

**NEUMANN BUSINESS SCHOOL**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**“DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES DE  
ÉXITO EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y  
MEDIOAMBIENTE DE LAS EMPRESAS DEL RUBRO ACEITE  
DE PALMA ORGÁNICO: CASO C.I. TEQUENDAMA S.A.S,  
AÑO 2019”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
PARA OPTAR EL GRADO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:**

**MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**AUTORES:**

**PAULA ANDREA PAYARES AYOLA**

**MARYKARMEN AMADOR POLO**

**DOCENTE GUÍA:**

**ERNESTO ALESSANDRO LEO ROSSI**

**TACNA – PERÚ**

**2019**

"El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo  
son de exclusiva responsabilidad del (los) auto (es)"

## Índice

INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO .....	16
1.1. Título del Tema.....	16
1.2. Planteamiento del Problema.....	16
1.3. Formulación del Problema: .....	17
1.4. Hipótesis:.....	19
1.5. Objetivos: .....	19
1.6. Justificación.....	20
1.7. Metodología.....	21
1.8. Definiciones.....	22
1.9. Alcances y Limitaciones .....	24
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	25
2.1. Conceptualización de los tópicos clave .....	25
2.2. Importancia de los tópicos clave .....	36
2.3. Análisis comparativo.....	41
2.4. Análisis crítico.....	45
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL.....	48
3.1. Reseña histórica.....	48
3.2. Misión.....	50

3.3. Visión .....	51
3.4. Filosofía organizacional .....	51
3.5. Diseño organizacional .....	54
3.6. Productos y/o servicios .....	67
3.7. Diagnóstico organizacional .....	70
CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....	74
4.1. Marco Metodológico .....	74
4.2. Resultados .....	77
CAPÍTULO V: SUGERENCIAS .....	122
CONCLUSIONES .....	123
BIBLIOGRAFÍA.....	128
ANEXOS .....	140
Anexo 01: Encuesta ERSOS. Manual de Evaluación de la Responsabilidad Social en la Organización Social.....	140

## Índice de Figuras

Figura 1. Distribución de regiones palmicultoras de Colombia .....	26
Figura 2. Proceso de extracción del aceite de palma refinado .....	30
Figura 3. La responsabilidad de las empresas de respetar los DDHH .....	33
Figura 4. C.I. Tequendama S.A.S. – Trabajadores en cultivo .....	49
Figura 5. C.I. Tequendama S.A.S. – Cultivo .....	50
Figura 6. C.I. Tequendama S.A.S. – R.I.S.A.....	54
Figura 7. C.I. Tequendama S.A.S. - Cultivo .....	56
Figura 8. Fruto de la palma.....	57
Figura 9. C.I. Tequendama S.A.S. - Extractora.....	58
Figura 10. Organigrama C.I. Tequendama S.A.S. - Extractora .....	60
Figura 11. C.I. Tequendama S.A.S. - Corporativo.....	61
Figura 12. Organigrama C.I. Tequendama S.A.S. – Corporativo .....	63
Figura 13. C.I. Tequendama S.A.S. - Refinería.....	64
Figura 14. Organigrama C.I. Tequendama S.A.S. – Refinería .....	66
Figura 15. Empaque - Cajas .....	68
Figura 16. Empaque - Tambores .....	68
Figura 17. Empaque - Flexitanques .....	69
Figura 18. Empaque - Isotankes.....	69
Figura 19. Resultados.....	79
Figura 20. Resultados Indicador: Valores y principios.....	81
Figura 21. Resultados Indicador: Economía y finanzas .....	85
Figura 22. Resultados Indicador: Vida laboral .....	89
Figura 23. Trabajadores Planta Extractora – C.I. Tequendama S.A.S. ....	92

Figura 24. Resultados Indicador: Comunidad .....	96
Figura 25. Resultados Indicador: Mercadeo Responsable .....	101
Figura 26. Feria Biofach 2019.....	103
Figura 27. Resultados Indicador: Medio ambiente .....	105
Figura 28. Mecanismo de desarrollo limpio.....	111
Figura 29. Planta de autogeneración de energía .....	115
Figura 30. Ranking SPOTT 2019.....	119

## Índice de tablas

Tabla 1. Cantidades en KG de aceite de palma procesado .....	70
Tabla 2. Cantidades en KG de aceite de palma procesado .....	78
Tabla 3. Tasa de frecuencia de accidentes por año.....	93
Tabla 4. Riesgos por oficios.....	94
Tabla 5. Número de horas de formación.....	94
Tabla 6. Número total de empleados a los que se les ha realizado evaluación de desempeño.....	95
Tabla 7. Fuentes de aguas Superficiales y Subterráneas .....	109
Tabla 8. Volumen de agua residual tratada y entregada a un tercero para su disposición final .....	112
Tabla 9. Procedencia de energía.....	112
Tabla 10. Generación de emisiones .....	114

## RESUMEN

En la presente investigación se analizaron y determinaron los factores de éxito en temas de responsabilidad social y medio ambiente de las empresas que desarrollan sus actividades económicas en el rubro de aceite de palma orgánico, haciendo énfasis, principalmente en la Comercializadora Internacional Tequendama S.A.S, una empresa originaria de Santa Marta, Colombia y que ha sido premiada en múltiples ocasiones por entes internacionales gracias a sus buenas prácticas en su cadena productiva y protección del medio ambiente, además se consolidarse a nivel mundial como una gran compañía exportadora y comercializadora de aceite de palma africano y sus derivados.

