

**Formulación de Plan Estratégico de RSE para la Empresa Distraves S.A.S. Ubicada en
Piedecuesta, Santander**

Leidy Viviana Sarmiento Arias

Maide Belen Duran Sánchez

María Cristina Palacio Cañizares

María del Pilar Villamil Quintero

Docente

César Leandro González Ríos

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de empresas

2026

Agradecimientos

Agradecemos a cada uno de los compañeros del grupo por su compromiso, responsabilidad y disposición para el trabajo colaborativo, lo que permitió integrar diferentes perspectivas y conocimientos en la formulación del plan estratégico de responsabilidad social empresarial de Distraves S.A.S. De igual manera, se reconoce el acompañamiento permanente del director del curso y el valor de las capacitaciones recibidas, que orientaron el proceso académico y fortalecieron las competencias necesarias para lograr los objetivos planteados en esta etapa del diplomado.

Resumen

Este estudio organiza la estructura de un Sistema de Dirección Estratégica basado en el compromiso social para la firma santandereana Distraves S.A.S. El diseño se fundamenta en los lineamientos técnicos de la ISO 26000, integrando a través de un diagnóstico detallado un esquema de acción que conecta la ética corporativa con la sostenibilidad regional. Mediante un diagnóstico integral, se estructuró un plan de acción estratégico que articula siete ejes fundamentales: como la gobernanza, los derechos humanos, las prácticas laborales, medio ambiente, operación justa, Temas del consumidor y desarrollo comunitario. El resultado es una hoja de ruta con indicadores de gestión que permite a la compañía alinear su operación productiva con estándares de sostenibilidad, optimizando su competitividad y garantizando una gestión ética en el mercado regional. Este enfoque garantiza que la organización no solo cumpla con criterios éticos en dimensiones como el medio ambiente y la participación comunitaria, sino que también fortalezca su coherencia institucional y su impacto socioeconómico en su entorno de influencia.

Palabras clave: Responsabilidad social empresarial, ISO 26000, plan estratégico, Distraves S.A.S., sostenibilidad, criterios éticos.

Abstract

This study organizes the structure of a Strategic Management System based on social commitment for the Santander-based firm Distraves S.A.S. The design is based on the technical guidelines of ISO 26000, integrating through a detailed diagnosis an action plan that connects corporate ethics with regional sustainability. Through a comprehensive diagnosis, a strategic action plan was structured, articulating seven fundamental pillars: governance, human rights, labor practices, environmental management, fair operating practices, consumer issues, and community development.

The result is a roadmap with management indicators that enables the company to align its productive operations with sustainability standards, optimizing its competitiveness and ensuring ethical management within the regional market. This approach ensures that the organization not only meets ethical criteria in areas such as environmental management and community participation but also strengthens its institutional coherence and its socioeconomic impact within its sphere of influence.

Keywords: Corporate social responsibility, ISO 26000, strategic plan, Distraves S.A.S., sustainability, ethical criterio

Tabla de Contenido

Introducción	9
Justificación	10
Objetivos.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos	12
Marco Teórico.....	12
Gerencia Estratégica y Planificación.....	13
Infografía Argumentativa	15
Modelo de Gestión para la Sostenibilidad	16
Integración de Producción Limpia (P+L) y Consumo Sostenible (CS)	16
Antecedentes	19
Presentación de la Empresa Distraves S.A.S.	20
Misión.....	21
Visión	21
Valores Corporativos.....	21
Estructura Organizacional.....	22
Diagnóstico y Planificación.	23
Evaluación Inicial de las Condiciones de la Empresa Instrumento de Evaluación de	
Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	23
Encuesta.....	24
Nivel Aplicación del Instrumento y sus Resultados, Incluyendo el Porcentaje de	
Cumplimiento por cada Materia Fundamental.	27

Análisis Estadístico de los Resultados del Instrumento y el Cumplimiento por Materia ISO 26000	28
Fortalezas identificadas Resumen general de cumplimiento.	31
Interpretación de los Resultados y el Marco Institucional Ampliado	35
Análisis Porcentual por Cumplimientos y Brechas	35
Brechas clave frente al discurso de RSE.....	37
Ampliación del marco institucional y alineación ISO 26000–ODS.....	38
Determinación de Aplicación ISO.....	42
Árbol de Problema	43
.....	43
Tabla de Stakeholders.....	44
Árbol de Objetivos	48
Mapa de Estrategias.....	49
Análisis Ético Sobre la Coherencia entre el Discurso Institucional y las Prácticas Reales de RSE	50
Formulación de Plan de Estrategias	52
Plan de Acción y Seguimiento (RSE Distraves S.A.S.)	52
Conclusiones	57
Recomendaciones	58
Referencias Bibliográficas	61

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Gobierno corporativo</i>	15
Figura 2 <i>Organigrama corporativo</i>	22
Figura 3 <i>Organigrama organizacional</i>	22
Figura 4 <i>Distribución de resultados por materia</i>	30
Figura 5 <i>Resumen general de cumplimiento</i>	33
Figura 6 <i>Árbol de problema Distraves S.A.S</i>	43
Figura 7 <i>Árbol de Objetivos Distraves S.A.S</i>	48
Figura 8 <i>Mapa estratégico Distraves S.A.S</i>	49
Figura 9 <i>Cuadro Plan estratégico Distraves S.A.S</i>	55

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Información de Distraves S.A.S</i>	20
Tabla 2 <i>Ficha técnica</i>	23
Tabla 3 <i>Cuestionario de entrevista (Máximo 15 preguntas adaptadas a Distraves)</i>	24
Tabla 4 <i>Ficha técnica de la aplicación del instrumento</i>	27
Tabla 5 <i>Ficha técnica de la aplicación del instrumento</i>	28
Tabla 6 <i>Respuesta transformada</i>	34
Tabla 7 <i>Tabla síntesis: ISO 26000, nivel actual y ODS asociados</i>	40
Tabla 8 <i>Tabla de stakeholders afectados</i>	44

Introducción

Dentro del actual panorama corporativo, el desarrollo sostenible ha transitado de ser un componente complementario para convertirse en la piedra angular de la administración estratégica. La capacidad de Distraves para equilibrar sus metas financieras con el compromiso social y la preservación del entorno ambiental define su competitividad en el mercado avícola. En este contexto, la elaboración de un Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se presenta como el instrumento clave para transformar las intenciones corporativas en resultados tangibles.

El presente documento constituye la consolidación estratégica y (RSE) con el objetivo principal de estructurar un plan de implementación y seguimiento integral para la entidad Distraves S.A.S., organización referente del sector avícola en el departamento de Santander. Este plan no independiente, es más bien el resultado de un riguroso proceso de diagnóstico fundamentado en la norma ISO 26000, el cual permitió identificar las brechas y áreas de oportunidad para la mejora en la gestión de la organización.

A través de la integración de herramientas de análisis estratégico como el mapa estratégico y el panel de control, este trabajo propone una hoja de ruta que trasciende el cumplimiento normativo. Se busca que Distraves S.A.S. logre una gestión eficiente de sus grupos de interés, fortaleciendo dimensiones críticas como la gobernanza, las prácticas laborales y la participación comunitaria. Así, este plan estratégico se proyecta como un catalizador para potenciar la competitividad de la organización, asegurando que el impacto en la región santandereana sea ético, medible y sostenible en el largo plazo.

Justificación

La implementación de una hoja de ruta estratégica en materia de RSE para Distraves S.A.S. supera el simple seguimiento de corrientes internacionales; se trata de un requerimiento vital para el crecimiento de la firma. Aunque la entidad ha demostrado estabilidad mediante la observancia de la ley y un rendimiento operativo óptimo, la dinámica del mercado avícola actual obliga a que una corporación de su relevancia transite desde la manufactura tradicional hacia un modelo de negocio con un enfoque holístico en la sustentabilidad.

La pertinencia de este plan se fundamenta en tres pilares estratégicos: Cierre de Brechas Críticas: El diagnóstico previo basado en la norma ISO 26000 reveló que, aunque existen fortalezas en gobernanza y prácticas laborales, persisten desafíos significativos en la administración de los derechos humanos dentro de la cadena de valor, la optimización del efecto ambiental (propio de su actividad agroindustrial), así como la participación comunitaria. Este plan justifica su existencia al proponer acciones planificadas que mitiguen riesgos operativos y reputacionales en estas áreas sensibles.

Alineación con Estándares Globales: Al integrar los lineamientos de la ISO 26000 y los (ODS) los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Distraves no solo mejora su competitividad local, sino que se posiciona bajo estándares internacionales. Esto facilita el acceso a nuevos mercados, mejora la relación con entidades financieras que priorizan criterios ESG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) y fortalece la transparencia frente a las áreas de interés.

Cultura de Medición y los resultados: La transición de "acciones aisladas" a un "plan estructurado" permite que la RSE sea medible. La inclusión de indicadores de gestión (KPIs) asegura que la responsabilidad social deje de ser un gasto percibido y se convierta en una inversión estratégica que aporta datos concretos para la respectiva toma de decisión.

Finalmente, este proyecto se justifica como un motor de coherencia ética. En una industria que interactúa tan estrechamente con la seguridad alimentaria, el bienestar animal y el uso de recursos hídricos, contar con una hoja de ruta clara garantiza para Distraves S.A.S.

Objetivos

Objetivo General

Formular este plan estratégico de responsabilidad social empresarial para Distraves S.A.S., basado en la norma ISO 26000 y en los resultados del diagnóstico previo, que fortalezca la sostenibilidad, la competitividad y la coherencia ética de la organización a través de la identificación de metas, planes, actividades, tiempos y métricas de evaluación.

Objetivos Específicos

Estandarizar las líneas de acción de RSE, definiendo las estrategias operativas para las 7 materias primordiales de la ISO 26000 (Derechos Humanos, Gobernanza, Prácticas Laborales, Medio Ambiente, Asuntos de Consumidores, Prácticas Justas y Comunidad).

Estructurar el sistema de control y seguimiento, con una matriz de planeación que incluya indicadores de impacto (KPIs), asignación de responsables y cronogramas de ejecución, garantizando la trazabilidad de las metas de sostenibilidad propuestas para Distraves S.A.S

Validar la alineación cultural y ética, por medio de un mecanismo de medición de brechas entre el discurso corporativo y la práctica operativa, con el fin de incrementar la percepción de cultura organizacional ética y participativa mediante programas de sensibilización y desarrollo sostenible.

