

# **Formulacion Plan Estratégico de RSE para la empresa Arueros Fabricación de Balones**

Angie Viviana Patiño Merchán

Asesora

Liliana Andrea Camargo Fajardo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables Económicas Y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2026

Nota de Aceptación

\_\_\_\_\_ Duvan Antonio Reyes Lugo \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Jurado

\_\_\_\_\_  
Jurado

### **Agradecimientos**

Expreso mi agradecimiento con gratitud a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) y a los tutores del diplomado por sus enseñanzas, orientación y apoyo constante en cada una de las fases, los cuales fueron fundamentales para fortalecer mis conocimientos académicos y profesionales y para llevar a cabo el desarrollo de este proyecto. De manera única y particular, agradezco la orientación brindada por la asesora Lilia Andrea Camargo Fajardo durante el proceso y desarrollo de cada fase.

De igual manera, realizo mi reconocimiento a la empresa Arcueros Fabricación de Balones S.A.S. por la información suministrada y la disposición brindada, lo cual me permitió enfocar este trabajo desde una perspectiva realista y aplicable. Asimismo, agradezco a los tutores de este curso por su apoyo, comprensión y acompañamiento durante este recorrido académico, lo que hizo posible la consolidación de este plan estratégico.

## Resumen

Se desarrolla la propuesta de un esquema del plan de responsabilidad social empresarial se encuentra enfocado en la empresa Arcueros Fabricación de Balones S.A.S. una empresa Colombiana especializada en la fabricación de balones, con un enfoque permanente en la calidad del producto final y en el perfeccionamiento continuo de sus procesos productivos y su compromiso el desarrollo social, económico y ambiental de su entorno, el cual su actividad principal, es la producción de balones para diversos deportes como fútbol, fútbol sala, microfútbol, baloncesto y más, es utilizado de materiales resistentes duraderos y procesos modernos y tradicionales.

La empresa se caracteriza por ofrecer productos a unos 100% colombianos con una posibilidad en personalizar balones con logotipos, nombres de equipos y diseños únicos, que pueda permitir en adaptarse a las necesidades específicas de los clientes y negocios. En que Arcueros no tiene como objetivo de la dedicación a los balones, sino también fabrica otros artículos en cuero como bolsos, billeteras, monederos y accesorios, así ampliando una oferta en sus productos.

Como misión es en ofrecer productos de una excelente calidad mediante procesos que sean eficientes y un equipo profesional que sea capacitado, mientras que con su visión es enfocarse en el posicionamiento como una de las mejores empresas del mercado nacional a la proyección internacional, fundamentada en valores éticos y una satisfacción al cliente.

**Palabras clave:** social, modernos, tradicionales, fabricación, comercialización, calidad, producción

### **Abstract**

This document describes the development of a Corporate Social Responsibility (CSR) strategic plan for Arcueros Fabricación de Balones S.A.S., an organization focused on the production and commercialization of high-quality sports products, located in the municipality of Monguí, Boyacá. Its main activity is the manufacturing of sports balls for disciplines such as soccer, futsal, indoor soccer, basketball, among others, using durable and resistant materials through both modern and traditional production processes. Arcueros is characterized by offering 100% Colombian-made products, with the possibility of customizing balls with logos, team names, and unique designs, aiming to address the specific needs of its clients and partner organizations. In addition to sports balls, the company also manufactures leather goods such as bags, wallets, coin purses, and accessories, which allows it to diversify its product portfolio. Its mission is to offer products of excellent quality through efficient processes and a trained professional team, while its vision is to consolidate itself as one of the most outstanding companies in the national market, with projections for international expansion.

***Keywords:*** Corporate Social Responsibility, strategic plan, sports industry, sustainability

## Tabla de Contenido

Introducción .....	10
Justificación .....	10
Objetivos .....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos .....	12
Contexto de responsabilidad social empresarial .....	13
Responsabilidad social empresarial.....	13
Misión.....	15
Visión.....	15
Valores Corporativos:.....	16
Estructura organizacional.....	17
Gerencia general. ....	17
Área de producción.....	17
Área de compras y logística.....	17
Área comercial y ventas.....	17
Área administrativa y financiera.....	18
Área de calidad e innovación.....	18
Figuras.....	19
Plan estratégico de responsabilidad social empresarial para la empresa arcueros.....	40
Aplicación del diagnóstico en la empresa Arcueros falta esta parte .....	42
Conclusiones.....	48

Recomendaciones .....	49
Referencias.....	50

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Logo de la empresa Arcueros</i> .....	19
<b>Figura 2</b> <i>Entrevista de trabajadores – Tiempo de trabajo en la empresa</i> .....	19
<b>Figura 3</b> <i>Entrevista de trabajadores – Funciones</i> .....	20
<b>Figura 4</b> <i>Entrevista de trabajadores – seguridad de trabajadores</i> .....	21
<b>Figura 5</b> <i>Entrevista de trabajadores – Accidentes laborales</i> .....	22
<b>Figura 6</b> <i>Entrevista de trabajadores – comunicación</i> .....	23
<b>Figura 7</b> <i>Entrevista de trabajadores – aspectos positivos</i> .....	24
<b>Figura 8</b> <i>Entrevista de trabajadores – ambiente laboral</i> .....	25
<b>Figura 9</b> <i>Entrevista de trabajadores - procesos</i> .....	26
<b>Figura 10</b> <i>Entrevista de directivos- Cargos</i> .....	27
<b>Figura 11</b> <i>Entrevista de directivos - procesos</i> .....	28
<b>Figura 12</b> <i>Entrevista de directivos – Retos y metas</i> .....	30
<b>Figura 13</b> <i>Entrevista de directivos - planificación</i> .....	32
<b>Figura 14</b> <i>Entrevista de directivos- cliente y mercados</i> .....	34
<b>Figura 15</b> <i>Entrevista de directivos - competencia</i> .....	35
<b>Figura 16</b> <i>Entrevista de directivos - innovación</i> .....	36
<b>Figura 17</b> <i>Árbol de objetivos</i> .....	37
<b>Figura 18</b> <i>Árbol de objetivos</i> .....	38
<b>Figura 19</b> <i>Cuadro de Stakeholders</i> .....	39
<b>Figura 20</b> <i>Mapa Estratégico</i> .....	40

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1</b> <i>Plan Estratégico</i> .....	44
--	----

## **Introducción**

En el contexto actual, las organizaciones enfrentan el reto de integrar prácticas responsables que no solo fortalezcan su desempeño económico, sino que también contribuyan al bienestar social y ambiental de su entorno. En este sentido, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se consolida como un enfoque estratégico que permite a las empresas actuar de manera ética, sostenible y alineada con las expectativas de sus grupos de interés.

La empresa Arcueros Fabricación de Balones S.A.S., ubicada en el municipio de Monguí, Boyacá, se dedica a la fabricación artesanal de balones deportivos, destacándose por la calidad de sus productos y su identidad regional. No obstante, como muchas pequeñas y medianas empresas, enfrenta el desafío de estructurar formalmente sus prácticas de responsabilidad social bajo lineamientos claros, como los establecidos en la norma ISO 26000.

El presente trabajo tiene como propósito formular un plan estratégico de Responsabilidad Social Empresarial para la empresa Arcueros, a partir del análisis de su contexto organizacional y del diagnóstico aplicado a sus grupos de interés. Con base en estos resultados, se proponen estrategias e indicadores orientados al fortalecimiento de las dimensiones ambiental, social, económica y de gobernanza, contribuyendo así a la sostenibilidad y competitividad de la organización.

## **Justificación**

La elección de este tema responde a la necesidad de comprender con mayor profundidad una problemática que, en la actualidad, tiene un impacto significativo en distintos ámbitos de la sociedad. [Nombre del tema o problema] no solo representa un desafío a nivel teórico, sino que también tiene consecuencias prácticas que afectan directamente a comunidades, instituciones y políticas públicas. Por ello, su estudio resulta relevante para contribuir con propuestas que favorezcan su abordaje efectivo.