Para ello, se han tomado en cuenta 6 indicadores, tales como: valores y principios, economía y finanzas, medioambiente, mercadeo y vida laboral, los cuales se midieron a través de una escala Likert mediante la encuesta ERSOS (Evaluación de la Responsabilidad Social en la Organización Social) con el objetivo de identificar los factores que han permitido a la C.I. Tequendama S.A.S alcanzar el éxito internacional así como definir las áreas específicas que les han permitido centrar sus esfuerzos en la construcción de una Responsabilidad Social Corporativa para obtener beneficios para sí misma y para sus grupos de interés.

Con respecto al área de valores y principios las respuestas validadas de dichas encuestas alcanzan un total de 510 personas encuestadas, otorgando una ponderación de 2.81; luego en economía y finanzas, se lograron 475 respuestas y un ponderado de 2.89; para el elemento correspondiente a vida laboral, las

respuestas validadas fueron de 1014, resultando un total de 2.70; para el área de comunidad, las respuestas válidas alcanzan el número de 441, con un total de 2.82; para mercadeo han sido 705 las respuestas válidas y un total de 2.85 puntos; mientras que, para el tema del medio ambiente, las respuestas válidas han sido de 368, con un total de puntuación de 2.88 en promedio.

Lo anterior permite determinar que la empresa analizada ha logrado conseguir un papel fundamental dentro del sector agroindustrial, específicamente en el rubro de aceite de palma, gracias sus políticas y la gestión de mantenerse dentro del estándar internacional RSPO, alcanzando los principales objetivos propuestos por el marco de Responsabilidad Social Empresarial y Medio Ambiente, lo que les ha permitido mejorar sus niveles de competitividad en cada uno de los seis aspectos mencionados con anterioridad.

## **ABSTRACT**

In the present investigation the success factors in social responsibility and environmental issues of the companies that develop their economic activities in the field of organic palm oil were analyzed and determined, emphasizing, mainly in the International Marketing Company Tequendama SAS, a company Originally from Santa Marta, Colombia and has been awarded multiple times by international entities thanks to its good practices in its production chain and environmental protection, it also consolidated worldwide as a large exporting and trading company of African palm oil and its derivatives.

To this end, 6 indicators have been taken into account, such as: values and principles, economy and finance , environment, marketing and working life, which were measured through a Likert scale through the ERSOS survey (Social Responsibility Assessment in Social Organization) in order to identify the factors that have allowed the CI Tequendama SAS achieve international success and define specific areas q ue have allowed them to focus their s efforts in building a Social Responsibility Corporate for benefits itself and for its stakeholders.

With respect to the area of values and principles, the validated responses of these surveys reach a total of 510 people surveyed, giving a weighting of 2.81; then in economics and finance, 475 responses and a weighted 2.89 were achieved; for the element corresponding to working life, the validated responses were 1014, resulting in a total of 2.70; for the community area, the valid answers reach the number of 441, with a total of 2.82; For marketing, 705 were the valid answers and a total of 2.85 points; while, for the environmental issue, the valid answers have been 368, with a total score of 2.88 on average.

This allows us to determine that the analyzed company has managed to achieve a fundamental role within the agro-industrial sector, specifically in the area of palm oil, thanks to its policies and the management of staying within the RSPO international standard, achieving the main objectives proposed by the framework. Corporate Social Responsibility and Environment, which has allowed them to improve their levels of competitiveness in each of the six aspects mentioned above.

## INTRODUCCIÓN

El sector palmicultor ha ido ganando importancia a nivel mundial desde mediados del siglo pasado, con una participación de América Latina bastante baja, apenas un 6% de la elaboración mundial de aceite de palma, sin embargo, de acuerdo a la Mesa Redonda sobre Aceite de Palma Sostenible - RSPO, es el territorio que presenta mayores índices de expansión a nivel mundial. (Mongabay, 2018)

Para el año 2003 el principal productor de palma de aceite era Malasia con más de 3 millones de hectáreas sembradas, seguido de Brasil con más de 300 mil hectáreas de aceite de soya, mientras que Colombia sólo alcanzaba cerca de 184 mil hectáreas sembradas únicamente de palma africana, siendo el principal productor de esta en el continente latinoamericano. Desafortunadamente, para que en el país mejorara los índices obtenidos por esta actividad económica era necesario que se realizaran importantes avances tecnológicos en los procesos productivos y en mejorar la calidad de los productos finales; respecto a ello, Jens Mesa, director de Fedepalma afirmó que "esto será difícil pues no hay grandes inversionistas ni empresarios que lideren este proceso" (Dinero, 2003)

Las empresas palmicultoras del país se unieron a través de una federación, denominada Fedepalma y lograron sumar hectáreas con pequeños agricultores que, en medio de la bonanza palmística accedieron a transformar sus hectáreas agrícolas en siembras de palma africana, logrando triplicar los cultivos entre el 2002 y el 2010, consiguiendo cerca de 516.961 hectáreas de palma africana, manteniendo el lugar

número uno en el continente y el cuarto a nivel mundial como productor de este insumo, después de Indonesia, Malasia y Tailandia. La fabricación de aceite de palma crudo en el país ha sido, en promedio por mes de 135.87 toneladas para finales del 2018, mientras que, en importaciones del mismo, se tienen alrededor de 74,29 toneladas en promedio mensual, es decir, el país exporta casi el doble de aceite de palma de lo que importa a nivel nacional. (FEDEPALMA, 2019)

Con respecto al mercado internacional, la producción de 7 semillas de origen oleaginoso para los períodos 2018 y 2019 ha sido menor de la esperada, obteniendo 571.5 millones de toneladas, sin embargo, superan el consumo mundial esperado. A su vez, el desaceleramiento en la producción del aceite vegetal ocurre debido a una aceleración de la demanda del mismo en la temporada pasada. (FEDEPALMA, 2019)

Ahora bien, el acelerado incremento de hectáreas para el sembrado de palma, ha acarreado una serie de controversias a nivel medioambiental y de responsabilidad social empresarial porque los métodos de cultivo empleados para la siembra y extracción del aceite no han sido los más limpios ni respetuosos hacia la conservación y preservación del entorno, por ejemplo, la tala de cientos de árboles o la deforestación del suelo son algunas de las problemáticas que debieron enfrentar las empresas productoras de palma frente a organizaciones no gubernamentales que se dedican a la protección del medio ambiente.