Marco Teórico

Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la Norma ISO 26000. Lejos de entenderse como actos caritativos aislados, la Responsabilidad Social Empresarial constituye el compromiso formal de Distraves frente a las repercusiones derivadas de su actividad productiva. Bajo la óptica de la ISO 26000, esta responsabilidad se traduce en una gestión consciente de los impactos sociales y ecológicos en su área de influencia en Piedecuesta.

Gobernanza: Estructura de toma de decisiones éticas en la planta El Diamante.

Derechos Humanos: Protección de la dignidad en toda la cadena de suministro avícola.

Prácticas Laborales: Fomento de entornos de trabajo seguros y desarrollo del talento humano.

Medio Ambiente: Mitigación de la huella hídrica y manejo eficiente de residuos orgánicos.

Prácticas Justas: Integridad en la relación con proveedores y entes regulatorios como el ICA.

Asuntos de Consumidores: Garantía de inocuidad y transparencia en la línea Delichicks.

Comunidad: Impulso al progreso socioeconómico del municipio de Piedecuesta

Gerencia Estratégica y Planificación

Para que la RSE sea efectiva, debe estar integrada en la Gerencia Estratégica. Según David (2013), esto involucra la formulación, ejecución y valoración de acciones que permitan a la organización alcanzar sus objetivos. En Distraves, esto se traduce en el uso del Mapa Estratégico, el cual permite visualizar la correlación causa-efecto entre los objetivos de sostenibilidad y los resultados financieros y operativos.

Producción más limpia (P+L) y el Consumo Sostenible (CS), en el modelo de gestión para Distraves integra:

P+L: En la estrategia ambiental preventiva integral, implementada a los procesos, productos y servicios para aumentar la eficiencia y reducir riesgos (Van Hoof, 2008). Es crítica para el manejo de vertimientos y residuos avícolas.

Sostenibilidad Integral (ODS 12), al vincular directamente la producción más limpia y el Consumo Sostenible a la estructura del Gobierno Corporativo, la organización cumple con las directrices internacionales de los 12 ODS acerca de la Producción y Consumo Responsables, transformando la gestión organizacional en un actor consciente, competitivo y comprometido con el bienestar social y ambiental. La interconexión de las dimensiones económica, ambiental y social vincula el modelo propuesto que articula la Producción Más Limpia (ambiental/económico) y CS (social/ambiental) bajo una gobernanza ética, asegurando el desarrollo sostenible global (Belda Hériz, 2018, pp. 16-66) Grupos de interés – Teoría de los Stakeholders.

Propuesta por Freeman, sostiene que el crecimiento de una empresa depende de la gestión de las relaciones con aquellos que pueden influir en o son influenciados por el cumplimiento de las metas de la entidad, para Distraves.

Infografía Argumentativa

Figura 1

Gobierno corporativo



Nota. Presentación visual argumentativa sobre el gobierno corporativo, sus características principales y su contribución al bienestar humano y su sostenibilidad

Modelo de Gestión para la Sostenibilidad

Integración de Producción Limpia (P+L) y Consumo Sostenible (CS)

La Producción Más Limpia (P+L) El cuidado de una aplicación continua de una estrategia integrada de prevención ambiental (van Hoof) es el eje de la transformación operativa interna, busca minimizar los riesgos medioambientales y humanos en la fuente, aumentando la eficacia. Según van Hoof (2008), la P+L impulsa la eficiencia en el uso de recursos, lo que se traduce directamente en la minimización de desperdicios y la optimización de recursos al evitar la generación de contaminantes antes de que ocurran

Consumo Sostenible (CS) Se refiere a la minimización de los impactos negativos en esta cadena de valor, en donde se obliga a la organización a replantear el ecodiseño y la transparencia para promover opciones responsables en el cliente final. Al integrar el Consumo Sostenible, la empresa debe adoptar el ecodiseño y fomentar la responsabilidad extendida del productor, este enfoque promueve la economía circular, un modelo que busca reducir, reutilizar y reciclar recursos todo esto para mejorar la calidad de vida y el equilibrio ambiental (Belda Hériz, 2018, pp. 16-66)

Desarrollo de la Propuesta líneas de acción colaborativas

La implementación de la estrategia se basa en las directrices proporcionadas, priorizando la acción y la cooperación.

Línea de acción 1 Piloto de Producción Limpia Interna (Fase de diagnóstico y optimización)

Acción de Iniciar un piloto interno en una línea de producción específica.

Implementación

La medición base debe medir el consumo actual de la energía y el agua, la

generación de residuos y todas las emisiones (entradas, salidas, residuos).

- El Análisis es de aplicar el diagnóstico para identificar mejoras de P+L, como el reemplazo de insumos.
- Medición base: Medir el consumo actual de la energía y el agua, la generación de residuos y todas las emisiones (entradas, salidas, residuos).
- Análisis: Aplicar el diagnóstico para identificar mejoras de P+L, como el reemplazo de insumos contaminantes o la recuperación de calor/agua.
- Metas a 12 meses: Definir metas de mejora claras (ej., reducción del 10% en el gasto de agua por cada unidad de producto).

Colaboración

Empleados: Involucrar directamente a los operarios de la línea piloto en el diseño y la ejecución de las mejoras, aprovechando su conocimiento práctico.

Línea de acción 2 Cadena de suministro sostenible (colaboración con proveedores)

Acción: Extender los estándares de P+L a los proveedores clave.

Implementación

- Evaluación: Incluir la evaluación del desempeño ambiental (certificaciones, gestión de residuos) como criterio de selección y renovación de contratos de proveedores.
- Alianzas estratégicas: Desarrollar programas de capacitación conjuntos con proveedores para que adopten procesos más limpios y respetuosos con el entorno.

Colaboración

- Proveedores: Crear un programa de desarrollo de proveedores sostenibles, ofreciendo soporte técnico o beneficios contractuales a quienes logren certificaciones ambientales.

Línea de acción 3 Compromiso con comunidades y consumidores (Consumo Sostenible)

Acción: Fomentar el CS y la transparencia, involucrando a los stakeholders externos.

Implementación

- Ecodiseño: Incorporar criterios de materiales reciclables o reutilizables y empaques mínimos en los productos de la línea piloto.
- Diálogo comunitario: Crear espacios de diálogo y consulta con representantes comunitarios para adaptar las estrategias sostenibles a las necesidades sociales y ambientales locales.
- Sensibilización al cliente: Mantener una comunicación transparente de resultados del piloto y opciones de consumo responsable (ej., puntos de recolección, guías de reciclaje).

Colaboración

Comunidad y clientes: Recoger feedback sobre el impacto de la operación y las opciones de CS para asegurar que el modelo sea pertinente.

Línea de acción 4 Gobernanza, medición y seguimiento

Acción: Anclar la estrategia en el Gobierno Corporativo.

Implementación

- Comité de sostenibilidad: Vincular las políticas de P+L y CS al Comité de Sostenibilidad (alta dirección) para asegurar la rendición de cuentas.
- Reportes trimestrales: Definir y publicar indicadores de consumo (energía, agua, tasa de reutilización) y de satisfacción de stakeholders en reportes trimestrales.

Colaboración

Dirección: El Gobierno Corporativo garantiza la inversión continua en P+L y la coherencia ética en la toma de decisiones, cumpliendo su rol esencial.

Antecedentes

Históricamente, las empresas del sector avícola en Santander han enfocado su responsabilidad social hacia la bioseguridad y la inocuidad alimentaria. Estudios previos en la región (como los realizados por la Universidad Pontificia Bolivariana o la UIS) destacan que, aunque empresas como Distraves poseen certificaciones de calidad (HACCP, ISO 9001), la transición hacia un modelo guía de la gestión integral apoyado en la ISO 26000 es un campo en desarrollo que busca trascender la filantropía hacia la sostenibilidad estratégica.

Impacto Ambiental y Social en Piedecuesta, registran algunas investigaciones locales sobre el manejo de vertimientos y residuos sólidos orgánicos en la zona industrial de Piedecuesta, donde Distraves tiene su operación principal.


Como bien señala la Guía Internacional de Responsabilidad Social (2010), diversas organizaciones agroindustriales en Colombia han utilizado esta norma como marco de referencia para sus reportes de sostenibilidad, indicando que el mayor reto en la aplicación de esta norma en el sector cárnico reside en la formalización de las "Prácticas Justas de Operación" y la honestidad en la cadena de suministro así los proveedores agrícolas.

Presentación de la Empresa Distraves S.A.S.

Distraves S.A.S. es una organización líder en el sector agroindustrial colombiano, con sede principal en el municipio de Piedecuesta, Santander. Su actividad económica principal esta centralizada en el sector avícola, integrando procesos complejos de producción, transformación y comercialización de productos alimenticios derivados del pollo.

Tabla 1

Información de Distraves S.A.S

Detalle	Información
Nombre legal	Distraves S. A. S. 
Tipo de sociedad	Sociedad por Acciones simplificadas
Sector económico	Empresa colombiana líder en el sector agroindustrial, especializada en el procesamiento, la producción, y comercialización de proteína animal, principalmente avícola.
Localización	sede administrativa y operativa en la Planta El Diamante, Piedecuesta (Santander),
Sitio web	https://delichicks.com.co/

Nota. La tabla describe una presentación detallada de la empresa Distraves S.A.S.

Misión

Ofrecer productos avícolas de alta calidad, inocuos y confiables, mediante procesos eficientes y responsables que generen bienestar para consumidores, colaboradores y la comunidad.

Visión

Distraves S.A.S. se proyecta como el referente principal del sector avícola colombiano, distinguiéndose por un modelo de negocio que equilibra la alta productividad con la regeneración ambiental y el valor compartido. Nuestra meta es consolidar un liderazgo basado en la implementación rigurosa de estándares de responsabilidad social, garantizando la seguridad alimentaria a través de procesos innovadores y éticos que impulsen el progreso.