Además, existe una limitada cantidad de investigaciones locales que analicen este fenómeno desde una perspectiva integral, lo que genera vacíos en el conocimiento y en la formulación de estrategias adecuadas para enfrentarlo. Esta investigación busca aportar evidencia empírica y reflexión crítica, con el fin de enriquecer el debate y fomentar la toma de decisiones informadas.

Finalmente, se justifica este trabajo por su potencial impacto en el campo académico y profesional, ya que los hallazgos obtenidos podrían ser utilizados como base para el diseño de nuevas líneas de estudio, así como para la elaboración de programas, políticas o intervenciones que respondan de manera más eficiente a las necesidades detectadas.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Formular un plan estratégico de Responsabilidad Social Empresarial para la empresa Arcueros Fabricación de Balones S.A.S., orientado al fortalecimiento de su gestión organizacional, mediante la definición de objetivos, estrategias, planes de acción e indicadores de seguimiento que contribuyan al mejoramiento de su competitividad, sostenibilidad y compromiso ético.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar la situación actual de la empresa Arcueros en materia de Responsabilidad Social Empresarial, identificando fortalezas y oportunidades de mejora.

Diseñar estrategias alineadas con los lineamientos de la norma ISO 26000 que permitan fortalecer las dimensiones ambiental, social, económica y de gobernanza.

Establecer indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento y el impacto de las acciones propuestas dentro del plan estratégico.

## **Contexto de Responsabilidad Social Empresarial**

### **Responsabilidad Social Empresarial**

La empresa Arcueros Fabricación de Balones, en la cual se desarrollaron las fases anteriores del diplomado, es una organización dedicada a la fabricación artesanal de balones en el municipio de Mongui, Boyacá. Su actividad productiva se desarrolla en un entorno caracterizado por una fuerte tradición cultural y un marcado sentido de trabajo comunitario, lo cual constituye un elemento fundamental dentro de su vocación productiva local. En este contexto, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se consolida como un eje estratégico para garantizar un crecimiento sostenible, ético y coherente con las necesidades del territorio, en concordancia con los lineamientos de la norma ISO 26000.

Desde la materia fundamental Participación activa y desarrollo de la comunidad, Arcueros contribuye al desarrollo económico local mediante la generación de empleo para los habitantes del municipio, el fortalecimiento de las capacidades productivas de la comunidad y la preservación del conocimiento artesanal asociado a la fabricación de balones. Estas prácticas fomentan la inclusión social y el mejoramiento de la calidad de vida de las familias vinculadas a la empresa.

En relación con la materia fundamental Prácticas laborales, la empresa promueve condiciones laborales dignas, el trabajo en equipo y un ambiente organizacional basado en valores como el respeto, la honestidad y la colaboración. Asimismo, reconoce la importancia de la capacitación del personal como un mecanismo para mejorar la productividad, fortalecer la seguridad laboral y contribuir al desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.

Desde la materia fundamental Medio ambiente, Arcueros asume el compromiso de utilizar responsablemente los recursos, reducir el desperdicio de materiales y avanzar progresivamente en la incorporación de insumos más sostenibles dentro de sus procesos de fabricación. Estas acciones buscan minimizar el impacto ambiental de la actividad productiva y contribuir a la protección del entorno natural del municipio de Mongui.

En conjunto, estas prácticas evidencian el compromiso de Arcueros con una gestión empresarial socialmente responsable, alineada con las materias fundamentales de la ISO 26000, orientada a la sostenibilidad, el desarrollo comunitario y la mejora continua.

En cuanto a la ética y la relación con los grupos de interés, la empresa se mantiene a prácticas transparentes con clientes, proveedores, y la comunidad, enfocándose en ofrecer productos de calidad, para cumplir con los compromisos que son adquiridos y fortalecen relaciones a la confianza a largo plazo.

Como conclusión la Responsabilidad Social Empresarial en Arcueros es fundamental para la integración de las prácticas económicas, sociales y ambientales donde permiten que la empresa no solo de ser competitiva en el mercado, sino que también puede actuar como un actor en lo responsable y lo comprometido con un desarrollo sostenible en Mongui Boyacá

## **Marco Institucional**

### **Nombre de la Empresa**

Arcueros (Fabricación de Balones)

### **Sector**

#### ***Sector Económico***

Sector manufacturero industria

#### ***Subsector***

Industria manufacturera de artículos deportivos

### **Actividad Específica**

Fabricación de balones y equipamiento deportivo

### **Ubicación**

Mongui Boyacá

### **Misión**

``Producir balones deportivos de alta calidad, elaborados con materiales resistentes y procesos innovadores, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y apoyar el desarrollo del deporte nacional. Trabajemos con compromiso, responsabilidad y un enfoque continuo en la mejora, garantizando productos confiables y un servicio oportuno``

### **Visión**

``lograr el reconocimiento nacional como una empresa líder en su sector en la fabricación de balones deportivos destacándonos por la innovación, la calidad de nuestros productos y la satisfacción de nuestros clientes, contribuyendo al fortalecimiento del deporte y al crecimiento sostenible de la organización``

## **Valores Corporativos**

### ***Calidad***

Donde se refleja cada etapa de su proceso productivo. En el que la organización se compromete en fabricar balones deportivos que se cumplan con altos estándares en resistencia, durabilidad y un buen desempeño para la satisfacción de sus clientes.

### ***Responsabilidad***

Promueve el uso responsable de los recursos, en un cumplimiento de los tiempos de la entrega.

### ***Innovación***

En mejorar continuamente sus procesos, productos y formas del trabajo, manteniendo la tradición artesanal en la fabricación de los balones

### ***Compromiso***

Donde cumplimos con una dedicación y profesionalismo nuestras obligaciones, alineando esfuerzos para alcanzar objetivos compartidos

### ***Honestidad***

Una transparencia, ético y responsable frente a los clientes, proveedores y colaboradores, en la empresa se compromete en información clara.

### ***Eficiencia***

en que se orienta al uso óptimo de los recursos humanos, materiales y tecnológicos, así con el fin de lograr de los procesos de la fabricación.

### ***Respeto***

Donde se refleja un trato digno, justo y es considerado, todas las personas que se hacen parte de la organización. Como empresa que promueve un ambiente laboral basado en la

valoración del trabajo para cada colaborador.

## **Estructura Organizacional**

### ***Gerencia General***

Es responsable de la dirección estratégica, la toma de decisiones y la supervisión de todas las áreas de la empresa, garantizando el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el adecuado funcionamiento de cada proceso.

### ***Área de Producción***

Se encarga de la fabricación de los balones, asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad y eficiencia en cada etapa del proceso productivo.

### ***Cargos***

Jefe de producción, operarios de corte de piezas, operarios de ensamble y operarios de inspección y calidad.

### ***Área de Compras y Logística***

Es responsable de la adquisición de materiales, la gestión de inventarios y la coordinación de las entregas, garantizando el abastecimiento oportuno para el desarrollo de las actividades productivas.

### ***Cargos***

coordinador de compras, auxiliar de inventarios y encargado de almacén.

### ***Área Comercial y Ventas***

Se encarga de la atención al cliente, las ventas, el seguimiento de pedidos y las estrategias de mercadeo, con el fin de fortalecer la presencia de la empresa en el mercado.

***Área Administrativa y Financiera***

Gestiona los procesos contables, pagos, recursos humanos y asuntos legales, asegurando el adecuado manejo de los recursos financieros y administrativos de la empresa.

***Cargos***

contador, auxiliar administrativo y responsable de talento humano.

***Área de Calidad e Innovación***

Supervisa que los balones cumplan con los estándares establecidos y evalúa mejoras en materiales y procesos, promoviendo la innovación y el mejoramiento continuo.

***Cargos***

coordinador de calidad y técnico de control.

## Figuras

**Figura 1**

*Logo de la empresa Arcueros*



*Nota* Se hace una descripción del logo de la empresa Arcueros donde presenta un diseño de color negro, acompañado por un símbolo gráfico en el cual esta conformado por las letras estilizadas "A" y "R" en la parte superior, en la parte inferior se incluye el eslogan "Hecho en Monguí – Boyacá", es resaltado de origen Colombiano de la empresa y su identidad regional

**Figura 2**

*Entrevista de trabajadores – Tiempo de trabajo en la empresa*



*Nota.* La figura presenta los resultados correspondientes a la pregunta 1 y 2 de la entrevista realizada a los trabajadores de la empresa Arcueros.

