

**Modelo Estratégico para Integrar la Sostenibilidad y la Responsabilidad Social en la  
Empresa Lácteos Ranchero Llanogrande S.A.S**

Claudia Lorena Mejía Acuña

Daniela Agudelo Galeano

Julieth Joana Ciro Campillo

María Camila Velásquez Prado

Sandra Aracely Ríos Restrepo

Asesor

Duván Antonio Reyes Lugo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)

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

Programa Administración de Empresas

2026

### **Dedicatoria**

Este proyecto está dedicado, principalmente, a nuestras familias, por su apoyo incondicional, comprensión y acompañamiento durante todo nuestro proceso académico. Agradecemos a quienes, desde diversos roles y formas de colaboración, nos brindaron ánimo, paciencia y confianza para continuar nuestro aprendizaje y desarrollo profesional.

Asimismo, reconocemos a aquellas personas que contribuyeron significativamente al proceso de elaboración de este documento, entendiendo los desafíos que implica asumir responsabilidades académicas, laborales y personales de manera simultánea.

Por último, resaltamos la importancia del trabajo en equipo entre mujeres, construido en virtud compromiso, la responsabilidad y el respeto mutuo, demostrando que el aprendizaje compartido no solo fortalece el conocimiento, sino también la capacidad de generar propuestas orientadas a una gestión organizacional ética, sostenible y socialmente responsable.

### **Agradecimientos**

Las autoras expresan su sincera gratitud a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) por brindar los espacios académicos y metodológicos que hicieron posible la realización de este diplomado, así como por fomentar una formación centrada en la ética empresarial, la responsabilidad social y el desarrollo sostenible. De manera especial, valoramos el acompañamiento del asesor académico, cuyas orientaciones, retroalimentaciones y seguimiento constante fueron clave para fortalecer el análisis, la planificación estratégica y la rigurosidad del trabajo presentado.

De igual manera, agradecemos a Lácteos Ranchero Llanogrande S.A.S. por facilitar la información necesaria para la elaboración del diagnóstico organizacional y permitir que este ejercicio académico aplicado reflejara los desafíos y oportunidades reales en materia de Responsabilidad Social Empresarial. Finalmente, reconocemos el compromiso, la disposición al diálogo y el trabajo colaborativo del equipo de estudiantes, cuya participación, intercambio de ideas y construcción conjunta fueron esenciales para consolidar el plan estratégico desarrollado a lo largo de las distintas fases del diplomado.

## Resumen

El presente trabajo tiene como finalidad diseñar un plan estratégico de Responsabilidad Social Empresarial para Lácteos Ranchero Llanogrande S.A.S., basado en el análisis del grado de implementación de los tópicos fundamentales de la norma ISO 26000. A través de un diagnóstico organizacional integral, se identificó como problema principal una gestión de la responsabilidad social poco articulada y débilmente estratégica, evidenciada en la ausencia de políticas formalizadas, indicadores de seguimiento y mecanismos sistemáticos de evaluación del impacto social, ambiental y comunitario. Con base en este diagnóstico, se aplicaron herramientas de planificación estratégica, incluidas el árbol de problemas, el de objetivos, el análisis de stakeholders y el mapa estratégico, con el objetivo de convertir las brechas identificadas en objetivos, estrategias y acciones concretas. El plan propuesto integra las dimensiones de gobernanza, procesos internos, aprendizaje organizacional e impacto social y ambiental, alineándolas con los ODS. De igual manera, se incorpora un análisis ético que permite reflexionar sobre la correspondencia entre el discurso institucional y las prácticas efectivas de la empresa, resaltando la importancia de considerar la responsabilidad social como un eje fundamental de la gestión organizacional. Los resultados evidencian que la aplicación constante de la norma ISO 26000 constituye una oportunidad para fortalecer la sostenibilidad, la legitimidad y la generación de valor a largo plazo de la organización.

***Palabras clave:*** responsabilidad, sostenibilidad, ética, planificación, ISO

### **Abstract**

The purpose of this work is to design a strategic Corporate Social Responsibility plan for Lácteos Ranchero Llanogrande S.A.S., based on the analysis of the degree of implementation of the fundamental topics of the ISO 26000 standard. An integral organizational diagnosis identified a key challenge: a poorly articulated and weakly strategic approach to social responsibility, characterized by the lack of formalized policies, monitoring indicators, and systematic mechanisms for evaluating social, environmental, and community impact. Strategic planning tools, including the problem tree, objective tree, stakeholder analysis, and strategy map, were applied to transform identified gaps into concrete objectives, strategies, and actions. The proposed plan integrates governance, internal processes, organizational learning, and social and environmental impact dimensions, aligning them with the Sustainable Development Goals. Additionally, an ethical analysis was incorporated to critically reflect on the alignment between institutional discourse and the company's actual practices, emphasizing the importance of considering social responsibility as a transversal axis of organizational management. The results highlight that the strategic application of ISO 26000 represents an opportunity to enhance sustainability, legitimacy, and long-term value creation within the organization.

***Keywords:*** responsibility, sustainability, ethics, planning, ISO

## Tabla de Contenido

Introducción .....	10
Justificación .....	11
Objetivos .....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos .....	12
Marco Conceptual .....	13
Producción Limpia .....	13
Economía Circular .....	14
Consumo Sostenible .....	14
Gobierno Corporativo y Ética Empresarial .....	15
Integración de los Conceptos.....	15
Relevancia del Gobierno Corporativo en el Sector Alimentario .....	16
Desarrollo de la Propuesta .....	17
Modernización Tecnológica .....	17
Casos Empresariales .....	18
Riesgos de No Adoptar Producción Limpia .....	18
Marco Institucional .....	20
Direccionamiento Estratégico .....	23
Diseño del Instrumento de Recolección .....	25
Procesamiento de Datos .....	28
Análisis Inicial .....	31
Interpretación Resultados Obtenidos .....	34

Categoría: Gobernanza Organizacional .....	34
Categoría: Derechos Humanos .....	34
Categoría: Prácticas Justas de Operación .....	38
Categoría: Asuntos de Consumidores.....	39
Categoría: Participación y Desarrollo de la Comunidad .....	41
Identificación Problema Central .....	44
Árbol de Problemas.....	45
Cuadro de Stakeholders Afectados .....	47
Árbol de Objetivos .....	50
Mapa de Estrategias .....	52
Análisis Ético Sobre la Coherencia Entre Discurso y Práctica en RSE.....	57
Conclusiones Estratégicas.....	59
Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial .....	61
Dimensión: Prácticas Laborales y Derechos Humanos.....	62
Dimensión: Medio Ambiente .....	64
Dimensión: Asunto de Consumidores .....	66
Dimensión: Comunidad y Desarrollo Social .....	68
Conclusiones .....	70
Recomendaciones .....	71
Referencias Bibliográficas .....	72

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Estructura organizacional de Lácteos Ranchero Llanogrande S.A.S</i> .....	21
<b>Figura 2</b> <i>Porcentaje de cumplimiento por materia según la norma ISO 26000</i> .....	31
<b>Figura 3</b> <i>Porcentaje de cumplimiento por materia fundamental de la norma ISO 26000</i> .....	32
<b>Figura 4</b> <i>Árbol de problemas de la gestión de la RSE en Lácteos Ranchero Llanogrande S.A.S</i> 45	
<b>Figura 5</b> <i>Árbol de objetivos para el fortalecimiento de la RSE en Lácteos Rancheros</i> .....	50
<b>Figura 6</b> <i>Mapa estratégico sobre la aplicación de la ISO 26000 en Lácteos Rancheros</i> .....	55



## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Cuestionario aplicado para la evaluación según la norma ISO 26000</i> .....	25
<b>Tabla 2</b> <i>Tabla de equivalencias para análisis de respuestas del cuestionario ISO 26000</i> .....	28
<b>Tabla 3</b> <i>Sistema semáforo para interpretación del nivel de cumplimiento según la norma ISO 26000</i> .....	30
<b>Tabla 4</b> <i>Cuadro de stakeholders afectados por la implementación de la ISO 26000 en Lácteos Rancheros.</i> .....	47
<b>Tabla 5</b> <i>Mapa de estrategias para la implementación de la norma ISO 26000 en Lácteos Rancheros.</i> .....	52
<b>Tabla 6</b> <i>Plan estratégico – Prácticas laborales y derechos humanos</i> .....	62
<b>Tabla 7</b> <i>Plan estratégico – Medio ambiente</i> .....	64
<b>Tabla 8</b> <i>Plan estratégico – Asunto de consumidores</i> .....	66
<b>Tabla 9</b> <i>Plan estratégico – Comunidad y desarrollo social</i> .....	68

## Introducción

Actualmente, las organizaciones enfrentan crecientes demandas sociales, ambientales y éticas, lo que plantea el desafío de incorporar la RSE como un componente estratégico de su gestión, más allá del simple cumplimiento normativo. Así, este enfoque es clave para fortalecer la legitimidad institucional, generar valor sostenible y atender de manera responsable las expectativas de los distintos stakeholders, especialmente en sectores con un alto impacto social y ambiental, como la industria alimentaria.

La norma ISO 26000 ofrece un marco orientativo para guiar a las organizaciones en la aceptación de principios y normas de sostenibilidad. Sus materias fundamentales abarcan gobernanza organizacional, derechos humanos, prácticas laborales, cuidado del medio ambiente, operaciones justas, desarrollo comunitario y atención a los consumidores. Cabe destacar que su implementación no conduce a una certificación formal, sino que constituye un ejercicio estratégico y reflexivo que permite evaluar la coherencia entre lo declarado institucionalmente y la gestión real.

El presente estudio tiene como objetivo analizar la ejecución de la norma ISO 26000 en Lácteos Ranchero Llanogrande S.A.S., mediante un diagnóstico organizacional y la construcción de un plan estratégico de RSE. Desde una perspectiva aplicada y analítica, se identifican las brechas existentes, se definen objetivos estratégicos y se proponen acciones concretas para consolidar una gestión ética, participativa y sostenible, alineada con los ODS y las características propias del sector productivo.

## **Justificación**

Este trabajo surge de la necesidad de consolidar la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial como un elemento estratégico dentro de las organizaciones del sector alimentario. En un contexto en el que sostenibilidad, ética y transparencia se han vuelto aspectos clave para la competitividad y la confianza de la sociedad, resulta fundamental analizar la manera en que las empresas incorporan estos principios en sus procesos de decisión y en la relación con sus stakeholders.

Desde una perspectiva académica, el estudio posibilita articular los principios teóricos de la norma ISO 26000 con un ejercicio práctico de diagnóstico y planificación estratégica, superando un enfoque meramente descriptivo de la responsabilidad social. La identificación de brechas entre las prácticas internas de la organización y los lineamientos de la norma facilita una comprensión más detallada de los retos que enfrentan las empresas medianas para establecer sistemas de RSE estructurados, medibles y coherentes.

Adicionalmente, la investigación adquiere relevancia desde una perspectiva ética y organizacional, al propiciar una reflexión crítica sobre la coherencia entre lo declarado institucionalmente y las acciones implementadas en la práctica. La formulación de un plan estratégico de RSE, guiado por indicadores, mecanismos de seguimiento y acciones concretas, contribuye no solo a fortalecer la sostenibilidad interna, sino también a generar aprendizajes y métodos óptimos que pueden ser replicables por más empresas del sector interesadas en mejorar su desempeño social, ambiental y ético, en línea con los lineamientos de la ISO 26000.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Examinar cómo se implementa la norma ISO 26000 en Lácteos Ranchero Llanogrande, con el propósito de fortalecer la planificación estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial, identificando brechas, diseñando acciones estratégicas y consolidando un enfoque ético y sostenible en la gestión organizacional.

### **Objetivos Específicos**

Analizar el desarrollo de los ejes centrales de la guía ISO 26000 en Lácteos Ranchero Llanogrande, mediante la revisión de las prácticas vigentes de responsabilidad social en la organización.

Identificar las diferencias existentes entre las políticas institucionales y las acciones reales alrededor de la responsabilidad social, sin perder de vista su efecto en las dimensiones social, financiera, ambiental y de integridad organizacional.

Estructurar una propuesta de gestión en responsabilidad social que articule metas, líneas de acción, tiempos de ejecución y herramientas de control, orientada a consolidar un modelo organizacional responsable, sostenible y alineado con los lineamientos de la norma.

## **Marco Conceptual**

El marco conceptual compila los fundamentos teóricos que respaldan la propuesta estratégica enfocada en prácticas de producción más limpia y consumo responsable dentro del sector alimentario. Se abordan nociones esenciales como producción limpia, economía circular, consumo sostenible y gobierno corporativo, las cuales se relacionan directamente con la gestión organizacional y los enfoques actuales de gestión responsable en las empresas.

Estos referentes facilitan la comprensión de cómo las organizaciones pueden optimizar su desempeño ambiental, social y ético mediante prácticas preventivas, el uso eficiente de los recursos y la implementación de estructuras de gobernanza claras y transparentes. Además, se destaca su relevancia específica en el sector alimentario, dada su sensibilidad social, los impactos ambientales asociados y la importancia de asegurar la trazabilidad y la seguridad en los procesos productivos.

### **Producción Limpia**

De acuerdo con Hoof (2008), consiste en incorporar de manera continua acciones preventivas en las actividades productivas, los bienes elaborados y los servicios ofrecidos, con la finalidad de reducir impactos ambientales y aprovechar mejor los recursos. Este planteamiento impulsa la transformación de los sistemas productivos a través de la innovación, el uso eficiente de insumos y la disminución de residuos, promoviendo una gestión ambiental anticipada más que reactiva.

En Colombia, un ejemplo destacado es la empresa Alpina, que ha implementado sistemas de recirculación de agua en sus plantas de producción, logrando disminuir considerablemente el consumo hídrico. Esta experiencia demuestra que la adopción de prácticas de producción limpia

contribuye a aumentar la eficiencia operativa y ambiental sin comprometer la calidad del producto, a la vez que fortalece el compromiso de la empresa con la sostenibilidad.