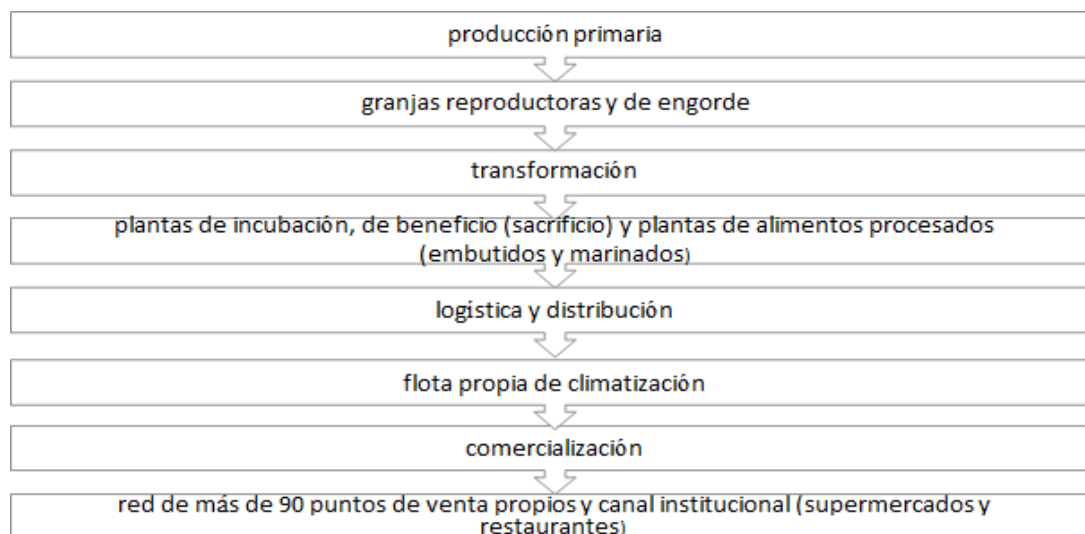
Valores Corporativos

- **Respeto.** Aceptación de la diversidad de pensamiento y actuación.
- **Actitud de Servicio.** Disposición permanente de colaboración interna y externa.
- **Lealtad.** Compromiso honesto con la organización y sus principios.
- **Creatividad.** Innovación constante para la mejora de la productividad.
- **Disciplina.** Actuación ordenada para el cumplimiento de planes y objetivos.
- **Flexibilidad.** Capacidad de adaptación frente a cambios y situaciones nuevas.

Estructura Organizacional

Figura 2

Organigrama corporativo



Nota. La Figura describe una presentación de la estructura corporativa de la empresa Distraves S.A.S.

Figura 3

Organigrama organizacional



Nota. La ilustración detalla la arquitectura jerárquica de Distraves S.A.S., destacando una estructura funcional que facilita el despliegue de las políticas de sostenibilidad desde la alta dirección hacia las áreas operativas.

Diagnóstico y Planificación

Evaluación Inicial de las Condiciones de la Empresa Instrumento de Evaluación de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Tabla 2

Ficha técnica

Elemento	Descripción
Empresa por aplicar	Distraves S.A.S. (Piedecuesta, Santander)
Objetivo general	Recolectar información sobre las políticas, prácticas y percepciones de RSE en Distraves para diagnosticar su cumplimiento de las directrices ISO 26000.
Población objetivo	Directivos, colaboradores operativos, clientes/consumidores, proveedores
VARIABLES evaluadas	ISO 26000 Las 7 Materias fundamentales.
Formato de respuesta	Preguntas abiertas y preguntas cerradas (Escala Likert y dicotómicas) para facilitar la construcción de indicadores.

Nota. Se describen los elementos principales de la aplicación del instrumento de entrevista empresa evaluada, objetivo, población, variables y tipo de preguntas, que en conjunto permiten estructurar el diagnóstico de RSE según la ISO 26000.

Encuesta

Tabla 3

Cuestionario de entrevista (Máximo 15 preguntas adaptadas a Distraves)

ítem	Variable (Materia ISO 26000)	Dirigido a:	Pregunta adaptada al contexto Avícola	Tipo de respuesta
1	Gobernanza	Directivas	¿Cómo se asegura la gerencia de que las decisiones operativas especialmente en plantas de procesamiento y producción avícola consideran los impactos en inocuidad, seguridad alimentaria y las comunidades cercanas a las plantas, como la de Piedecuesta?	Abierta
2	Gobernanza	Directivos, Colaboradores	¿Existe un canal formal y seguro para reportar prácticas no éticas, fallas de inocuidad o riesgos operativos (considerando incidentes recientes como el incendio en la planta de Piedecuesta)?	Cerrada (Sí/No/Mecanismo)
3	DDHH	Colaboradores	¿Considera que Distraves respeta sus derechos laborales y humanos mediante jornadas justas y un trato digno, teniendo en cuenta la alta carga operativa del sector avícola?	Escala (1 a 5)
4	DDHH	Proveedores	¿Distraves solicita o verifica el cumplimiento de prácticas laborales responsables en granjas proveedoras de insumos, alimentos o servicios?	Abierta / Cerrada
5	Prácticas Laborales	Colaboradores	¿Qué tan satisfecho(a) está con las medidas de SST implementadas,	Escala (1 a 5)

			considerando los riesgos reales del sector (máquinas, frío, manipulación de animales, transporte de insumos)?	
6	Prácticas Laborales	Directivos, Gestión TH	¿Qué programas existen actualmente para desarrollo, bienestar y retención de colaboradores, especialmente para operarios de planta y logística?	Abierta
7	Medio Ambiente	Directivas	¿Cuáles son los principales indicadores ambientales que monitorea la empresa en sus operaciones (ej. residuos orgánicos, efluentes, consumo de agua en el procesamiento)?	Abierta
8	Medio Ambiente	Colaboradores, Proveedores	¿Se implementan prácticas para promover el consumo adecuado de agua y energía o prevenir contaminación en su área de trabajo o en la cadena de suministro?	Cerrada (Sí/No)
9	Prácticas Justas	Proveedores	¿Considera que el proceso de compras de Distraves es transparente y garantiza igualdad de oportunidades entre proveedores?	Escala (1 a 5)
10	Prácticas Justas	Directivas	¿Qué mecanismos existen para prevenir actos de corrupción o sobornos en la empresa, especialmente en auditorías externas (ICA, INVIMA) o en la cadena de suministro?	Abierta
11	Consumidores	Clientes	¿Qué tan confiable considera la información de inocuidad, origen y fecha de vencimiento de los productos comercializados por	Escala (1 a 5)

			Delichicks/Distraves?	
12	Consumidores	Directivos, Comercial	¿Cómo se gestionan las quejas o reclamos de consumidores relacionados con calidad o inocuidad del producto, y qué acciones correctivas se implementan?	Abierta
13	Comunidad	Directivas	¿Qué programas de impacto social desarrolla Distraves en comunidades cercanas a sus plantas y granjas? (En caso de no existir programas estructurados, descríbalos).	Abierta
14	Comunidad	Clientes/comunidad	¿Percibe que la presencia de Distraves ha generado empleo, desarrollo económico o impacto positivo en la región?	Escala (1 a 5)
15	Integración/ RSE	Todos	¿Qué tan bien considera que Distraves equilibra sus objetivos económicos con el cuidado ambiental, la seguridad alimenticia y el bien común de sus trabajadores?	Escala (1 a 5)

Nota. La tabla consolida las quince preguntas del instrumento, indicando la materia ISO 26000 asociada, el grupo objetivo y el tipo de respuesta, con el propósito de garantizar la cobertura de todas las materias fundamentales

Nivel Aplicación del Instrumento y sus Resultados, Incluyendo el Porcentaje de Cumplimiento por cada Materia Fundamental.

Tabla 4

Ficha técnica de la aplicación del instrumento.

Empresa evaluada:	Distraves S.A.S.
Tipo de instrumento:	Entrevista basada en ISO 26000.
Fecha de aplicación:	01 al 02 de diciembre de 2025
Técnica de recolección:	Entrevista presencial y telefónica
Cobertura de materias ISO 26000:	7 materias fundamentales
Escalas usadas:	Likert de 1 a 5; Preguntas abiertas; Preguntas dicotómicas (Sí/No)
Tamaño de la muestra:	10 participantes
	4 directivos (Gestión humana, Calidad/Inocuidad, SST, Gestión ambiental) 2 colaboradores operativos de planta
	1 proveedores
	2 consumidores frecuentes
	1 habitante local

Nota. La tabla consolida los criterios de evaluación realizada, escalas usadas, tamaño de la muestra realizada.

Análisis Estadístico de los Resultados del Instrumento y el Cumplimiento por Materia ISO

26000

A partir de las respuestas obtenidas mediante la aplicación del cuestionario, se analizó el nivel de cumplimiento de Distraves S.A.S. frente a las materias principales de la ISO 26000. Los resultados se presentan de forma porcentual y cualitativa, considerando prácticas verificadas y el comportamiento ambiental, laboral y social descrito por los entrevistados.

Transformación de respuestas en porcentajes de cumplimiento

Para obtener los porcentajes de cumplimiento por cada materia de la ISO 26000, se aplicaron los siguientes criterios técnicos:

Preguntas con escala Likert (1 a 5)

Cada respuesta fue transformada así:

Tabla 5

Ficha técnica de la aplicación del instrumento.

Valor	Interpretación	Ponderación (%)
1	Muy bajo	20 %
2	Bajo	40 %
3	Medio	60 %
4	Alto	80 %
5	Muy alto	100 %

Nota. Se establecen las reglas de conversión de las respuestas Likert, dicotómicas y abiertas a valores porcentuales, que sirven de base para calcular el grado de cumplimiento por materia de la ISO 26000.

Cumplimiento materia = (Promedio ponderado de las respuestas Likert)

Preguntas dicotómicas (Sí/No)

Sí = 100 %

No = 0 %

Si había opción “describe”, se valoró como 80 % cuando existía evidencia suficiente.