Los impactos del cultivo de palma sobre la biodiversidad es un tema

especialmente sensible, tanto a nivel nacional como internacional. La expansión del cultivo de la palma de aceite ha tenido consecuencias negativas para la biodiversidad a nivel global, en particular como resultado de la destrucción de amplias extensiones de bosques naturales tropicales, como ha sido documentado para Malasia, Indonesia, y Ecuador (Dodson y Gentry, 1991; Lim, 1994).

Para lograr una mayor competitividad en los mercados cada vez más exigentes, las empresas deben tener políticas de gestión ambiental, programas de responsabilidad social empresarial, conciencia ciudadana y manuales de buenas prácticas en toda su cadena productiva y a nivel corporativo con el fin de mantenerse dentro de los estándares exitosos y así perdurar en el tiempo.

Por lo anterior, en el presente informe se hizo una investigación de carácter descriptivo no correlacional para analizar un fenómeno a partir de su descripción y la identificación de variables dentro de los procesos de cultivo, transformación y comercialización del aceite de palma orgánico. Si en así, en el primer capítulo se encuentran los antecedentes del estudio, tales como el planteamiento y formulación del problema, los objetivos a alcanzar, la metodología implementada, la hipótesis planteada, la justificación, importancia y relevancia del presente estudio, las respectivas definiciones de los conceptos y términos a tratar durante el desarrollo de la investigación, al igual que el alcance y limitación que conlleva el estudio.

Luego en el capítulo dos, se encuentra el marco teórico con una amplia conceptualización de los principales tópicos de la investigación como lo son el aceite de palma, sus usos, el proceso agroindustrial que genera; la conceptualización de la

responsabilidad social empresarial, el medio ambiente; la importancia de cada uno de los factores antes mencionados, acompañado de un análisis comparativo y un análisis crítico con el fin de determinar bajo qué corriente conceptual se guiaría la presente investigación.

En el tercer capítulo, se encuentra el marco referencial con una pequeña reseña histórica de la empresa C.I. Tequendama S.A.S., junto con su misión, visión, filosofía y diseño organizacional, donde se explican los procesos especializados y diferenciados de las tres unidades de negocio que tiene la empresa, las cuales son: cultivo y extractora, corporativo y refinería. Además, se da a conocer el organigrama de cada una de dichas unidades y los productos y servicios ofrecidos por la organización.

En el cuarto capítulo, se presentan los resultados netamente, iniciando con el marco metodológico en donde se encuentran elementos como la población y muestra, el instrumento empleado, el diseño de la investigación y los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas a los 34 gerentes directores o jefes de la compañía, con la respectiva explicación de cada uno de los indicadores que fueron utilizados en las encuestas.

Finalmente, en el capítulo quinto se presentan las sugerencias realizadas por parte de las investigadoras a la empresa C.I. Tequendama S.A.S. en base a los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas con anterioridad a sus mandos medios, con el objetivo que continúen en sus procesos de mejora continua para mantenerse en la cima del éxito empresarial a nivel internacional en lo

que respecta al ámbito de responsabilidad social empresarial y medio ambiente en la agroindustria, dentro del sector del aceite de palma.

## **CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

### **1.1. Título del Tema**

DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES DE ÉXITO EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y MEDIOAMBIENTE DE LAS EMPRESAS DEL RUBRO ACEITE DE PALMA ORGÁNICO: CASO C.I. TEQUENDAMA S.A.S, AÑO 2019.

### **1.2. Planteamiento del Problema**

Si bien es cierto que, no existe una clave segura y constante para alcanzar el éxito empresarial y más si este va ligado a actividades de RSE y medioambiente donde se deben cumplir a nivel social una serie de requisitos de acuerdo a la normatividad de cada gobierno y organizaciones internacionales, si se pueden determinar algunos factores específicos que al potencializarlos tanto interna como externamente, mediante el planteamiento y desarrollo de estrategias, planes y programas, cambios y mejoras en la cultura y la filosofía organizacional, las compañías podrán influir en su éxito en el mercado y sector en que desarrollan su actividad principal en diferentes niveles, tanto local como regional, nacional e internacional gracias al mundo globalizado de la actualidad.

Cuando se realizan análisis referentes a los factores de éxito de una empresa respecto al mercado donde se mueven, es de vital importancia identificar las principales características que conforman su macro y micro entorno, ya que es de allí donde se obtienen con mayor veracidad y criterio los factores relevantes del sector y, por ende, los factores críticos de éxito (Mata, 2008)

En el caso de las empresas agroindustriales que además son comercializadoras internacionales, como es el caso de C.I. Tequendama S.A.S., existen muchos factores que influyen en la consecución del éxito y que se deben identificar, analizar y trabajar de manera constante y precisa, disminuyendo errores y falencias que no les permiten avanzar en el tiempo a la vez que mejoran su productividad, eficiencia y satisfacción de los clientes finales, sin descuidar el desarrollo de actividades que disminuyan el impacto medioambiental que ocasionan en las poblaciones aledañas a sus plantas productivas, además de cumplir con los objetivos propuestos en términos de responsabilidad social empresarial, logrando importantes aportes como actores vitales para el crecimiento de las regiones.

