conclusión	58

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Stakeholders Relacionados con la Organización</i>	46
Tabla 2 <i>Mapa de Estrategias para la Implementación de la RSE</i>	50
Tabla 3 <i>Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial Basado en ISO 26000</i>	52

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Línea de Tiempo del Pensamiento Estratégico</i>	15
Figura 3 <i>Pilares del Gobierno Corporativo para un Futuro Sostenible</i>	19
Figura 4 <i>Percepción Sobre la Transparencia y Responsabilidad en las Decisiones Estratégicas</i>	28
Figura 5 <i>Percepción Sobre el Respeto y Promoción de los Derechos Humanos en la Empresa</i>	29
Figura 6 <i>Percepción Sobre Condiciones Laborales y Promoción de la Igualdad de Oportunidades</i>	30
Figura 7 <i>Percepción Sobre Acciones Ambientales y Sostenibilidad en la Empresa</i>	31
Figura 8 <i>Percepción Sobre Integridad Empresarial en Relaciones Comerciales</i>	32
Figura 9 <i>Percepción Sobre la Responsabilidad, Seguridad y Transparencia en Productos o Servicios</i>	33
Figura 10 <i>Participación de la Empresa en Iniciativas Sociales y Apoyo a la Comunidad Local</i>	34
Figura 11 <i>Percepción Sobre el Compromiso de la Alta Dirección con la Responsabilidad Social</i>	35
Figura 12 <i>Percepción Sobre los Mecanismos para Expresar Sugerencias, Quejas o Reportes en la Empresa</i>	36
Figura 13 <i>Percepción Sobre el Compromiso General de la Empresa con la RSE y el Desarrollo Sostenible</i>	37
Figura 14 <i>Árbol del Problema Sobre la Débil Implementación de la RSE en Almacenes Flamingo S.A.</i>	45
Figura 15 <i>Árbol de Objetivos para el Fortalecimiento de la RSE en Almacenes Flamingo S.A.</i>	48

Introducción

La planificación estratégica aplicada a la (RSE) se ha transformado en un instrumento importante para las organizaciones que buscan incorporar principios éticos, socio ambientales en sus procesos y decisiones. Este trabajo tiene como propósito plantear un plan estratégico de RSE para Almacenes Flamingo S.A., orientado al cumplimiento de sus objetivos en esta materia mediante estrategias claras, medibles y alineadas con las necesidades de sus grupos de interés.

A lo largo del desarrollo de esta propuesta, se abordan todas las dimensiones clave de la RSE, desde la participación ciudadana y la conciencia ecológica hasta la ética corporativa como eje fundamental de la gestión organizacional. En este sentido, se incorpora también la reflexión sobre la creación y aplicación de un código de ética, destacando su relevancia como guía para la conducta corporativa y sus implicaciones en la sostenibilidad y reputación de la empresa.

Esta actividad representa un componente crucial en la formación del estudiante Unadista, al combinar la capacidad de análisis y diseño estratégico con un punto de vista en la RS y la ética. Al formular este plan, se fortalecen competencias esenciales para el ejercicio profesional, contribuyendo a una gestión organizacional más consciente, sostenible y orientada al bien común.

Justificación

En un contexto empresarial marcado por crecientes exigencias sociales, éticas y ambientales, las organizaciones están llamadas a transformar sus modelos de gestión y producción hacia prácticas más sostenibles, responsables e inclusivas. En este sentido, estudiamos a Almacenes Flamingo S.A., ya que se percibe como una de las sociedades más relevantes del sector retail en Colombia, para consolidar una estrategia de RSE, que no solo responda a las expectativas del entorno, sino que por ende fortalezca su reputación, competitividad duradera.

Este trabajo cobra especial relevancia al centrarse en el análisis y diagnóstico del grado de aplicación de la ISO 26000 en Almacenes Flamingo S.A., una guía internacional que define las bases y temas principales de la responsabilidad social. Su correcta aplicación permite alinear la gestión, los objetivos (ODS), promoviendo un desarrollo empresarial que sea económicamente eficiente, ambientalmente responsable y socialmente justo.

La investigación se justifica no solo por la necesidad de medir el compromiso real de la organización con sus partes interesadas (clientes, empleados, proveedores, comunidad y medio ambiente), sino también por la urgencia de identificar brechas y oportunidades que permitan formular estrategias sostenibles y éticas, capaces de responder a los desafíos actuales del entorno.

En un contexto empresarial marcado por crecientes exigencias sociales, éticas y ambientales, las organizaciones están llamadas a transformar sus modelos de gestión y producción hacia prácticas más sostenibles, responsables e inclusivas. En este sentido, estudiamos a Almacenes Flamingo S.A., ya que se percibe como una de las sociedades más relevantes del sector retail en Colombia, para consolidar una estrategia de RSE, que no solo

responda a las expectativas del entorno, sino que por ende fortalezca su reputación, competitividad duradera.

Este trabajo cobra especial relevancia al centrarse en el análisis y diagnóstico del grado de aplicación de la ISO 26000 en Almacenes Flamingo S.A., una guía internacional que define las bases y temas principales de la responsabilidad social. Su correcta aplicación permite alinear la gestión, los objetivos (ODS), promoviendo un desarrollo empresarial que sea económicamente eficiente, ambientalmente responsable y socialmente justo.

La investigación se justifica no solo por la necesidad de medir el compromiso real de la organización con sus partes interesadas (clientes, empleados, proveedores, comunidad y medio ambiente), sino también por la urgencia de identificar brechas y oportunidades que permitan formular estrategias sostenibles y éticas, capaces de responder a los desafíos actuales del entorno.

Objetivos

Objetivo General

Determinar el rango de instauración de las materias de la ISO 26000 en la organización, para fortalecer las acciones que aseguren la conformidad de las partes interesadas

Objetivos Específicos

Identificar la condición actual de la organización en cuanto a la aplicación de cada uno de los temas centrales de la ISO 26000

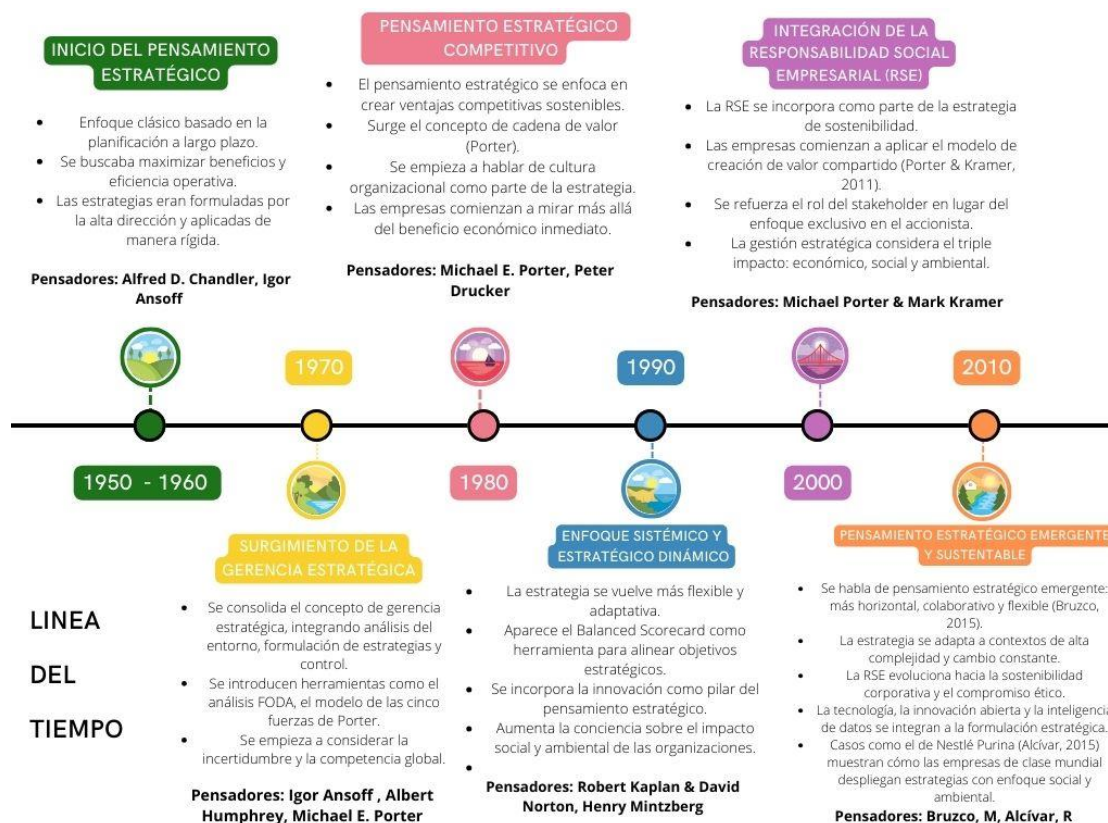
Analizar puntos de desarrollo en las áreas de crecimiento en base a la ISO 26000, con el fin de proponer e implementar actividades que optimicen la gestión de compromiso social y contribuyan directamente a los requerimientos de las personas

Conceptualización Estrategias de RSE

Pasar de un enfoque puramente económico a una visión integral que incorpora dimensiones sociales, éticas y ambientales en su gestión es lo que se pretende aclarar por medio de una línea de tiempo que refleja los hitos clave y las principales ideas que han moldeado las estrategias de RSE, desde sus orígenes filantrópicos hasta su consolidación como parte esencial de la planificación estratégica empresarial así:

Figura 1

Línea de tiempo del pensamiento estratégico



Nota. La figura presenta una línea de tiempo con los principales enfoques del pensamiento estratégico desde 1950 hasta la actualidad, destacando su evolución hacia modelos más dinámicos, colaborativos y sostenibles. Incluye autores clave como Chandler, Ansoff, Porter y Kramer. *Fuente:* Elaboración propia (2025).