Preguntas abiertas

Las respuestas se clasificaron según evidencia reportada en:

100 % → Mecanismos documentados, vigentes y aplicados

80 % → Mecanismos existentes, pero no aplicados completamente

60 % → Prácticas parciales o informales

40 % → Acciones incipientes

0 % → Ausencia total de acciones

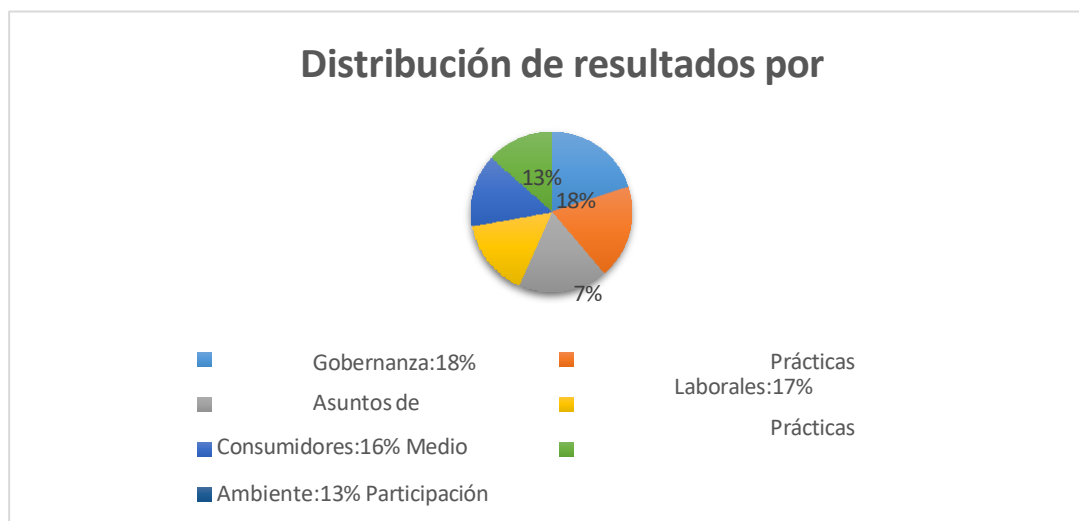
Resultados y porcentaje de cumplimiento por materia

Las respuestas obtenidas permitieron identificar el nivel de adelanto de la empresa en cada materia fundamental y medir su grado de cumplimiento frente a los lineamientos de RSE.

Consecuente a esta información se construye los resultados y porcentajes de cumplimiento presentados a continuación.

Figura 4

Distribución de resultados por materia



Nota. En la presente tabla se identifica el porcentaje de resultados por las 7 materias identificadas.

Argumentación del Análisis Gráfico

Fortalezas Estructurales. La Gobernanza y las Prácticas Laborales dominan el gráfico. Esto indica que Distraves S.A.S. tiene una base sólida en su estructura de mando y en el cumplimiento de la ley laboral, lo cual es coherente con su trayectoria en el sector avícola y sus certificaciones (ICA/INVIMA).

Áreas de Oportunidad Críticas. El gráfico evidencia que la Participación Comunitaria (10%) y los Derechos Humanos (12%) son las porciones más pequeñas. Esto justifica técnicamente por qué el Plan Estratégico de RSE debe priorizar la creación de programas de impacto social y el control de estándares éticos en proveedores.

El Sector Avícola y el Medio Ambiente. Con un 13%, la dimensión ambiental muestra un cumplimiento aceptable, pero con margen de mejora, en una industria con alto consumo

hídrico y generación de residuos orgánicos, este dato argumenta la necesidad de fortalecer las políticas de Producción Más Limpia (P+L).

Fortalezas Identificadas Resumen General de Cumplimiento

Gobernanza Organizacional - 82 %

La empresa incorpora criterios de inocuidad, bioseguridad y cumplimiento normativo en las decisiones operativas.

Se evidencian comités de calidad e inocuidad, auditorías internas, y coordinación con entidades como ICA e INVIMA.

Existe un canal de reporte interno (jefatura de calidad / jefatura HSEQ), aunque no todos los colaboradores lo perciben como 100% confidencial.

Falta mayor comunicación interna sobre mecanismos anticorrupción y toma de decisiones participativas.

Fuerte estructura de gestión y control, con oportunidad de mejora en transparencia interna y comunicación de protocolos.

Derechos Humanos - 78 %

Los empleados valoran la seguridad en el empleo, su membresía en el sistema de protección social y el respeto hacia su dignidad en las interacciones.

El sector avícola tiene alta carga operativa, lo que genera percepción de exigencia alta, especialmente en frío, líneas de producción y manipulación de aves.

Se confirma que Distraves evalúa proveedores bajo criterios de cumplimiento legal, pero no existen programas explícitos para verificar derechos humanos en la cadena ampliada.

Cumplimiento aceptable, pero sin políticas formales de DDHH para proveedores.

Prácticas Laborales - 85 %

Se aplican medidas estrictas de SST, incluyendo EPP obligatorio, capacitaciones, señalización, controles de riesgo biológico y maquinaria.

Los empleados valoran positivamente el orden, la limpieza y las rutinas de seguridad.

Existen programas de bienestar básico y formación interna, aunque no todos llegan de forma equitativa a operarios de base.

Alta conformidad, con necesidad de fortalecer programas de desarrollo laboral para el personal operativo.

Medio ambiente - 73 %

La empresa monitorea consumo de agua, gestión de residuos (vísceras, plumas, cartón), emisiones y vertimientos.

Cuenta con sistemas de tratamiento y protocolos de reciclaje.

Existe cumplimiento básico normativo, pero no se identificaron programas robustos de reducción energética, huella ambiental o economía circular más allá del estándar del sector.

Cumplimiento moderado. La operación es controlada, pero falta mayor innovación ambiental.

Prácticas justas de operación - 80 %

Los proveedores califican el proceso de compras como ordenado y con criterios claros.

No se reportan favoritismos visibles.

La empresa cumple auditorías externas sin sanciones reiteradas.

Aunque existen controles anticorrupción, no hay suficiente divulgación interna sobre la política formal de integridad.

Buen desempeño en transparencia operativa; falta fortalecer cultura anticorrupción.

Asuntos de consumidores - 88 %

Distraves ofrece información clara sobre fechas de vencimiento, almacenamiento e inocuidad.

Cuenta con canales de atención al cliente para reclamos y los gestiona de manera formal.

Tiene protocolos de respuesta ante devoluciones y no conformidades.

Altamente sólida en inocuidad, etiquetado y atención al consumidor.

Participación y desarrollo de la comunidad - 70 %

Genera empleo significativo en Piedecuesta, impactando positivamente el desarrollo económico.

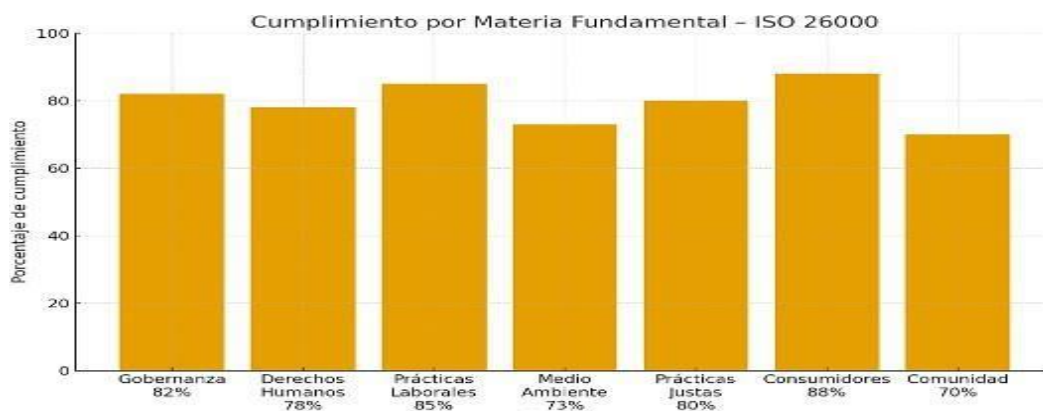
Algunos empleados reconocen apoyos puntuales a la comunidad (donaciones, empleabilidad local).

Sin embargo, no se evidencian programas estructurados de inversión social continuos o sostenibles.

Impacto económico fuerte, pero responsabilidad social comunitaria poco desarrollada.

Figura 5

Resumen general de cumplimiento



Nota. El gráfico muestra de manera visual los porcentajes de cumplimiento de Distraves

S.A.S. en cada materia de la ISO 26000, evidenciando un desempeño alto.

Tabla 6*Respuesta transformada*

Materia ISO 26000	Cumplimiento (%)	Nivel
Comunidad	70 %	Medio
Derechos humanos	78 %	Medio - Alto
Medio ambiente	73 %	Medio
Prácticas laborales	85 %	Alto
Prácticas justas	80 %	Alto
Consumidores	88 %	Muy alto
Gobernanza	82 %	Alto

Nota. Se sintetiza el porcentaje de cumplimiento alcanzado por Distraves S.A.S. en cada materia de la ISO 26000 y el nivel cualitativo asociado, permitiendo visualizar de forma global sus fortalezas y debilidades en RSE.

Promedio global de cumplimiento: 79%

Es un resultado coherente con una empresa avícola grande, con fortalezas en calidad, inocuidad, seguridad laboral y operación regulada, pero con desafíos en:

Sostenibilidad ambiental

Formalización de DDHH

Participación comunitaria

Transparencia extendida en la cadena de suministro.

Interpretación de los Resultados y el Marco Institucional Ampliado

Análisis Porcentual por Cumplimientos y Brechas

Gobernanza (82% – Alto). La empresa cuenta con comités, controles internos, línea ética y alineación con exigencias de INVIMA e ICA, lo que muestra una gobernanza sólida y orientada al cumplimiento. Aun así, en el punto de ética y transparencia no se ve completamente en la práctica porque no todos los colaboradores perciben el canal como totalmente confidencial y falta mayor comunicación sobre mecanismos anticorrupción y participación interna en la toma de decisiones.

Derechos Humanos (78% – Medio–Alto). Se evidencia que hay cumplimiento de la normatividad laboral, afiliación a seguridad social, trato digno y políticas de no discriminación, coherente con una narrativa de respeto al trabajador. La brecha aparece en la cadena de suministro: aunque se auditan proveedores, no existen políticas formales y explícitas de DDHH para ellos, lo que genera distancia entre el discurso institucional y una gestión integral de DDHH a lo largo de toda la cadena.