### **1.3. Formulación del Problema:**

El sector agroindustrial está conformado por dos componentes importantes: el primero hace referencia a la siembra, cultivo y producción de materias primas y, el segundo a la transformación de ésta con el objetivo de generar un valor agregado sobre el producto final.

En Colombia, las empresas de este sector cuentan con grandes extensiones de tierra que les permite cumplir a cabalidad con el primer componente, sin embargo, a la hora de generar el valor al producto, no cuentan con la tecnología de punta necesaria para competir con potencias mundiales del mismo sector, lo que genera que utilicen ciertos procedimientos que pueden llegar a afectar a las poblaciones que se encuentran a los alrededores de las plantas de producción, por tanto, la creación y cumplimiento de actividades medioambientales dentro de sus políticas de responsabilidad social empresarial resulta fundamental en el territorio

nacional además de entregar una buena imagen corporativa a la hora de entablar relaciones internacionales.

A pesar de estas falencias en temas tecnológicos y de innovación en temas de transformación industrial de materias primas, C.I. Tequendama S.A.S. ha logrado posicionarse en los principales mercados mundiales como una organización pionera en elaboración y transformación de aceite de palma, contando con importantes certificaciones de organizaciones de talla internacional como la RSPO convirtiéndose en la empresa de aceite de palma más sostenible a nivel mundial. Surgen entonces, los siguientes interrogantes:

**General:**

¿Cuáles son los factores de éxito en responsabilidad social empresarial y medioambiente que han posicionado positivamente a la empresa C.I. Tequendama S.A.S. a nivel internacional?

**Específicos:**

- ✓ Dentro de la agroindustria, ¿Cuál es el sector específico en que la empresa desarrolla sus actividades para poder realizar un análisis externo que permita hallar factores de éxito?
- ✓ ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa a nivel institucional, productivo y estratégico que les ha permitido posicionarse positivamente en el mercado internacional?
- ✓ ¿Cuáles son los factores de éxito de la compañía que los ha impulsado a ser sostenibles en el tiempo y ubicarse entre las mejores de su sector a

nivel mundial?

- ✓ ¿Qué otros factores aparte de los ya empleados puede la empresa potencializar para seguir manteniendo su éxito constante y continuar siendo líderes en el mercado?

#### **1.4. Hipótesis:**

Cada organización es un universo diferente, por tanto, no existe una lista estructurada y concreta sobre los pasos a seguir para alcanzar el éxito, sin embargo, a lo largo de los años, se pueden identificar patrones y factores constantes y repetitivos en el camino al éxito de las empresas más importantes a nivel mundial, lo que los convierte en elementos claves a fortalecer en todas aquellas empresas que se encuentran en la búsqueda de ese éxito.

De acuerdo con Kantis, Federico y Gonzalo (2013) dentro de los factores claves para alcanzar el éxito se encuentran el perfil emprendedor de los trabajadores, el acceso de las empresas a recursos financieros, humanos, de información, tecnológicos, el desarrollo proactivo de rutinas organizacionales y un excelente y coordinado proceso de toma de decisiones. Por su parte, Araque (S.f) asegura que todos aquellos elementos que se relacionan e inciden directamente con la satisfacción de los clientes son factores de éxito a tener en cuenta por las organizaciones.

#### **1.5. Objetivos:**

**GENERAL:** Determinar cuáles son los factores de éxito en responsabilidad social empresarial y medioambiente que han posicionado positivamente a la

empresa C.I. Tequendama S.A.S. a nivel internacional como una organización líder en procesos y productos agroindustriales.

### **ESPECÍFICOS:**

1. Identificar el sector agroindustrial específico en que C.I. Tequendama S.A.S. desarrolla sus actividades para poder realizar un análisis externo que permita hallar factores de éxito.
2. Presentar las fortalezas de la empresa a nivel institucional, productivo y estratégico que les ha permitido posicionarse positivamente en el mercado internacional.
3. Definir cada uno de los factores de éxito de la compañía que los ha impulsado a ser sostenibles en el tiempo y ubicarse entre las mejores de su sector a nivel mundial.
4. Determinar qué otros factores aparte de los ya empleados, puede la empresa potencializar para seguir manteniendo su éxito constante y continuar siendo líderes en el mercado.

### **1.6. Justificación**

En la actualidad, las empresas que se resistan al cambio y a los avances tecnológicos, están condenadas al olvido y a su decadencia; es por esto que, las organizaciones de talla internacional se encuentran en una constante búsqueda del éxito empresarial con el objetivo de mantener o mejorar su posicionamiento en el mercado, sin olvidar los impactos al medioambiente que cada vez son más importantes para la sociedad, creando así unas políticas estrictas y exigentes en términos de responsabilidad social empresarial para mantener una imagen de

organizaciones comprometidas no solamente con la satisfacción de los clientes sino también con el planeta.

En el caso específico de C.I. Tequendama S.A.S., lo que se pretende con esta investigación es identificar los factores de éxito de esta importante empresa agroindustrial que los ha catapultado al mercado internacional con grandes certificaciones de calidad, principalmente en RSE y productos a la vanguardia de las exigencias de los clientes. Una vez se identifiquen esos factores de éxito es posible explicar a nivel teórico su posicionamiento en el sector, la metodología que implementan día a día tanto a nivel interno como externo para mantener con resultados positivos sus procesos y cómo esos planes y programas se reflejan en buenas prácticas productivas, sociales y medioambientales y, en incrementos considerables en sus niveles de ventas. Dentro de esos factores de éxito a analizar, se incluyen aspectos macro como las relaciones internacionales y la normatividad mundial por la cual se rigen debido a que tienen oficinas de distribución en distintos continentes.