Resumen Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

El pensamiento estratégico ha experimentado una notable transformación desde mediados del siglo XX. Inicialmente, en los años 50 y 60, las empresas aplicaban un enfoque clásico, centrado en la planificación a largo plazo, con estrategias rígidas dirigidas exclusivamente a maximizar beneficios financieros y eficiencia operativa. La estrategia era diseñada por la alta dirección sin participación amplia del entorno interno o externo.

Durante los años 70 y 80, con la globalización, surge el concepto de gerencia estratégica, que integró herramientas como la matriz FODA y el análisis de Porter. Esta nueva visión estratégica permitía a las organizaciones responder dinámicamente a un entorno más complejo, evaluando tanto factores internos como externos.

En los años 90, se empieza a consolidar un enfoque sistémico y flexible, donde herramientas como el Balanced Scorecard (Kaplan & Norton) ayudan a alinear la estrategia con los objetivos financieros, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional. Además, se incorpora la innovación y la adaptabilidad como componentes claves del pensamiento estratégico.

Desde los años 2000 hasta hoy, el pensamiento estratégico ha evolucionado hacia un modelo emergente y sostenible, con un enfoque más horizontal, colaborativo y orientado a la ética, donde la (RSE) adquiere un papel fundamental en la estrategia organizacional, no solo como una respuesta a la presión social, sino como una fuente de ventaja competitiva sostenible, esta se refiere al compromiso voluntario de las organizaciones para gestionar sus operaciones de forma ética, responsable y sostenible, teniendo en cuenta las consecuencias de sus decisiones en los diferentes entornos.

Sus Principales características son:

Voluntariedad: Va más allá del cumplimiento legal; es una decisión ética de contribuir al bienestar social y ambiental.

Integralidad: Involucra todas las áreas de la compañía, iniciando desde la gerencia hasta las áreas operativos.

Transparencia y rendición de cuentas: Se comunica el desempeño en sostenibilidad, por medio de informes y métricas.

Orientación al desarrollo sostenible: Se equilibra el desarrollo económico con la ecuanimidad social y la conservación ambiental.

Relación con los partes de interés (stakeholders): Reconoce y gestiona la confianza de empleados, clientes, proveedores, comunidades, Estado y medio ambiente.

Ha llevado a las empresas a transitar de una visión estrictamente económica a una más integral, ética y sustentable. En este contexto, la RSE se posiciona como una herramienta clave para construir organizaciones más competitivas, legítimas y comprometidas con el entorno. Las empresas que gestionan estratégicamente su responsabilidad social no solo mejoran su reputación y confianza pública, sino que aseguran su permanencia y relevancia en mercados cada vez más exigentes.

Comprensión de Relación RSE - Gestión

Póster Colaborativo Alusivo Sobre el Gobierno Corporativo, sus Características y cómo Impacta el Bienestar Humano.

El póster pretende sobresalir por su cuidada presentación visual, el uso estratégico del color, la distribución del contenido y una diagramación que facilita la lectura y retención de la información. A primera vista, lograr captar la atención del observador y, al mismo tiempo, guiar de manera efectiva la comprensión del tema central: el gobierno corporativo. En cuanto a la profundidad temática, el trabajo no se limita a una definición superficial del concepto, sino que lo desarrolla con una mirada crítica y contextualizada, evidenciando el conocimiento y análisis reflexivo del grupo de trabajo. Abordando de forma clara las implicaciones éticas, económicas y sociales que surgen a partir de una buena o mala gobernanza organizacional, estableciendo conexiones relevantes con la realidad empresarial contemporánea y los desafíos que enfrentan las organizaciones en cuanto a transparencia, rendición de cuentas y equidad.

Además, el argumento central del póster está sustentado por una estructura lógica y coherente, que permite al lector avanzar progresivamente desde lo conceptual hasta lo práctico. Se valora especialmente cómo los contenidos están formulados con un lenguaje claro pero técnico, lo que demuestra dominio del tema sin perder accesibilidad comunicativa. Desde una perspectiva estudiantil, se considera que este póster no solo cumple con los criterios formales establecidos por el ejercicio académico, sino que también trasciende al presentar un enfoque propositivo, que invita a repensar el rol estratégico del gobierno empresarial en la sostenibilidad de las organizaciones.

Ahora bien, la ficha logra articular forma y fondo de manera ejemplar. No solo representada en una evidencia de aprendizaje significativo, sino también una invitación a

comprender la gestión organizacional desde una perspectiva ética y responsable, elementos fundamentales para enfrentar los retos actuales en escenarios empresariales cada vez más exigentes.

Figura 2

Pilares del gobierno corporativo para un futuro sostenible



Nota. La imagen sintetiza los principios esenciales de la gobernanza, junto con sus principales características y su contribución al bienestar de las personas. Se enfatizan elementos como la transparencia, la responsabilidad, la defensa de los derechos, la sostenibilidad y la justicia social.

Fuente: Elaboración propia (2025).

Ensayo Argumentativo Sobre la Relación entre Producción Limpia y Consumo Sostenible, Destacando su Vinculación con la Gestión Organizacional

La Gestión Organizacional como Catalizador de la fabricación y el Consumo consiente al enfrentar el temor por el deterioro ambiental y la finitud de los recursos, las organizaciones se enfrentan al desafío de integrar la sostenibilidad en su quehacer. el consumo sostenible y la producción emergen como dos bases esenciales para transitar hacia un prototipo de modelo de desarrollo más equilibrado y por ende más respetuoso con el planeta. Es por eso por lo que se busca argumentar la gestión, desempeñando un papel crucial en la aplicación efectiva de la productividad y el fomento del consumo consiente, al alinear estratégicamente los objetivos, procesos y la cultura empresarial con los principios de la sostenibilidad. En este sentido, la disposición de las organizaciones para adaptarse a los retos ambientales no solo depende de la integración de tecnologías más limpias, sino también de la transformación estructural de sus procesos operativos y la cultura organizacional. Esto se logra con la implementación de una visión a largo plazo que equilibre los objetivos socioeconómicos y ambientales.

La producción limpia, entendida como una estrategia preventiva para minimizar los efectos del entorno ambiental y racionalizar su uso, convirtiéndose en un imperativo organizacional que buscan disminuir su huella ecológica y mejorar su desempeño operativo. La transición hacia una producción más limpia no solo exige una reconfiguración de las técnicas productivas, sino también la adopción de nuevas maneras de gestión de los recursos, que incluyen la promoción de la economía circular. Esto requiere que las organizaciones inviertan en innovación y tecnología que no solo minimice el impacto ambiental, sino que también permitan la creación de valor económico. La integración de estos procesos en la gestión empresarial

permite un equilibrio entre eficiencia operativa y sostenibilidad, contribuyendo al ahorro de recursos y a la disminución de costos operativos a largo plazo.

El consumo sostenible, por su parte, implica la utilización de bienes y servicios que satisfacen falencias presentes sin exponer las futuras generaciones para saciar las propias. Es un concepto que va más allá de la elección de productos "verdes", abarcando una reconfiguración en los patrones de consumo y producción globales. El consumo sostenible se basa en la reducción del desperdicio, la adopción de alternativas más duraderas y la promoción de productos reciclables o biodegradables. Ambos conceptos cobran mayor relevancia en un escenario donde el usuario final se interesa en adquirir una oferta amigable con el medio ambiente y socialmente responsable. Además, la interdependencia entre producción y consumo sostenible exige la colaboración de todos los actores del mercado, desde los productores hasta los consumidores, así como la integración de políticas públicas que incentiven prácticas sostenibles.

La dirección organizacional juega un papel central en el fomento de la producción sostenible al establecer políticas claras, asignar recursos para la investigación e implementación de tecnologías más limpias, capacitación al personal y fomento a una cultura de mejora continua. Una de las claves en la implementación efectiva de la producción limpia es la inversión en la capacitación continua del capital humano, ya que son los trabajadores quienes aplican las tecnologías y procesos en el día a día de la operación. Al proponer prácticas de producción limpia, las organizaciones no solo minimizan el impacto ambiental, sino que también pueden disminuir sus costos operativos a largo plazo, mejorar su reputación y fortalecer su posición competitiva. Asimismo, la gestión organizacional es fundamental para impulsar el consumo sostenible, por medio del diseño de productos y servicios con criterios de sostenibilidad, la

promoción de la durabilidad y separabilidad, y la comunicación transparente de las características de sostenibilidad a los consumidores.