Prácticas Laborales (85% – Alto): La empresa evidencia madurez en SST, capacitación, dotación y programas de bienestar, lo que respalda su discurso de cuidado del talento humano. La brecha se ubica en la cobertura y equidad: no todos los programas llegan de forma uniforme a los operarios de base, por lo que el relato de “bienestar para todos” aún no se materializa completamente.

Derechos Humanos (78% – Medio–Alto): Se evidencia que hay cumplimiento de la normatividad laboral, afiliación a seguridad social, trato digno y políticas de no discriminación, coherente con una narrativa de respeto al trabajador. La brecha aparece en la cadena de

suministro: aunque se auditan proveedores, no existen políticas formales y explícitas de DDHH para ellos, lo que genera distancia entre el discurso institucional y una gestión integral de DDHH a lo largo de toda la cadena.

Prácticas Laborales (85% – Alto): La empresa evidencia madurez en SST, capacitación, dotación y programas de bienestar, lo que respalda su discurso de cuidado del talento humano. La brecha se ubica en la cobertura y equidad: no todos los programas llegan de forma uniforme a los operarios de base, por lo que el relato de “bienestar para todos” aún no se materializa completamente.

Medio Ambiente (73% – Medio): Se cumple con monitoreo de agua, residuos, efluentes y emisiones, así como con tratamiento y reciclaje, lo que indica una gestión orientada al cumplimiento normativo mínimo. La brecha frente a la ISO 26000 está en la falta de programas robustos de reducción de huella ambiental, eficiencia energética, economía circular y metas ambientales de largo plazo; el discurso de sostenibilidad ambiental es más reactivo (cumplir ley) que estratégico (innovar y prevenir).

Prácticas Justas de Operación (80% – Alto): Los procesos de compras son percibidos como ordenados y con criterios claros, y existen controles anticorrupción y auditorías internas y externas, lo que se ajusta a la materia de competencia justa y anticorrupción de la norma. La brecha está en la baja divulgación interna de la política de integridad y en una promoción todavía limitada de responsabilidad social extendida hacia toda su cadena de suministro.

Asuntos de Consumidores (88% – Muy Alto): Muestra alta coherencia entre discurso y práctica: información clara en etiquetado, trazabilidad, canales de quejas formales y respuesta

sistemática, lo que coincide plenamente con las expectativas de ISO 26000 sobre información responsable y protección del consumidor. Por tanto, no se observan brechas significativas.

Participación y Progreso de la Comunidad (70% – medio): La creación de empleo y compras locales reflejan un impacto económico positivo y coinciden con un discurso de aporte al desarrollo de la región. Pero la ausencia de programas estructurados, con objetivos, indicadores y continuidad, evidencia una brecha entre la narrativa de responsabilidad con la comunidad y una inversión social planificada, articulada a prioridades territoriales y ODS como por ejemplo ODS 1, 4, 8, 11.

Finalmente se podría indicar que el discurso institucional de Distraves enfatiza responsabilidad social, sostenibilidad, bienestar y desarrollo regional, pero la práctica muestra un enfoque más fuerte en cumplimiento regulatorio y operación segura que en gestión estratégica de DDHH en la cadena, liderazgo ambiental y desarrollo comunitario de largo plazo.

Brechas Clave Frente al Discurso de RSE

Enfoque en cumplimiento versus sostenibilidad transformadora: La empresa cumple estándares sanitarios, laborales y de inocuidad, pero la ISO 26000 empezar e ir más allá del cumplimiento legal hacia la prevención de impactos y la creación de valor social y ambiental, donde aún hay oportunidades, sobre todo en medio ambiente y comunidad.

Cadena de Valor y DDHH. El discurso de RSE debería abarcar proveedores, transportistas y granjas asociadas; hoy existen auditorías, pero no una política integral de DDHH, prácticas laborales responsables y anticorrupción aplicada de forma sistemática a toda la cadena.

Comunidad y diálogo con grupos de interés: La participación comunitaria es principalmente económica (empleo, compras locales) y acciones puntuales; falta un diálogo estructurado con

comunidades, autoridades y organizaciones sociales para co-diseñar proyectos de desarrollo y evaluar impactos, como plantea ISO 26000.

Comunicación Interna. Aunque existe “Línea ética” y políticas anticorrupción, parte del personal no las percibe plenamente confiables o conocidas, lo que indica una brecha entre la formalización documental y la apropiación cultural de la RSE en la organización.

Ampliación del Marco Institucional y Alineación ISO 26000–ODS

Para aumentar y unificar la dirección estratégica de Distraves como una empresa regional y alinear mejor su RSE con ISO 26000 y los ODS, se propone:

Actualizar misión, visión y valores e incorporar explícitamente la colaboración a la consolidación sostenible (social, económico, ambiental y social) de Santander y municipios donde opera, conectando con ODS como No 8. trabajo decente, No 12 producción y consumo responsables, No 13 acción por el clima.

Integrar en los valores corporativos principios de la ISO 26000: Rendición de cuentas, comportamiento ético, transparencia, respeto a los DDHH, consideración de las actores interesados y cumplimiento de la legalidad. En los valores corporativos

Las Políticas de Responsabilidad Social Empresarial

Formular una política de RSE que tome explícitamente las siete materias principales de la ISO 26000 como ejes: gobernanza, DDHH, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y comunidad.

Vincular cada materia a compromisos y metas medibles ligados a ODS prioritarios para la región, por ejemplo:

DDHH y Prácticas Laborales. ODS 3 (salud y bienestar), ODS 5 (igualdad de género), ODS 8 (trabajo decente).

Medio Ambiente. ODS 6 (agua limpia), ODS 12 (producción responsable), ODS 13, 14 y 15 (clima, ecosistemas acuáticos y terrestres).

Comunidad. ODS 1 (fin de la pobreza), ODS 4 (educación de calidad), ODS 11 (ciudades y comunidades sostenibles).

Sistema de gestión de RSE integrado

Integrar la RSE como un sistema de gestión transversal, alineado con los métodos de calidad, inocuidad y seguridad y salud en el trabajo (SST).

Establecer responsables, indicadores y reportes periódicos de desempeño.

Desarrollar un mapa de grupos de interés (empleados, proveedores, ganaderos, transportistas, comunidades vecinas, instituciones regionales) y establecer mecanismos formales de diálogo (mesas de trabajo, encuestas, foros comunitarios), como sugiere ISO 26000.

Programas concretos por materia ISO 26000

Gobernanza. Fortalecer el comité de RSE dentro de la alta dirección y mejorar la comunicación de la línea ética y publicar un informe anual de sostenibilidad o de RSE con resultados y metas patadas a mediano plazo y a largo plazo.

Derechos Humanos. Crear una política de DDHH que incluya a proveedores y contratistas, con cláusulas contractuales específicas, capacitaciones y un mecanismo de quejas accesible para la empresa,

Prácticas Laborales. Ampliar la cobertura de programas de bienestar, educación y planes de carrera a todos los operarios, promoviendo igualdad de oportunidades y el crecimiento profesional en la empresa.

Medio Ambiente. Establecer metas de la disminución de consumo de agua y energía por kilogramo producido, aumentar la valorización de subproductos y explorar proyectos de economía circular y energías limpias, conectados con ODS ambientales.

Prácticas Justas de Operación. Difundir el código de ética y la política contra la anticorrupción a los proveedores, con formación periódica y la evaluación de riesgos en la cadena de suministro a nivel nacional.

Consumidores. Incorporar la retroalimentación de los clientes en el diseño de productos más saludables y sostenibles en el mercado.

Comunidad. Proyectar acciones puntuales a los programas de inversión social estructurado (educación rural, empleabilidad juvenil, apoyo a productores locales), articulado con planes de desarrollo regional y ODS, con indicadores de impacto sostenible.

Tabla 7

Tabla síntesis: ISO 26000, nivel actual y ODS asociados

Materia ISO 26000	Cumplimiento Distraves (%)	Nivel actual	Brecha principal identificada	ODS más relacionados
Gobernanza organizacional	82%	Alto	Mayor transparencia interna y participación en decisiones	ODS 16 (instituciones sólidas)
Derechos humanos	78%	Medio–alto	Política formal de DDHH en toda la cadena de valor	ODS 8, 10
Prácticas laborales	85%	Alto	Equidad en acceso a bienestar y desarrollo para operarios	ODS 3, 5, 8
Medio ambiente	73%	Medio	Programas robustos de ecoeficiencia y reducción de huella	ODS 6, 12, 13,15

Prácticas justas de operación	80%	Alto	Difusión y aplicación de integridad y RSE en la cadena de suministro	ODS 12, 16
Asuntos de consumidores	88%	Muy alto	Profundizar innovación en productos responsables	ODS 3, 12
Participación y desarrollo de la comunidad	70%	Medio	Programas comunitarios estructurados, medibles y alineados a planes locales	ODS 1, 4, 8, 11

Nota. La tabla articula el porcentaje de cumplimiento por materia, la brecha principal

identificada y los ODS relacionados, facilitando la vinculación entre el diagnóstico de RSE y la agenda de desarrollo sostenible.