### **Economía Circular**

Belda Hériz (2018) indica que la economía circular representa una evolución del enfoque de producción limpia, al fomentar el uso continuo y eficiente de los materiales y disminuir el impacto ambiental mediante ciclos productivos cerrados. Este modelo propone reemplazar el esquema lineal tradicional de producción y consumo por uno fundamentado en la reutilización, el reciclaje y la regeneración de recursos, buscando maximizar el valor de los insumos durante toda la cadena productiva.

En la industria alimentaria, varias empresas han adoptado este enfoque a través de estrategias enfocadas en cerrar los ciclos productivos. Por ejemplo, el Grupo Nutresa ha implementado programas para reaprovechar subproductos, como la utilización de residuos de cacao en procesos de compostaje y generación de energía. Estas experiencias muestran que la economía circular puede integrarse eficazmente a los sistemas productivos, aportando tanto a la reducción de impactos ambientales como al incremento de la eficiencia operativa.

### **Consumo Sostenible**

Ortiz de Mendivil (2012) explica que el consumo sostenible supone una transformación gradual en los hábitos de comportamiento tanto de consumidores como de empresas, orientada a disminuir la huella ambiental y fomentar un compromiso colectivo a lo largo de toda la cadena de valor. Este enfoque destaca que la sostenibilidad no depende únicamente de los procesos de producción, sino también de las decisiones relacionadas con el uso, la adquisición y la disposición final de los productos.

En el ámbito internacional, compañías como Unilever han tomado un papel proactivo en la promoción de un consumo responsable, a través de campañas que buscan sensibilizar a los consumidores sobre prácticas de eficiencia, como el ahorro de agua en el lavado de ropa. Estas acciones evidencian que el consumo sostenible se logra mediante la corresponsabilidad entre la empresa y los usuarios finales, potenciando los resultados.

### **Gobierno Corporativo y Ética Empresarial**

Soto y Soto (2016) señalan: la ética empresarial y el gobierno corporativo son clave para que las organizaciones gestionen la sostenibilidad de manera consistente, clara y responsable. Estos aspectos facilitan la creación de marcos definidos para tomar decisiones, supervisar los procesos internos y garantizar la coherencia de las prácticas sostenibles con los valores institucionales y los intereses de los diferentes grupos relacionados con la organización.

La implementación de principios éticos y de buen gobierno se evidencia en empresas como Nestlé, que publican informes anuales de sostenibilidad validados mediante auditorías externas. Este tipo de iniciativas demuestra un acuerdo con la claridad, la rendición de cuentas y la adhesión a estándares éticos internacionales, fortaleciendo la legitimidad de la organización y la confianza de sus stakeholders.

### **Integración de los Conceptos**

Los conceptos de economía circular, producción limpia, consumo sostenible y gobierno corporativo se articulan como pilares de una gestión empresarial responsable. Mientras la producción limpia y la economía circular aportan herramientas preventivas para mejorar el uso de recursos y minimizar impactos ambientales, el consumo sostenible complementa este proceso al promover comportamientos responsables tanto al interior de la organización como en el mercado.

De manera transversal, el gobierno corporativo garantiza que la adopción de estas prácticas se realice de forma coherente, medible y transparente, evitando que la sostenibilidad dependa de acciones aisladas y permitiendo su consolidación como un eje estratégico de la gestión organizacional.

### **Relevancia del Gobierno Corporativo en el Sector Alimentario**

Tal como lo señalan Soto y Soto (2016), el gobierno corporativo adquiere especial relevancia en sectores con alta sensibilidad social, como el alimentario, donde la trazabilidad, la seguridad del producto y la claridad en la cadena de suministro son elementos críticos. La implementación de estructuras claras de gobernanza permite asegurar el cumplimiento normativo, fortalecer la confianza del consumidor y reducir riesgos reputacionales.

En Colombia, empresas como Nutresa y Alpina han fortalecido sus sistemas de gobierno corporativo mediante la creación de comités internos de sostenibilidad y la adopción de certificaciones internacionales, lo que facilita la supervisión de procesos, el seguimiento de los productos y la garantía de prácticas éticas a lo largo de la cadena de valor.



## **Desarrollo de la Propuesta**

Integrar las prácticas de ecoeficiencia y consumo responsable dentro de la organización exige una visión sistémica, estratégica y participativa. En primer lugar, las empresas del sector alimentario deben incorporar tecnologías limpias y procesos que optimicen el consumo de la energía, las materias primas y el agua. Esto implica el establecimiento de indicadores de sostenibilidad, el mejoramiento de los sistemas de medición interna y la aplicación de programas de mejora continua orientados a evaluar el desempeño ambiental y social.

En segundo lugar, la estrategia debe contemplar políticas de consumo responsable dirigidas tanto al interior de la organización como al consumidor final. Acciones como el uso de empaques biodegradables, el desarrollo de campañas educativas y la articulación con proveedores sostenibles permiten fortalecer la relación entre empresa, comunidad y entorno. Asimismo, la incorporación de la sostenibilidad en la cultura organizacional, a través de la capacitación del personal y la comunicación transparente, refuerza el compromiso ético y la corresponsabilidad.

En este contexto, el liderazgo responsable y el gobierno corporativo cumplen un papel clave al asegurar que las decisiones estratégicas se orienten hacia la innovación, la cooperación y la creación de valor compartido, promoviendo un equilibrio entre rentabilidad, equidad social y sostenibilidad ambiental.

### ***Modernización Tecnológica***

La modernización tecnológica se configura como un elemento facilitador para avanzar hacia una producción ecoeficiente. El uso de sensores inteligentes, sistemas de trazabilidad, analítica de datos y monitoreo en tiempo real permite identificar desperdicios, optimizar recursos y fortalecer la transparencia en los procesos productivos. Estas herramientas facilitan tomar

buenas decisiones fundamentadas en evidencia y contribuyen a mejorar la confianza del consumidor.

De manera complementaria, la economía circular ofrece oportunidades para transformar los residuos en nuevos recursos mediante la reutilización de subproductos, el compostaje y el rediseño de empaques. La colaboración con agricultores, universidades y gobiernos locales impulsa modelos productivos más resilientes, reduce la contaminación y promueve el desarrollo sostenible en las comunidades donde operan las empresas.

### ***Casos Empresariales***

Estas estrategias no solo se evidencian en el plano teórico, sino también en experiencias empresariales concretas. En Colombia, compañías como Nutresa y Alpina han demostrado que es posible integrar rentabilidad y sostenibilidad mediante prácticas de producción limpia, transición hacia energías más limpias y fortalecimiento de la trazabilidad en sus cadenas de suministro.

A nivel internacional, empresas como Unilever y Nestlé han asumido compromisos orientados a la transformación de sus modelos productivos, priorizando la agricultura regenerativa, la reducción de emisiones y la innovación en empaques sostenibles. Estos casos reflejan que la adopción de prácticas responsables constituye una estrategia competitiva alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente el 12 y 13.

### ***Riesgos de No Adoptar Producción Limpia***

La carencia de prácticas de producción limpia y de hábitos orientados al consumo responsable genera riesgos importantes para la administración de las organizaciones, en especial en el sector alimentario. Entre estos riesgos se incluyen posibles afectaciones a la reputación,

sanciones por incumplimiento normativo, ineficiencias en los procesos, mayores costos asociados al desperdicio de insumos y una disminución de la confianza por parte de los clientes.

Por ello, la sostenibilidad debe entenderse como una inversión estratégica que asegure la competitividad de las empresas en un contexto normativo y social cada vez más exigente.

Incorporar la ética, la innovación y la responsabilidad social en los procesos empresariales aporta beneficios económicos, refuerza la reputación corporativa y favorece el bienestar de la comunidad.

Se sugiere, además, la creación de comités internos de sostenibilidad que involucren áreas como operaciones, calidad, talento humano y abastecimiento, con el objetivo de coordinar acciones, monitorear indicadores y asegurar que las decisiones de la organización estén alineadas con los principios del gobierno corporativo y las prácticas de mejora continua.

## **Marco Institucional**

Lácteos Ranchero Llanogrande S.A.S. es una empresa familiar del sector lácteo ubicada en el municipio de Rionegro, Antioquia. Desde 1992 ha consolidado un crecimiento sostenido en la producción, procesamiento y comercialización de derivados lácteos mediante procesos técnicos que buscan combinar tradición, calidad microbiológica e innovación tecnológica. Su sede principal se encuentra en Rionegro, una de las zonas con mayor producción lechera del altiplano del oriente antioqueño, lo cual le permite fortalecer vínculos directos con proveedores locales y mantener altos estándares en la frescura de la materia prima.

El sector lácteo del Oriente antioqueño tiene un papel importante en la economía regional y Lácteos Ranchero ocupa un lugar destacado en esta cadena productiva. La empresa actúa como un puente entre pequeños y medianos productores rurales y el mercado formal de alimentos, lo que contribuye al fortalecimiento de la producción y la reactivación económica del territorio.

La misión de la empresa está orientada a la elaboración de alimentos lácteos de excelente calidad, accesibles para los consumidores y obtenidos mediante procesos industriales eficientes que incorporan capacitación constante al personal y mecanismos de control de calidad.

Asimismo, su visión refleja un compromiso con el crecimiento empresarial responsable, acompañado del uso de tecnologías modernas que permitan garantizar la inocuidad de los productos, fortalecer la confianza del consumidor y aportar al desarrollo productivo de la región.

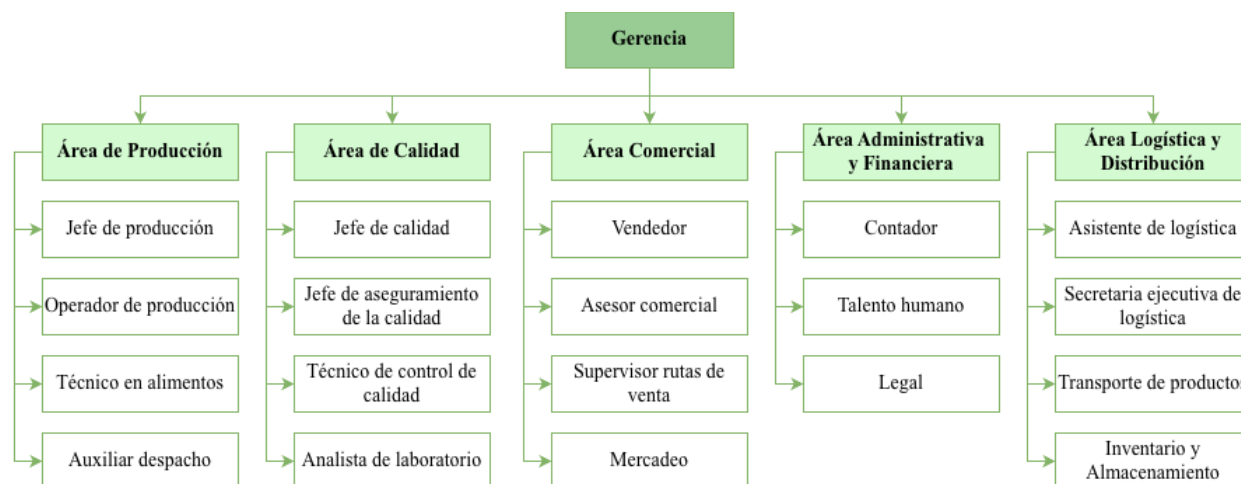
Entre sus valores corporativos se destacan la transparencia en los procesos productivos, la disciplina industrial, el respeto por el productor local y la búsqueda permanente de la sostenibilidad.

La estructura organizacional responde a un modelo jerárquico funcional propio de empresas medianas del sector lácteo. La gerencia orienta las decisiones estratégicas y supervisa

el funcionamiento general de la empresa. El área de producción reúne cargos operativos y técnicos responsables de las actividades directas de transformación del producto. El área de calidad certifica que los productos satisfagan los estándares establecidos. El área comercial reúne roles de ventas, asesoría, supervisión de rutas y mercadeo, mientras que el área administrativa y financiera concentra procesos contables, gestión de recursos humanos y asuntos legales. Finalmente, el área de logística y distribución agrupa cargos vinculados al transporte, almacenamiento, inventarios y apoyo operativo. Este esquema facilita la coordinación entre los distintos procesos y favorece un flujo de trabajo ordenado a lo largo de la cadena productiva.

### Figura 1

*Estructura organizacional de Lácteos Ranchero Llanogrande S.A.S*



*Nota.* Figura de elaboración basada en la información institucional de la empresa. La representación esquematiza los niveles jerárquicos y las áreas funcionales que articulan la operación empresarial.

En materia de calidad y seguridad del producto, la empresa aplica buenas prácticas de manufactura y mantiene controles sistemáticos para asegurar la calidad, trazabilidad y seguridad

de los productos lácteos. Estas prácticas fortalecen la confianza del mercado y consolidan un enfoque preventivo en el manejo de riesgos sanitarios.

El compromiso ambiental se refleja en acciones relacionadas con la reducción del impacto de los residuos lácteos y el aprovechamiento del lactosuero como materia prima para subproductos, estrategia que aporta a la economía circular alimentaria. Complementariamente, Lácteos Ranchero utiliza sistemas de calderas a gas natural y fuentes de energía renovable, además de procesos de optimización de agua en las labores de lavado de equipos y almacenamiento de agua lluvia, lo cual constituye un esfuerzo por disminuir su huella hídrica y energética.

Por otra parte, la relación comunitaria de la empresa se materializa mediante el apoyo a actividades deportivas locales, el fortalecimiento de alianzas con pequeños productores lecheros y la construcción de redes de cooperación que impulsan el desarrollo económico local. Así, la empresa no solo posiciona sus productos en el mercado, sino que fortalece vínculos sociales que contribuyen al bienestar colectivo y a la sostenibilidad productiva del Oriente antioqueño.