### **1.7. Metodología**

La presente investigación es de carácter descriptivo no correlacional, por lo que se analizará un fenómeno a partir de su descripción general y la identificación de variables dentro de ciertos supuestos del proceso de cultivo, transformación y comercialización de aceite de palma orgánico, de la empresa C.I. Tequendama S.A.S.

Para dar acatamiento a los objetivos de la investigación se aplicará un

análisis integral de los procesos de cultivo, transformación y comercialización de aceite de palma, bajo el enfoque de propuesta de mejora, lo cual conlleva a la identificación de variables de estudio, que serán obtenidas por medio de la aplicación de un instrumento de recolección de información tales como una encuesta valorada a través de la escala de Likert que permita la recolección de datos cuantitativos, esta será aplicada a los Directores, Gerentes, Jefes de la empresa.

Del mismo modo, se realizará una revisión bibliográfica y análisis de casos que permita determinar el conjunto de elementos de éxito de las organizaciones halladas en el sector agroindustrial a nivel nacional e internacional, asimismo, se analizarán las normas, el cumplimiento legal y reportes referentes a los Planes de Manejo Ambiental y Responsabilidad Social Empresarial con el fin de realizar una comparación entre las empresas del medio, y el nivel de cumplimiento de los diversos factores hallados.

Lo anterior con el fin de conocer el grado de relevancia de cada uno de los factores de éxito evaluados, en relación a la empresa C.I. Tequendama S.A.S., además, se podrán identificar oportunidades de mejora, alternativas enfocadas a la optimización del proceso de cultivo, transformación y colocación de Aceite de Palma orgánico y cumplimiento de bases y normas en términos de RSE y medioambiente en base al análisis de la información recolectada en las encuestas.

### **1.8. Definiciones**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es determinada por Sarmiento (2011) como un compromiso con la sociedad, traducida en una relación recíproca,

donde la RSE es la retribución de las empresas hacia la sociedad, involucrando a todos sus stakeholders y siendo parte fundamental de la planeación estratégica. Por su parte, Solano (2005) explica que “la sostenibilidad de los negocios está directamente relacionada con un buen manejo del entorno, lo reafirma el hecho de que los mercados de capitales en el mundo premian o castigan, según corresponda, el manejo del medio en el que se desarrolla la empresa”.

Por tanto, a pesar de ser algo inherente a todas las organizaciones, la RSE se convirtió en los últimos años en una de las mejores estrategias empresariales para llevar a cabo sus gestiones y maneras de hacer negocios, preocupándose porque todas sus operaciones sean sostenibles en ámbitos como lo financiero, lo social y lo ambiental, indagando y buscando las alternativas más efectivas para asegurar la conservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las futuras generaciones, bajo lemas de respeto por los individuos, valores éticos que presenten a las compañías como entes primordiales de las comunidades, apoyando incluso aquellas que quedan por fuera del margen de impacto de sus actividades productivas, tamaño o nacionalidad.

De acuerdo con Ronald (1961), los factores críticos de éxito son el grupo de acciones, que generan una mezcla de recursos, que permiten que la organización sea rentable. Rockart (1981), considera que los factores críticos de éxito, se refiere a un número finito de áreas, en las que se obtienen efectos óptimos, que consolidan el desempeño competitivo del departamento o empresa objeto. Asimismo, Leidecker (1984), determina que estos factores son características, condiciones o variables que deben estar debidamente apoyadas en la organización, para que así, se genere

un impacto significativo. Por otra parte, Eccles (1993), expresa que estos se encuentran determinados por contextos internas o externas, que garantizan que la estrategia de la organización sea exitosa, y Pinto, Juan De J. (2006), los factores críticos de éxito se refieren a todas las actividades que se llevan a cabo en la organización que son indispensables para efectuar o de ejecutar exitosamente la Misión de la empresa.

De lo anterior, se puede determinar que los factores críticos de éxito son variables claves para la correcta gestión de la organización, por lo que aportan información fundamental para la consecución de las metas y objetivos empresariales. Por tanto, se pueden tomar como base de la estrategia competitiva, debido a que se enfocan en garantizar la efectividad en la aplicación de las diferentes herramientas, procesos, técnicas, entre otros, de la organización.

### **1.9. Alcances y Limitaciones**

- ✓ La investigación se enfocará en la empresa C.I. Tequendama S.A.S., ubicada en la ciudad de Santa Marta D.T.C.H., departamento del Magdalena, Colombia.
- ✓ Esta empresa se encuentra ubicada dentro del sector agroindustrial, y se dedica al cultivo, transformación y comercialización a nivel nacional e internacional de aceite de palma orgánico de alta calidad.
- ✓ Se pretende obtener la información de primera fuente, sin embargo, pueden existir inconvenientes debido a la sensibilidad de la información expuesta, razón por la cual se intentará complementar el análisis a través de otros instrumentos de recolección.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Conceptualización de los tópicos clave

a. **Aceite de Palma:** La palma de aceite es una monocotiledónea<sup>1</sup>, incluida en el orden Palmales, familia Palmaceae, género *Elaeis* y especie *E. guineensis*. Además de la especie *Elaeis guineensis*, debe mencionarse la *E. oleifera* o palma americana de aceite, nativa de Colombia, Panamá y Costa Rica. Existen otras especies de *Elaeis oleifera* como la Coarí y la Manicoré originarias de la Amazonía Brasileña. La especie oleífera se ha cruzado con la guineensis para producir híbridos en los cuales se mejoran las características de ambos progenitores. La palma de aceite se cultiva en las tierras del trópico ecuatorial y es el cultivo oleaginoso que mayor cantidad de aceite produce por unidad de superficie, que con un contenido del 50% en el fruto, puede rendir desde 3.000 a más de 5.000 Kg. de aceite de pulpa por hectárea. (Conpes, 2007)