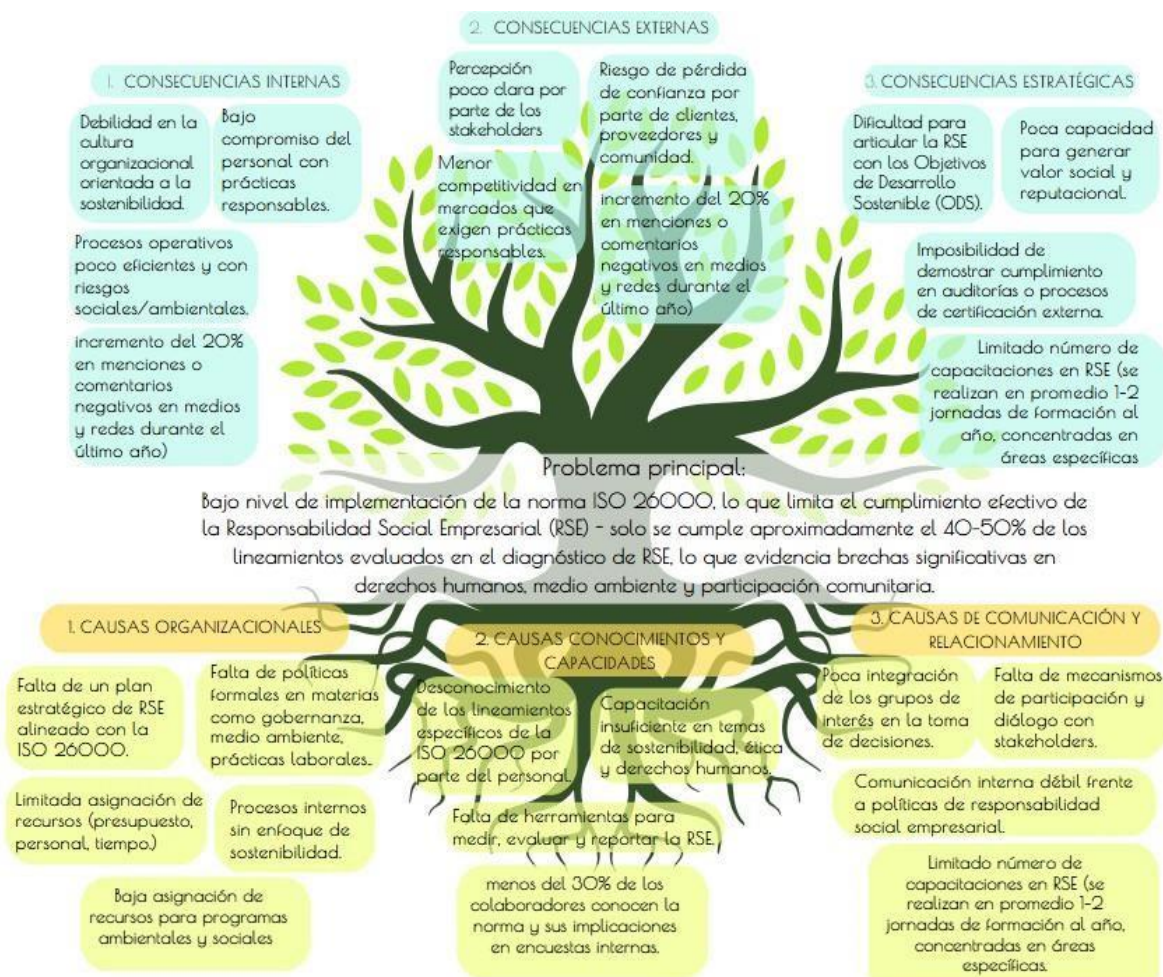
Determinación de Aplicación ISO

Distraves S.A.S. presenta un nivel bajo en la ejecución normal, ISO 26000, lo que limita efectiva ejecución de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y que afecta el enlace entre sus prácticas reales y los lineamientos en materia de gobernanza, derechos humanos, medio ambiente, consumidores, prácticas laborales, operación justa, vinculación hacia la comunidad

Árbol de Problema

Figura 6

Árbol de problema Distraves S.A.S



Nota. El árbol de problemas representa gráficamente un problema principal de la empresa donde la ejecución deficiente de la ISO 26000. Se muestran las causas que originan esta situación y las consecuencias que afectan la sostenibilidad, la marca y su competencia en la organización.

Tabla de Stakeholders

Tabla 8

Tabla de stakeholders afectados

Tenedor de apuestas	Tipo según ISO 26000	Cómo se ve afectado por la baja implementación de la ISO 26000	Indicadores cuantitativos sugeridos
Colaboradores y/o empleados	Grupo interno	- Limitaciones en los programas de bienestar y formación. - Percepción de poca participación y comunicación. - Riesgos laborales que no se gestionan de manera oportuna.	- % de colaboradores con percepción neutra o negativa sobre comunicación y participación (encuesta de clima). - N.º de horas de formación promedio por colaborador al año. - Tasa de accidentes laborales por cada 100 colaboradores.
Proveedores	Cadena de valor	- Falta de claridad en los lineamientos sobre prácticas éticas y derechos humanos. - Carencia de transparencia en criterios de compra sostenible. - Dificultad para alinear a una cadena de suministro responsable.	- % de proveedores evaluados en criterios de RSE (ética, DD. HH., ambiente). - % de compras realizadas a proveedores que cumplen criterios de sostenibilidad. - N.º de capacitaciones o reuniones anuales sobre compras responsables.

Consumidores y/o clientes	Usuario final	<ul style="list-style-type: none"> - Poca confianza si no se fortalece la comunicación sobre inocuidad, calidad y transparencia. - peligro de falta de confianza en caso de fallas en la trazabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - N.º de quejas por cada 1.000 ventas. - % de reclamaciones resueltas dentro del plazo establecido. - Índice de satisfacción del cliente (promedio en escala 1–5). - % de productos con trazabilidad completa registrados.
Comunidad	Comunidad e impacto social	<ul style="list-style-type: none"> - Pocos beneficios por la falta de estructuración de programas sociales. - Percepción de ausencia de compromiso social y ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> - N.º de proyectos sociales activos al año. - N.º de beneficiarios directos de los programas comunitarios. - % del presupuesto o de las ventas destinadas a inversión social. - Nivel de satisfacción de la población (encuestas o mesas de diálogo).
Entidades gubernamentales y de control	Entes reguladores	<ul style="list-style-type: none"> - Más atención a temas de cumplimiento normativo ambiental y laboral. - Dificultad a la hora de demostrar compromisos voluntarios en RSE. 	<ul style="list-style-type: none"> - N.º de sanciones o multas ambientales y laborales anuales. - % de obligaciones legales cumplidas en el tiempo. - N.º de reportes o

			informes voluntarios de RSE presentados.
		demostrar compromisos voluntarios en RSE.	- N.º de sanciones o multas ambientales y laborales anuales. - % de obligaciones legales cumplidas en el tiempo. - N.º de reportes o informes voluntarios de RSE presentados.
Accionistas y/o Junta Directiva	To madores de decisiones	- Riesgo de afectación a la reputación. - Pérdida de oportunidades para lograr inversiones sostenibles (ESG).	- N.º de incidentes reputacionales relevantes al año. - % de metas de RSE cumplidas frente al plan anual aprobado. - % de nuevas inversiones alineadas con criterios ESG.
Medio ambiente	Part e interesada no humana	- Mayor impacto al medio ambiente por falta de programas de gestión ambiental. - Brecha en la ejecución de residuos, emisiones tanto el uso de recursos.	- Toneladas de residuos por tonelada de producto. - Consumo de agua y energía por unidad producida. - N.º de incidentes o no

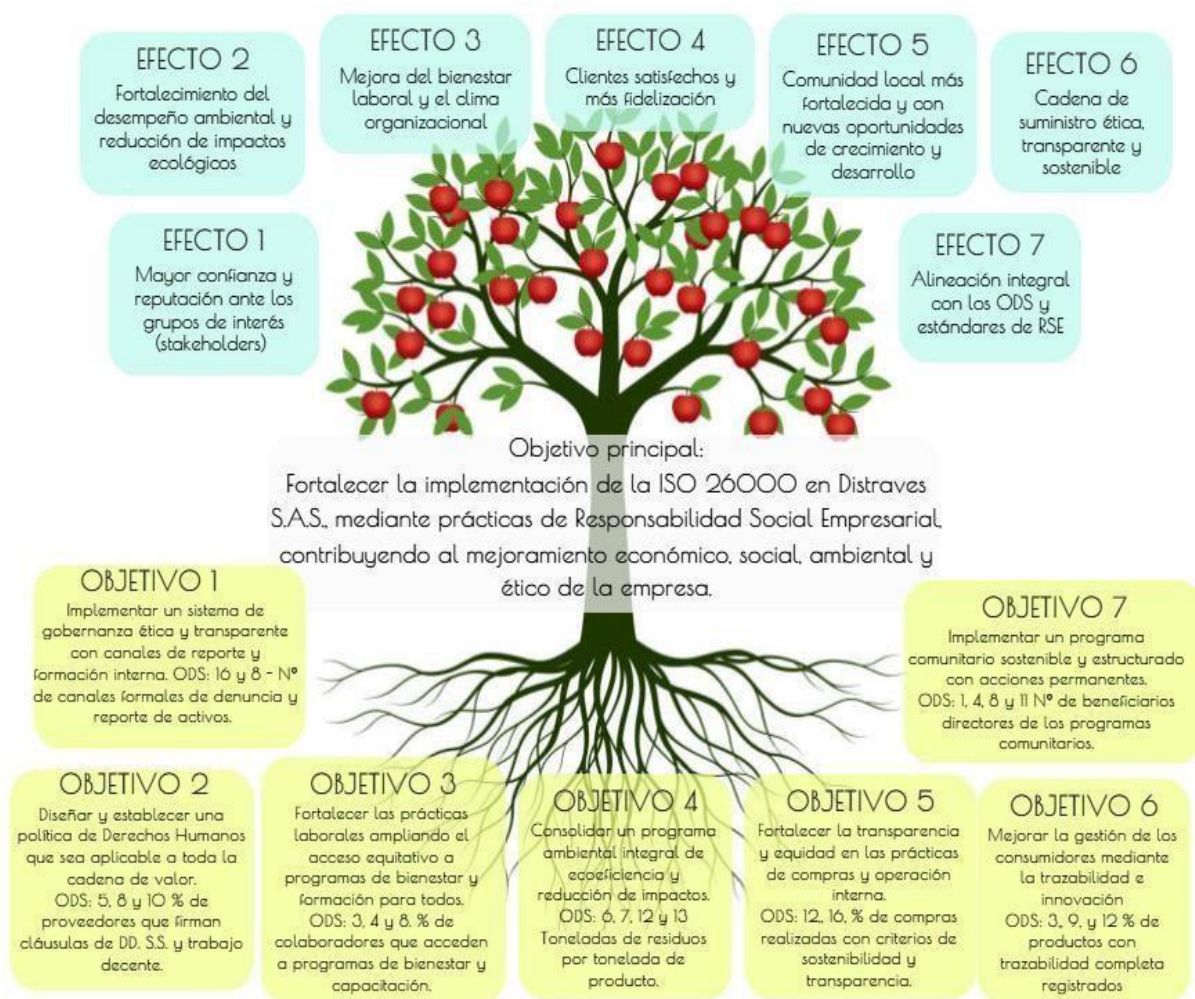
			conformidades ambientales al año.
			- % de residuos aprovechados o reciclados.
Transportadores y/o aliados logísticos	Socios comerciales	- Falta de criterios de operación justa, seguridad y buenas prácticas logísticas.	- N.º de incidentes de seguridad en transporte al año.
			- % de aliados que cumplen protocolos de operación justa y seguridad.
			- N.º de capacitaciones en buenas prácticas logísticas realizadas al año.