En relación con la primera pregunta: “¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa Arcueros?”, los resultados muestran que el 30 % de los trabajadores tiene una antigüedad de menos de 6 meses, mientras que otro 30 % lleva entre 1 y 3 años en la empresa. Por su parte, el 20 % de los encuestados indicó tener un tiempo de permanencia entre 6 meses y 1 año, y el 20 % restante manifestó llevar más de 3 años laborando en la organización.

Respecto a la segunda pregunta: “¿Cómo describiría su experiencia laboral en la empresa hasta el momento?”, el 50 % de los trabajadores calificó su experiencia como buena, el 40 % la consideró muy buena, y solo el 10 % manifestó que su experiencia ha sido muy mala.

### Figura 3

#### Entrevista de trabajadores – Funciones



*Nota.* La figura presenta los resultados correspondientes a la pregunta 3 y 4 de la entrevista realizada a los trabajadores de la empresa Arcueros.

En relación con la pregunta 3: “¿Cuáles son sus principales funciones dentro del proceso de fabricación de balones?”, los resultados indican que el 10 % de los trabajadores realiza funciones de ensamble de las partes del balón, otro 10 % se dedica a la costura manual o a máquina, y un

10 % desempeña labores de pegado y sellado de piezas. Por su parte, un 70 % de los encuestados manifestó que participa en todas las funciones anteriores, lo que representa el porcentaje más alto.

Este resultado evidencia que la mayoría de los trabajadores cuenta con conocimientos y habilidades integrales dentro del proceso de fabricación de balones, lo cual permite una mayor versatilidad operativa y facilita el cumplimiento de las actividades productivas. Asimismo, los encuestados consideran que todas las funciones mencionadas son adecuadas y necesarias dentro del proceso productivo de la empresa.

#### Figura 4

##### Entrevista de trabajadores – seguridad de trabajadores



*Nota.* La figura presenta los resultados correspondientes a la pregunta 5 y 6 de la entrevista realizada a los trabajadores de la empresa Arcueros.

En relación con la pregunta 5: “¿Considera que las herramientas y los equipos que utiliza son adecuados y seguros?”, el 90 % de los trabajadores respondió sí, lo que indica que la

mayoría considera que las herramientas y los equipos se utilizan de manera adecuada y segura dentro de la empresa. No obstante, un 10 % de los encuestados manifestó que las herramientas no se utilizan adecuadamente, lo cual representa un aspecto a mejorar en términos de capacitación o control de seguridad.

Respecto a la pregunta 6: “¿Cómo evalúa las condiciones de seguridad y salud en su lugar de trabajo?”, los resultados muestran que el 60 % de los trabajadores calificó dichas condiciones como buenas, obteniéndose el mayor porcentaje. Asimismo, el 30 % las evaluó como muy buenas, mientras que el 10 % las consideró malas.

Estos resultados evidencian que, en general, las condiciones de seguridad y salud en la empresa Arcueros son favorables, aunque se recomienda fortalecer las acciones preventivas y correctivas para mejorar la percepción del grupo minoritario que manifestó inconformidad.

## Figura 5

### Entrevista de trabajadores – Accidentes laborales



*Nota.* La figura presenta los resultados correspondientes a las preguntas 7 y 8 de la encuesta aplicada a los trabajadores.

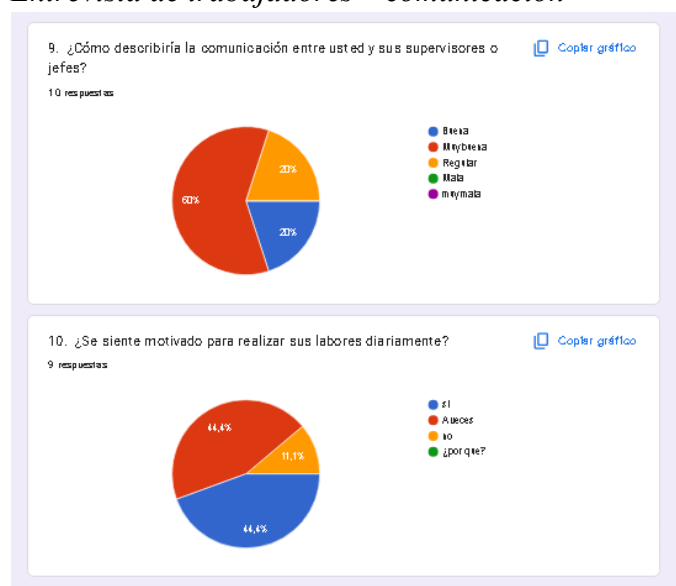
En relación con la pregunta 7: “¿Ha tenido algún accidente laboral o ha presenciado alguno?”, los resultados muestran que el 50 % de los encuestados respondió sí, mientras que el

40 % indicó no. Adicionalmente, un 10 % respondió sí, describiendo brevemente la situación vivida. Estos resultados reflejan que una parte significativa de los trabajadores ha tenido o ha presenciado accidentes laborales, lo que evidencia la necesidad de reforzar las acciones de prevención y seguridad en la empresa.

Por otra parte, en la pregunta 8: “¿Cree que los procesos de producción están bien organizados?”, se obtuvo un 90 % de respuestas afirmativas y un 10 % negativas, lo que refleja un alto nivel de percepción positiva por parte de los trabajadores respecto a la organización de los procesos productivos.

## Figura 6

### Entrevista de trabajadores – comunicación



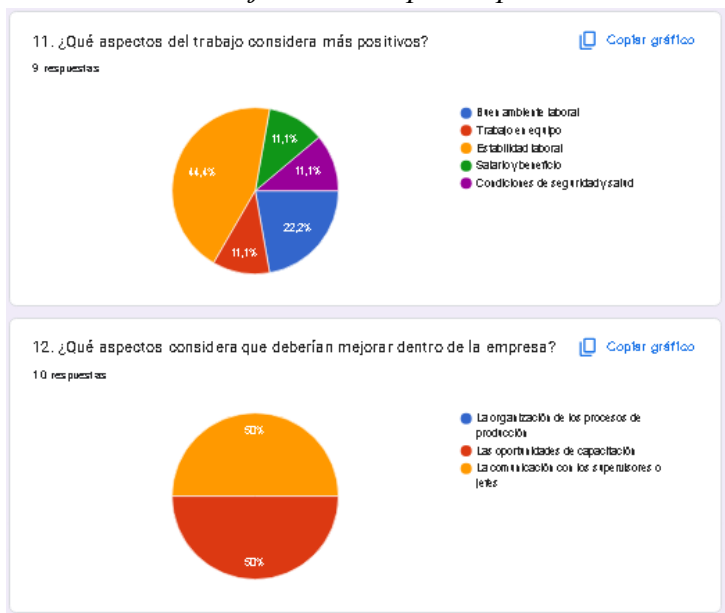
*Nota.* La figura presenta los resultados correspondientes a las preguntas 9 y 10 de la encuesta aplicada a los trabajadores. En la pregunta 9: “¿Cómo describiría la comunicación entre usted y sus supervisores o jefes?”, los resultados indican que el 60 % de los encuestados considera que la comunicación es muy buena, el 20 % la califica como buena y el 20 % como regular. Se observa que el mayor porcentaje corresponde a la opción muy buena, lo que evidencia una percepción

positiva de la comunicación interna, mientras que las demás opciones presentan porcentajes menores.

Por otra parte, en la pregunta 10: “¿Se siente motivado para realizar sus labores diariamente?”, se obtuvo un 44,4 % en la opción sí, un 11,1 % en la opción no y un 44,4 % en la opción a veces. Estos resultados evidencian que las respuestas sí y a veces presentan los porcentajes más altos, lo que refleja que, aunque existe motivación en los trabajadores, esta no es constante en todos los casos.