Al adoptar prácticas de producción limpia, las organizaciones no solo minimizan el impacto ambiental, sino que también pueden disminuir sus costos operativos a largo plazo, mejorar su reputación y fortalecer su posición competitiva. Sin embargo, el cambio hacia un modelo de producción limpia requiere una visión integral que considere tanto los aspectos técnicos como los estratégicos de la organización. Además, este cambio no es exclusivamente técnico, sino también cultural, ya que implica transformar la manera en que los colaboradores perciben su trabajo y los objetivos organizacionales. El compromiso con la sostenibilidad no debe verse como una obligación, sino como una oportunidad para innovar y obtener ventajas competitivas, como la expansión de oferta en mercados cada vez más exigentes con respecto al medio ambiente.

Así mismo, la gestión organizacional es fundamental para impulsar la sostenibilidad, mediante la innovación con criterios sustentables, la promoción de la durabilidad y reparación, también la comunicación transparente de las características de sostenibilidad a los consumidores. La comunicación efectiva con los consumidores es clave en la promoción del consumo sostenible, ya que genera confianza y les permite tomar decisiones informadas basadas en el impacto ambiental de los productos. Ahora bien, también abarca un papel crucial, ya que las decisiones tomadas por las organizaciones en cuanto a los proveedores, materiales y procesos tienen un impacto directo en la fidelidad del cliente y la vida útil del producto.

Existen diversos métodos que facilitan la instauración de la producción y el consumo consiente. RSE se presenta como un marco estratégico para integrar los principios de sostenibilidad en todos los niveles de la organización. La RSE no debe entenderse como una

actividad independiente, debe verse como una estrategia global que se incorpora al ADN de la empresa. El concepto de "triple resultado" propuesto por Elkington (1997) impulsa a las empresas a contemplar no solo los beneficios económico o monetarios, sino también el impacto socio ambiental de sus operaciones. La creación de "valor compartido", planteada por Porter y Kramer (2011), sugiere que las empresas pueden generar valor económico al mismo tiempo que contribuyen a solucionar problemas sociales y ambientales. El marketing social, según Kotler (2011), se transforma en una herramienta clave para promover el consumo sostenible y alinear el propósito empresarial con las expectativas de los consumidores. La gestión de los stakeholders, como destaca Freeman (1984), es esencial para respaldar la claridad y las buenas prácticas sostenibles.

El consumo sostenible no solo implica cambios en el comportamiento de los consumidores, sino también una transformación estructural en la manera en que las empresas producen gestiona y se relacionan con sus grupos de interés (Carroll & Shabana, 2010). Así, la RSE se muestra como una estrategia clave en la incorporación de principios sostenibles en todos los niveles de operación.

Además, autores como Peattie y Belz (2010) plantean que la sostenibilidad debe ser parte integral de la estrategia empresarial, desde la concepción del producto hasta su disposición final. Esto implica rediseñar procesos, adoptar tecnologías limpias y fomentar prácticas de economía circular.

En conclusión, la minimización de residuos y el consumo responsable sostenible son elementos indispensables para construir un futuro sostenible, y su adopción efectiva depende en gran parte de la gestión organizacional comprometida y proactiva. Las organizaciones que integran estos principios en su estrategia no solo aportan a la protección del planeta, sino que

también refuerzan la capacidad competitiva, generan valor social y aseguran su viabilidad a largo plazo. La clave para lograr estos objetivos radica en la capacidad de la compañía para incorporar la sostenibilidad en su estrategia y en sus operaciones, utilizando las herramientas adecuadas para gestionar tanto los procesos productivos como el comportamiento de los consumidores. La gestión organizacional se erige, así, como el catalizador fundamental para impulsar la sinergia, y para liderar la transformación hacia un esquema de desarrollo inclusivo y sostenible.

Demostración de Planificación

Marco Institucional

Nombre de la Empresa

Almacenes Flamingo S.A.

Sector al que Pertenece

Comercio minorista (retail), especializado en tiendas por departamentos con un enfoque en ventas a crédito.

Ubicación

Medellín, Colombia, con presencia en más de 40 municipios del país.

Misión

En Almacenes Flamingo, nuestro propósito es aumentar el bienestar de nuestros clientes. Como una cadena de tiendas por departamento, te ofrecemos crédito fácil, rápido y confiable para que puedas adquirir todo lo que tu familia y tu hogar necesitan.

Nos esforzamos por brindar un servicio excelente y generar confianza en cada interacción. Asimismo, nos comprometemos con el respeto y el desarrollo de nuestros empleados y proveedores. Todo esto, mientras mantenemos un crecimiento ordenado y una justa retribución para nuestros accionistas.

Visión

Nos vemos creciendo de la mano de nuestros clientes, ganándonos su confianza día a día al ofrecerles siempre las mejores y más convenientes opciones de crédito. Queremos ser la primera opción cuando necesiten apoyo para sus compras.

Valores

Respeto por los demás, Integridad, Confianza, Responsabilidad.

Estructura Organizacional

Almacenes Flamingo S.A. cuenta con una estructura organizacional que integra dos unidades de negocio principales:

Retail Comercial: Encargado de la comercialización de productos al por menor, incluyendo tecnología, electrodomésticos, vestuario, calzado, belleza y artículos para el hogar.

Retail Financiero: Responsable de la gestión de créditos personalizados, facilitando el acceso a productos mediante planes de financiamiento adaptados a las necesidades de los clientes.

La empresa también posee áreas de soporte como Gestión Humana, Tecnología e Informática, y Procesos y Proyectos, que respaldan las operaciones comerciales y financieras.

Trayectoria en el Mercado

Fundada en 1949 por los hermanos Jorge Humberto y Juan Gonzalo Restrepo Londoño, Almacenes Flamingo S.A. en Colombia ha hecho presencia por más de 74 años, consolidándose como una de las cadenas de abastecimiento por departamentos más importantes del país.

Objetivos

Brindar acceso a productos de calidad mediante crédito personalizado. Ofrecer soluciones de financiamiento ágiles, confiables y adecuadas a las necesidades de los clientes, para facilitar la adquisición de bienes para el hogar, tecnología, moda y servicios.

Ser consolidada como líder en el comercio al por menor en Colombia. Ampliar su presencia física y digital en el país, manteniéndose como una de las tiendas por departamentos más reconocidas del mercado colombiano.

Fortalecer la relación con el cliente. Mejorar continuamente la experiencia del cliente, a través de un servicio cercano, confiable y eficiente.

Promover la capacitación del personal. Fomentar el bienestar, y la capacidad de los colaboradores, con base en una cultura organizacional centrada en valores humanos.

Implementar estrategias tecnológicas y de innovación comercial. Potenciar su ecosistema digital (e-commerce, apps, medios de pago propios) como respuesta a las nuevas dinámicas del consumidor y del mercado.

Responsabilidad social empresarial y sostenibilidad. apoyar al desarrollo de los grupos donde opera, promoviendo prácticas éticas, sostenibles y responsables.

Metas Generales y Estratégicas

Incrementar el número de clientes activos con crédito propio.

Aumentar la cobertura nacional mediante tiendas físicas y canales digitales.

Reducir tiempos de aprobación y entrega de créditos y productos.

Digitalizar procesos internos para mejorar la eficiencia operativa.

Elevar el nivel de satisfacción del cliente a través de encuestas y seguimiento postventa.

Desarrollar campañas comerciales con enfoque inclusivo y regional.

Mejorar indicadores de sostenibilidad y compromiso social (medioambiente, inclusión financiera, educación financiera)

Resultados del Instrumento Aplicado

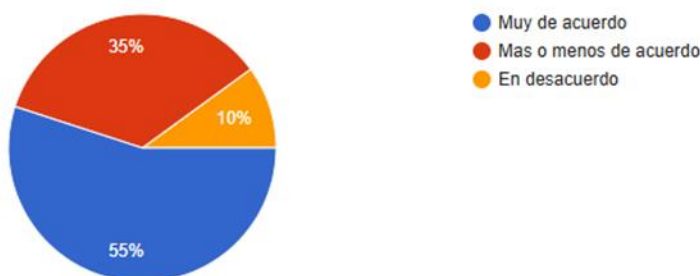
Gobernanza de la Organización

Figura 3

Percepción sobre la transparencia y responsabilidad en las decisiones estratégicas

1. Considera usted que la empresa actúa con transparencia y responsabilidad en sus decisiones estratégicas [Copiar gráfico](#)

20 respuestas



Nota. La figura presenta los resultados de una encuesta aplicada a 20 personas, donde el 55 % está muy de acuerdo con que La organización se comporta con honestidad y asume con seriedad sus deberes, el 35 % está más o menos de acuerdo y el 10 % en desacuerdo. Estos datos reflejan una valoración mayoritariamente positiva, aunque con oportunidades de mejora en percepción y comunicación interna. *Fuente.* Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

Derechos Humanos

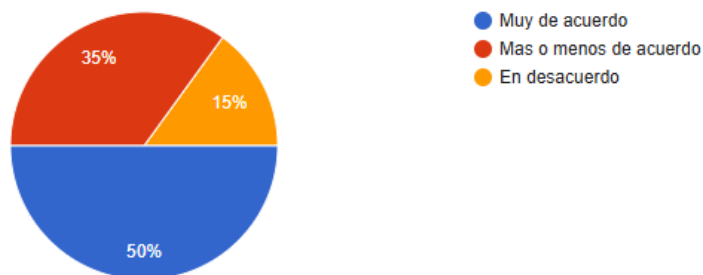
Figura 4

Percepción sobre el respeto y promoción de los derechos humanos en la empresa

2. La empresa respeta y promueve los derechos humanos dentro de sus instalaciones y en su cadena de suministro?

 Copiar gráfico

20 respuestas



Nota. Esta figura muestra los resultados de una encuesta aplicada a 20 personas. El 50 % manifestó estar muy de acuerdo con que la empresa vela por el cumplimiento y la promoción de los derechos esenciales en los procesos internos y en toda su red de proveedores. El 35 % expresó estar más o menos de acuerdo y el 15 % en desacuerdo. Aunque la mayoría tiene una percepción positiva, se evidencian oportunidades para fortalecer la sensibilización y el compromiso organizacional en este aspecto. *Fuente.* Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