Nota. Se infiltran los principales grupos de interés según norma ISO 26000, este análisis permite reconocer las brechas en la relación con colaboradores, proveedores, consumidores, comunidad y entes reguladores, facilitando la construcción de estrategias.

Árbol de Objetivos

Figura 7

Árbol de Objetivos Distraves S.A.S



Nota. El árbol de objetivos transforma las causas y consecuencias del problema en soluciones estratégicas. Se plantean acciones desde las dimensiones económica, social, ambiental y ética, priorizando aquellas alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), bajo la finalidad de fortalecer la gestión integral de la RSE.

Mapa de Estrategias

Este mapa estratégico orienta las acciones de Distraves S.A.S. hacia el fortalecimiento de la ejecución de las materias fundamentales de la ISO 26000. Estas estrategias buscan mejorar la gobernanza mediante políticas éticas; promover el respeto de los derechos humanos en toda la cadena de valor; optimizar las prácticas laborales con bienestar equitativo; consolidar un enfoque de gestión ambiental basado en la ecoeficiencia; asegurar prácticas justas de operación con transparencia; fortalecer la atención al cliente a través de la trazabilidad e innovación; y desarrollar un programa de participación comunitaria con impacto sostenible

Figura 8

Mapa estratégico Distraves S.A.S



Nota. El mapa estratégico articula los objetivos definidos con acciones concretas para mejorar la coherencia entre el discurso institucional y las prácticas reales de RSE.

Análisis Ético Sobre la Coherencia entre el Discurso Institucional y las Prácticas Reales de RSE

El discurso institucional de Distraves S.A.S. refleja un compromiso con la sostenibilidad, calidad, ética empresarial y el bienestar social; comunica su interés por aportar al desarrollo local a través de prácticas responsables en materia ambiental, laboral y comunitaria. Sin embargo, al comparar este discurso con los resultados del diagnóstico realizado bajo los parámetros de la ISO 26000, se identifican avances significativos y brechas que limitan la coherencia total entre lo que se declara y lo que realmente ejecuta.

En cuanto a gobernanza, cuenta con políticas claras, comités y mecanismos de control que respaldan su discurso de transparencia y ética. Pero se observan oportunidades de mejora en la ejecución interna de estas políticas y en la colaboración de los colaboradores en los medios de toma de decisiones, lo que evidencia existencialmente, brecha entre la formulación del discurso ético y su apropiación por parte de todos los grupos internos.

La unión entre los derechos humanos y prácticas laborales, la empresa muestra un nivel significativo de cumplimiento normativo y de bienestar para sus trabajadores; sin embargo, la falta de una política formal de derechos humanos aplicable a los proveedores y aliados estratégicos evidencia que el compromiso no se extiende de manera integral a toda la cadena de valor. Lo que indica que el discurso de responsabilidad social no se ejecuta de forma unilateral en todos los niveles de operación.

En la parte ambiental, aunque Distraves cumple con la normativa y demuestra procesos en la gestión de residuos e inocuidad, el diagnóstico muestra la falta de un programa estructurado de ecoeficiencia y acciones estratégicas que conlleven a mitigar el impacto ambiental. Lo que

representa una brecha entre su discurso sobre la sostenibilidad y su desarrollo de prácticas ambientales efectivas y medibles.

En cuanto a las prácticas justas de operación y la atención para los consumidores, se presenta un alto nivel de coherencia entre su discurso y su gestión real, ya que existe trazabilidad, controles de calidad y canales eficientes de atención. Sin embargo, aún se requiere fortalecer los procesos de divulgación interna sobre anticorrupción y compras responsables.

Finalmente, la participación comunitaria es uno de los aspectos donde la brecha es más notoria. La empresa demuestra su compromiso con el desarrollo social, pero las acciones identificadas son muy puntuales y no hacen parte de un programa permanente, medible y estructurado de acuerdo con las necesidades de la comunidad. Lo que refleja un desnivel entre su contribución social y la ejecución de proyectos locales de impacto sostenible.

En conclusión, Distraves presenta un nivel considerable de coherencia entre su discurso institucional y sus prácticas de RSE, principalmente en gobernanza, prácticas laborales y asuntos del consumidor. Sin embargo, hay brechas críticas en derechos humanos, gestión ambiental y participación comunitaria que requieren ser abordadas a través de una planificación estratégica más amplia, integral y alineada con los principios de la norma ISO 26000 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Esta reflexión invita a Distraves S.A.S. a fortalecer la relación entre lo que informa y lo que implementa, avanzando hacia una Responsabilidad Social Empresarial verdaderamente coherente, transformadora y sostenible.

Formulación de Plan de Estrategias

Plan de Acción y Seguimiento (RSE Distraves S.A.S.)

Este plan es fundamental para la adopción progresiva de la norma ISO 26000 en Distraves S.A.S. Su propósito central es trascender los compromisos declarados en la misión institucional, transformándolos en resultados medibles que potencien la sostenibilidad, la competitividad y la coherencia ética de la organización en el sector avícola. Para lograr una implementación efectiva, el plan articula siete ejes de acción estratégica que responden a las materias fundamentales de la norma, estructurados bajo cierto sistema de seguimiento con pilares en indicadores de gestión (KPIs):

Gobernanza y Cultura Ética

La base del plan radica en consolidar una gobernanza organizacional orientada a la transparencia. Para ello, se indica crear un Comité de Sostenibilidad encargado de asegurar que las decisiones de alta gerencia integren los impactos sociales y ambientales. La meta es garantizar la participación de todos los niveles jerárquicos, con la promoción del rendimiento de cuentas clara frente a los grupos interesados.

Derechos Humanos y Cadena de Valor

Distraves S.A.S. asume el compromiso de incluir un enfoque de debida diligencia no solo en su gestión interna, sino en toda su cadena de valor. Esto implica el diseño de políticas de auditoría y selección de proveedores que certifiquen un respeto adecuado a los derechos humanos, eliminando riesgos de prácticas no éticas en granjas y aliados logísticos.

Fortalecimiento de Prácticas Laborales

Reconociendo el talento humano como su recurso más valioso, la estrategia busca

elevant los estándares de bienestar y estabilidad. Se proponen acciones concretas en salud ocupacional, planes de carrera y programas de equilibrio vida-trabajo, orientados a reducir la rotación para unificar el sentido de pertenencia de los colaboradores, tanto operativo como administrativo.

Gestión Ambiental y Producción Más Limpia

En respuesta a los desafíos propios de la agroindustria, el plan prioriza minimizar los focos ambientales mediante la implementación de tecnologías de Producción Más Limpia (P+L). El enfoque se centra en la optimización del recurso potable, la adecuación eficiente de residuos orgánicos y la reducción de disminución del foco ambiental en los lugares de procesamiento y distribución.

Prácticas Justas de Operación y Asuntos del Consumidor

La organización promoverá relaciones de mutuo beneficio con sus competidores y aliados, basadas en la competencia justa y la lucha contra la corrupción. Paralelamente, se fortalecerá la confianza de los consumidores de la línea Delichicks mediante una comunicación responsable y transparente sobre la inocuidad, su originalidad y calidad, asegurando mecanismos eficaces de atención y respuesta a sus necesidades.

Participación y Desarrollo Comunitario

Finalmente, el plan contempla el desarrollo de un plan articulado de transformación social. A diferencia de acciones filantrópicas aisladas, Distraves ejecutará proyectos de largo plazo que generen un impacto socioeconómico real en las comunidades aledañas a sus plantas, especialmente en la región de Piedecuesta, fomentando el empleo local y el desarrollo de proveedores regionales.

Seguimiento y Control

Este plan de acción se ejecutará bajo un cronograma definido con responsables asignados para cada dimensión. El éxito de la estrategia será evaluado mediante una matriz de indicadores que permitirá a la gerencia monitorear el cumplimiento de metas en plazos trimestrales, asegurando la sustentabilidad, convertida en una ventaja.

Figura 9

Cuadro Plan estratégico Distraves S.A.S

Materia ISO	Objetivo	Grupos de interés	Estrategia	Acciones concretas	Definir recursos	Detallar actividades	Mecanismo de seguimiento	Política y compromiso	Plazo	Indicadores
26000	específico									
Gobernanza	Fortalecer la toma de decisiones éticas	Junta Directiva, gerencia, trabajadores	Integrar la ética en el gobierno corporativo	-Actualizar código de ética. -Conformar comité RSE. -Capacitación en ética	Presupuesto: \$15M COP; 120 h; Consultor RSE	Redacción del código (20 h); 2 talleres (100 personas)	Responsable: Gerente RH; Frecuencia: mensual	Política ética y de gobierno corporativo	0-6 meses	- Porcentaje de colaboradores capacitados en ética. Número de sesiones del comité de ética. -Porcentaje de casos éticos gestionados según protocolo.
Derechos Humanos	Garantizar DDHH en la cadena de valor	Trabajadores, proveedores, ONG	Formalizar compromisos en DDHH	-Política DDHH. -Cláusulas contractuales -Sensibilización a proveedores.	Presupuesto: \$20M COP; 150 h; Abogado laboral	Diseño político (40 h); auditoría a 20 proveedores	Responsable: Comité RSE; Frecuencia: trimestral	Política DDHH – ISO 26000	6-12 meses	- Porcentaje de proveedores con cláusulas DDHH firmadas. - Porcentaje de proveedores evaluados en DDHH - Número de jornadas de sensibilización
Prácticas laborales	Mejorar bienestar y reducir rotación	Trabajadores, Gestión Humana	Fortalecer clima laboral y SST	-Programas de bienestar. -Encuestas de clima. -Comunicación interna.	Presupuesto: \$30M COP; 200 h; Consultor SST	3 talleres SST (300 personas); encuesta online (150 personas)	Responsable: Gerente RH; Frecuencia: bimensual	Política de bienestar y SST	6-12 meses	- Porcentaje de Tasa de rotación anual. - Porcentaje de Índice de satisfacción laboral. - Porcentaje de Tasa de ausentismo.
Medio ambiente	Reducir impactos ambientales operativos	Comunidad, autoridades, proveedores	Ecoeficiencia ambiental	-Medición de consumos -Optimización agua/energía -Gestión de residuos	Presupuesto: \$50M COP; 300 h; Ingeniero ambiental	Diagnóstico ambiental (20 h); instalación sensores	Responsable: Área ambiental; Frecuencia: mensual	Política ambiental	12-24 meses	- Consumo de agua (m³/mes). - porcentaje de residuos reciclables aprovechados. - Porcentaje de reducción del