### Figura 7

#### Entrevista de trabajadores – aspectos positivos

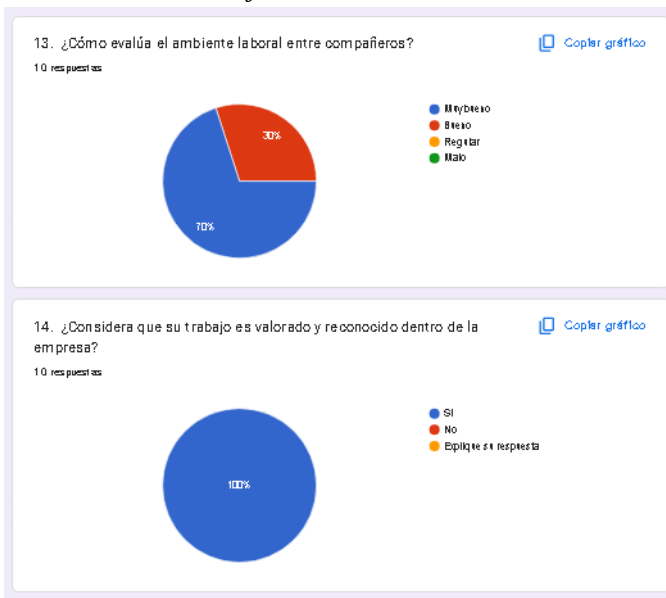


*Nota.* En esta figura se presentan los resultados correspondientes a las preguntas 11 y 12 de la encuesta aplicada. En la pregunta 11, ¿Qué aspectos del trabajo considera más positivos?, los resultados indican que el 44,4 % de los encuestados destaca la estabilidad laboral como el principal aspecto positivo. Asimismo, el buen ambiente laboral representa el 22,2 %, mientras que el salario y beneficios y las condiciones de seguridad y salud en el trabajo registran cada uno

un 11,1 %. Estos resultados reflejan que la estabilidad laboral es el factor más valorado por los trabajadores.

## Figura 8

### Entrevista de trabajadores – ambiente laboral



*Nota.* En esta figura se presentan los resultados obtenidos de la entrevista aplicada. En la pregunta 13, ¿Cómo evalúa el ambiente laboral entre compañeros?, los resultados indican que el 70 % de los entrevistados calificó el ambiente laboral como muy bueno, mientras que el 30 % lo consideró bueno. Estos porcentajes reflejan una evaluación altamente positiva del ambiente laboral entre compañeros, evidenciando relaciones laborales favorables dentro de la empresa.

Por su parte, en la pregunta 14, ¿Considera que su trabajo es valorado y reconocido dentro de la empresa?, el 100 % de los entrevistados respondió afirmativamente, lo que demuestra un alto nivel de percepción de reconocimiento y valoración del trabajo realizado. Este resultado evidencia que los colaboradores consideran que su labor es apreciada y reconocida por la organización.

## Figura 9

### Entrevista de trabajadores - procesos

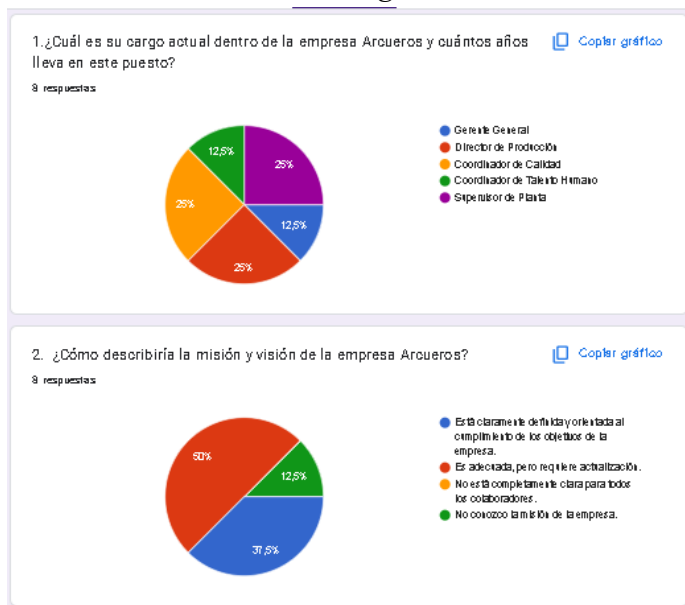


*Nota.* En esta figura se presentan los resultados obtenidos de la entrevista aplicada, correspondiente a la última pregunta (pregunta 15): ¿Qué sugerencias propone para mejorar los procesos de fabricación de balones o las condiciones laborales?. Los resultados indican que el 40 % de los entrevistados considera prioritario implementar o mejorar las máquinas internas y herramientas de trabajo, siendo este el porcentaje más alto obtenido. Asimismo, el 30 % sugiere fortalecer los programas de capacitación, mientras que otro 30 % propone ajustar o mejorar los horarios o turnos laborales. Por su parte, el 20 % considera necesario mejorar la organización del proceso de producción, y un 10 % plantea otras mejoras relacionadas con las condiciones laborales.

Estos resultados reflejan que la principal necesidad identificada por los trabajadores se centra en la modernización de maquinaria y herramientas, seguida del fortalecimiento de la capacitación y la optimización de los horarios laborales.

## Figura 10

### Entrevista de directivos- Cargos



*Nota* En esta figura se presentan los resultados obtenidos de las preguntas 1 y 2 de la encuesta aplicada en la empresa Arcueros.

En la pregunta 1, “¿Cuál es su cargo actual en la empresa Arcueros y cuántos años lleva en su puesto?”, los resultados fueron los siguientes:

Supervisor de planta: 25%

Gerente general: 12,5%

Director de producción: 25%

Coordinador de calidad: 25%

Coordinador de talento humano: 12,5%

Al analizar los resultados, se observa que los cargos de Supervisor de planta, Director de producción y Coordinador de calidad presentan un mismo porcentaje (25%), lo que indica que estos puestos tienen una representación similar dentro de la muestra y un alto nivel de participación en la encuesta.

En la pregunta 2, “¿Cómo describiría la misión y visión de la empresa Arcueros?”, los resultados obtenidos fueron:

Desconocimiento de la misión y visión de la empresa 12,5%

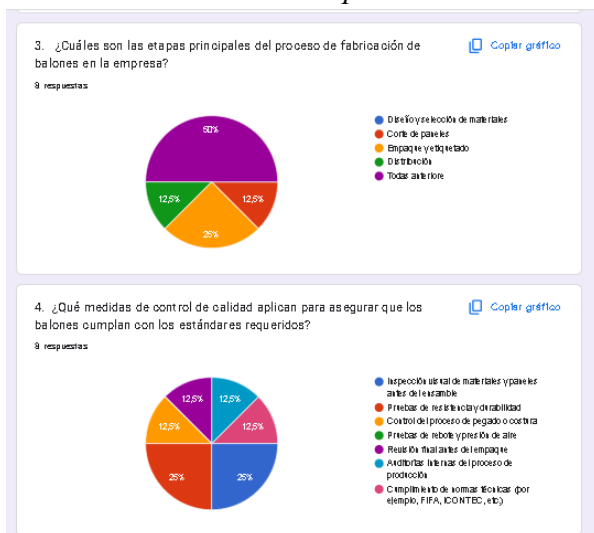
Está claramente definida y orientada al logro de los objetivos organizacionales 37,5%

Es adecuada y no requiere actualización: 50%

Se identifica que la mayoría de los encuestados (50%) considera que la misión y visión de la empresa son adecuadas y no requieren actualización, lo que refleja que el personal percibe que los objetivos y la dirección de la empresa están bien establecidos. Además, un porcentaje importante (37,5%) considera que la misión y visión están claramente definidas y orientadas garantizar el logro de los objetivos estratégicos, mientras que un pequeño grupo (12,5%) indica no conocerlas.

## Figura 11

### Entrevista de directivos - procesos



*Nota* En esta figura se presentan los resultados correspondientes a las preguntas 3 y 4 de la encuesta aplicada en la empresa Arcueros.