La palma de aceite es una planta tropical propia de climas cálidos que crece en tierras por debajo de los 500 metros sobre el nivel del mar, siendo los departamentos de Meta, Cesar, Santander, Magdalena, Nariño, Casanare, Bolívar, Cundinamarca y Norte de Santander, los de mayor producción de palma en Colombia (Cenipalma, 2018). El cultivo de palma africana para producir aceite crudo y sus derivados ha ido tomando tanta fuerza en el país que, el Gobierno Nacional desde diferentes oficinas ha impulsado la comercialización de estos bienes, además que, a través del Consejo de Competitividad se diseñaron estrategias e instrumentos

---

<sup>1</sup> Clase de plantas angiospermas de hojas con nervios longitudinales, sin crecimiento secundario en grosor, con raíces adventicias, flores dispuestas en grupos de tres, y cuyo embrión tiene un solo cotiledón.

de política pública debido a que es un sector que moviliza gran cantidad de mano de obra y donde se pueden realizar importantes avances tecnológicos e industriales para posicionar al país en un mejor puesto a nivel internacional. (Zapata, 2016)

A continuación se presenta el gráfico de la distribución de las zonas palmísticas de Colombia, de acuerdo con el informe titulado “Guía sobre el Aceite de Palma y sus Aplicaciones” presentado por Cenipalma en asociación con Fedepalma. Las zonas enmarcadas en color verde, son las de mayor cultivo y producción de palma de aceite.



**Figura 1. Distribución de regiones palmicultoras de Colombia**  
**Fuente: Cenipalma (2018)**

El sector palmicultor nacional se ha caracterizado desde sus inicios por importantes alianzas estratégicas entre los pequeños productores y las grandes compañías, logrando así índices muy altos en temas de rentabilidad y la creación de una clase media empresarial rural con mejores indicadores de calidad de vida respecto a otras industrias, a través de la generación de procesos productivos

mucho más limpios gracias a un trabajo conjunto con el Ministerio del Medio Ambiente.

Así mismo se crearon documentos para reglamentar ciertas actividades y fomentar toda la industria palmicultora, surgiendo así el Conpes 3477 de 2007<sup>2</sup> cuyo objetivo es la adopción de una política orientada en mejorar y maximizar la competitividad del sector palmero, promoviendo su comercialización en mercados tanto nacionales como internacionales, con responsabilidad social y ambiental, con un marco normativo que ofrece garantías jurídicas que permitan una mejor aplicación de las políticas. (Conpes, 2007).

Por tratarse de un cultivo tropical proveniente de África ecuatorial, la palma se desarrolla bien y expresa mejor su potencial de producción en condiciones de alta temperatura, buena radiación solar, alta precipitación y humedad relativa, desarrollándose de mejor manera en suelos aluviales, sueltos, profundos, bien drenados, con texturas francas y topografía plana. Tiene en promedio una vida entre los 24 y los 28 años, de acuerdo con el tipo de material plantado, tiempo en el que cada palma tiene racimos de frutos oleaginosos que pueden llegar a alcanzar producciones de 4,2 toneladas, es decir, unas 600 toneladas acumuladas de fruta por hectárea, siempre y cuando, el proceso productivo se desarrolle en condiciones óptimas de suelo, clima, nutrición, mantenimiento, sanidad y administración. (Zapata, 2016)

---

<sup>2</sup> Documento Conpes, es el Consejo Nacional de Política Económica y Social de la República de Colombia a través del Departamento Nacional de Planeación.

El aceite de palma se destaca por ser más productivo utilizando menor área sembrada con respecto a las otras oleaginosas. Colombia lidera la producción de aceite de palma en América, aunque apenas participa con el 2% de la mundial: somos tomadores de precios. (Fedepalma, 2019) Gracias a lo anterior, los productos derivados de la palma están desplazando a las grasas hidrogenadas, que son nocivas para la salud. Sin embargo, este aceite es muy rico en grasas saturadas, lo cual no contribuye a mantener equilibrio nutricional, por tanto, se recomienda no consumirlo en grandes cantidades.

✓ **Usos del aceite de palma:**

En cuanto al uso que se le da al aceite de palma y sus derivados, se conoce que, el biodiesel se ha constituido como su principal mercado; además, al derretirse a mayores temperaturas que el chocolate, es perfecto a la hora de para mantener y almacenar coberturas, también es empleado en productos para untar debido a la cantidad de grasas saturadas que contiene, facilitando el untado, siendo excelente su uso en cremas de cacao y en margarinas. Los Snacks, pasteles, galletas, tostadas o bollería industrial ya han empezado a implementar derivados de este aceite, ya que resultan más económico y saludable que otras grasas hidrogenadas. Está en multitud de productos que consumimos a diario pese a que no es una alternativa idónea desde el punto de vista nutricional. Además, su producción conlleva excesos medio ambiental y social. Además, se emplea en la mayoría de las fórmulas para la creación de jabones y detergentes, cosméticos, cremas corporales, velas como alternativa para la parafina. El aceite de palma es económico, versátil y actualmente está dentro de un mercado estable. (Zapata,

2016)

✓ **Proceso Agroindustrial:**

Para realizar el procesamiento de los frutos extraídos de las palmas de aceite, se requiere de una planta extractora para extraer el aceite crudo ya sea de la palma, de las almendras o del palmiste. Inicialmente se esterilizan los frutos, se desgranar, maceran para así extraer el aceite de la pulpa, clarificarlo y obtener las almendras de bagazo y otros subproductos derivados de ella.