Prácticas Laborales

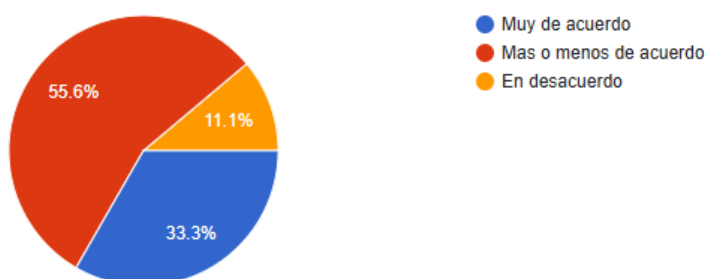
Figura 5

Percepción sobre condiciones laborales y promoción de la igualdad de oportunidades

3. La empresa ofrece condiciones de trabajo seguras, justas y respetuosas para todos los empleados? ¿Se promueve la igualdad de oportunidades?

 Copiar gráfico

18 respuestas



Nota. La figura presenta los resultados de una encuesta con 18 respuestas, en la que el 33.3 % de los participantes expresó estar muy de acuerdo en que Flamingo S.A suministra condiciones laborales confiables, integra, dignas y promueve la igualdad de oportunidades. El 55.6 % se mostró más o menos de acuerdo y el 11.1 % en desacuerdo. Los resultados indican una percepción general favorable, aunque también reflejan la necesidad de fortalecer acciones que garanticen un entorno laboral más equitativo y seguro para todos. *Fuente.* Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

Medio Ambiente

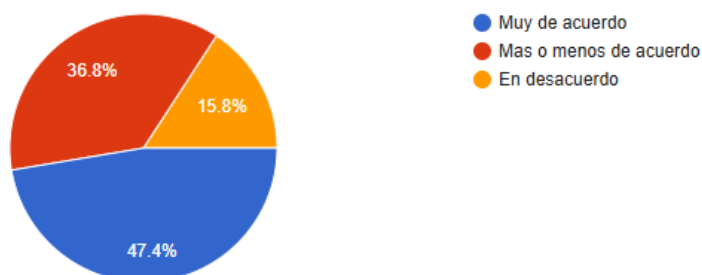
Figura 6

Percepción sobre acciones ambientales y sostenibilidad en la empresa

4. Ha observado que la empresa realiza acciones para minimizar su impacto ambiental? ¿Se promueven prácticas sostenibles?

 Copiar gráfico

19 respuestas



Nota. Esta figura presenta los resultados de una encuesta aplicada a 19 personas. El 47.4 % de los encuestados indicó estar muy de acuerdo en que la empresa La empresa lleva a cabo iniciativas para reducir su huella ecológica. Un 36.8 % se mostró más o menos de acuerdo y el 15.8 % en desacuerdo. Los resultados reflejan una percepción mayormente positiva, aunque también evidencian la necesidad de fortalecer la visibilidad de las iniciativas ambientales.

Fuente. Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

Prácticas Justas de Operación

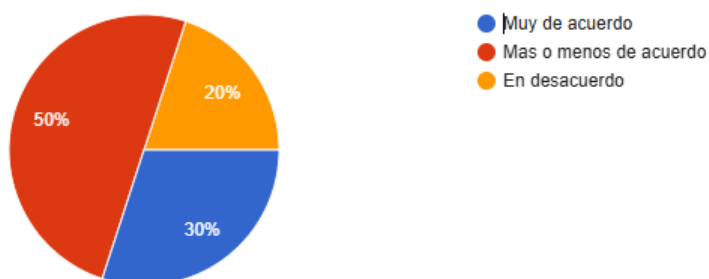
Figura 7

Percepción sobre integridad empresarial en relaciones comerciales

5. Cree que la empresa actúa con integridad en sus relaciones comerciales, evitando la corrupción, el soborno y la competencia desleal?

 Copiar gráfico

20 respuestas



Nota. Esta figura presenta los resultados de una encuesta aplicada a 20 personas. El 30 % indicó estar muy de acuerdo en que La compañía se rige por la rectitud en sus interacciones comerciales, previniendo actos corruptos y prácticas desleales en el mercado. El 50 % se mostró más o menos de acuerdo y el 20 % en desacuerdo. Estos resultados sugieren la necesidad de reforzar las acciones de ética empresarial y su comunicación efectiva para generar mayor confianza entre los grupos de interés. *Fuente.* Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

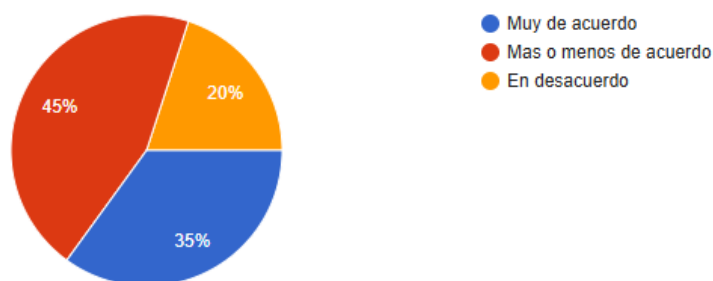
Figura 8

Percepción sobre la responsabilidad, seguridad y transparencia en productos o servicios

6. Desde su experiencia, ¿la empresa brinda productos o servicios responsables, seguros y con información clara y veraz:

 Copiar gráfico

20 respuestas



Nota. Esta figura muestra los resultados de una encuesta aplicada a 20 personas. El 35 % de los encuestados afirmó estar muy de acuerdo en que la organización proporciona bienes o servicios éticos y seguros, respaldados por datos claros y verídicos. El 45 % se mostró más o menos de acuerdo y el 20 % en desacuerdo. Los resultados evidencian una valoración moderadamente positiva, pero también señalan oportunidades para fortalecer la calidad del servicio y la comunicación con los clientes. *Fuente.* Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

Asunto de Consumidores

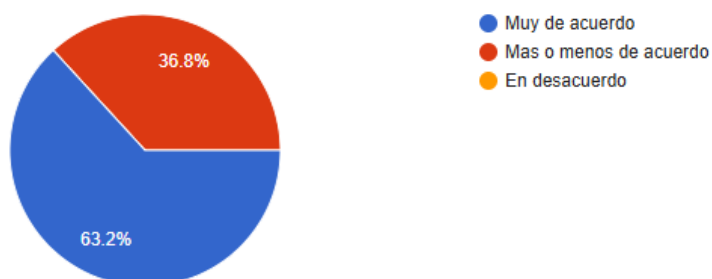
Figura 9

Participación de la empresa en iniciativas sociales y apoyo a la comunidad local

7. La empresa participa en iniciativas sociales o apoya el desarrollo de la comunidad local?

 Copiar gráfico

19 respuestas



Nota. Esta figura refleja los resultados de una encuesta aplicada a 19 personas. El 63.2 % de los encuestados expresó estar muy de acuerdo en que la empresa se involucra en proyectos sociales y contribuye al crecimiento de la comunidad local, mientras que el 36.8 % se mostró más o menos de acuerdo. La percepción general es favorable, lo cual destaca el compromiso social de la empresa; no obstante, se sugiere continuar fortaleciendo la visibilidad y el alcance de estas acciones comunitarias. *Fuente.* Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

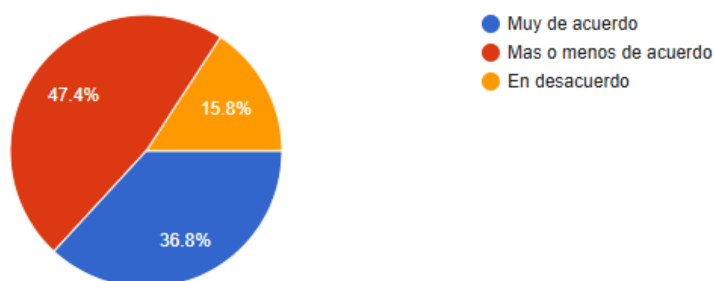
Figura 10

Percepción sobre el compromiso de la alta dirección con la responsabilidad social

8. Considera que la alta dirección está realmente comprometida con los principios de la responsabilidad social

 Copiar gráfico

19 respuestas



Nota. Esta figura muestra los resultados de una encuesta aplicada a 19 personas. El 36.8 % de los participantes manifestó estar muy de acuerdo con que los líderes de la organización están alineados con los lineamientos de la responsabilidad social, el 47.4 % se mostró más o menos de acuerdo y el 15.8 % en desacuerdo. Los datos evidencian una percepción moderadamente positiva, pero también sugieren la necesidad de fortalecer el liderazgo visible y coherente en temas de responsabilidad social. *Fuente.* Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

Participación Activa y Desarrollo Comunitario

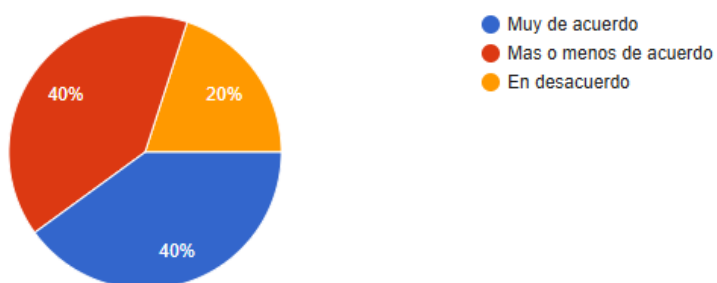
Figura 11

Percepción sobre los mecanismos para expresar sugerencias, quejas o reportes en la empresa

9. Existen mecanismos accesibles para expresar sugerencias, quejas o reportes sobre prácticas irresponsables en la empresa ?