Los elementos descritos permiten identificar prácticas relacionadas con la gobernanza organizacional, el bienestar laboral, el manejo ambiental y la participación comunitaria. Estas dimensiones se articulan con los hitos fundamentales de la norma ISO 26000 y proporcionan la base para el diagnóstico de responsabilidad social desarrollado en las siguientes secciones del trabajo.

### **Direccionamiento Estratégico**

El direccionamiento estratégico de Lácteos Ranchero Llanogrande S.A.S. se basa en una visión de crecimiento empresarial responsable, enfocada en fortalecer la competitividad y promover la sostenibilidad del sector lácteo regional. La organización proyecta sus acciones hacia la expansión de mercados, la modernización progresiva de los procesos productivos y la consolidación de relaciones de confianza con proveedores, distribuidores y clientes. Este enfoque permite establecer prioridades que integran eficiencia operativa, innovación y compromiso social.

La misión institucional define el objetivo de entregar productos lácteos de alta calidad mediante procesos controlados y un programa continuo de capacitación para el personal. La visión apunta a posicionar a la empresa como un referente regional en producción segura y responsable, respaldada por tecnologías modernas y una gestión que favorece el desarrollo económico del oriente antioqueño. Estos lineamientos se complementan con valores como transparencia, disciplina productiva, respeto por los productores locales y la búsqueda permanente de sostenibilidad.

Con base en estos principios, la empresa ha estructurado sus objetivos estratégicos en cinco líneas de acción. La primera busca fortalecer la calidad del producto mediante la homogeneización de procesos y la mejora continua. La segunda apunta al crecimiento comercial a través de estrategias de fidelización y expansión a nuevos puntos de venta. La tercera prioriza la adopción de tecnologías modernas para optimizar tiempos, minimizar pérdidas y garantizar condiciones que cumplan con las normas sanitarias. La cuarta línea promueve prácticas ambientales responsables, con atención particular a la gestión de residuos lácteos y al uso racional de agua y energía. Finalmente, la quinta línea se enfoca en el relacionamiento con la

comunidad y el respaldo a pequeños productores, con el propósito de fortalecer la cadena productiva regional.

Este direccionamiento estratégico se encuentra alineado con el marco institucional de Lácteos Ranchero, y facilita comprender su dinámica organizacional. Asimismo, ofrece un referente claro para evaluar la responsabilidad social, al permitir contrastar las prácticas observadas con los compromisos y objetivos definidos.



### Diseño del Instrumento de Recolección

El instrumento fue diseñado basado en las siete materias fundamentales de la ISO 26000, con el propósito de evaluar el nivel de aplicación de la responsabilidad social empresarial en la organización objeto de estudio. El cuestionario incluye preguntas de carácter perceptual, operativo y documental, organizadas por categoría temática, lo que permite una aproximación integral a las prácticas de la empresa.

El instrumento fue aplicado a personal de las áreas operativa, técnica, administrativa y comercial, así como a un productor lechero vinculado a la cadena de abastecimiento, con el propósito de obtener una visión amplia y representativa de las dinámicas internas y externas.

**Tabla 1**

*Cuestionario aplicado para la evaluación según la norma ISO 26000*

Categoría	Pregunta	Opciones de respuesta
Gobernanza organizacional	1. ¿Cómo considera el nivel de transparencia en las decisiones estratégicas de la empresa?	(1) Muy bajo; (2) Bajo; (3) Moderado; (4) Alto; (5) Muy alto
	2. ¿Existe un mecanismo formal para que empleados o productores participen en decisiones importantes?	Sí; Parcialmente; No
Derechos humanos	3. ¿La empresa verifica que todos los proveedores cumplan con condiciones laborales dignas?	Sí, con verificación documental; Sí, pero sin evidencia formal; No se verifica
	4. ¿Recibe el trabajador información clara sobre sus deberes, derechos y remuneración?	Siempre; A veces; Nunca
Prácticas laborales	5. ¿Qué tan frecuentes son los programas de capacitación y formación técnica del personal?	Nunca; Ocasionalmente; 1 vez al año; Varias veces al año

	6. ¿Cuáles de los siguientes beneficios ofrece la empresa? (Selección múltiple)	Seguridad y salud en el trabajo; Programas de formación; Bonificaciones o incentivos; Bienestar familiar; Ninguno de los anteriores
Medio ambiente	7. ¿Qué medidas aplica la empresa para reducir su impacto ambiental? (Selección múltiple)	Uso eficiente del agua; Energías limpias o eficiencia energética; Gestión de residuos orgánicos (subproductos lácteos); Reutilización/reciclaje de envases; No se realizan acciones ambientales
Prácticas justas de operación	8. ¿La empresa realiza monitoreo del uso del agua, energía y residuos?	Sí, con informes periódicos; Sí, pero sin informes; No
	9. ¿La empresa cuenta con políticas para garantizar precios justos a productores lecheros?	Sí; Parcialmente; No
	10. Los proveedores deben demostrar prácticas éticas y ambientales para trabajar con la empresa.	Totalmente de acuerdo; Parcialmente de acuerdo; En desacuerdo
Asuntos de consumidores	11. ¿La empresa realiza acciones para educar a los consumidores sobre el origen y sostenibilidad de los productos?	Siempre; Algunas veces; Nunca
	12. ¿Existe un proceso accesible para atender quejas o devoluciones de los productos?	Sí, documentado; Sí, pero informal; No
Participación y desarrollo de la comunidad	13. ¿La empresa apoya proyectos comunitarios (educativos, culturales, ambientales) en su área de influencia?	Nunca; Ocasionalmente; Anualmente; Varias veces al año
	14. ¿Mantiene alianzas con pequeños productores, universidades o entidades públicas para promover desarrollo local?	Sí, con convenios formales; Sí, pero sin convenio/documentación; No

15. ¿La empresa mide el impacto social generado en la comunidad (empleo, ingresos, bienestar)?

Sí, con indicadores; Sí, pero sin indicadores claros; No se mide

---

*Nota.* Elaboración propia con base en la norma la ISO 26000.

### Procesamiento de Datos

El cuestionario empleó distintos tipos de escalas de medición, entre las que se incluyen escalas tipo Likert, frecuencia, nivel de cumplimiento, grado de acuerdo y selección múltiple. Con el fin de facilitar la comparación entre las distintas categorías evaluadas, se elaboró una tabla de equivalencias que permite transformar todas las respuestas a una escala común de 0 a 4. Esta estandarización posibilita el cálculo de promedios, la comparación entre materias fundamentales y una interpretación cuantitativa coherente de los resultados obtenidos.

**Tabla 2**

*Tabla de equivalencias para análisis de respuestas del cuestionario ISO 26000*

Tipo de escala	Respuesta original	Equivalencia ISO (0 – 4)
Escala Likert (1 - 5)	(1) Muy bajo	0
	(2) Bajo	1
	(3) Moderado	2
	(4) Alto	3
	(5) Muy alto	4
Frecuencia	Si	4
	Si, pero con verificación documental.	
	Siempre	
	Sí, documentado.	
	Sí, con convenios formales. Sí, con indicadores.	

	Parcialmente	
	Sí, pero sin evidencia formal.	
	Si, pero sin informes.	
	Si, pero informal.	
	Si, pero sin convenio/documentación.	2
	Si, pero sin indicadores claros.	
	No	
	No se verifica.	0
Frecuencia	Siempre	4
	A veces	2
	Nunca	0
Frecuencia en capacitaciones	Varias veces al año	4
	1 vez al año	3
	Ocasionalmente	2
	Nunca	0
Escala de acuerdo	Totalmente de acuerdo	4
	Parcialmente de acuerdo	2
	En desacuerdo	0
Selección múltiple	0 acciones	0
	1 acción	1
	2 acciones	2
	3 acciones	3
	4 o más acciones	4

*(Si en el futuro la empresa marca más de 4, no se sumará; se mantiene en 4 por estándar).*

*Nota.* La tabla estandariza las respuestas mediante una equivalencia numérica que permite comparar los resultados entre materias evaluadas.

Adicionalmente, se definió un sistema de semáforo para la interpretación del puntaje obtenido por cada materia fundamental. Este sistema clasifica los resultados en rangos

interpretativos que facilitan la lectura del nivel de cumplimiento y permiten identificar de manera clara las áreas prioritarias de mejora dentro de la gestión organizacional.

**Tabla 3**

*Sistema semáforo para interpretación del nivel de cumplimiento según la norma ISO 26000*

Color	Rango del promedio (escala 0 - 4)	Interpretación del nivel de cumplimiento	Implicaciones para la gestión
Verde	3.0 – 4.0	Cumplimiento sólido y coherente	Prácticas consolidadas; mantener y fortalecer mediante mejora continua
Amarillo	1.5 – 2.9	Gestión moderada con oportunidades de mejora	Requiere ajustes en políticas, seguimiento e indicadores
Rojo	0 – 1.4	Riesgo social y ambiental; ausencia de prácticas efectivas	Necesidad de intervención urgente, creación de políticas y control de cumplimiento

*Nota.* Los rangos permiten identificar si el desempeño organizacional corresponde a un nivel de cumplimiento sólido, moderado o con necesidad de intervención prioritaria.

Finalmente, estas herramientas metodológicas garantizan transparencia y coherencia en el tratamiento de la información recolectada y constituyen la base para el análisis de resultados presentado en la siguiente sección del trabajo.

## Análisis Inicial

El diagnóstico preliminar del instrumento aplicado permite establecer un panorama general sobre el nivel de avance de Lácteos Ranchero Llanogrande S.A.S. frente a la norma ISO 26000. Este primer acercamiento no busca profundizar en la interpretación individual de cada respuesta, sino identificar tendencias generales de cumplimiento que orienten el análisis detallado desarrollado en las secciones posteriores. Para tal fin, los resultados fueron consolidados en una escala de 0 a 4 y posteriormente transformados en porcentajes, lo que facilita la visualización del estado actual de la gestión social, ambiental y ética de la organización.

### Figura 2

*Porcentaje de cumplimiento por materia según la ISO 26000*

Porcentaje de cumplimiento por materia				
Materia	Preguntas a las que hace referencia	Promedio (0-4)	% cumplimiento (promedio/4x100)	Semáforo
Gobernanza organizacional	P1, P2	1,75	43,75%	Amarillo
Derechos humanos	P3, P4	2,40	60,00%	Amarillo
Prácticas laborales	P5, P6	2,00	50,00%	Amarillo
Medio ambiente	P7, P8	1,70	42,50%	Amarillo
Prácticas justas de operación	P9, P10	2,00	50,00%	Amarillo
Asuntos de consumidores	P11, P12	2,20	55,00%	Amarillo
Participación y desarrollo de la comunidad	P13, P14, P15	1,50	37,50%	Amarillo

*Nota.* Elaboración propia partiendo de resultados del cuestionario aplicado.

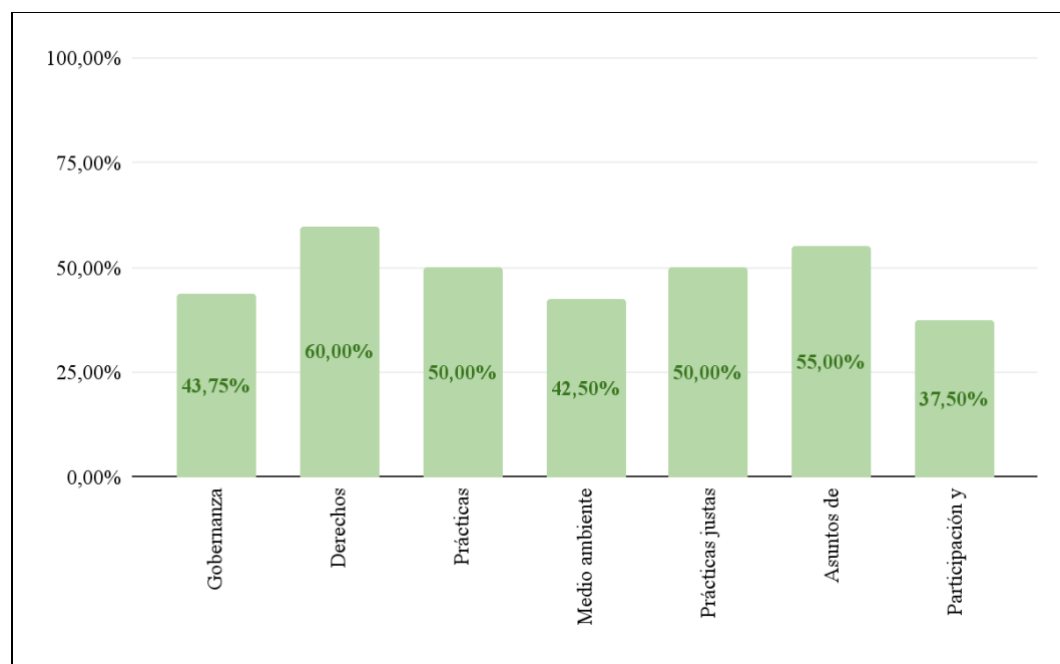
Los resultados evidencian que la empresa alcanza, en términos generales, un nivel de cumplimiento moderado en la mayoría de las materias evaluadas. No se identifican áreas completamente desatendidas, pero tampoco se observan niveles que reflejen una gestión madura o plenamente consolidada de la responsabilidad social empresarial. Los porcentajes están

ubicados en un rango comprendido entre el 37,5 % y el 60 %, lo que sugiere la existencia de avances parciales que aún no se integran de manera sistemática dentro de un enfoque estratégico.

Esta situación vuelve evidente la necesidad de fortalecer el acople entre las prácticas actuales, el direccionamiento estratégico institucional y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Aunque se evidencia voluntad y acciones puntuales en la empresa, estas no se encuentran plenamente formalizadas ni alineadas con políticas, indicadores y mecanismos de seguimiento que permitan consolidarlas como parte de un sistema estructurado de responsabilidad social.

### Figura 3

*Porcentaje de cumplimiento por materia fundamental de la ISO 26000*



*Nota.* El gráfico presenta el porcentaje de cumplimiento de cada materia fundamental, calculado a partir de la conversión de escalas y promedios obtenidos en el instrumento aplicado.