En la pregunta 3, “¿Cuáles son las etapas principales del proceso de fabricación de balones en la empresa?”, los resultados obtenidos fueron:

Todas las anteriores: 50%

Corte de paneles: 12,5%

Empaque y etiquetado: 25%

Distribución: 12,5%

Al analizar los resultados, se observa que la opción “Todas las anteriores” obtuvo el mayor porcentaje (50%), lo que indica que la mayoría de los encuestados reconoce todas las etapas como fundamentales en el proceso de fabricación de balones. Además, se destaca la representación de las etapas de empaque y etiquetado, así como corte de paneles y distribución, reflejando que estos procesos también son reconocidos como importantes por los trabajadores.

En la pregunta 4, “¿Qué medidas de control de calidad aplicas para asegurar que los balones cumplan con los estándares requeridos?”, los resultados fueron:

Revisión de materiales y empaques: 12,5%

Inspección visual de materiales y paneles antes del ensamble: 25%

Auditorías internas del proceso de producción: 12,5%

Cumplimiento de normas técnicas (por ejemplo, FIFA, ICONTEC, etc.): 12,5%

Pruebas de resistencia y durabilidad: 25%

Control del proceso de pegado o costura: 12,5%

Revisión de materiales del empaque: 12,5%

Del análisis de los resultados se observa que las medidas más aplicadas por los encuestados son la inspección visual de materiales y paneles antes del ensamble y las pruebas de resistencia y durabilidad, con un 25% cada una. Esto refleja que los trabajadores priorizan las

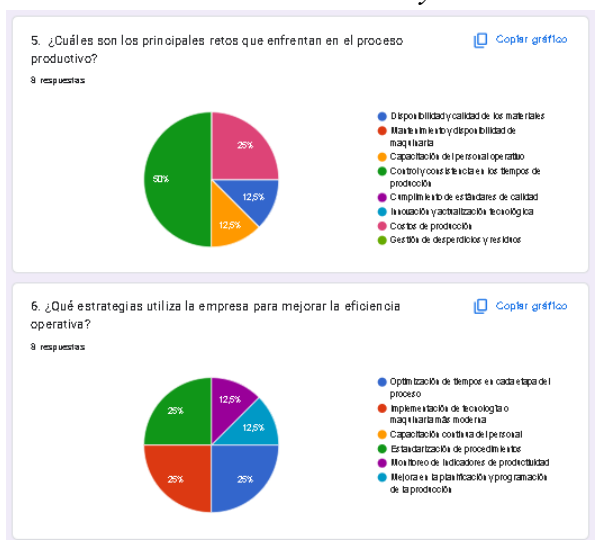
etapas de control directo sobre los materiales y el producto final para garantizar que los balones cumplan con los estándares requeridos.

En general, los resultados muestran que el personal de Arcueros tiene conocimiento sobre todas las etapas de fabricación y aplica diversas medidas administración del aseguramiento de la calidad, asegurando en los balones produzcan cumplan con los estándares requeridos de la empresa y el mercado.

ICONTEC, etc.) un porcentaje 12,5%, Pruebas de resistencia y durabilidad con un 25%, Control del proceso de pegado o costura con 12,5%,y revisión materiales del empaque con un 12,5% en el que se observa un alto 12,5%.

## Figura 12

### Entrevista de directivos – Retos y metas



*Nota* En esta figura se presentan los resultados correspondientes a las preguntas 5 y 6 de la encuesta aplicada en la empresa Arcueros.

Pregunta 5: “¿Cuáles son los principales retos que enfrentan en el proceso productivo?”

Los resultados obtenidos fueron:

Disponibilidad y calidad de los materiales: 12,5%

Mantenimiento y disponibilidad de maquinaria: 12,5%

Capacitación del personal operativo: 12,5%

Control y costos asociados a los tiempos de producción: 0%

Cumplimiento de estándares de calidad: 0%

Innovación y actualización tecnológica: 0%

Costos de producción: 25%

Gestión de desperdicios y residuos: 30%

Del análisis se observa que el principal reto identificado por los encuestados es la gestión de desperdicios y residuos (30%), seguido por los costos de producción (25%). Esto indica que los desafíos más relevantes para el proceso productivo están relacionados con la eficiencia operativa y la optimización de recursos. Otros aspectos como la disponibilidad de materiales, maquinaria y capacitación del personal tienen menor relevancia según la percepción de los trabajadores.

Pregunta 6: “¿Qué estrategias utiliza la empresa para mejorar la eficiencia operativa?”

Los resultados fueron:

Optimización de tiempos en cada etapa del proceso: 12,5%

Implementación de tecnología y maquinaria más moderna: 25%

Capacitación continua del personal: 12,5%

Estandarización de procedimientos: 25%

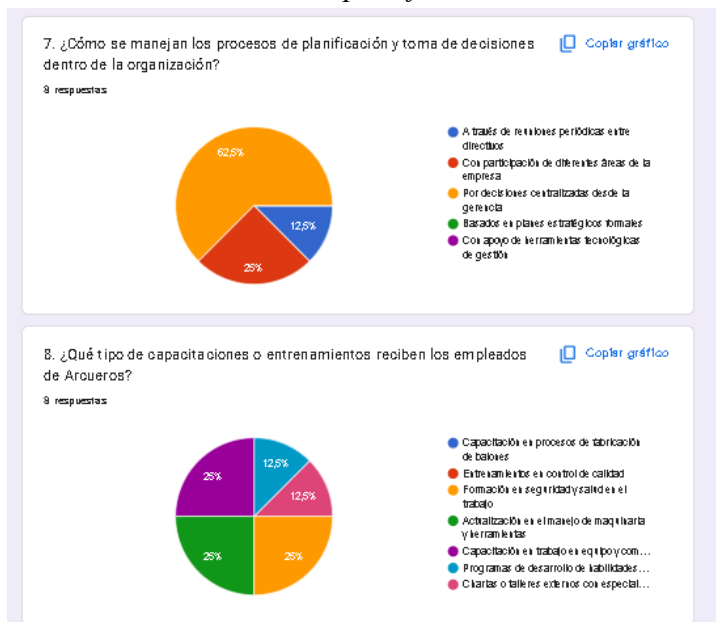
Monitoreo de indicadores de productividad: 12,5%

Mejora en la planificación y programación de la producción: 12,5%

Se identifica que las estrategias más aplicadas para mejorar la eficiencia operativa son la implementación de tecnología y maquinaria más moderna y la estandarización de procedimientos (25% cada una). Esto demuestra que la empresa prioriza la modernización de sus procesos y la uniformidad en la ejecución de las tareas para aumentar la eficiencia

### Figura 13

#### Entrevista de directivos - planificación



*Nota* En esta figura se presentan los resultados correspondientes a las preguntas 7 y 8 de la encuesta aplicada en la empresa Arcueros.

Pregunta 7: “¿Cómo se manejan los procesos de planificación y toma de decisiones dentro de la organización?”

Los resultados obtenidos fueron:

A través de reuniones periódicas entre directivos: 12,5%

Con participación de diferentes áreas de la empresa: 25%

Por decisiones centralizadas desde la gerencia: 62,5%

Basados en planes estratégicos formales: 0%

Con apoyo de herramientas tecnológicas de gestión: 0%

Del análisis se observa que la mayoría de los encuestados (62,5%) considera que las decisiones se toman de manera centralizada desde la gerencia, lo que indica que la organización mantiene un control fuerte desde los niveles directivos. La participación de diferentes áreas representa un 25%, mientras que las reuniones periódicas con directivos son utilizadas solo por un 12,5%. Esto refleja que la planificación y toma de decisiones es mayormente jerárquica, con limitada participación transversal.

Pregunta 8: “¿Qué tipo de capacitaciones o entrenamientos reciben los empleados de Arcueros?”