 Copiar gráfico

20 respuestas



Nota. Esta figura presenta los resultados de una encuesta aplicada a 20 personas. El 40 % de los participantes manifestó estar muy de acuerdo en que Existen vías disponibles y comprensibles para que los interesados puedan expresar comentarios, quejas o informar sobre acciones irresponsables en la compañía, otro 40 % se mostró más o menos de acuerdo y el 20 % en desacuerdo. La opinión está dividida, lo que indica la necesidad de reforzar y visibilizar estos canales de comunicación interna para asegurar su accesibilidad y confianza. *Fuente.* Elaboración propia con base en Google Forms (2025)

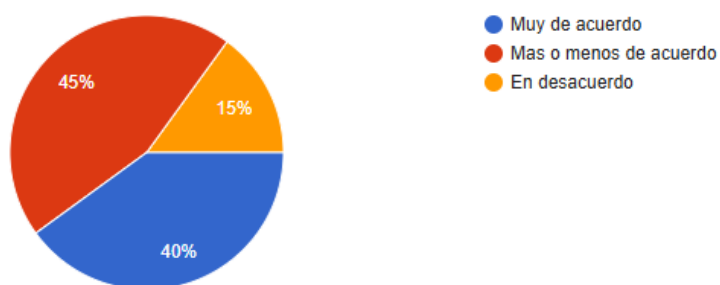
Figura 12

Percepción sobre el compromiso general de la empresa con la RSE y el desarrollo sostenible

10 ¿Cómo describiría el compromiso general de la empresa con la responsabilidad social y el desarrollo sostenible?

 Copiar gráfico

20 respuestas



Nota. Esta figura presenta los resultados de una encuesta aplicada a 20 personas. El 40 % de los encuestados manifestó estar muy de acuerdo en que la empresa tiene una apuesta clara por la acción social y el progreso sostenible, el 45 % se mostró más o menos de acuerdo y el 15 % en desacuerdo. Aunque la percepción general es favorable, estos resultados sugieren oportunidades para fortalecer y comunicar mejor las acciones sostenibles de la organización. *Fuente.*

Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

Interpretación de los Resultados

Gobernanza de la Organización

Pregunta

"¿Considera usted que la empresa actúa con transparencia y responsabilidad en sus decisiones estratégicas?"

Resultados

55% Muy de acuerdo, 35% Más o menos de acuerdo, 10% En desacuerdo.

Interpretación

La mayor parte de los encuestados (55%) considera que Flamingo S.A actúa responsablemente en la toma de decisiones. Sin embargo, una parte importante (35%) solo está moderadamente de acuerdo, y el 10% no está de acuerdo, lo que sugiere margen de mejora en la comunicación y la transparencia de cuentas con respecto a las acciones estratégicas.

Derechos Humanos

Pregunta

"¿La empresa respeta y promueve los derechos humanos dentro de sus instalaciones y en su cadena de suministro?"

Resultados

50% Muy de acuerdo, 35% Más o menos de acuerdo, 15% En desacuerdo.

Interpretación

La mitad de los encuestados está muy de acuerdo en que la organización promueve la calidad humana. Al igual que con los resultados de gobernanza, un grupo grande (35%) está solo moderadamente de acuerdo, y un notable 15% no está de acuerdo. Esto indica posibles

problemas o falta de comunicación/evidencia clara con respecto al compromiso de la compañía con los derechos humanos, tanto interna como dentro de su cadena de suministro.

Prácticas Laborales

Pregunta

"¿La empresa ofrece condiciones de trabajo seguras, justas y respetuosas para todos los empleados? ¿Se promueve la igualdad de oportunidades?"

Resultados

33.3% Muy de acuerdo, 55.6% Más o menos de acuerdo, 11.1% En desacuerdo.

Interpretación

Esta área muestra la respuesta positiva más débil. El grupo más grande (55.6%) solo está moderadamente de acuerdo, lo que indica que muchos encuestados perciben deficiencias en la provisión de condiciones de trabajo seguras, justas y respetuosas y/o en la gestión de la equidad por parte de la empresa. Un porcentaje menor (33.3%) está muy de acuerdo, y el 11.1% no está de acuerdo.

Medio Ambiente

Pregunta

"¿Ha observado que la empresa realiza acciones para minimizar su impacto ambiental? ¿Se promueven prácticas sostenibles?"

Resultados

47.4% Muy de acuerdo, 36.8% Más o menos de acuerdo, 15.8% En desacuerdo.

Interpretación

Si bien casi la mitad (47.4%) de los encuestados está muy de acuerdo en que la compañía toma medidas en la minimización de los efectos ambientales y promueve prácticas amigables, un

considerable 36.8% solo está moderadamente de acuerdo, y el 15.8% no está de acuerdo. Esto sugiere que, si bien existen esfuerzos positivos, es posible que no se apliquen de manera consistente, no se comuniquen eficazmente o no se perciban como suficientes por una parte importante de los interesados.

Prácticas Equitativas de Operación

Pregunta

"¿Cree que la empresa actúa con integridad en sus relaciones comerciales, evitando la corrupción, el soborno y la competencia desleal?"

Resultados

30% Muy de acuerdo, 50% Más o menos de acuerdo, 20% En desacuerdo.

Interpretación

La mayoría (50%) de los encuestados solo está moderadamente de acuerdo con la integridad de la empresa en sus relaciones comerciales. Solo el 30% está muy de acuerdo, y un notable 20% no está de acuerdo. Esto apunta a preocupaciones sobre la conducta ética, que potencialmente incluyen problemas de corrupción, soborno o competencia desleal.

Pregunta

"Considera que la alta dirección está realmente comprometida con los principios de la responsabilidad social".

Resultados

36.8% Muy de acuerdo, 47.4% Más o menos de acuerdo, 15.8% En desacuerdo.

Interpretación

Similar a la pregunta anterior, el grupo más grande (47.4%) expresa un acuerdo moderado con respecto al compromiso de la dirección general basado en los valores que guían el

compromiso ético y sostenible de la organización. Menos de la mitad (36.8%) está muy de acuerdo, y el 15.8% no está de acuerdo. Esto indica una posible brecha de percepción con respecto a la dedicación del liderazgo a estos principios.

Asuntos de Consumidores

Pregunta

"Desde su experiencia, ¿la empresa brinda productos o servicios responsables, seguros y con información clara y veraz?"

Resultados

35% Muy de acuerdo, 45% Más o menos de acuerdo, 20% En desacuerdo.

Interpretación

El segmento más grande (45%) está moderadamente de acuerdo, lo que sugiere algunas reservas sobre si los productos/servicios de la empresa son completamente responsables, seguros y comunicados de manera transparente. El 35% está muy de acuerdo, mientras que el 20% no está de acuerdo.

Pregunta

"¿Existen mecanismos accesibles para expresar sugerencias, quejas o reportes sobre prácticas irresponsables en la empresa?"

Resultados

40% Muy de acuerdo, 40% Más o menos de acuerdo, 20% En desacuerdo.

Interpretación

Las respuestas están divididas sobre este tema. El 40% está muy de acuerdo en que existen mecanismos accesibles, y un 40% igual está moderadamente de acuerdo. El 20% no está

de acuerdo, lo que indica posibles problemas con la accesibilidad o la eficacia de los canales de retroalimentación e informes.

Intervención Activa y Desarrollo de la Comunidad

Pregunta

"¿La empresa participa en iniciativas sociales o apoya el fortalecimiento de la comunidad local?"

Resultados

63.2% Muy de acuerdo, 36.8% Más o menos de acuerdo.

Interpretación

Esta área recibe la retroalimentación más positiva. La mayoría (63.2%) está muy de acuerdo en que la organización impulsa acciones con impacto social y contribuye activamente al progreso de su entorno comunitario. Sin embargo, el 36.8% solo está moderadamente de acuerdo, lo que sugiere que, si bien se reconocen los esfuerzos, podría desearse una participación comunitaria mayor o más impactante.

Pregunta

"¿Cómo describiría el compromiso general de la empresa con la responsabilidad social y el desarrollo sostenible?"

Resultados

40% Muy de acuerdo, 45% Más o menos de acuerdo, 15% En desacuerdo.