Las materias con mayor nivel de cumplimiento, como derechos humanos (60 %) y asuntos de consumidores (55 %), reflejan prácticas operativas orientadas a la comunicación laboral y la atención al cliente. No obstante, su integración con metas de sostenibilidad y con los



ODS como el 8 (“Trabajo decente y crecimiento económico”) y el 12 (“Producción y consumo responsables”) aún es limitada, lo que evidencia la necesidad de formalizar procedimientos, establecer indicadores y generar evidencia documental que respalde dichas prácticas.

Por el contrario, las materias con menores puntajes, entre ellas medio ambiente (42,5 %) y participación y desarrollo de la comunidad (37,5 %), revelan brechas significativas. Estas áreas, comúnmente rezagadas en empresas medianas del sector alimentario, muestran una débil articulación con la planeación estratégica y una limitada alineación con ODS como el 6 (“Agua limpia y saneamiento”), el 11 (“Ciudades y comunidades sostenibles”) y el 13 (“Acción por el clima”). Este panorama representa una oportunidad para incorporar metas medibles, indicadores periódicos y alianzas estratégicas que fortalezcan la incidencia ambiental y territorial de la organización.

En síntesis, la gestión de responsabilidad social de Lácteos Ranchero evidencia avances relevantes, pero requiere evolucionar hacia un enfoque más coherente, estructurado y sistemático. Fortalecer la planificación, formalizar lineamientos, establecer indicadores de seguimiento y vincular las prácticas con los compromisos estratégicos y los ODS permitirá transformar los esfuerzos actuales en un sistema de RSE más sólido, medible y orientado a la mejora continua.

## **Interpretación Resultados Obtenidos**

### **Categoría: Gobernanza Organizacional**

Los resultados correspondientes a la pregunta 1 evidencian que la percepción de transparencia en la empresa varía de manera significativa según el rol y el nivel de cercanía con la toma de decisiones. Mientras los cargos directivos y de aseguramiento califican la transparencia como alta, los trabajadores operativos y los productores lecheros la perciben como baja o limitada. Este contraste sugiere que, aunque las decisiones estratégicas se rigen por lineamientos claros, la información no se comunica de forma homogénea a todos los actores involucrados. En consecuencia, la transparencia existe a nivel estratégico, pero no se traduce plenamente en una percepción compartida en la organización, lo que evidencia la necesidad de reforzar los canales de comunicación interna.

En relación con la pregunta 2, la mayoría de los participantes considera que no existen mecanismos formales de participación o que estos se aplican solo de manera parcial. Esta percepción es más marcada entre los empleados operativos, administrativos y los productores, quienes manifiestan no contar con espacios reales para aportar a las decisiones relevantes. Este hallazgo pone de manifiesto una desigualdad entre la visión de la alta gerencia y la experiencia del resto de los grupos de interés, lo que limita la gobernanza participativa y la construcción colectiva. En este sentido, la empresa requiere avanzar hacia procesos más claros, permanentes e incluyentes, en coherencia con los principios de gobernanza establecidos por la ISO 26000.

### **Categoría: Derechos Humanos**

Los resultados de las preguntas 3 y 4 revelan que Lácteos Ranchero presenta un alto nivel de cumplimiento en el diagnóstico general, con un promedio de 2,40 sobre 4, equivalente al 60%, lo que corresponde a un nivel moderado con avances importantes según el sistema

semáforo; lo cual indica que la empresa ha desarrollado prácticas favorables en materia de derechos humanos, aunque todavía no consolida una gestión plenamente formalizada y coherente con los lineamientos de la ISO 26000.

En la pregunta 3, la mayoría de los participantes afirmó que la empresa sí verifica las condiciones laborales de los proveedores, pero lo hace sin evidencia documental. Esta situación permite concluir que, aunque existe una preocupación ética y un seguimiento mínimo, el proceso no se encuentra estandarizado ni sustentado en registros formales, esta falta de documentación limita la trazabilidad y abre espacio a riesgos jurídicos y reputacionales, especialmente porque el sector lácteo involucra a pequeños productores rurales que dependen de prácticas justas de compra, seguridad laboral y condiciones dignas. El puntaje obtenido refleja buena intención, pero también la necesidad de avanzar hacia protocolos formales, auditorías y criterios verificables que garanticen el cumplimiento efectivo de la garantía de condiciones justas y dignas a lo largo del proceso productivo.

En la pregunta 4 obtuvo respuestas mayormente positivas, ya que la mayoría del personal indicó que siempre recibe información clara sobre sus deberes, derechos y remuneración; este hallazgo representa una fortaleza clave para la empresa, ya que demuestra transparencia interna y alineación con la normativa laboral. Sin embargo, algunos encuestados respondieron “a veces”, lo que sugiere que la comunicación no es totalmente uniforme en todas las áreas y que ciertos procesos podrían mejorar en consistencia y regularidad.

El puntaje del 60% confirma que la empresa posee prácticas relevantes, pero aún no plenamente consolidadas. Lácteos Ranchero muestra una buena base operativa, especialmente en la comunicación interna, pero requiere fortalecer mecanismos formales en la verificación a los proveedores para alcanzar un nivel más robusto de cumplimiento. La transición hacia

procedimientos documentados, indicadores y evaluaciones periódicas permitiría avanzar hacia un modelo alineado con las mejores prácticas de la ISO 26000 y reflejar un mayor nivel de compromiso con la garantía integral de los derechos humanos.

### **Categoría: Prácticas Laborales**

De acuerdo con los resultados obtenidos en las preguntas 5 y 6 del instrumento aplicado, correspondientes a la materia fundamental de las Prácticas laborales en la ISO 26000, Lácteos Ranchero Llanogrande S.A.S. obtuvo un promedio de 2,0 sobre 4, equivalente a un 50 % de cumplimiento, ubicándose en nivel amarillo dentro del sistema de semaforización. Este valor evidencia un cumplimiento intermedio, con avances parciales, pero también con brechas importantes en la consolidación de una gestión laboral estructurada.

En relación con la pregunta 5 (frecuencia de los programas de capacitación), se observa una situación heterogénea: tres cargos reportan que las capacitaciones se realizan varias veces al año, dos indican que se realizan una vez al año, dos señalan que ocurren de manera ocasional, y dos personas afirman que nunca reciben capacitación. Esta dispersión en las respuestas refleja que no existe un programa de formación sistemático, homogéneo ni garantizado para todo el personal, lo que genera desigualdad en el acceso al desarrollo de competencias. La presencia de respuestas tipo “nunca” resulta especialmente crítica, ya que contradice los principios de progreso constante, desarrollo del talento humano y fortalecimiento de capacidades promovidos por la ISO 26000.

En cuanto a la pregunta 6 (beneficios ofrecidos por la empresa), los resultados muestran que el beneficio más común es la seguridad y salud en el trabajo, seguido de los programas de formación. Sin embargo, solo en algunos casos se reportan bonificaciones o incentivos, y dos participantes (incluyendo un conductor y un productor lechero) señalan que no reciben ninguno

de los beneficios listados. Este resultado evidencia que los beneficios existen, pero no se distribuyen de manera equitativa entre todos stakeholders, tanto internos como externos, especialmente los productores, quienes hacen parte fundamental de la cadena de valor de la empresa.

De manera conjunta, los resultados de ambas preguntas permiten concluir que la empresa sí desarrolla acciones en materia de prácticas laborales, especialmente en seguridad laboral y formación técnica, pero estas no están plenamente institucionalizadas ni garantizadas para todo el personal. La ausencia de cobertura total, la falta de regularidad para algunos cargos y la inexistencia de beneficios en ciertos casos explican coherentemente el nivel amarillo (50 %) de cumplimiento obtenido en esta materia.

Desde una perspectiva estratégica, esta situación representa una oportunidad de mejora prioritaria, ya que las prácticas laborales influyen directamente en la motivación del personal, la productividad, la estabilidad laboral y la sostenibilidad organizacional. Fortalecer los programas de capacitación, ampliar la cobertura de beneficios y establecer políticas laborales claras permitiría avanzar significativamente hacia la aplicación efectiva del ODS 8: “Trabajo decente y crecimiento económico”, además de consolidar una gestión del talento humano más justa, equitativa y alineada con las bases de la RSE.

### **Categoría: Medio Ambiente**

Las respuestas a la pregunta 7 muestran que la empresa sí implementa algunas acciones ambientales, principalmente relacionadas con el aprovechamiento óptimo y la gestión de residuos lácteos (aprovechamiento del lactosuero). Sin embargo, la frecuencia y diversidad de las medidas es limitada: pocos participantes mencionaron energías limpias o reciclaje de envases. Esto evidencia que la gestión ambiental está más enfocada en el control de procesos productivos

inmediatos que en una estrategia integral de sostenibilidad. Como hallazgo clave, la empresa tiene prácticas puntuales, pero no un sistema ambiental robusto. Una de las implicaciones es que se requiere ampliar las acciones hacia energías renovables, economía circular y educación ambiental interna.

Para la pregunta 8, los resultados indican que existe monitoreo, pero no se generan informes periódicos. Esto significa que la información se recopila de manera operativa, pero no se sistematiza ni se comunica como indicador estratégico. La ausencia de reportes limita la capacidad de evaluar tendencias, fijar metas y demostrar avances frente a la norma ISO 26000. El monitoreo existe, pero carece de formalización y trazabilidad. La empresa debería institucionalizar informes ambientales periódicos, con indicadores claros de consumo y reducción de impactos, lo que fortalecería su credibilidad y alineación con los ODS especialmente ODS 12 y ODS 13. Las respuestas a las preguntas 7 y 8 muestran que Lácteos Ranchero tiene voluntad ambiental y algunas prácticas básicas, pero aún no logra consolidar un sistema integral de gestión. La empresa se queda en acciones operativas y monitoreos informales, lo que limita su capacidad de demostrar avances y generar confianza. El reto es pasar de una sostenibilidad “implícita” a una sostenibilidad documentada, medible y estratégica, que se convierta en un eje central de su gobierno corporativo.

### **Categoría: Prácticas Justas de Operación**

Las respuestas a la pregunta 9 fueron variadas: algunos participantes afirman que sí existen políticas, otros creen que solo se cumplen parcialmente, y varios aseguran que no existen. La percepción más crítica proviene de los productores y de cargos operativos, quienes tienen contacto directo con las condiciones del mercado, mientras que los cargos directivos o técnicos perciben mayor justicia en los precios. Esto sugiere que, aunque la empresa puede tener

lineamientos para la compra de leche, no todos conocen estos criterios, o bien su aplicación es inconsistente. La falta de claridad o uniformidad genera dudas sobre si realmente se garantiza un precio justo o si este depende de negociaciones individuales o fluctuaciones del mercado. Esta incertidumbre afecta directamente la confianza de los proveedores y revela la necesidad de formalizar y comunicar mejor los criterios de fijación de precios. En síntesis, las políticas podrían existir, pero no están plenamente establecidas, socializadas ni aplicadas de manera equitativa.

Por su parte con la pregunta 10, se evidencia que muchos de los encuestados están de acuerdo en que la empresa exige prácticas éticas y ambientales para vincular proveedores; sin embargo, varios cargos operativos y los productores expresan desacuerdo. Esto muestra que, aunque la empresa tiene intenciones claras de promover buenas prácticas, estas no se traducen aún en procesos formales, visibles o estandarizados. Los jefes de calidad y aseguramiento perciben que sí existen controles y requisitos, probablemente porque están vinculados a auditorías o certificaciones. Pero para quienes están en campo o en contacto directo con proveedores, los criterios no parecen ser tan estrictos o tan evidentes. Esto indica una grieta entre la política y la práctica. En términos simples: la empresa quiere trabajar con proveedores éticos, pero todavía no tiene un sistema claro y consistente para evaluarlos y acompañarlos. Esto representa una oportunidad importante para fortalecer la sostenibilidad de la cadena de suministro y para construir relaciones más responsables y transparentes.

### **Categoría: Asuntos de Consumidores**

Los resultados de las preguntas 11 y 12 sitúan esta categoría como la segunda mejor evaluada del diagnóstico, con un promedio de 2,20 sobre 4, equivalente al 55%. En el sistema semáforo, este puntaje refleja un nivel moderado, caracterizado por esfuerzos significativos, pero

aún parciales en materia de educación del consumidor, transparencia e higiene garantizado de esta manera la salud del consumidor. Dada la naturaleza del sector alimentario, estos aspectos son fundamentales para la confianza pública y la reputación corporativa.

En la pregunta 11 un alto porcentaje de los encuestados señaló que los directivos algunas veces realizan acciones de educación al consumidor, lo que indica que existen iniciativas puntuales, como publicaciones en redes sociales, recomendaciones sobre manejo de productos o menciones sobre el origen de la leche, pero no un programa formal, constante ni estructurado. La educación al consumidor debería constituir un componente estratégico para informar sobre prácticas sostenibles, procesos de calidad e inocuidad, aspectos especialmente valorados por el mercado actual. Este puntaje obtenido sugiere una oportunidad clara para consolidar campañas permanentes y documentadas que permitan fortalecer el vínculo comunicativo entre la empresa y sus clientes.

En la pregunta 12, los participantes afirmaron que sí existe un proceso de atención a quejas y devoluciones, aunque predomina la informalidad. Este hallazgo es consistente con el resultado global del 55%: hay gestión, pero no formalización. La atención informal permite una respuesta rápida, pero limita el registro de reclamos, la trazabilidad de los procesos y la posibilidad de identificar tendencias o aplicar mejoras correctivas. En un sector donde la calidad y seguridad del producto son esenciales, la ausencia de mecanismos documentados puede afectar la percepción de confiabilidad del consumidor, incluso si la empresa actúa con disposición y buena voluntad. Los resultados muestran que Lácteos Ranchero mantiene una relación relativamente favorable con sus consumidores, que se caracteriza por la atención funcional y esfuerzos comunicativos esporádicos. No obstante, para avanzar hacia un nivel más sólido, la empresa debe formalizar sus canales de atención, establecer indicadores de satisfacción y diseñar



estrategias permanentes de educación al consumidor; el fortalecimiento de estos procesos permitiría consolidar la fidelización del cliente y cumplir más plenamente con los lineamientos establecidos por la ISO 26000 en materia de responsabilidad hacia los consumidores.