A su vez, de las almendras se pueden obtener dos productos, el aceite y la torta de palmiste que se emplea como alimento para los animales. Una vez se tiene el aceite de palma, se pueden obtener dos productos más, la denominada oleína<sup>3</sup> y la estearina de palma<sup>4</sup>, cuyas propiedades les otorgan una gran amplitud de aplicaciones en diferentes industrias.

---

<sup>3</sup> La oleína es líquida en los climas cálidos y se mezcla con cualquier aceite vegetal sin cambios en su composición.

<sup>4</sup> La estearina de palma es sólida y se utiliza para producir grasas, principalmente margarinas y jabones.



**Figura 2. Proceso de extracción del aceite de palma refinado**  
**Fuente: Cenipalma (2018) (p.15)**

En Colombia, las principales empresas productoras de aceite de palma son el Grupo Manuelita, que tiene una gran plataforma de negocio en la palma aceitera para la elaboración de aceite crudo de palma, glicerina, biodiesel y otros productos de valor agregado y subproductos derivados del aceite. También se encuentra Loma Fresca una extractora de palma de aceite en el sur del departamento de Bolívar; C.I. Biocosta, una comercializadora internacional de aceite crudo de palma al norte del país, en el departamento del Magdalena; la empresa Palmaceite S.A., la primera empresa extractora del Magdalena que logró conseguir la certificación RSPO e ISCC (Barreto, Corredor & Forero, 2016).

Por último pero no menos importante, C.I. Tequendama S.A.S. una empresa filial del Grupo Daabon, que se dedica al cultivo y extracción del aceite de palma para realizar procesos de industrialización y comercialización de productos derivados del aceite en el mercado nacional e internacional y que, además, es la organización escogida para realizar el presente plan de investigación.

Asimismo, existen entidades que regulan y concentran las fuerzas de todo el sector en Colombia, las dos principales son:

- ✓ **Fedepalma:** Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite, agrupa y representa a cultivadores y productores de aceite de palma desde su fundación en 1962 y lidera la estructura gremial y de servicios de apoyo al sector Palmicultor. (Fedepalma, 2019)
- ✓ **Cenipalma:** Corporación Centro de Investigación en Palma de Aceite, creada por Fedepalma en 1991, es responsable de la investigación y transferencia de tecnología en el sector palmero en los temas relacionados con el cultivo, la extracción y los usos del aceite de palma. (Cenipalma, 2018)

#### **b. Responsabilidad Social Empresarial:**

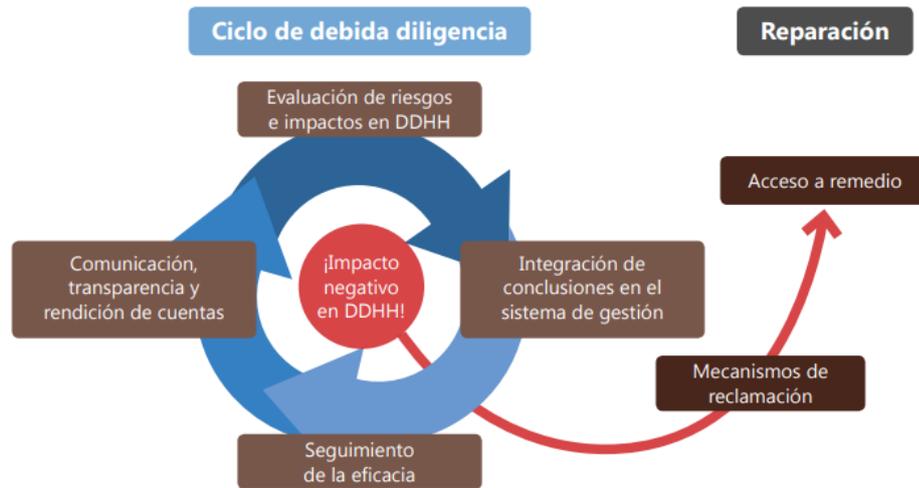
Las empresas del siglo XXI se han convertido en uno de los principales factores de desarrollo de la sociedad gracias a sus amplias capacidades para crear fuentes de trabajo, ingresos, innovación y generación de oportunidades de crecimiento a nivel individual y social; sin embargo, también ocasionan una serie de

impactos negativos relacionados directa o indirectamente con sus actividades económicas y prácticas empresariales, por tanto, a nivel internacional las naciones y gremios han visto la necesidad de crear unos estándares mundiales para la protección y garantía de los Derechos Humanos. (Carneiro, Cordero, Cordero & Martín, 2013)

Desde la década de 1990, el respeto por los derechos humanos dentro de las actividades empresariales se hizo un lugar importante en la agenda global de las organizaciones bajo un contexto de globalización y libre comercio, fuertemente ligado al tema de RSE, permitiéndoles a las compañías obtener una serie de beneficios referentes a:

- ✓ Buena reputación de marca corporativa.
- ✓ Productividad.
- ✓ Innovación.
- ✓ Acceso a cierto tipo de mercados especializados.
- ✓ Efectos positivos, a largo plazo, en el desempeño financiero

## La responsabilidad de las empresas de respetar los DDHH



**Figura 3. La responsabilidad de las empresas de respetar los DDHH**  
Fuente: Carneiro M, Cordero J., Martín V. Cuaderno – Guía de los principios Rectores ONU sobre la Empresa y Derechos Humanos. Puerta de entrada, Sustenta Innovación Social, Madrid 2013. Pag. 34