Interpretación

En general, la evaluación del deber de la entidad respecto a su papel en el bienestar colectivo y la preservación del entorno es mixta. El grupo más grande (45%) está moderadamente de acuerdo, el 40% está muy de acuerdo y el 15% no está de acuerdo. Esto

sugiere que, si bien se reconoce el compromiso, puede que no se perciba como completamente integral o profundamente integrado en las operaciones de la empresa.

Interpretación General

Los datos revelan un patrón de percepciones mixtas con respecto a la responsabilidad social de la compañía en diferentes materias fundamentales de la ISO 26000. Si bien hay áreas de reconocimiento positivo, particularmente en la participación comunitaria, también existen preocupaciones importantes. Un tema recurrente es un gran porcentaje de encuestados que expresan solo un acuerdo moderado, lo que indica que, si bien ven algunas acciones positivas, también perciben deficiencias o inconsistencias. Las áreas que necesitan atención incluyen:

Prácticas Laborales. Esta área muestra las preocupaciones más importantes con respecto a las condiciones de trabajo justas y seguras y la igualdad de oportunidades.

Prácticas Justas de Operación. Existen preocupaciones notables sobre la conducta ética, la integridad en las relaciones comerciales y el compromiso percibido del liderazgo con la responsabilidad social.

Asuntos de Consumidores. La claridad, la seguridad y la responsabilidad de los productos/servicios, así como la accesibilidad de los mecanismos de retroalimentación, necesitan mejoras.

Para mejorar su desempeño en responsabilidad social y la percepción de los interesados, la empresa necesita:

Mejorar la Comunicación. Comunicar claramente sus políticas, iniciativas y desempeño en cada área.

Aumentar la Transparencia. Ser más transparente sobre sus procesos de determinación de decisiones, prácticas de la cadena de suministro y manejo de quejas.

Fortalecer las Prácticas. Abordar activamente las deficiencias identificadas en las prácticas laborales, la conducta ética y las relaciones con los consumidores.

Involucrar a los Interesados. Involucrar activamente a los interesados en el diálogo y la participación para tomar de decisiones relacionadas con la responsabilidad social.

Demostrar el Compromiso del Liderazgo. Hay que asegurar que el liderazgo defienda de manera visible y consistente los valores corporativos que promueven la equidad, la transparencia y el respeto por la sociedad y el ambiente.

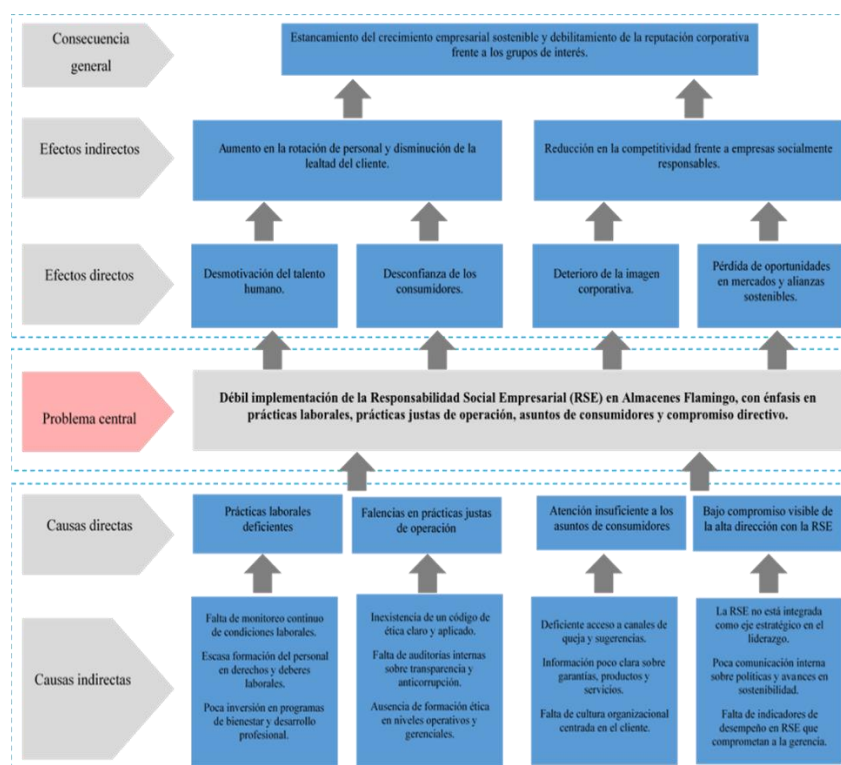
Determinación de Aplicación ISO

Árbol de Problemas

Con base a la interpretación de los hallazgos obtenidos, se identificaron fortalezas, debilidades y oportunidades para la mejora en la gestión socialmente responsable de la organización, sentando así los elementos clave que permiten diseñar una ruta estratégica en la siguiente fase.

Figura 13

Árbol del problema sobre la débil implementación de la RSE en Almacenes Flamingo



Nota. Esta figura representa un árbol de problemas elaborado por el equipo investigador para analizar la débil implementación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Almacenes Flamingo. Se identifican causas directas e indirectas, efectos y una consecuencia general, estructurados en torno al problema central, con énfasis en prácticas laborales, de operación justa, asuntos del consumidor y liderazgo. *Fuente.* Elaboración propia (2025).

Stakeholders Relacionados con la Organización

Tabla 1

Stakeholders relacionados con la organización

Stakeholders	Interés en la Organización	Nivel de Influencia	Tipo de Relación	Expectativas Principales
Clientes	Adquirir productos de calidad y crédito accesible	Alto	Comercial directa	Productos confiables, precios justos, crédito fácil, buen servicio y atención postventa
Empleados	Condiciones laborales justas, estabilidad y crecimiento profesional	Alto	Interna	Seguridad laboral, igualdad de oportunidades, formación y reconocimiento
Proveedores	Relación comercial estable y cumplimiento de pagos	Medio	Comercial externa	Transparencia en procesos de compra, pagos oportunos y relaciones equitativas
Alta Dirección	Logro de objetivos estratégicos y sostenibilidad empresarial	Muy alto	Interna	Rentabilidad, reputación positiva, cumplimiento de metas de RSE y competitividad
Accionistas / Inversionistas	Retorno de inversión y estabilidad financiera	Alto	Financiera	Crecimiento sostenible, manejo ético y responsabilidad corporativa
Gobierno / Entes reguladores	Cumplimiento legal y normativo	Medio	Regulatoria	Respeto a leyes laborales, tributarias, ambientales y comerciales
Comunidad Local	Generación de empleo, inversión social y desarrollo comunitario	Medio	Social / Institucional	Apoyo a iniciativas sociales, generación de empleo y respeto al entorno

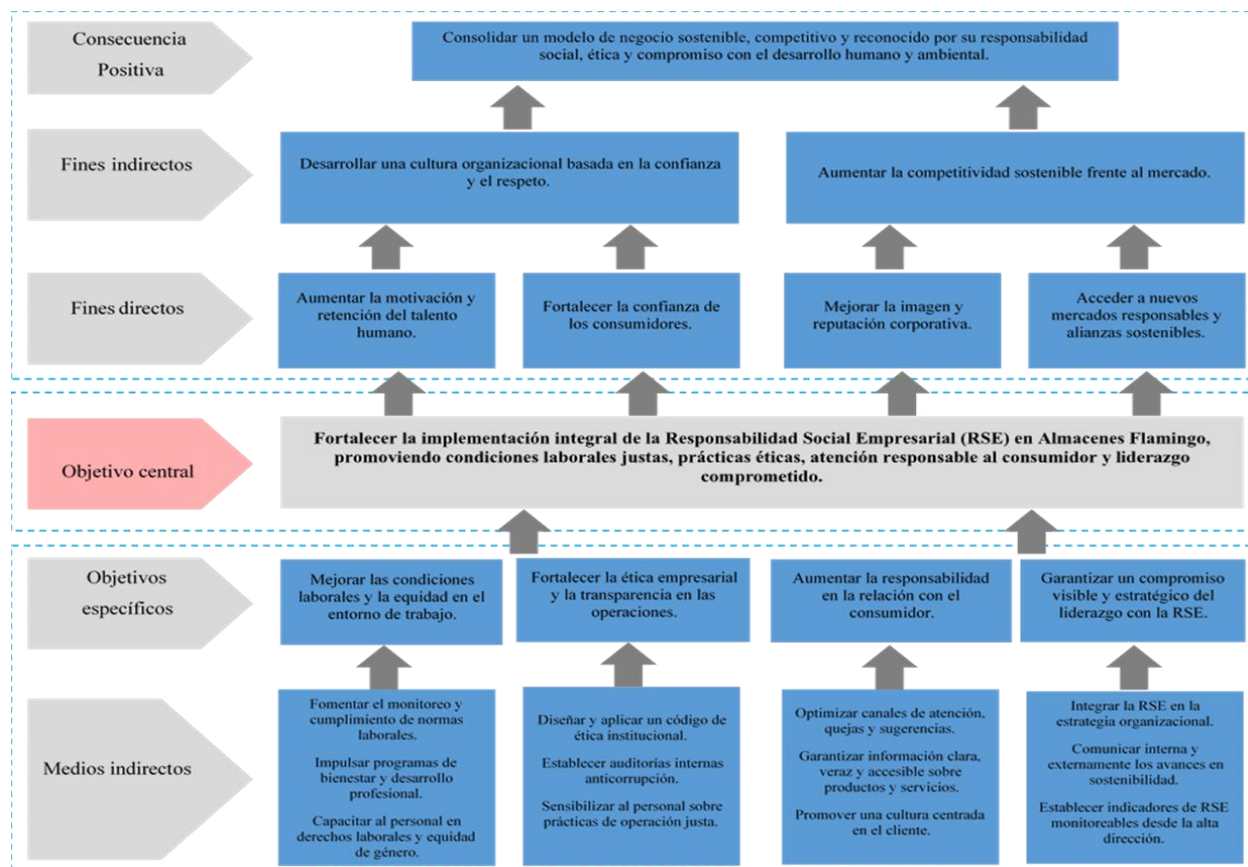
Stakeholders	Interés en la Organización	Nivel de Influencia	Tipo de Relación	Expectativas Principales
ONG y Organizaciones Sociales	Evaluación de impacto social y ambiental	Bajo - Medio	Externa / Colaborativa	Transparencia, alianzas para desarrollo y programas sostenibles
Medios de Comunicación	Información y reputación pública	Medio	Externa / Informativa	Acceso a información veraz, acciones responsables y transparencia
Competencia	Observación del comportamiento comercial y ético	Bajo	Externa / Competitiva	Prácticas leales, innovación y cumplimiento normativo
Clientes Potenciales / No Bancarizados	Acceso a productos mediante crédito sin barreras de entrada	Medio	Comercial en expansión	Facilidades para acceder a crédito, educación financiera y servicio accesible