### **Categoría: Participación y Desarrollo de la Comunidad**

Los resultados en las preguntas 13, 14 y 15 permiten examinar el grado en el que Lácteos Ranchero integra a la comunidad dentro de su gestión de responsabilidad social. Esta materia es clave dentro de la norma, porque aborda el compromiso de la organización con el desarrollo del territorio, el fortalecimiento del tejido social y la creación de valor colectivo. Los datos muestran que la participación comunitaria de la empresa es limitada y presenta un carácter ocasional. En la pregunta 13, el 40 % de los encuestados afirma que la organización solo apoya proyectos comunitarios de manera esporádica, mientras que un 30 % indica que nunca participa en este tipo de iniciativas. Aunque un 20 % menciona actividades realizadas varias veces al año, esta proporción resulta insuficiente para evidenciar un programa estable o sistemático. Este patrón sugiere que las acciones comunitarias no responden a una planificación anual ni se articulan dentro de un esquema definido de inversión social, lo que afecta la posibilidad de construir relaciones de largo plazo con grupos del territorio. Esta situación implica también una débil contribución a ODS como el 11 (“Ciudades y comunidades sostenibles”) y el 17 (“Alianzas para lograr los objetivos”), que demandan continuidad, cooperación y proyectos estructurados con actores locales.

El comportamiento observado se conecta con los resultados de la pregunta 14, donde el 50 % de los encuestados señala que la empresa no mantiene alianzas con pequeños productores, universidades o entidades públicas, y un 30 % afirma que dichas alianzas existen pero sin convenios formales. Solo el 20 % reconoce acuerdos documentados. Esta predominancia de

vínculos informales evidencia que la empresa se relaciona con actores del entorno de manera reactiva y poco estructurada. El hallazgo resulta especialmente relevante porque contrasta con el discurso institucional que destaca la cooperación con productores locales y la participación en redes comunitarias como pilares de su identidad organizacional. La ausencia de mecanismos formales, indicadores de seguimiento o convenios de colaboración revela una brecha entre lo que la empresa declara y la forma en que realmente gestiona su interacción con el territorio. Además, limita la contribución al ODS 8 (“Trabajo decente y crecimiento económico”), especialmente en lo relativo al fortalecimiento de encadenamientos productivos y oportunidades para pequeños productores.

La situación se amplía con los resultados de la pregunta 15, donde la empresa presenta una debilidad marcada en la medición del impacto social. El 60 % de los encuestados afirma que no se mide el efecto de las acciones comunitarias, y solo el 20 % identifica indicadores formales. Este escenario restringe la capacidad de la organización para valorar si sus esfuerzos contribuyen al desarrollo económico o social del entorno, y también dificulta la identificación de oportunidades de mejora. La falta de medición contrasta nuevamente con los principios declarados por la empresa, especialmente aquellos relacionados con la transparencia, la disciplina productiva y el compromiso con el desarrollo regional. Sin instrumentos que permitan evaluar resultados, la responsabilidad social adquiere un carácter implícito y operativo, pero no estratégico. Esta ausencia de seguimiento afecta la alineación con el ODS 12 (“Producción y consumo responsables”), particularmente en la dimensión de reporte, evaluación y mejora continua de los impactos generados.

De manera conjunta, los resultados indican que el desarrollo e involucramiento de la comunidad se encuentra en un nivel incipiente. Lácteos Ranchero demuestra voluntad y algunos

esfuerzos aislados, pero no ha logrado consolidar una estrategia organizada de responsabilidad social comunitaria. La discontinuidad de las acciones, la ausencia de alianzas formales y la falta de medición del impacto social conforman brechas significativas frente a los lineamientos de la ISO 26000 y frente a los elementos del direccionamiento estratégico que resaltan la importancia del territorio y el apoyo al productor local. Estas brechas no representan sólo debilidades, sino oportunidades claras para construir una gestión comunitaria más sólida, sostenible y coherente con la identidad empresarial. Integrar prácticas regulares, alianzas documentadas y sistemas de evaluación permitiría avanzar en la contribución a ODS clave para el sector, reforzando la alineación entre la responsabilidad social, la planeación estratégica y las responsabilidades de desarrollo sostenible.

### **Identificación Problema Central**

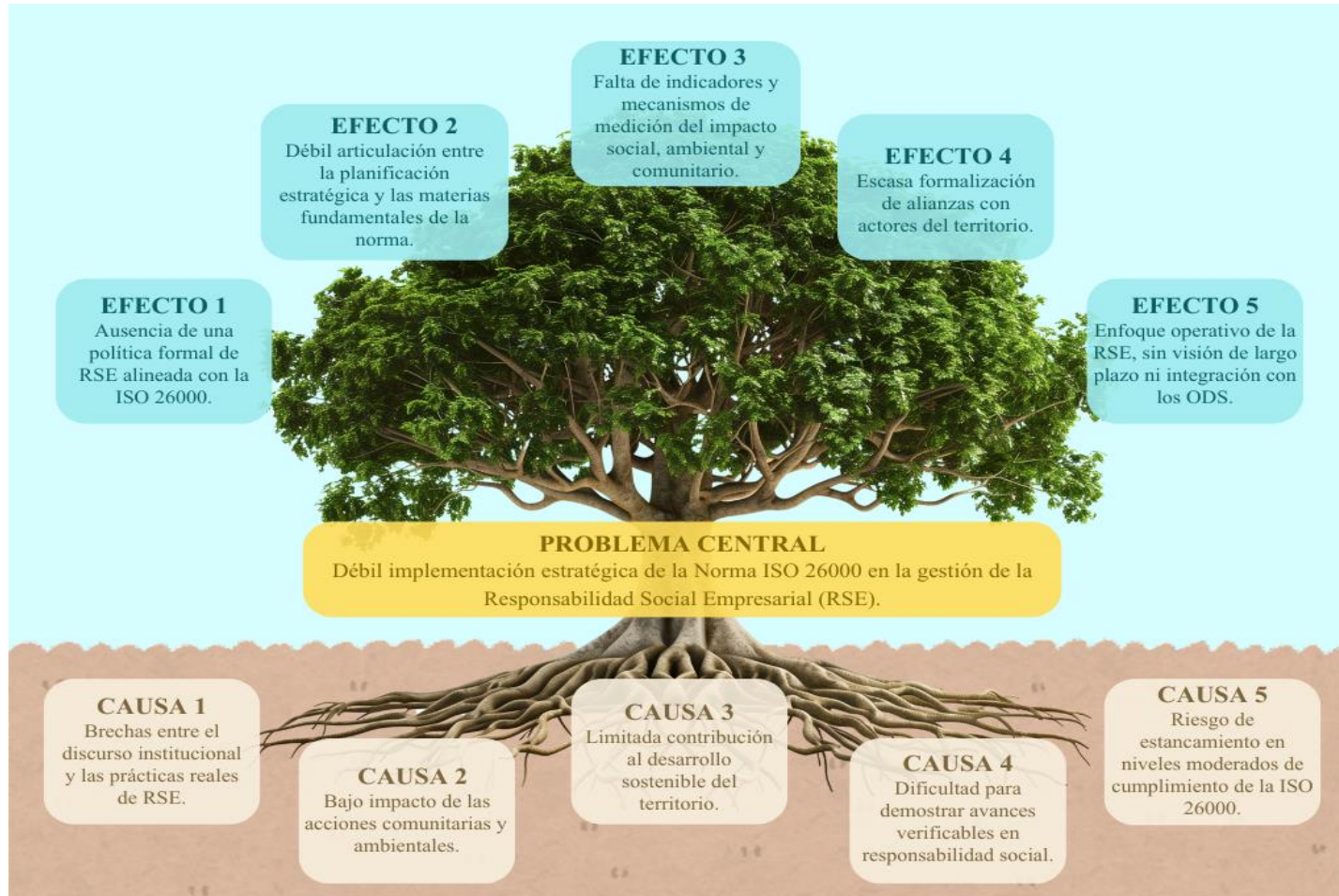
A partir de la síntesis de los resultados obtenidos en el diagnóstico, se establece que la principal dificultad de la organización radica en la incorporación limitada y poco coordinada de los lineamientos de la guía ISO 26000 en su sistema de gestión de responsabilidad social. Si bien existen algunas acciones asociadas a los ejes fundamentales de esta guía, estas se ejecutan de manera independiente, con un énfasis operativo y sin una vinculación clara con la planeación estratégica institucional. Esta condición provoca una distancia entre lo que la empresa comunica respecto a su compromiso social y lo que efectivamente se evidencia en su gestión cotidiana.

De igual manera, la falta de políticas formalizadas, indicadores de seguimiento y herramientas para evaluar los impactos sociales, ambientales y comunitarios limita la consolidación de un sistema de RSE coherente con la ISO 26000 y los ODS, reduciendo el potencial organizacional para sostener su desarrollo en el tiempo y reforzar su relación con los stakeholders.

## Árbol de Problemas

**Figura 4**

*Árbol de problemas de la gestión de la RSE en Lácteos Ranchero Llanogrande S.A.S*



*Nota.* Figura de elaboración basada en la información institucional de Lácteos Rancheros.

El análisis mediante el árbol de problemas permite visualizar de manera estructurada los desafíos que enfrenta Lácteos Ranchero en su gestión de Responsabilidad Social Empresarial, señalando como problemática central la aplicación limitada y poco estratégica de la norma ISO 26000. Esta situación no refleja la inexistencia de iniciativas de RSE, sino la ejecución dispersa, esporádica y poco planificada de las acciones, lo que impide su consolidación como un sistema coherente y alineado con los principios de la norma y con los ODS.

Entre las causas principales se destaca la carencia de una política formal de RSE, que restringe la orientación institucional y complica la toma de decisiones estratégicas en este entorno. Asimismo, la débil incorporación entre la planificación estratégica de la empresa y los hitos fundamentales de la ISO 26000 genera una desconexión entre los objetivos corporativos y las acciones sociales, ambientales y éticas que se implementan en la práctica.

De igual manera, la inexistencia de indicadores claros y de mecanismos para medir los impactos sociales, ambientales y comunitarios dificulta el seguimiento de resultados, mientras que la limitada formalización de alianzas con actores locales reduce la capacidad de impulsar el desarrollo territorial. Finalmente, la prevalencia de un enfoque operativo, sin visión de largo plazo ni conexión explícita con los ODS, refuerza la dispersión de las iniciativas implementadas.

Como efecto, se observan brechas entre el discurso institucional y la ejecución real de la RSE, un impacto reducido de las acciones comunitarias y ambientales, y una contribución limitada al desarrollo sostenible regional. Esta situación evidencia la necesidad de transformar los problemas identificados en objetivos estratégicos y acciones concretas que fortalezcan la gestión integral de la responsabilidad social.

### Cuadro de Stakeholders Afectados

**Tabla 4**

*Matriz de stakeholders relacionados con la integración de la ISO 26000 en Lácteos Rancheros.*

Stakeholder	Tipo	Clasificación	Nivel de influencia	Intereses predominantes	Tipo de interés	Relación con la problemática	Riesgos o expectativas	Prioridad
Dirección de la empresa	Interno	Primario	Alto	Sostenibilidad del negocio, reputación, cumplimiento normativo	Económico / Ético	Falta de lineamientos estratégicos e indicadores de RSE	Riesgo reputacional y de estancamiento en el cumplimiento de la ISO 26000	Alta
Empleados	Interno	Primario	Medio	Condiciones laborales justas, estabilidad, desarrollo	Social / Ético	Ausencia de políticas formales de RSE y bienestar	Desmotivación, baja apropiación de la RSE	Alta
Productores lecheros	Externo	Primario	Medio	Relación comercial estable, acompañamiento técnico	Económico / Social	Vinculación operativa poco estructurada	Pérdida de confianza y bajo impacto territorial	Alta
Proveedores	Externo	Secundario	Medio	Continuidad contractual, reglas claras	Económico	Relación comercial sin criterios	Riesgos éticos y de sostenibilidad en la cadena	Media

						explícitos de RSE		
Comunidad local	Externo	Secundario	Bajo	Desarrollo local, cuidado ambiental	Social / Ambiental	Bajo impacto de programas comunitarios	Conflictos sociales o pérdida de legitimidad	Media
Clientes	Externo	Secundario	Medio	Calidad, confianza, consumo responsable	Económico / Social	Prácticas responsables poco visibles	Pérdida de valor percibido de la marca	Media
Entidades públicas	Externo	Secundario	Alto	Desarrollo territorial, cumplimiento normativo	Social / Ambiental / Ético	Escasa articulación institucional	Limitación para acceder a programas y alianzas	Media–Alta

*Nota.* Fuente elaboración propia.

La tabla 4 facilita el análisis de los grupos afectados, por el bajo nivel de incorporación de la guía ISO 26000 en Lácteos Ranchero, además de su grado de interés y participación en los procesos de gestión responsable de la organización. Este ejercicio permite evidenciar que la situación no se limita al contexto interno de la empresa, sino que también genera efectos en su entorno productivo, social e institucional.

Entre los stakeholders internos, la alta dirección y los empleados se consideran actores primarios, dado que su participación influye de manera significativa en la toma de decisiones de alto impacto y en la ejecución de las iniciativas de RSE. La ausencia de



lineamientos claros, indicadores de sostenibilidad y de una política formal de RSE afecta directamente la coherencia institucional, la motivación del personal y el ejercicio de liderazgo ético dentro de la organización.