Los resultados obtenidos fueron:

Capacitación en procesos de fabricación de balones: 12,5%

Entrenamiento en control de calidad: 12,5%

Formación en seguridad y salud en el trabajo: 25%

Actualización en el manejo de maquinaria y herramientas: 25%

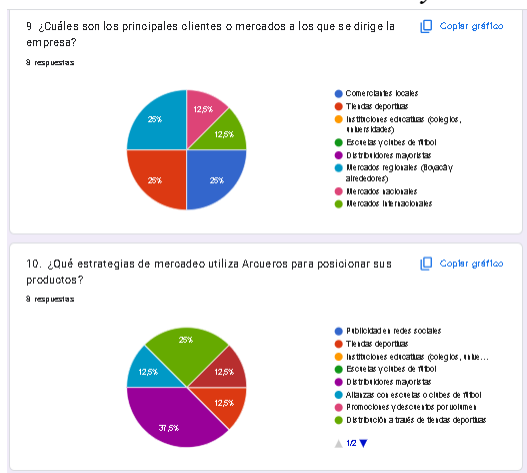
Capacitación en trabajo en equipo y comunicación: 12,5%

Programa de desarrollo de habilidades gerenciales: 12,5%

Del análisis se observa que las capacitaciones más frecuentes se centran en la capacitación en seguridad y salud en el trabajo y en la actualización del manejo de maquinaria y herramientas (25% cada una). Esto indica que la empresa prioriza la seguridad, el correcto manejo de los equipos y la productividad operativa. Otros aspectos como control de calidad, trabajo en equipo y desarrollo gerencial tienen menor representación

## Figura 14

### Entrevista de directivos- cliente y mercados



*Nota* La figura contiene dos gráficos circulares correspondientes a los resultados de una encuesta aplicada a la empresa Arcueros, sobre sus clientes y estrategias de mercadeo.

Pregunta 9: “¿Cuáles son los principales clientes o mercados a los que se dirige la empresa?”

Se muestran los siguientes porcentajes:

Comerciantes locales: 25% (color azul)

Tiendas deportivas: 25% (color naranja)

Distribuidores mayoristas: 25% (color morado)

Mercados internacionales: 12,5% (color verde)

Mercados nacionales: 12,5% (color rosado)

Interpretación: La empresa distribuye sus productos principalmente entre comerciantes locales, tiendas deportivas y distribuidores mayoristas, cada uno con un 25%, mientras que los mercados nacionales e internacionales representan menor porcentaje.

Pregunta 10: “¿Qué estrategias de mercadeo utiliza Arcueros para posicionar sus productos?”

Porcentajes y estrategias:

Distribuidores mayoristas: 37,5% (color morado)

Distribución a través de tiendas deportivas: 25% (color verde)

Publicidad en redes sociales: 12,5% (color azul)

Tiendas deportivas: 12,5% (color rojo)

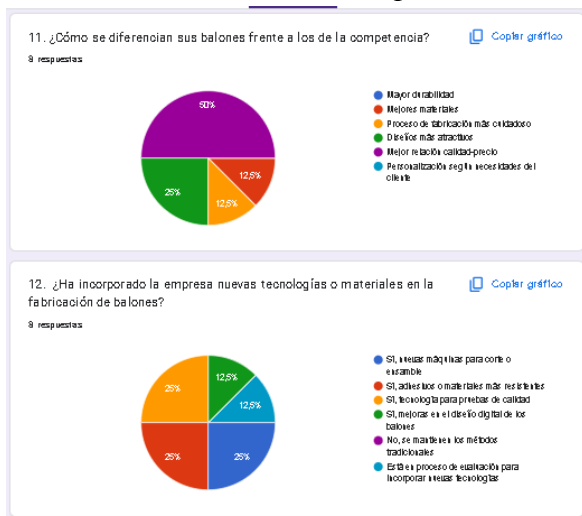
Instituciones educativas: 12,5% (color naranja)

Interpretación: La estrategia más utilizada es la venta a través de distribuidores

mayoristas (37,5%), seguida de la distribución mediante tiendas deportivas (25%). Las demás estrategias, como publicidad en redes sociales e instituciones educativas, tienen menor relevancia

## Figura 15

### Entrevista de directivos - competencia



*Nota* Esta figura describe los porcentajes en las preguntas 11 y 12 como en la pregunta ¿Cómo se diferencian sus balones frente a los de competencia? Pregunta 11 se obtuvieron los siguientes resultados mejor relación calidad precio un 50%, mejores materiales 12,5%, proceso de fabricación mas cuidadoso 12,5%.

**Figura 16***Entrevista de directivos - innovación*

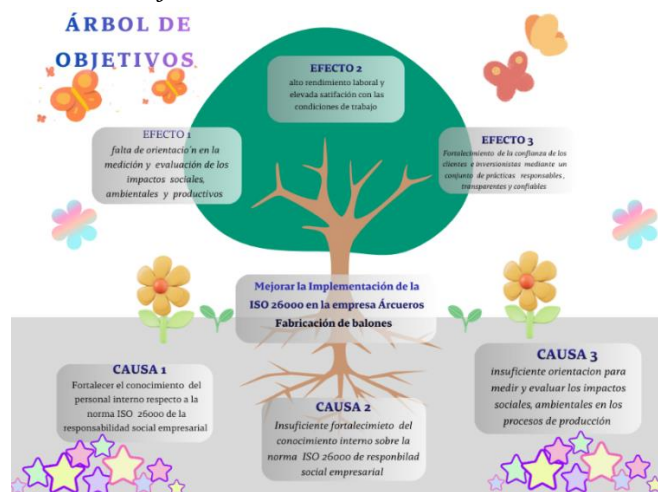
*Nota* Esta figura presenta los resultados correspondientes a las preguntas 13 y 14 de la entrevista aplicada a los directivos de la empresa Arcueros.

En la pregunta 13, ¿Qué planes de innovación o mejoras tienen proyectados para los próximos años?, se evidencian los siguientes resultados: el 37,5 % de los entrevistados indicó como principal estrategia el desarrollo de nuevos materiales más resistentes y ecológicos, reflejándose como la opción con mayor porcentaje. Asimismo, un 25 % señaló la introducción de nuevos tipos de balones o productos deportivos. Por su parte, con un 12,5 % cada uno, se mencionaron el fortalecimiento de la presencia en nuevos mercados, la capacitación avanzada para el personal y la ampliación de la capacidad de producción.

Respecto a la pregunta 14, ¿Cuáles considera que son las mayores oportunidades de crecimiento para Arcueros?, los resultados muestran que el 25 % de los directivos identifica como principal oportunidad la expansión a nuevos mercados regionales o nacionales. Adicionalmente, con un 12,5 % cada uno, se destacan el incremento de la capacidad de producción, la mayor presencia en plataformas digitales y redes sociales, la incorporación de

nuevas tecnologías y el establecimiento de alianzas con clubes, escuelas o instituciones deportivas.

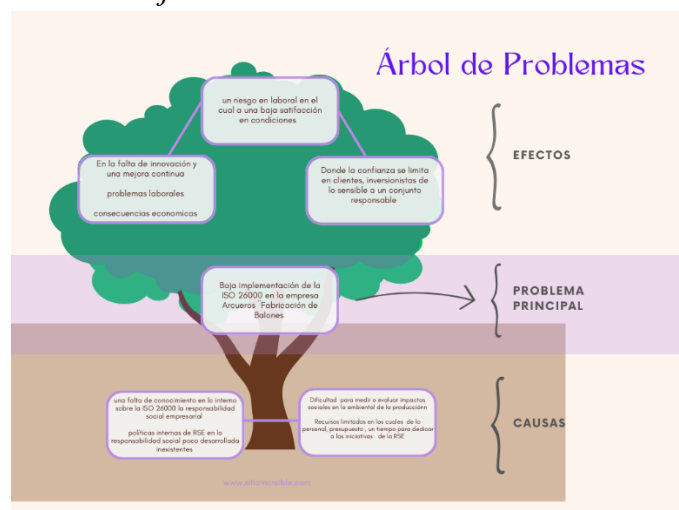
**Figura 17**  
*Árbol de objetivos*



*Nota* La figura muestra el Árbol de Objetivos de la empresa Arcueros – Fabricación de balones, cuyo objetivo central es mejorar la aplicación de la norma ISO 26000 en la empresa, enfocada en el ámbito de la responsabilidad social empresarial. En el tronco se ubica el objetivo principal, que articula las causas identificadas con los efectos esperados.