Nota. La tabla identifica a los principales grupos de interés (stakeholders) de la organización, su nivel de influencia, tipo de relación y expectativas clave. Este análisis permite comprender cómo interactúan diferentes actores internos y externos con la empresa, y qué aspectos valoran para fortalecer el compromiso organizacional. *Fuente.* Elaboración propia (2025)

Árbol de Objetivos.

Figura 14

Árbol de objetivos para el fortalecimiento de la RSE en Almacenes Flamingo S.A.



Nota. Esta figura presenta el árbol de objetivos construido para fortalecer la implementación integral de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Almacenes Flamingo S.A. El diagrama identifica el objetivo central, los objetivos específicos, los medios indirectos y los fines esperados, incluyendo consecuencias positivas para la organización. Se destaca el enfoque estratégico en condiciones laborales, ética empresarial, responsabilidad con el consumidor y liderazgo comprometido. *Fuente.* Elaboración propia (2025)

Objetivos Económicos

Los objetivos económicos buscan asegurar la sostenibilidad financiera y competitividad de la empresa, promoviendo al mismo tiempo relaciones éticas con los clientes y aliados estratégicos.

Fortalecer la ética empresarial y la transparencia en las operaciones.

Aumentar la responsabilidad en la relación con el consumidor.

Mejorar la imagen y reputación corporativa.

Acceder a nuevos mercados responsables y alianzas sostenibles.

Aumentar la competitividad sostenible frente al mercado.

Objetivos Sociales

Los objetivos sociales buscan mejorar las condiciones humanas, laborales y comunitarias tanto internas como externas a la organización, promoviendo equidad, bienestar y participación.

Mejorar las condiciones laborales y la equidad en el entorno de trabajo.

Garantizar un compromiso visible y estratégico del liderazgo con la RSE.

Aumentar la motivación y retención del talento humano.

Fortalecer la confianza de los consumidores.

Desarrollar una cultura organizacional basada en la confianza y el respeto.

Objetivos Ambientales

Aunque el diagnóstico reflejó menor énfasis en esta área, la sostenibilidad ambiental es clave para una RSE completa. Los objetivos ambientales contribuyen al cumplimiento de normativas, reducción de impactos y alineación con los ODS.

Acceder a mercados y alianzas sostenibles a través de prácticas responsables con los recursos naturales.

Mapa de Estrategias

La estrategia de RSE de Almacenes Flamingo S.A. se orienta a fortalecer la sostenibilidad del negocio mediante la integración de prácticas éticas, sociales y ambientales en su gestión organizacional, con lo cual se busca mejorar las condiciones laborales, promover la equidad y el bienestar del talento humano, consolidar relaciones transparentes y responsables con los consumidores, y fomentar un liderazgo comprometido con los principios de la RSE, es así como se considera el desarrollo de líneas estratégicas enfocadas en el trabajo decente, la ética empresarial, la experiencia del cliente, el desarrollo organizacional y la competitividad responsable, para que Flamingo avance hacia un modelo de negocio más justo, confiable y coherente con propósitos establecidos por los (ODS).

Tabla 2

Mapa de estrategias para la implementación de la RSE

Línea Estratégica	Objetivo Específico	Tipo	Estrategias / Acciones Clave
1. Trabajo Decente y Equidad	Mejorar las condiciones laborales y la equidad en el entorno de trabajo.	Social	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar e implementar una política de bienestar laboral. - Ejecutar capacitaciones periódicas en derechos y deberes laborales. - Medir clima organizacional. - Crear e institucionalizar un Código de Ética.
2. Ética y Transparencia	Fortalecer la ética empresarial y la transparencia en las operaciones.	Social / Económico	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar auditorías internas de cumplimiento ético. - Formar comités éticos por unidad de negocio. - Rediseñar los canales de atención y quejas para mayor accesibilidad.
3. Experiencia y Confianza del Cliente	Aumentar la responsabilidad en la relación con el consumidor.	Social / Económico	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar fichas técnicas claras y visibles.

Línea Estratégica	Objetivo Específico	Tipo	Estrategias / Acciones Clave
4. Liderazgo Responsable	Garantizar un compromiso visible y estratégico del liderazgo con la RSE.	Social / Económico	<ul style="list-style-type: none"> - Promover campañas de educación al consumidor. - Integrar objetivos de RSE en los KPIs de gerencia. - Publicar informes de sostenibilidad periódicamente. - Comunicar logros RSE en medios internos y externos.
5. Posicionamiento Sostenible	Mejorar la imagen corporativa y acceder a mercados responsables.	Económico / Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener certificaciones en RSE o sostenibilidad (ej. ISO 26000). - Participar en ferias o foros de empresas sostenibles. - Establecer alianzas con ONGs locales.
6. Desarrollo Organizacional	Aumentar la motivación del talento humano y fortalecer la cultura organizacional.	Social	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar programas de reconocimiento. - Estimular la participación en decisiones. - Establecer espacios de escucha activa.
7. Competitividad Responsable	Aumentar la competitividad sostenible frente al mercado.	Económico	<ul style="list-style-type: none"> - Incluir criterios de sostenibilidad en nuevos productos/servicios. - Medir el impacto social y ambiental de las operaciones. - Innovar con enfoque ético.

Nota. La tabla presenta un mapa estratégico estructurado en siete líneas, cada una con su objetivo específico, tipo de estrategia (social, económica o ambiental) y acciones clave. Estas estrategias buscan fortalecer la implementación integral de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en ámbitos como condiciones laborales, ética corporativa, atención al consumidor, sostenibilidad, cultura organizacional y competitividad responsable. *Fuente.* Elaboración propia (2025).

Formulación de Plan Estratégico

Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial

Tabla 3

Plan estratégico de responsabilidad social empresarial basado en ISO 26000

Dimensión ISO 26000	Objetivo Estratégico	Estrategia Concreta	Plazo Definido	Indicador de Evaluación
1. Gobernanza	Fortalecer la transparencia y la integridad en las decisiones estratégicas del equipo directivo. <i>Elkington (1997), propone que las organizaciones deben actuar considerando tres dimensiones: económica, social y ambiental. La transparencia y ética en la gobernanza permiten equilibrar estos tres ejes, fomentando la legitimidad y sostenibilidad del negocio.</i>	Implementar un Comité Ético con participación interdisciplinaria y publicación periódica de informes de sostenibilidad.	12 meses	Creación del comité y publicación de al menos 2 informes anuales.

Dimensión ISO 26000	Objetivo Estratégico	Estrategia Concreta	Plazo Definido	Indicador de Evaluación
	Garantizar y fomentar los derechos fundamentales en todas las actividades de la organización.			
2. Derechos Humanos	<i>Ruggie (2011)</i> , formuló el enfoque de “Proteger, Respetar y Remediar”, que Las organizaciones deben asegurar la protección de los derechos fundamentales en cada eslabón de su funcionamiento y relaciones comerciales. Es un estándar reconocido globalmente y guía fundamental de la RSE moderna.	Diseñar una política de DD.HH. y capacitar al 100% del personal en su contenido y aplicación.	8 meses	Política publicada y % de empleados capacitados.
3. Prácticas Laborales	Impulsar políticas internas que garanticen el trato digno y la inclusión en el ámbito laboral. <i>Taylor (1911)</i> , ya ponía sobre la mesa la	Implementar un programa integral de bienestar laboral y medición anual del clima organizacional.	6-12 meses	Resultados de encuesta de clima $\geq 80\%$ de satisfacción.