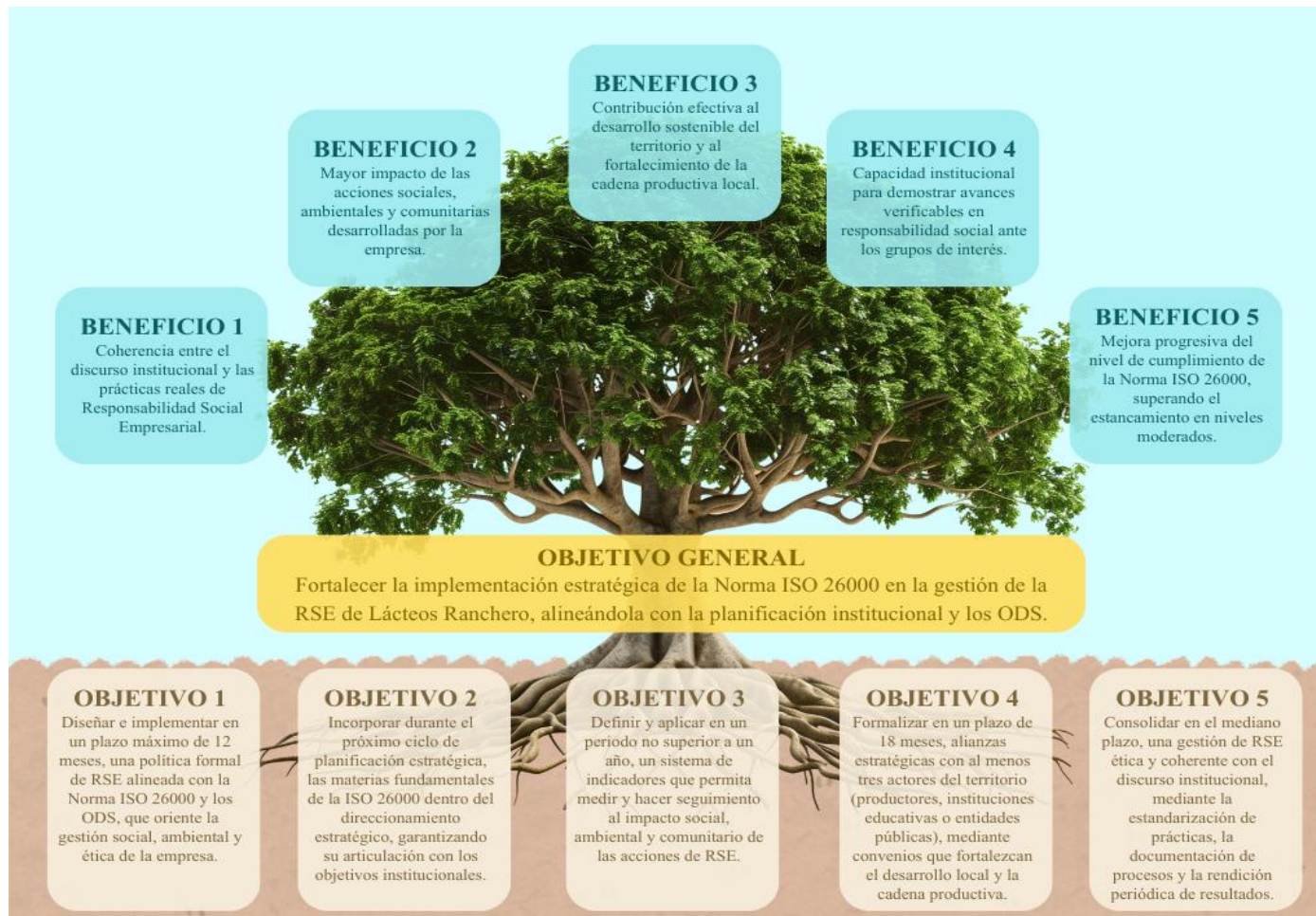
Por su parte, los stakeholders externos presentan distintos niveles de prioridad e influencia. Los productores lecheros, como elementos clave de la cadena productiva, se ven impactados por relaciones poco estructuradas y con escaso acompañamiento estratégico, limitando el efecto económico y social en el territorio. La comunidad local, los clientes y los proveedores, aunque con menor capacidad de decisión directa, enfrentan riesgos relacionados con la baja visibilidad y sostenibilidad de las acciones de RSE, lo que puede incidir en la legitimidad y reputación de la empresa.

Finalmente, las entidades públicas se destacan como actores con alta capacidad de influencia, especialmente en lo referente al desarrollo territorial y la coordinación institucional, cuya vinculación limitada restringe el aprovechamiento de posibles alianzas estratégicas y programas de apoyo. En conjunto, este análisis permite priorizar los grupos de interés más relevantes y constituye un sustento sólido para la formulación de estrategias que fortalezcan una gestión de RSE más coherente, participativa y alineada con los principios de la ISO 26000 y los ODS.

## Árbol de Objetivos

**Figura 5**

*Árbol de objetivos para el fortalecimiento de la RSE en Lácteos Rancheros.*



*Nota.* Figura de elaboración propia basada en la información institucional de Lácteos Rancheros.

La construcción del esquema de objetivos se deriva del análisis previo de la problemática, convirtiendo las condiciones identificadas como desfavorables en propósitos concretos y medibles para Lácteos Ranchero. El propósito central de este ejercicio es impulsar la incorporación estratégica de la guía ISO 26000 en la gestión de responsabilidad social de la compañía, articulando estas iniciativas con la planeación institucional y con los compromisos establecidos en los ODS, en respuesta a las debilidades y la aplicación dispersa evidenciadas en el diagnóstico.

Los objetivos específicos se derivan de la conversión de las causas identificadas en medios de acción concretos. Entre ellos se incluyen la creación de una política formal de RSE, la incorporación de los hitos fundamentales de la ISO 26000 al direccionamiento estratégico, el diseño de indicadores para medir el impacto social, ambiental y comunitario, la formalización de alianzas con actores del territorio y la consolidación de una gestión ética coherente con los valores y compromisos institucionales. Estos objetivos se formularon bajo criterios SMART, asegurando su viabilidad, seguimiento y evaluación efectiva.

Asimismo, los beneficios esperados reflejan la transformación de los impactos negativos detectados en el árbol de problemas. Entre estos destacan una mayor coherencia entre la alocución institucional y las prácticas reales de RSE, un incremento en el alcance e impacto de las acciones sociales, ambientales y comunitarias, una contribución efectiva al desarrollo sostenible del territorio, la capacidad de evidenciar avances verificables ante los grupos de interés y la mejora progresiva en la implementación de la norma ISO 26000.

En conjunto, el árbol de objetivos constituye un fundamento sólido para la definición de estrategias orientadas a consolidar una gestión de RSE más estructurada, sostenible y alineada con los compromisos de la organización.

## Mapa de Estrategias

**Tabla 5**

*Mapa de estrategias para la implementación de la norma ISO 26000 en Lácteos Rancheros.*

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Acciones / Estrategias	Responsable	ODS relacionados
Gobernanza y liderazgo responsable	Diseñar e implementar una política formal de RSE alineada con la ISO 26000 y los ODS	Política de RSE aprobada e implementada	Política diseñada, aprobada y difundida en un plazo máximo de 12 meses	Elaborar la política institucional de RSE; validarla en comité directivo; asignar roles y responsabilidades; divulgar a los grupos de interés	Dirección General / Comité Directivo	ODS 16 (“Paz, justicia e instituciones sólidas”), ODS 12 (“Producción y consumo responsables”)
Gobernanza y liderazgo responsable	Consolidar una gestión de RSE ética y coherente con el discurso institucional	Nivel de estandarización y rendición de resultados de RSE	Documentación de procesos y reporte anual de resultados en el mediano plazo	Estandarizar prácticas de RSE; documentar procesos; establecer mecanismos de rendición de cuentas y transparencia	Dirección General / Área Administrativa	ODS 16 (“Instituciones sólidas”), ODS 8 (“Trabajo decente y crecimiento económico”)

Procesos internos sostenibles	Incorporar las materias esenciales de la ISO 26000 al direccionamiento estratégico	Porcentaje de objetivos estratégicos con enfoque RSE	Integración de la norma en el próximo ciclo de planeación estratégica	Ajustar el plan estratégico institucional; alinear procesos clave con las materias fundamentales de la ISO 26000	Dirección Estratégica / Planeación	ODS 12 (Producción responsable), ODS 9 (“Industria, innovación e infraestructura”)
Procesos internos sostenibles	Definir y aplicar un sistema de indicadores de impacto social, ambiental y comunitario	Número de indicadores definidos y en seguimiento	Sistema de indicadores implementado en un plazo no superior a un año	Diseñar indicadores sociales, ambientales y comunitarios; establecer mecanismos de seguimiento y evaluación; generar informes periódicos	Área de Calidad / Gestión Ambiental y Social	ODS 12 (“Producción responsable”), ODS 13 “(Acción por el clima”)
Aprendizaje y cultura organizacional	Fortalecer la apropiación interna de la RSE y la ISO 26000	Porcentaje de personal capacitado en RSE	100 % del personal capacitado en un plazo de 12 meses	Diseñar e implementar programas de capacitación en RSE, ética y sostenibilidad; promover cultura	Talento Humano	ODS 8 (“Trabajo decente”), ODS 4 (“Educación de calidad”)

				organizacional responsable		
Impacto social y ambiental	Formalizar alianzas estratégicas para el desarrollo territorial	Número de alianzas formalizadas mediante convenios	Al menos tres alianzas estratégicas formalizadas en 18 meses	Establecer convenios con productores, instituciones educativas y entidades públicas; desarrollar proyectos conjuntos	Dirección General / Área de Relaciones Institucionales	ODS 17 (“Alianzas para lograr los objetivos”), ODS 11 (“Comunidades sostenibles”)
Impacto social y ambiental	Incrementar el impacto positivo de las acciones comunitarias y ambientales	Proyectos comunitarios con medición de impacto	Implementación y evaluación anual de proyectos comunitarios	Diseñar programas comunitarios estructurados; medir impacto social y ambiental; ajustar acciones según resultados	Área Social y Ambiental	ODS 11 (“Comunidades sostenibles”), ODS 13 (“Acción por el clima”)

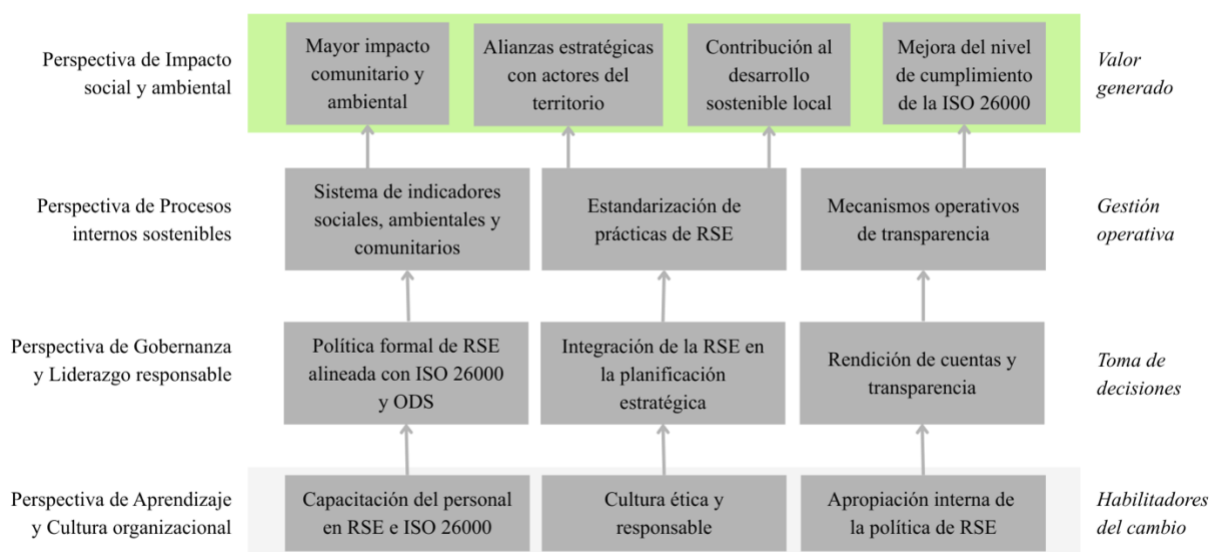
---

*Nota.* Tabla de elaboración propia basada en la información institucional presentada por Lácteos Rancheros.

La tabla presenta el mapa estratégico de la organización, estructurado a partir de los objetivos definidos en el árbol de objetivos y organizado según las perspectivas de impacto social y ambiental, procesos internos sostenibles, aprendizaje y cultura organizacional, y gobernanza responsable. Este instrumento permite traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas, indicadores de seguimiento, metas verificables y responsables institucionales, asegurando coherencia con la norma ISO 26000 y los ODS. A partir de estos elementos, se elaboró un mapa estratégico visual que integra de forma sintética la lógica de intervención propuesta.

### Figura 6

*Mapa estratégico para integrar la ISO 26000 en Lácteos Rancheros.*



*Nota.* Elaboración propia con base en el diagnóstico organizacional, el árbol de objetivos y los principios establecidos en la ISO 26000.

El mapa estratégico evidencia que el afianzamiento de la cultura organizacional y el aprendizaje en RSE constituye la base para una gobernanza responsable, la cual orienta la toma de decisiones estratégicas y la constitución de políticas alineadas con la ISO 26000. Estas

decisiones se reflejan en procesos internos sostenibles que permiten medir y gestionar el impacto social, ambiental y comunitario, generando finalmente beneficios tangibles para los grupos de interés y el territorio. De esta manera, la imagen refuerza la coherencia entre el diagnóstico, los objetivos estratégicos y las acciones propuestas para consolidar una gestión integral de la RSE.