En la parte inferior se encuentran las causas, entre las cuales se destacan el insuficiente fortalecimiento del conocimiento interno sobre la norma ISO 26000, la falta de concientización del personal frente a la responsabilidad social empresarial y la carencia de herramientas adecuadas para medir y evaluar los impactos sociales, ambientales y productivos en los procesos de fabricación.

**Figura 18**  
*Árbol de objetivos*



*Nota* La figura representa el Árbol de Problemas de la empresa Arcueros – Fabricación de Balones, el cual permite identificar de manera estructurada el problema principal, sus causas y los efectos que genera dentro de la organización.

En el centro del árbol se ubica el problema principal, identificado como la baja aplicación de la norma ISO 26000 en la empresa Arcueros, lo cual afecta el adecuado desarrollo de la responsabilidad social empresarial.

En la parte inferior se presentan las causas del problema, entre ellas, se destacan la falta de conocimiento interno sobre la norma ISO 26000, la ausencia de políticas claras de responsabilidad social empresarial, la insuficiencia de recursos limitados en los procesos de producción y la carencia de herramientas para medir y evaluar los impactos sociales y ambientales.

En la parte superior se evidencian los efectos derivados del problema, tales como el riesgo en el ambiente laboral, la baja satisfacción en las condiciones de trabajo, la falta de innovación y mejora continua, problemas laborales con consecuencias económicas y la

disminución de la confianza por parte de clientes e inversionistas frente al compromiso social de la empresa.

**Figura 19**

*Cuadro de Stakeholders*



*Nota* El Cuadro de Stakeholders permite identificar y analizar los grupos de interés que influyen o se ven afectados por las actividades de la empresa Arcueros – Fabricación de Balones, en el dentro del proceso de implementación de la norma ISO 26000 y la responsabilidad social empresarial.

En este cuadro se relacionan los principales stakeholders internos y externos, tales como colaboradores, directivos, clientes, proveedores, comunidad, entidades gubernamentales y el medio ambiente. Para cada grupo de interés se identifican sus expectativas, necesidades e intereses, así como el nivel de influencia e impacto que tienen sobre la organización.

Asimismo, el Cuadro de Stakeholders facilita la definición de estrategias de comunicación, participación y toma de decisiones responsables, orientadas a fortalecer las relaciones con cada actor clave. De esta manera, la empresa puede priorizar acciones que

contribuyan al cumplimiento de principios éticos, sociales y ambientales, promoviendo una gestión sostenible y transparente.

**Figura 20**

*Mapa Estratégico*



*Nota* El Cuadro de Stakeholders constituye una herramienta fundamental para la identificación y el análisis de los grupos de interés que influyen o son impactados por las actividades desarrolladas por la empresa Arcueros – Fabricación de Balones, en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial y la aplicación de los lineamientos de la norma ISO 26000.

### **Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial Para la Empresa Arcueros**

El plan estratégico de responsabilidad social empresarial que se realiza para la empresa Arcueros S.A.S se enfoca en organizar, ejecutar y evaluar de forma sistemática las actividades clave de la empresa para lograr sus objetivos estratégicos y operativos como:

#### **Mejorar la Producción y Calidad**

Optimizar los procesos en la fabricación de balones (desde troquelado hasta acabado).

Asegurar que los productos cumplan con estándares de calidad y altos para así competir en los mercados nacionales o incluso internacionales.

**Crecimiento del Mercado**

Con una Expansión comercial, donde se busca crecer a no un solo a nivel local o nacional, sino también en lo potencialmente de exportar.

**Innovación y Personalización**

Con un Desarrollo de balones con diseños personalizados para clientes, empresas o clubes deportivos, donde lo que permite diferenciarse en el mercado

**Monitoreo y Seguimiento**

Donde se establecen los indicadores (KPIs) en que es para medir los avances: en la producción mensual, a un cumplimiento para pedidos, a la satisfacción en el cliente, la eficiencia de los procesos, etc. en el cual se evalúan estos indicadores periódicamente en ajustar acciones.

Un componente típico de cualquier plan en el seguimiento.

**Fortalecimiento Administrativo**

En mejorar en la gestión interna en las áreas como en las finanzas, comercial, operaciones y el servicio al cliente para así asegurar la sostenibilidad y el crecimiento

**Relaciones Institucionales**

Donde se fomentan en las alianzas como en las entidades locales, (gobierno, asociaciones,) como un apoyo en la producción, innovación o acceso a los programas en fomentar lo empresarial A través de este cuadro se reconocen los stakeholders internos y externos más relevantes, entre los que se encuentran colaboradores, directivos, clientes, proveedores, comunidad, entidades gubernamentales y el medio ambiente. Para cada uno de estos actores se determinan sus expectativas, necesidades e intereses, así como su nivel de influencia e impacto sobre la organización.

De igual manera, el Cuadro de Stakeholders permite orientar la formulación de estrategias de comunicación, participación y toma de decisiones responsables, contribuyendo al fortalecimiento de las relaciones con los actores clave. En consecuencia, la empresa puede priorizar acciones alineadas con principios éticos, sociales y ambientales, favoreciendo una gestión empresarial transparente, sostenible y socialmente responsable

### **Aplicación del Diagnóstico en la Empresa Arcueros**

Una vez analizados los resultados de la encuesta aplicada a los diferentes grupos de interés de la empresa Arcueros Fabricación de Balones, ubicada en el municipio de Monguí, Boyacá, fue posible identificar los principales aspectos críticos relacionados con la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) dentro de la organización.

En primer lugar, se evidenció una limitada formalización de las políticas de responsabilidad social. Aunque la empresa realiza prácticas responsables en el ámbito laboral, ambiental y comunitario, estas no se encuentran debidamente documentadas ni estructuradas bajo un modelo claro de gestión, lo cual dificulta el seguimiento, la medición de resultados y la mejora continua de las acciones implementadas.

En cuanto a las prácticas laborales, los resultados del diagnóstico reflejan la necesidad de fortalecer los programas de capacitación y formación del personal, especialmente en temas relacionados con seguridad y salud en el trabajo, organización de turnos y optimización de procesos productivos. Asimismo, se identificó la importancia de promover un mayor equilibrio entre la vida laboral y personal de los colaboradores, con el fin de mejorar la motivación, el compromiso y el desempeño organizacional.

Desde la dimensión ambiental, aunque la empresa muestra intención de utilizar adecuadamente los recursos y minimizar el desperdicio de materiales, aún existen oportunidades

de mejora en la gestión integral de residuos y en la implementación de prácticas más sostenibles dentro del proceso de fabricación.

En relación con los clientes y la comunidad, el diagnóstico evidenció una percepción positiva respecto a la calidad de los productos y al compromiso de la empresa con el entorno local. No obstante, se identificó la oportunidad de fortalecer las estrategias de comunicación, atención al cliente y participación comunitaria, con el propósito de consolidar la imagen de Arcueros como una organización socialmente responsable y comprometida con el desarrollo sostenible.

En síntesis, el diagnóstico permitió identificar fortalezas importantes en la empresa, así como áreas susceptibles de mejora que justifican la formulación del presente plan estratégico de Responsabilidad Social Empresarial, orientado a fortalecer la sostenibilidad, la competitividad y la ética organizacional.

En que es finalmente, en un ámbito para la relación como en los clientes y la comunidad, a una percepción positiva en la calidad del producto, que se puede identificar en la oportunidad de fortalecer las estrategias para la atención en los clientes, y la participación es comunitaria, a un fin en consolidar a la imagen para la empresa como una organización sea socialmente responsable.