Dimensión ISO 26000	Objetivo Estratégico	Estrategia Concreta	Plazo Definido	Indicador de Evaluación
4. Medio Ambiente	<p>importancia de la eficiencia y el bienestar del trabajador. A partir de allí, el desarrollo posterior del pensamiento organizacional ha migrado hacia condiciones de trabajo más humanas y justas. Mitigar los efectos ambientales negativos generados por los procesos operativos de Flamingo S.A.</p> <p><i>Elkington (1997)</i>, propone que las empresas deben medir su éxito no solo en términos financieros, sino también en su impacto social y ambiental. El componente ambiental exige la reducción de emisiones, residuos y</p>	<p>Diseñar y ejecutar campañas internas de ahorro energético, Disposición responsable y valorización de subproductos.</p>	<p>6 meses – continuo</p>	<p>Disminución mensual de consumo de energía y residuos en 10%.</p>

Dimensión ISO 26000	Objetivo Estratégico	Estrategia Concreta	Plazo Definido	Indicador de Evaluación
	<p>uso excesivo de recursos naturales.</p> <p>Promover relaciones comerciales éticas y transparentes con todos los actores.</p>			
5. Prácticas Justas de Operación	<p><i>Freeman (1984)</i>, Establece que las organizaciones deben crear valor no solo para los accionistas, sino también para todos los grupos de interés (clientes, proveedores, empleados, comunidad). La transparencia y el trato ético son esenciales para mantener la confianza de estos actores.</p>	<p>Establecer cláusulas de conducta ética en contratos con proveedores y realizar auditorías anuales.</p>	12 meses	<p>% de contratos ajustados con cláusula ética y número de auditorías.</p>
6. Asuntos de Consumidores	<p>Brindar productos responsables y canales accesibles para atención y quejas.</p>	<p>Rediseñar los canales de atención al cliente y difundir campañas de</p>	6-9 meses	<p>Tiempo promedio de respuesta a quejas y satisfacción del consumidor.</p>

Dimensión ISO 26000	Objetivo Estratégico	Estrategia Concreta	Plazo Definido	Indicador de Evaluación
7. Participación en la Comunidad	<p><i>Kotler (2011)</i>, propone que las empresas deben alinear sus productos y servicios con las necesidades sociales, creando valor para el consumidor y la sociedad. La responsabilidad con el producto, su impacto y la atención al cliente son elementos centrales en esta propuesta. Fortalecer el compromiso de Flamingo con el desarrollo comunitario.</p> <p><i>Kramer (2011)</i>, Sostienen que las empresas pueden generar valor económico al mismo tiempo que resuelven necesidades sociales. Al invertir en las</p>	<p>educación al consumidor.</p> <p>Crear un fondo de inversión social y establecer alianzas con ONGs locales para proyectos de impacto.</p>	12 meses	Monto invertido y número de beneficiarios por comunidad atendida.

Dimensión	Objetivo Estratégico	Estrategia	Plazo	Indicador de
ISO 26000		Concreta	Definido	Evaluación
	comunidades locales, se fortalece el tejido social y se mejora el entorno donde la empresa opera.			

Nota. La tabla describe un plan estratégico de RSE articulado con las dimensiones propuestas por la norma ISO 26000, que abordan aspectos como gobernanza, derechos humanos, medio ambiente, prácticas laborales y asuntos del consumidor. Cada dimensión se relaciona con un objetivo estratégico, una estrategia concreta, un plazo definido y un indicador de evaluación, sustentado en referentes teóricos clave como Elkington, Ruggie, Freeman y Kotler. *Fuente.* Elaboración propia (2025).

Conclusión

A partir del trabajo presentado, se puede concluir que Almacenes Flamingo S.A. Se ha efectuado una evaluación integral del grado de cumplimiento frente a los principios orientadores de la norma ISO 26000. Las conclusiones derivadas del análisis realizado revelan un patrón de percepciones mixtas entre los encuestados, lo que indica tanto puntos fuertes como áreas significativas de mejora en su responsabilidad social empresarial.

Aunque la empresa recibe retroalimentación positiva en sus acciones orientadas al fortalecimiento local, reconocen e identifican preocupaciones importantes en aspectos como el ambiente laboral justo y condiciones dignas para el personal, Conducta empresarial ética y liderazgo comprometido con la transparencia, y los asuntos de consumidores (claridad de información y accesibilidad de mecanismos de queja). Un porcentaje considerable de encuestados muestra un acuerdo moderado en varias áreas, lo que sugiere comportamiento corporativo íntegro respaldado por una dirección transparente.

En respuesta a estas brechas, el plan estratégico propuesto para Almacenes Flamingo S.A. busca integrar la RSE de manera más profunda en su gestión organizacional, abordando los aspectos productivo, comunitario y medioambiental. Se han formulado objetivos específicos y estrategias concretas para mejorar las condiciones laborales, fortalecer la ética empresarial, optimizar la relación con los consumidores, asegurar un liderazgo comprometido y lograr un posicionamiento sostenible en el mercado. La implementación de un comité ético, el diseño de políticas de derechos humanos, programas de bienestar laboral, campañas de ahorro energético y la redefinición de canales de atención al cliente, son algunas de las acciones clave delineadas con plazos e indicadores de evaluación definidos.

En síntesis, el trabajo demuestra un reconocimiento claro de la necesidad de Almacenes Flamingo S.A. de trascender el cumplimiento normativo y la generación de utilidades para contribuir activamente al bienestar social y la protección ambiental, consolidando así su desarrollo sostenible y fortaleciendo su imagen corporativa y conexión con los actores clave. La formulación de este plan estratégico con base en la ISO 26000 representa un paso fundamental para alinear las operaciones de la empresa con los principios de la responsabilidad social y asegurar su viabilidad a largo plazo en un mercado cada vez más exigente.

Referencias Bibliográficas

- Arroyo, J. (2018). Los códigos de ética y los códigos de conducta en la promoción de la ética organizacional. Abrir este documento utilizando ReadSpeaker *docReaderRevista Nacional De Administración*, 9(1), 87-103.
<http://www.scielo.org.co/pdf/rori/v20n2/v20n2a11.pdf>
- Bermúdez-Colina, Y., & Mejías-Acosta, A. A. (2018). Medición de la responsabilidad social empresarial: casos en pequeñas empresas Latinoamericanas. *Ingeniería Industrial*, 39(3), 315–325.
<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdnp&AN=edsdnp.6676416ART&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Calvo, Patrici. (2014). Ética empresarial, responsabilidad social y bienes comunicativos. *Tópicos (México)*, (47), 199-232.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-66492014000200008
- Díaz, L. (2007). *Responsabilidad social empresarial: Enfoque estratégico y de creación de valor*. Universidad de los Andes.
<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/9814/u303403.pdf>
- González, A. (2007). *Diseño de un mapa estratégico para el mejoramiento de la gestión gerencial en las pymes del sector metalmecánico del municipio de Guacara del Estado de Carabobo* [Tesis de maestría, Universidad de Carabobo]. Repositorio Institucional UC. <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/4342/1/agonzalez.pdf>

- González, Y., Manzano, O., & Torres, M. (2019). *Integración sistémica de las categorías dentro de un plan de responsabilidad social universitaria*. En Y. González, O. Manzano & M. Torres (Eds.), *Responsabilidad social universitaria: Perspectivas y experiencias institucionales* (pp. 77–119). Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
<https://doi.org/10.22490/9789586516556>
- ISO (2010). *ISO 26000. Guía de responsabilidad social*.
<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- ISO (2010). *ISO 26000. Responsabilidad Social Visión general del proyecto* Abrir este documento utilizando ReadSpeaker docReader.
https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf
- Junta de Galicia (2012). *Plan Gallego de Responsabilidad Social Empresarial*. Abrir este documento utilizando ReadSpeaker docReader http://www.gemcat.eu/wp-content/uploads/2018/03/Plan_Estrategico_Gallego_RSE_es.pdf
- Mellado, C. (2009). Responsabilidad Social Empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas latinoamericanas. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(1), 24-33.
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182009000100003
- Ocampo, O., García, J., Ciro, L & Forero; Y. (2015). Responsabilidad social en pequeñas empresas del sector de Alimentos y Bebidas de Caldas. Abrir este documento utilizando ReadSpeaker docReader En: *Entramado*, 11(2). 72-90.
<http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n2/v11n2a06.pdf>

- Quinto, I (2015). *Elaboración del plan de responsabilidad social empresarial para Astilleros Navales Ecuatorianos* Abrir este documento utilizando ReadSpeaker docReader.
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9959/1/UPS-GT000984.pdf>
- Rodríguez, Y., Cabrera, J & Frías, B. (2018). Responsabilidad social empresarial. Camino hacia una gestión organizacional estratégica. *Folletos Gerenciales*, 22(3), 180–189.
<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=131500116&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Ruiz-Lozano, M & Araque-Padilla, R (2015). Códigos éticos y gestión de valores empresariales. Abrir este documento utilizando ReadSpeaker docReader Un estudio sectorial comparado en España. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXI(3),295-310. ISSN: 1315-9518.
<https://www.redalyc.org/pdf/280/28042299002.pdf>
- Valenzuela, L., Jara, M, & Villegas, F (2015). Prácticas de responsabilidad social, reputación corporativa y desempeño financiero. *Revista de Administração de Empresas*, 55(3), 329-344. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902015000300329
- Zerriouh, N., & Hamidi, L. S. (2023). The adoption of ISO 26000 standard: a narrative and reflective study of competitive advantages in the context of Social Responsibility. *International Journal of Accounting*, 285–304. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.5281/zenodo.10397021>