### **Análisis Ético Sobre la Coherencia Entre Discurso y Práctica en RSE**

El diagnóstico realizado, con el árbol de problemas, el árbol de objetivos y el mapa estratégico, revela una brecha significativa entre lo que Lácteos Ranchero comunica sobre su compromiso con la RSE y las actividades efectivamente implementadas. Aunque la empresa declara interés en el desarrollo territorial, el apoyo a productores locales, la ética empresarial y la sostenibilidad, estas intenciones no se reflejan plenamente en políticas estructuradas, procesos sistematizados ni mecanismos de seguimiento que respalden de manera consistente dicho compromiso.

La carencia de una política formal de RSE alineada con la norma ISO 26000 contribuye de manera determinante a esta brecha. Si bien existen actividades sociales, ambientales y comunitarias, estas se ejecutan de forma aislada y con un enfoque operativo y reactivo. Esta situación limita la incorporación de criterios sociales en la planificación estratégica y dificulta orientar las decisiones hacia objetivos de largo plazo coherentes con los ODS.

En este contexto, el discurso institucional tiende a ser más aspiracional que estratégico, exponiendo a la empresa a riesgos de legitimidad ante sus grupos de interés, especialmente en un entorno que valora cada vez más la rendición de cuentas y la transparencia. La débil formalización de alianzas con actores del territorio y la ausencia de indicadores que permitan medir impactos sociales, ambientales y comunitarios refuerzan la desconexión entre lo declarado y lo ejecutado. La RSE se percibe más como un conjunto de prácticas implícitas que como un sistema verificable de gestión, dificultando la demostración de avances concretos en el cumplimiento de la ISO 26000.

Desde una perspectiva crítica, la coherencia solo puede consolidarse cuando la RSE se integra como eje transversal de la estrategia empresarial, dejando de considerarse acciones puntuales. Los hallazgos obtenidos representan una oportunidad para que Lácteos Ranchero oriente su gestión hacia un modelo más articulado, respaldado por políticas claras, procesos definidos, indicadores de seguimiento y alineación explícita con los ODS. Esto permitiría reducir las brechas identificadas y fortalecer una gestión de responsabilidad social creíble, sostenible y coherente con los hitos de la norma ISO 26000.

Ética y gobernanza también están directamente implicadas, ya que la desconexión entre discurso y práctica puede derivar en una gestión de RSE meramente declarativa, centrada en la reputación más que en el cumplimiento efectivo de la norma. La rendición de cuentas y la transparencia, el comportamiento ético requieren que las acciones implementadas coincidan con lo que la empresa comunica a sus involucrados.

Finalmente, la ausencia de vehículos formales de diálogo, seguimiento y evaluación limita la detección temprana de expectativas de trabajadores, productores y comunidad, afectando la confianza y la legitimidad institucional. Fortalecer la aplicación ética de la ISO 26000 implica consolidar la ética como un eje transversal de la estrategia, promoviendo una gestión estructurada, medible y participativa, que aporte eficazmente al logro de ODS. Ignorar estas brechas podría normalizar una gestión social desconectada de los principios declarados, debilitando tanto la credibilidad de la organización como su capacidad de generar valor sostenible a largo plazo.

## Conclusiones Estratégicas

En síntesis, incorporar los lineamientos de la guía ISO 26000 en Lácteos Ranchero Llanogrande S.A.S. constituye una posibilidad estratégica para fortalecer RSE de forma integral y en coherencia con la dirección corporativa. El análisis desarrollado evidencia que las principales limitaciones no se relacionan con la falta de intención, sino con la carencia de formalización, medición y coordinación de las prácticas de RSE, lo que afecta su efectividad y sostenibilidad. Las herramientas utilizadas permiten orientar decisiones hacia acciones concretas, coherentes con los principios de la ISO 26000 y con los ODS, estableciendo bases para una gestión más ética, transparente y orientada a la mejora continua.

Desde un enfoque estratégico, el desafío principal no solo radica en comprender conceptualmente la responsabilidad social, sino también en la capacidad de la compañía para transformar sus lineamientos en resultados medibles y sostenibles. La falta de indicadores consolidados, responsables definidos y mecanismos sistemáticos de seguimiento limita la efectividad de las acciones implementadas y dificulta evaluar su impacto en los ámbitos social, ambiental y territorial. Bajo estas condiciones, la gestión social podría permanecer como un elemento secundario, más asociada al cumplimiento formal que a la generación de valor estratégico. El mapa estratégico propuesto contribuye a superar esta limitación, al integrar objetivos, acciones, indicadores y ODS en un marco de gobernanza responsable; sin embargo, su éxito dependerá del compromiso del equipo directivo y de la integración de estos elementos en la designación de recursos y toma de decisiones.

La puesta en marcha de la norma ISO 26000 debe entenderse como un proceso sistémico y relacional, en el cual la articulación con los distintos grupos de interés —proveedores, colaboradores, clientes, comunidades y actores institucionales— es fundamental para expandir el

alcance y la eficacia de la gestión social. Establecer alianzas estratégicas y espacios de diálogo fortalece la legitimidad de la empresa y contribuye a causar repercusiones colectivas coherentes con los ODS. De este modo, la responsabilidad social trasciende el ámbito interno y se consolida como un mecanismo de corresponsabilidad y gobernanza territorial, promoviendo la sostenibilidad y estabilidad de la organización a largo plazo.

Finalmente, el análisis evidencia que el reto central de Lácteos Ranchero no es la ausencia de acciones de responsabilidad social, sino su limitada integración en la estrategia corporativa. La empresa debe evolucionar de un modelo operativo y fragmentado hacia un sistema de RSE estructurado, con políticas claras, indicadores verificables y alianzas sólidas. La estrategia debe concebirse como un sistema dinámico que articule gobernanza, procesos internos, cultura organizacional y vinculación con la comunidad, en coherencia con la ISO 26000 y los ODS, transformando la sostenibilidad en un eje competitivo capaz de generar valor social, económico, y ambiental al mismo tiempo.

### **Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial**

El presente plan se elabora a partir de los hallazgos obtenidos en las fases previas del diplomado, especialmente del análisis del nivel de aplicación de las materias fundamentales de la norma ISO 26000. Su finalidad es establecer un conjunto de actividades dirigidas a fortalecer la gestión ética de la organización, garantizando coherencia entre lo que la empresa comunica institucionalmente y las prácticas efectivamente implementadas, así como asegurando la sostenibilidad y trazabilidad de los procesos en el tiempo.

La estructura del plan se organiza por dimensiones de intervención, alineadas con los hitos, principios y materias fundamentales de la ISO 26000. Para cada dimensión se determinan objetivos estratégicos, estrategias específicas, plazos de ejecución e indicadores de seguimiento, con el propósito de facilitar la medición del desempeño y promover la mejora continua. De esta manera, el plan busca producir impactos positivos en los ámbitos económico, social, ambiental y ético, fortaleciendo las relaciones con los involucrados y contribuyendo a la realización de los ODS.

A continuación, se presenta el plan estratégico de Responsabilidad Social Empresarial, estructurado por dimensiones, donde se especifican los objetivos estratégicos, las estrategias de intervención, los plazos para la ejecución y los indicadores de seguimiento correspondientes a cada materia fundamental de la ISO 26000.

### Dimensión: Prácticas Laborales y Derechos Humanos

**Tabla 6**

*Plan estratégico – Prácticas laborales y derechos humanos*

Objetivo estratégico	Estrategia	Plazo	Indicador
Fortalecer la gestión de las prácticas laborales y el respeto por los derechos humanos en Lácteos Ranchero Llanogrande S.A.S. mediante la formulación e implementación de políticas internas, el fortalecimiento del talento humano y la medición sistemática del clima y bienestar laboral, en coherencia con los lineamientos de la norma ISO 26000.	Diseñar e implementar una estrategia integral de gestión de prácticas laborales y derechos humanos, que incluya la identificación de riesgos y oportunidades en las condiciones de trabajo y la formulación de una política interna alineada con la norma ISO 26000. Paralelamente, desarrollar programas de capacitación en derechos humanos, ética laboral y bienestar organizacional, así como mecanismos periódicos de seguimiento y evaluación del clima laboral, con el fin de promover condiciones laborales justas, equidad,	Mediano plazo (18 a 24 meses), articulado al primer ciclo de elaboración de la memoria de sostenibilidad de la empresa.	Indicador principal: Índice de satisfacción laboral (%) $\geq$ 80% Indicadores complementarios: • Porcentaje de colaboradores capacitados en derechos humanos y prácticas laborales responsables: 100% al cierre de 24 meses • Nivel de avance en la implementación de la política interna de prácticas laborales y derechos humanos: 100% al cierre de 24 meses • Tasa de rotación de personal anual: $\leq$ 10% • Índice de mejora en clima laboral: incremento de 15%

---

no discriminación y mejora continua  
del bienestar de los colaboradores.

respecto a la línea base al cierre de  
24 meses

---

*Nota.* Elaboración propia con base en el diagnóstico organizacional, el árbol de objetivos y el marco orientador propuesto por la ISO 26000, correspondiente a la dimensión de Prácticas Laborales y Derechos Humanos.

Este plan de acción se formula a partir de las brechas identificadas en el diagnóstico previo, principalmente la ausencia de políticas formalizadas, mecanismos de seguimiento y procesos sistemáticos orientados al bienestar de los colaboradores. El objetivo estratégico busca consolidar una gestión laboral más estructurada y coherente con la norma, reconociendo que el respeto por los derechos humanos y las prácticas laborales justas es un eje fundamental para la sostenibilidad organizacional. Las estrategias definidas permiten avanzar progresivamente desde la identificación de riesgos y oportunidades, hacia la formalización de compromisos institucionales, la consolidación de la cultura organizacional y la evaluación continua del clima laboral. Los indicadores, como el índice de satisfacción laboral y la tasa de rotación de personal, permiten medir de manera objetiva el impacto real de las acciones implementadas, promoviendo una decisión fundamentada y orientada a la mejora continua. De esta forma, la empresa asegura coherencia entre su gestión interna y los principios de responsabilidad social, fomentando un desempeño ético, participativo y sostenible en el tiempo.

### Dimensión: Medio Ambiente

**Tabla 7**

*Plan estratégico – Medio ambiente*

Objetivo estratégico	Estrategia	Plazo	Indicador
Consolidar una gestión ambiental anticipatoria en Lácteos Ranchero, orientada al uso responsable de recursos naturales, la mitigación de impactos ecológicos y la integración de prácticas sostenibles en los procesos productivos, en coherencia con los principios de la norma ISO 26000 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).	Implementar una estrategia integral de gestión ambiental que incluya el diseño del cuadro de mando para medir consumo de agua, energía y generación de residuos por unidad de producción; la adopción de prácticas de economía circular en residuos orgánicos e industriales, priorizando reutilización y compostaje; la formalización de alianzas con entidades ambientales locales para proyectos de conservación y educación; la capacitación del personal en sostenibilidad ambiental; y la incorporación de criterios ambientales en la selección de	Corto y mediano plazo: diseño de indicadores (3 meses); implementación de prácticas circulares (6 meses); formalización de alianzas ambientales (6–9 meses); capacitación continua con evaluación semestral; ajuste	Indicador principal: Porcentaje de disminución en consumo de agua y energía por unidad producida $\geq$ 10% al cierre de 12 meses. Indicadores complementarios: • Toneladas de residuos reutilizados o compostados $\geq$ 80% de los residuos generados. • Número de alianzas ambientales formalizadas $\geq$ 3 en 12 meses. • Porcentaje de personal capacitado en sostenibilidad ambiental $\geq$ 100% en 12 meses. • Porcentaje de proveedores con criterios ecológicos incorporados $\geq$



---

proveedores, priorizando insumos con menor huella ecológica.	de criterios de compra en el próximo ciclo de abastecimiento ( $\leq 12$ meses).	80% en el próximo ciclo de abastecimiento.
--	--	--

---

*Nota.* Elaboración propia con base en el diagnóstico organizacional, el árbol de objetivos y el marco orientador propuesto por la ISO 26000, correspondiente a la dimensión de Medio Ambiente.

Este plan de trabajo para la dimensión de Medio Ambiente se formula a partir de las brechas identificadas en el diagnóstico organizacional, incluyendo consumo elevado de recursos naturales, generación de residuos y limitadas prácticas de economía circular. El objetivo estratégico busca consolidar una gestión ambiental anticipatoria, alineada con los principios de la norma y los ODS, promoviendo el uso responsable de recursos y la mitigación de impactos ecológicos. Las estrategias definidas permiten avanzar desde la medición y seguimiento del consumo de energía, generación de residuos y uso responsable de agua, hasta la implementación de prácticas de economía circular, alianzas con entidades ambientales, capacitación del personal y criterios de selección de proveedores sostenibles. Los indicadores establecidos facilitan la evaluación del impacto real de estas acciones, asegurando la elección basada en datos y la mejora continua, promoviendo la coherencia entre la gestión interna y los compromisos ambientales de la organización.

### Dimensión: Asunto de Consumidores

**Tabla 8**

*Plan estratégico – Asunto de consumidores*

Objetivo estratégico	Estrategia	Plazo	Indicador
Fortalecer la gestión responsable hacia los consumidores en Lácteos Ranchero Llanogrande S.A.S., mediante la implementación de prácticas de atención, información transparente y mecanismos de retroalimentación, que garanticen la satisfacción, confianza y fidelización del cliente, en coherencia con los lineamientos de la norma ISO 26000.	Diseñar e implementar un protocolo integral de atención al consumidor que incluya diagnóstico de necesidades, expectativas y percepciones mediante encuestas y revisión de canales de atención; fortalecimiento de la comunicación con información clara sobre productos, procesos, precios y políticas de garantía; y mecanismos periódicos de seguimiento a la satisfacción del cliente que permitan evaluar impacto, generar mejoras continuas y garantizar respuestas oportunas, trato respetuoso y consumo informado y responsable.	Corto a mediano plazo (12 a 18 meses), iniciando con la implementación de los mecanismos de atención al consumidor y consolidando progresivamente los procesos de seguimiento y medición de satisfacción.	Indicador principal: Índice de satisfacción del consumidor $\geq 80\%$ al cierre de 12 meses. Indicadores complementarios: • Porcentaje de PQR atendidas dentro del tiempo establecido $\geq 95\%$ . • Porcentaje de consumidores que califican positivamente la atención recibida $\geq 85\%$ . • Protocolo de atención al consumidor formalizado e implementado al 100%. • Frecuencia de medición de satisfacción del cliente: mínimo 2 veces al año.