**Tabla 1**  
*Plan Estratégico*

Nombre	Arcuceros Fabricación de Balones							
Sector:	Sector secundario (Industrial o manufacturero)							
Periodo de implementación	2026- 2027							
Dimension Ambiental	<p>Objetivo estratégico.</p> <p>Reducir en un 25% el impacto ambiental generando en el proceso de fabricación de balones para el año 2027, mediante la optimización del uso de materias primas, de la reducción de residuos y la implementación progresiva de prácticas de producción limpia y economía circular.</p> <p>Estrategias</p> <p>Optimización de recursos</p> <p>Implementación de acciones para el uso eficiente de los recursos en el proceso de fabricación de balones mediante el control del consumo de materias primas, en la optimización de los procesos de corte, ensamblaje y un acabado, en la adopción progresivo de las prácticas de producción limpia que permite reducir el desperdicio de materiales y el impacto ambiental.</p> <p>Gestión de residuos</p> <p>Diseño en la implementación de un programa en la gestión integral de residuos sólidos.</p> <p>Capacitación</p> <p>Realización de talleres semestrales de capacitación en buenas prácticas ambientales, en que son dirigidos a los colaboradores.</p> <p>Plazo</p> <p>Corto plazo (Q4 2026): Diagnostico ambiental en el proceso productivo e implementación de acciones básicas de producción limpia, en la clasificación de residuos, reducción de desperdicios de material.</p> <p>Mediano plazo (Q2 2027):</p> <p>Implementación progresiva de tecnologías de bajo impacto ambiental, como las mejoras en la eficiencia. Energética.</p> <p>Indicadores:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>KPI</th> <th>Meta 2026</th> <th>Meta 2027</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Reducción del impacto ambiental del proceso productivo</td> <td>10%</td> <td>25%</td> </tr> </tbody> </table>		KPI	Meta 2026	Meta 2027	Reducción del impacto ambiental del proceso productivo	10%	25%
KPI	Meta 2026	Meta 2027						
Reducción del impacto ambiental del proceso productivo	10%	25%						

---

Aprovechamiento de residuos de materiales (%)	de 50%	100%
Material reutilizado o reciclado (kg/año)	100 Kg	250k

---

## Dimesion social

Objetivo estratégico.

Fortalecer el capital social en el municipio de Mongui, Boyacá, impactando positivamente a la comunidad local para el año 2026, mediante programas de capacitación, generación de empleo y el apoyo al desarrollo social.

Estrategias:

Programas comunitarios:

Alianzas con instituciones educativas locales para un desarrollo de talleres sobre la cultura del deporte, valores sociales y sostenibilidad.

Implementación de programas de empleo temporal o apoyo productivo, priorizado a las mujeres cabeza de familia y población vulnerables del municipio.

Voluntario corporativo.

Promoción del voluntario corporativo, incentivado en la participación de los colaboradores de Arcueros en actividades en sociales, educativas y comunitarias

Meta: Lograr una participación anual en el 50% del personal en actividades sociales

Plazos

Corto plazo (Q3 – 2026):

Diseñar y lanzamiento en programas como comunitarios y actividades iniciales de voluntario

Mediano plazo (Q4 – 2027)

La evaluación en el impacto social mediante encuestas de la percepción comunitaria y análisis de resultados.

Indicadores

---

KPI	Meta 2026	Meta 2027
Personas beneficiadas en la comunidad	100	300

---

	Participación del personal en voluntario (%)	30%	50%
	Índice de satisfacción comunitaria	70/100	85/100
Dimension Económica	Objetivo estratégico		
	Fortalecer las prácticas en la responsabilidad social en la cadena de suministro de Arcueros, así asegurando relaciones éticas, transparentes y competitivas con proveedores para el año 2026.		
	Estrategia		
	Certificaciones.		
	Sensibilidad en la capacitación a proveedores en principios de la Responsabilidad Social Empresarial, basados en la norma ISO 26000, adaptados al contexto como en medianas y pequeñas empresas.		
	Compras responsables Plazo:		
	Mediano plazo: (Q4 2026): Evaluación del cumplimiento en el criterio de RSE en proveedores son el fortalecimiento de la cadena de suministro responsable.		
	Indicadores:		
	KPI	Meta 2026	Meta 2027
	Proveedores con prácticas responsables (%)	50%	80%
Proveedores locales priorizados (%)	60%	85%	
Mejora en eficiencia de compras (%)	10%	20%	
Comunidad de clientes	Objetivo estratégico		
	Garantizar una transparencia en la ética corporativa en la relación con clientes de Arcueros, mediante la divulgación periódica de información es relevante en la implementación de mecanismos de atención y quejas 2026.		
	Estrategia.		
Transparencia:			
Difusión de información clara y veraz sobre los productos, en procesos y compromisos de la empresa.			

---

**Cumplimiento:**

Designación de un responsable interno de ética y servicio al cliente, con un apoyo en los colaboradores.

**Plazo.**

Corto plazo (Q2 2026): Diseño y publicación del primer informe de sostenibilidad simplificado y habilitación del canal de atención.

KPI	Meta 2026	Meta 2027
Informes de sostenibilidad publicados	1	3
Quejas o solicitudes atendidas (%)	90%	100%

---

*Nota* La Tabla 1 presenta el Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) 2024–2026 de la empresa Arcueros – Fabricación de Balones, ubicada en el municipio de Mongui, Boyacá, estructurado en cuatro ejes estratégicos: ambiental (reducción del 25 % del impacto ambiental del proceso productivo), social (beneficio directo a la comunidad local y fortalecimiento del capital social), económico (implementación de prácticas responsables en al menos el 80 % de los proveedores) y gobernanza (mejora de la transparencia, la comunicación y la ética organizacional). Fuente: Diagnóstico organizacional y análisis de grupos de interés (stakeholders), con base en los lineamientos de la norma ISO 26000 (2025).

## Conclusiones

La formulación del plan estratégico de Responsabilidad Social Empresarial permitió integrar los lineamientos de la norma ISO 26000 con la realidad organizacional de la empresa Arcueros Fabricación de Balones S.A.S., garantizando coherencia entre el análisis teórico y la aplicación práctica.

El diagnóstico realizado evidenció fortalezas importantes en el ámbito laboral y en la percepción positiva de los colaboradores frente al ambiente organizacional. Sin embargo, también permitió identificar oportunidades de mejora relacionadas con la formalización de políticas de responsabilidad social, la modernización de procesos y el fortalecimiento de la gestión ambiental.

La estructuración de objetivos estratégicos, estrategias, planes de acción e indicadores de seguimiento facilita la medición del desempeño organizacional y promueve una cultura de mejora continua. De esta manera, el plan propuesto no solo contribuye al cumplimiento de metas empresariales, sino que fortalece el compromiso ético y social de la organización.

Finalmente, la implementación de este plan estratégico representa una oportunidad para que Arcueros consolide su posicionamiento en el mercado, fortalezca sus relaciones con los grupos de interés y avance hacia un modelo de gestión sostenible en el mediano y largo plazo.

## Recomendaciones

En relación con la formulación del plan estratégico, se recomienda diseñar un plan que integre objetivos claros, medibles y alineados con la misión y visión de la empresa, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional y en las encuestas aplicadas a los trabajadores. En este sentido, es fundamental priorizar estrategias orientadas al fortalecimiento del desarrollo personal, la mejora de la comunicación interna y la modernización de la maquinaria y las herramientas de trabajo, ya que estos aspectos fueron identificados como áreas clave de mejora.

Asimismo, se sugiere establecer planes de acción concretos, en los cuales se definan claramente los responsables, los recursos necesarios, los cronogramas de ejecución y los mecanismos de seguimiento y evaluación, con el fin de medir el cumplimiento de los objetivos propuestos y facilitar la toma de decisiones.

El plan estratégico debe contemplar, además, acciones que promuevan un ambiente laboral favorable, fortaleciendo la estabilidad laboral y el reconocimiento al trabajo realizado, factores que fueron valorados de manera positiva por los colaboradores y que contribuyen significativamente al compromiso, la motivación y el desempeño organizacional

## Referencias

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>

Calvo, P. (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)

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)

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)

Quinto, I. (2015). *Elaboración del plan de responsabilidad social empresarial para Astilleros Navales Ecuatorianos* [Trabajo de grado].

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9959/1/UPS-GT000984.pdf>