									consumo energético mensual-anual. - Porcentaje de mediciones ambientales realizadas	
Prácticas justas	Garantizar relaciones comerciales éticas	Proveedores, compras	Ética en la cadena de suministro	-Evaluar proveedores -Compras responsables -Política anticorrupción.	Presupuesto: \$12M COP; 100 h; Auditor compras	Matriz de evaluación (30 proveedores)	Responsable: Gerente de compras; Frecuencia: semestral	Política anticorrupción	6-12 meses	- Porcentaje de proveedores evaluados éticamente. - Porcentaje de proveedores con compromisos anticorrupción firmados. - Porcentaje de evaluaciones realizadas
Consumidores	Incrementar confianza y satisfacción	Consumidores, distribuidores	Optimizar atención y trazabilidad	-Sistema PQRS. -Información de calidad y trazabilidad	Presupuesto: \$8M COP; 80 h; Call center	Software PQRS; etiquetas de trazabilidad	Responsable: Servicio al cliente; Frecuencia: mensual	Política de protección al consumidor	0-6 meses	- Porcentaje Índice de satisfacción del cliente. - Tiempo promedio de respuesta a PQRS por días. - Porcentaje de PQRS atendidas a tiempo.
Comunidad	Generar impacto social sostenible	Comunidad, ONG, autoridades	Programa de inversión social	Proyectos comunitarios -Alianzas locales. -Medición de impacto	Presupuesto: \$40M COP; 250 h; Gestor social	3 proyectos sociales; indicadores ODS	Responsable: Comité comunidad; Frecuencia: trimestral	Política de inversión social	18-24 meses	- Número de proyectos sociales ejecutados -Número de beneficiarios directos - Monto de inversión social anual.

Nota. Se presenta un plan de estrategias en cuanto a responsabilidad social empresarial para Distraves S.A.S., formulado a partir de las brechas identificadas en el análisis estadístico de los resultados. Los indicadores definidos son cuantificables y verificables, lo que permite realizar seguimiento, evaluación y control periódico del avance del plan, en coherencia con las directrices de la norma ISO 26000.

Conclusiones

La culminación de este plan estratégico para Distraves S.A.S. permite concluir que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ya no se centra en ser una actividad filantrópica aislada para reformarse en un pilar indispensable para la Gerencia Estratégica.

Se logra comprender que la sostenibilidad no solo mitiga riesgos, sino que potencia la competitividad. Mediante la ISO 26000 la aplicación de la norma, Distraves posee una base sólida en la gobernanza y procesos de inocuidad, pero también existen brechas críticas en la relación con la población y el control ético de la cadena de suministro. La formulación de este plan de acción y seguimiento transforma esos hallazgos en una hoja de ruta técnica, con indicadores medibles que permiten alinear el discurso corporativo con la realidad operativa de la empresa.

Recomendaciones

A partir del análisis realizado, la evaluación estadística de los hallazgos y el diseño del plan de estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se sugieren las siguientes recomendaciones por la cual se busca mejorar la gestión integral de Distraves S. A. S., en alineación con los principios dados por la norma ISO 26000 y los propósitos del estudio.

Reforzar la gobernanza y la ética organizacional: Se sugiere establecer de manera sólida los mecanismos de gobernanza mediante la revisión y difusión continua del código de ética, así como el fortalecimiento del comité de ética y RSE. Es esencial mejorar la comunicación interna acerca de los canales de reporte ético y la gestión de riesgos, para que todos los empleados conozcan y confíen en estos sistemas, cerrando las brechas de percepción identificadas en el análisis estadístico.

Formalizar y supervisar el respeto adecuado frente a los Derechos Humanos para con la cadena de suministro: La empresa debe seguir avanzando en la creación de políticas sobre Derechos Humanos y su inclusión en los contratos con los proveedores, garantizando evaluaciones regulares y procesos de concienciación. Esto ayudará a minimizar riesgos reputacionales y a edificar relaciones responsables y seguras a lo largo de la cadena, cumpliendo así con el objetivo de asegurar condiciones laborales justas y éticas.

Consolidar las prácticas laborales enfocadas en la salud y seguridad: Se recomienda reforzar los programas de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) y bienestar, enfocándose para prevenir peligros específicos del sector avícola. Además, es crucial aprovechar los resultados de las encuestas en cuanto al ambiente laboral, como base para la toma de decisiones, lo que contribuirá a disminuir la rotación, el ausentismo y a mejorar la satisfacción de los trabajadores.

Mejorar la gestión ambiental mediante indicadores operativos cuantificables: Distraves S. A. S. debería concentrar su gestión ambiental en el control y seguimiento de indicadores operativos específicos y medibles, tales como el uso hídrico, la gestión de elementos reciclables y la eficiencia en el consumo energético. La implementación de sistemas de medición regular permitirá tomar decisiones informadas y avanzar de manera progresiva hacia una producción más ecológica y sostenible.

Reforzar las prácticas justas en la relación con los proveedores: Se recomienda llevar a cabo evaluaciones éticas a los proveedores de manera sistemática y fortalecer las políticas contra la corrupción en los procesos de adquisición. Esto ayudará a establecer una cadena de suministro transparente y responsable, alineada con los valores de la empresa, reduciendo riesgos legales y fortaleciendo la confianza entre las partes interesadas.

Fomentar relación con los clientes: La empresa necesita seguir fortaleciendo sus sistemas de atención al usuario y la gestión de PQRS, asegurando tiempos de respuesta adecuados y altos niveles de satisfacción. Mantener la trazabilidad de los productos y ofrecer información clara sobre calidad e inocuidad son aspectos clave para fortalecer la confianza por parte del consumidor y asimismo la originalidad de la marca.

Organizar y hacer visibles los programas de impacto social en la comunidad: Se sugiere crear y formalizar iniciativas de inversión social que atiendan las necesidades de las comunidades ubicadas cerca de las plantas y granjas. Evaluar el impacto social a través de indicadores claros permitirá mostrar los beneficios obtenidos, mejorar la conexión con la comunidad y avanzar hacia un desarrollo regional sostenible.

De forma transversal, se propone que Distraves S. A. S. implemente el plan estratégico de RSE como un medio de gestión continuo, alineando los resultados del análisis, los indicadores

establecidos y el monitoreo regular. Esto facilitará un proceso de mejora constante que esté en línea con los objetivos estratégicos de la organización y los estándares de la norma ISO 26000.

Por último, las sugerencias presentadas forman una guía estratégica que dirige a Distraves S. A. S. hacia una administración empresarial más ética, responsable y sostenible, aumentando su competitividad y su compromiso con los diferentes grupos de interés.

Referencias Bibliográficas

- Belda Hériz, I. (2018). Economía circular: Un nuevo modelo de producción y consumo sostenible (pp. 16–66). Editorial Tébar Flores. <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://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdnp&AN=edsdnp.6676416ART&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- 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>
- Fernández Izquierdo, M. Á. (2014). El gobierno corporativo como motor de la responsabilidad social corporativa (pp. 18–50). Universitat Jaume I, Servei de Comunicació i Publicacions. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/53258?page=18>
- 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). Integración sistémica de las categorías dentro de un plan de responsabilidad social universitaria. En *Libros Universidad Nacional Abierta y a Distancia* (pp. 77–119). <https://doi.org/10.22490/9789586516556>
- Hoof, B. van. (2008). Producción más limpia: Paradigma de gestión ambiental (pp. 17–63).

Universidad de los Andes.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/40312?page=17>

International Organization for Standardization. (2010). ISO 26000: Responsabilidad social.

Visión general del proyecto.

https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf

International Organization for Standardization. (2010). ISO 26000: Guía de responsabilidad social. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

Medina, M., & Moreno, C. (2009). Diseño de un modelo de gestión de RSE en la empresa Micro Pneumatic S.A. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/1140/2009-49P-08.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

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>

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 (pp. 7–72). B-EUMED. [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/34505?page=7)

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/34505?page=7](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/34505?page=7)

- Rodríguez, Y., Cabrera, J., & Frías, B. (2018). Responsabilidad social empresarial: Camino hacia una gestión organizacional estratégica. *Folletos Gerenciales*, 22(3), 180–189.
<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=131500116&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Rosso, J. W. (2018). El gobierno corporativo: Teoría y evidencia empírica (pp. 10–36). Editorial UPTC.
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131478?page=10>
- Sánchez, N. (2007). El marco lógico. Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos. *Visión Gerencial*, (2), 328-343. ISSN: 1317-8822.
<https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545876012.pdf>
- Soto, D., Soto, D. (2016). Gobierno corporativo y ética de los negocios (pp. 17–64). RIL Editores.
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/67587?page=17>
- Tabra Ochoa, E. P. (2015). Solidaridad y gobierno corporativo de la empresa: Una mirada a los organismos internacionales (pp. 10–28). J. M. Bosch Editor.
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131478?page=10>
- Valenzuela, L., Jara, M., & Villegas, F. (2015). Prácticas de responsabilidad social, reputación corporativa y desempeño financiero. *Revista de Administração de Empresas*, 55(3), 329–344.
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902015000300329
- Zeriouh, 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.10397021>