*Nota.* Elaboración propia con base en el diagnóstico organizacional, el árbol de objetivos y el marco orientador propuesto por la ISO 26000, correspondiente a la dimensión de Asuntos de Consumidores.

Este plan de acción se formula a partir de las oportunidades de mejora mencionadas en el diagnóstico previo, especialmente en la importancia de consolidar mecanismos efectivos de interacción, acompañamiento y respuesta con los clientes. El objetivo estratégico busca consolidar una relación más cercana, transparente y confiable entre la empresa y sus consumidores, en coherencia con los lineamientos de la norma, que reconoce la protección y satisfacción del consumidor como un eje clave de RSE. Las tácticas definidas permiten avanzar desde la identificación de las expectativas y apreciaciones del cliente, hacia la implementación de protocolos de atención y mecanismos de seguimiento que garanticen respuestas oportunas y trato respetuoso. Asimismo, la medición periódica del índice de satisfacción del consumidor facilita evaluar el impacto real de las acciones desarrolladas y orientar procesos permanentes de optimización. En este sentido, la empresa fortalece su reputación, incrementa la fidelización de sus clientes y consolida una gestión responsable y sostenible en su relación con los consumidores.

### Dimensión: Comunidad y Desarrollo Social

**Tabla 9**

*Plan estratégico – Comunidad y desarrollo social*

Objetivo estratégico	Estrategia	Plazo	Indicador
Fortalecer la contribución social de la organización en su entorno, mediante la implementación de programas comunitarios sostenibles y la articulación ética con actores del territorio, que promuevan el desarrollo social, el bienestar colectivo y la generación de valor compartido, en coherencia con los principios de la Responsabilidad Social Empresarial y las orientaciones técnicas asociadas a la norma ISO 26000.	Implementar un programa integral de fortalecimiento comunitario y desarrollo territorial que incluya: 1) diseño y ejecución de proyectos sociales estructurados en Llano Grande, orientados a la inclusión, bienestar y desarrollo sostenible; 2) promoción de alianzas estratégicas con entidades públicas, privadas y sociales, basadas en principios éticos, transparencia y corresponsabilidad; y 3) desarrollo de programas de formación ética y en responsabilidad social para proveedores y grupos de interés clave, mediante talleres y espacios pedagógicos, presenciales o	Diagnóstico y diseño: primer semestre 2026. Implementación progresiva: segundo semestre 2026. Ejecución de alianzas y proyectos: segundo semestre 2026. Capacitaciones: primer y segundo semestre 2026.	Indicador principal: Número de proyectos comunitarios ejecutados $\geq 2$ . Indicadores complementarios: • Nivel de participación comunitaria: $\geq 70\%$ de actores convocados. • Alianzas estratégicas formalizadas $\geq 2$ . • Proyectos ejecutados en alianza $\geq 1$ . • Nivel de corresponsabilidad de aliados: % participación activa (personal convocado/personas involucradas) $\geq 80\%$ . • Número de jornadas de

---

virtuales, asegurando la participación activa y la coherencia con los principios de la ISO 26000 y el código de ética de la empresa.

formación realizadas  $\geq 2$ .

- Porcentaje de proveedores capacitados  $\geq 90\%$ .
- Nivel de participación y satisfacción en formaciones  $\geq 80\%$ .

---

*Nota.* Elaboración propia con base en el diagnóstico organizacional, el árbol de objetivos y el marco orientador propuesto por la ISO 26000, correspondiente a la dimensión de Comunidad y Desarrollo Social.

Este plan de acción para la dimensión de Comunidad y Desarrollo Social se formula a partir de las necesidades y oportunidades identificadas en el diagnóstico organizacional, con el fin de afianzar la conexión de la compañía con la comunidad y sus stakeholders. El objetivo estratégico busca consolidar programas comunitarios sostenibles, fomentar alianzas éticas y estratégicas, y promover la formación en ética y responsabilidad social, en coherencia con los principios de la norma. Las estrategias permiten avanzar desde la identificación de necesidades comunitarias y la formalización de proyectos y alianzas, hasta la ejecución de programas de capacitación y seguimiento, garantizando participación activa, corresponsabilidad y generación de valor compartido. Los indicadores establecidos facilitan la medición del impacto real de estas acciones, orientando al mejoramiento continuo y al fortalecimiento del Status de la compañía, su compromiso social y su aportación al desarrollo sustentable del territorio.

## Conclusiones

El desarrollo del diagnóstico organizacional permitió evidenciar que Lácteos Ranchero Llanogrande S.A.S. cuenta con prácticas asociadas a la RSE, aunque estas se ejecutan de manera dispersa y con un énfasis predominantemente operativo. La ausencia de políticas formalizadas, indicadores de seguimiento y mecanismos sistemáticos de evaluación limita la consolidación de un sistema de RSE alineado estratégicamente con la norma ISO 26000 y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El análisis por materias fundamentales reveló un desempeño moderado en dimensiones como derechos humanos, prácticas laborales y asuntos de consumidores, lo que refleja avances importantes en la gestión interna y en la relación con el mercado. No obstante, se identificaron brechas significativas en aspectos ambientales y de participación comunitaria, donde las acciones existentes carecen de planificación, articulación estratégica y medición del impacto, reduciendo su contribución al desarrollo sostenible del territorio.

La formulación del plan estratégico constituye un aporte clave del trabajo, en tanto traduce las brechas identificadas en objetivos, estrategias, indicadores y acciones concretas. Este enfoque permite fortalecer la coherencia entre el direccionamiento estratégico de la compañía y su gestión social, ambiental y ética, promoviendo una percepción a largo plazo sustentado en la mejora continua. Finalmente, se concluye que la aplicación estratégica de la norma representa una oportunidad para que Lácteos Ranchero consolide una gestión organizacional más ética, participativa y sostenible. Integrar la responsabilidad social como un eje vital e indispensable de la planificación no solo fortalece la competitividad y la legitimidad empresarial, sino que también contribuye a la calidad de vida de los stakeholders y al desarrollo comunitario en el que opera la compañía.

## Recomendaciones

Se recomienda a Lácteos Ranchero Llanogrande S.A.S. formalizar una política integral de RSE alineada con la norma ISO 26000, que permita orientar de manera clara las decisiones estratégicas y asegurar la coherencia entre el discurso institucional y las prácticas organizacionales. Esta política debe incorporar compromisos explícitos de gobernanza, derechos humanos, prácticas laborales, participación comunitaria y medio ambiente.

Asimismo, resulta prioritario fortalecer los vehículos de seguimiento y evaluación mediante la definición de indicadores sociales, ambientales y laborales que permitan comparar el impacto real de las operaciones implementadas. La estructuración de la información y la preparación periódica de informes facilitarán la toma de decisiones informada y contribuirán al progreso constante de la gestión responsable.

Se sugiere consolidar programas de capacitación dirigidos al personal y a los actores de la cadena de valor, con el fin de impulsar una fuerte cultura organizacional fundamentada en principios éticos, la corresponsabilidad y el respeto por los derechos humanos. De la misma manera, es recomendable ampliar y formalizar las alianzas con productores locales, instituciones educativas y entidades del territorio, fortaleciendo la participación comunitaria y el desarrollo regional.

Finalmente, se recomienda integrar la RSE como un eje vital del direccionamiento estratégico, de modo que las acciones sociales, ambientales y éticas no dependan de iniciativas aisladas, sino de una planificación estructurada, sostenible y alineada con los ODS.

### Referencias Bibliográficas

- Alpina. (2022, 26 agosto). *Alpina redujo en un 23 % su huella de carbono durante 2019 y le sigue apostando a la sostenibilidad*. Alpina. <https://alpina.com/contenidos/post/alpina-redujo-en-un-23-porcentaje-su-huella-de-carbono-durante-2019-y-le-sigue-apostando-a-la-sostenibilidad>
- Alpina. (s. f.). *Alpina Sostenible: Cuidado Ambiental y Nutrición*. Alpina. Recuperado el 13 de noviembre 2025. <https://alpina.com/sostenibilidad>
- Arroyo, J. (2018). *Los códigos de ética y los códigos de conducta en la promoción de la ética organizacional*. *Revista Nacional De Administración*, 9(1), 87–103.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/ron/v20n2/v20n2a11.pdf>
- Belda Hériz, I. (2018). *Economía circular: un nuevo modelo de producción y consumo sostenible*. Editorial Tébar Flores, 16–66. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/51998?page=16>
- 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://doi.org/10.26439/ing.ind2018.n39.6676416>
- 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](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*.  
<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/9814/u303403.pdf?sequence=1>



- EMIS. (2025). *Lácteos Ranchero Llanogrande S.A.S – perfil de la compañía*. EMIS.  
[https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Lacteos\\_Ranchero\\_Llanogrande\\_SAS\\_en\\_8159225.html](https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Lacteos_Ranchero_Llanogrande_SAS_en_8159225.html)
- 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*. <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/4342/1/agonzalez.pdf>
- González, Y., Manzano, O., & Torres, M. (2019). *Capítulo 3 Integración sistémica de las categorías dentro de un plan de responsabilidad social Universitaria*. Libros Universidad Nacional Abierta Y a Distancia, 77–119. <https://doi.org/10.22490/9789586516556>
- Grupo Nutresa. (2024). *Grupo Nutresa reports 11 % revenue growth, pledges US\$1.5 bn to cocoa sustainability*. ConfectioneryNews.  
<https://www.confectionerynews.com/Article/2024/03/28/grupo-nutresa-reports-11-revenue-growth-pledges-1.5bn-to-cocoa-sustainability/>
- Grupo Nutresa. (2024, 24 mayo). *Nutresa confirma su compromiso con la preservación de la biodiversidad*. EnAlimentos. <https://enalimentos.lat/noticias/9173-nutresa-confirma-su-compromiso-con-la-preservacion-de-la-biodiversidad.html>
- Hoof, B. V. (2008). *Producción más limpia: paradigma de gestión ambiental*. Universidad de los Andes, 17–63. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/40312?page=17>
- ISO. (2010). *ISO 26000: Guía de responsabilidad social. Organización Internacional de Normalización*. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- ISO. (2010). *ISO 26000: Responsabilidad Social. Visión general del proyecto*. Organización Internacional de Normalización.

[https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/es/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/es/iso_26000_project_overview-es.pdf)

Junta de Galicia. (2012). *Plan Gallego de Responsabilidad Social Empresarial*.

[http://www.gemcat.eu/wp-content/uploads/2018/03/Plan\\_Estrategico\\_Gallego\\_RSE\\_es.pdf](http://www.gemcat.eu/wp-content/uploads/2018/03/Plan_Estrategico_Gallego_RSE_es.pdf)

Lácteos Ranchero – Lácteos Ranchero Llanogrande. (s. f.). *Nuestros inicios y primeros logros*.

Recuperado el 24 de noviembre 2025. <https://lacteosranchero.com.co/lacteos-ranchero-nuestros-inicios-y-primeros-logros/>

Lácteos Ranchero – Lácteos Ranchero Llanogrande. (s. f.). *Naturaleza y sostenibilidad*.

Recuperado el 24 de noviembre 2025. <https://lacteosranchero.com.co/naturaleza/>

Medina, M., Moreno, C. (2009). *Diseño de un modelo de gestión de RSE a la empresa Micro*

*Pneumatic S.A.* <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/1140/2009-49P-08.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

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](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182009000100003)

Muñoz, E., & Quinteros, M. (2018). *Evaluación de resultados de proyectos sociales, mediante el*

*uso de la matriz del marco lógico, promovidos por el área de RSE del sector banca en Lima Metropolitana en el periodo 2015–2017: estudio de caso del proyecto Contigo en tus finanzas en aula del Banco de Crédito del Perú*.

<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.C521C2B8&lang=es&site=eds-live&scope=site>

- Nestlé. (2024, febrero 22). *Creating Shared Value & Sustainability Report 2023*.  
<https://www.nestle.com/sites/default/files/2024-02/creating-shared-value-sustainability-report-2023-en.pdf>
- Ocampo, O., García, J., Ciro, L., & Forero, Y. (2015). *Responsabilidad social en pequeñas empresas del sector de Alimentos y Bebidas de Caldas*. *Entramado*, 11(2), 72–90.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n2/v11n2a06.pdf>
- Ortiz de Mendivil Llano, E. (2012). *El consumo sostenible como perspectiva innovadora*. B–EUMED, 7–72. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/34505?page=7>
- Poveda López, D. M., Becerra Velandia, S. I., Garzón Benítez, K. V., & Pérez González, A. M. (2023). *Manual de normas APA*. <https://repositorio.iberro.edu.co/handle/001/4931>
- Quinto, I. (2015). *Elaboración del plan de responsabilidad social empresarial para Astilleros Navales Ecuatorianos*. <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://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=131500116>
- Ruiz-Lozano, M., & Araque-Padilla, R. (2015). *Códigos éticos y gestión de valores empresariales*. Un estudio sectorial comparado en España. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXI(3), 295–310. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28042299002.pdf>
- Sánchez, N. (2007). *El marco lógico. Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos*. *Visión Gerencial*, (2), 328–343.  
<https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545876012.pdf>

Soto, D., & Soto, D. (2016). *Gobierno corporativo y ética de los negocios*. RIL Editores, 17–64.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/67587?page=17>

Unilever. (2024). *Towards a circular economy for plastics [Informe de sostenibilidad]*.

<https://www.unilever.com/sustainability/plastics/>

Valenzuela, L., Jara, M., & Villegas, F. (2015). *Prácticas de responsabilidad social, reputación corporativa y desempeño financiero*. *Revista de Administración de Empresas*, 55(3),

329–344. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020150307>

Zerrouh, 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/10.5281/zenodo.103970211>