Existe un estándar internacional que orienta a las organizaciones para que desarrollen, implementen y establezcan un programa de gestión responsable a nivel social, reconociendo los impactos que generan las operaciones que desarrollan día a día, dicho estándar en la ISO 26000, la cual crea un vínculo directo entre la organización y la sociedad para lograr un desarrollo sostenible y unas actividades empresariales responsables. Dentro de las métricas propuestas por esta normativa, se encuentran la rendición de cuentas, la transparencia, el comportamiento ético, el respeto a los intereses de las partes involucradas, respeto al principio de legalidad, respeto a la normatividad internacional de comportamiento, y el respeto a los derechos humanos. (Danies, 2017) (p.18)

La extractora Loma Fresca, en el departamento de Bolívar, Colombia,

cuenta con la fundación "Sembrando un Sueño", a través de la cual realizan donaciones de kits escolares a los niños de la vereda Los Cagüises, apoyan y fomentan el patinaje en el municipio de San Pablo en Atlántico como plan estratégico dentro de sus propuestas de RSE. (Danies, 2017) (p.50)

Otra empresa extractora es Palmaceite, que junto con otras empresas del sector dieron origen a la fundación Fundepalma, a través de la cual ayudan a miles de habitantes de la región norte de Colombia implementando programas educativos, de vivienda, de salud, ambientales y de generación de ingresos sostenibles, desarrollan además el programa "Cine al Pueblo", presentando películas educativas y de impacto social a más de 4 mil personas de la zona. Con el programa de Seguridad Alimentaria se beneficiaron 233 niños de la primera infancia a través de alianzas interinstitucionales para proporcionar paquetes alimentarios. (Danies, 2017)

El Grupo Daabon, casa matriz de C.I. Tequendama S.A.S., cuenta con más de 2.200 trabajadores, con los cuales realiza diferentes actividades y programas de comunicación asertiva para generar vínculos más allá de los laborales, con el fin de convertirse en una gran familia donde los colaboradores se sientan mucho más comprometidos a lograr los objetivos organizacionales y agreguen valor a las tareas que desarrollan, implementando unas líneas de acción que proporcionen igualdad de oportunidades y generen la satisfacción de todos los que pertenecen a la compañía.

### **c. Medio Ambiente:**

Para el UNDP<sup>5</sup> (S.f) el concepto de medio ambiente se utiliza para hacer referencia al conjunto de todos los componentes vivos y abióticos que rodean a un organismo o conjunto de organismos, comprendiendo factores físicos como el aire, la temperatura, el relieve, los suelos y los cuerpos de agua, componentes vivos como plantas, animales y microorganismos. Ahora bien, a esto se le suma el denominado medio ambiente construido, que consiste en los elementos y procesos desarrollados por el hombre. (p. 2)

Dentro del sector palmístico, el tema medioambiental juega un papel fundamental para el desarrollo sostenible de las organizaciones, ya que deben procurar mantener un manejo ambiental en beneficio de la sociedad y las generaciones futuras. (FEDEPALMA, 2004)

El pasado 4 de marzo de 2019, se dio a conocer el Informe Anual de la ONU en temas de medio ambiente, en donde la Directora Ejecutiva Interina, Joyce Msuya, afirma que el 2018 fue un año importante para todos pero que, se observó un gran compromiso a nivel global con las formas de hacer negocio abordando los desafíos ambientales del siglo, siendo rol de la ONU Medioambiental aunar esfuerzos para reunir a los gobiernos, las empresas y la sociedad civil en pro de la protección de los ecosistemas del planeta.

---

<sup>5</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, por sus siglas en inglés United Nations Development Programme.

## **2.2. Importancia de los tópicos clave**

### **a. Aceite de palma:**

La Federación de Palmeros de Colombia, Fedepalma, presentó una serie de metas a alcanzar como gremio; donde la primera de ellas se ha enfocado en superar los retos del entorno colombiano, dado que el país enfrenta una nueva realidad, en especial en el campo, a raíz de la implementación del Acuerdo de Paz con las FARC. En el agro, es primordial ofrecer una mayor protección en temas judiciales respecto a la tenencia y uso de la tierra, ya que la incertidumbre generada por la guerra y los conflictos armados hace que se presente una fuerte desestimulación de la inversión en este sector. (FEDEPALMA, 2018)

La segunda tarea es continuar fortaleciendo la competitividad del sector palmero colombiano, con el fin de llegar exitosamente a los mercados internacionales, enfocando sus esfuerzos en mejorar sus procesos productivos gracias al conocimiento, la tecnología y la innovación necesaria. La tercera meta es desarrollar una estrategia de promoción y mercadeo del aceite de palma, logrando un mayor posicionamiento a nivel local e internacional. La cuarta corresponde a fortalecer las capacitaciones, para garantizar la inclusión efectiva de la tecnología disponible y un recurso humano competente en los diferentes niveles de la cadena de valor. Y la quinta meta, finalmente, consiste en contar con un gremio sólido, moderno y dinámico, que entienda y conozca la realidad del negocio, que oriente al sector y responda rápidamente a los nuevos desafíos. (FEDEPALMA, 2018)

En 2017 el sector palmero exportó la mitad de su producción, ocupando el

quinto lugar en el ranking de productos agropecuarios de exportación y convirtiéndose en el segundo producto con mayor aporte al crecimiento de las exportaciones de productos agropecuarios, alimentos y bebidas. (FEDEPALMA, 2018)

De acuerdo a un estudio desarrollado por la entidad denominada Crece, las actividades relacionadas con los trabajadores empleados en palma de aceite reciben aproximadamente 23% más ingresos comparados con otros trabajadores en sector rural en una muestra de 24 municipios productores de palma.(Zapata, 2016)

Actualmente, el cultivo de la palma de aceite ya tiene presencia en 21 departamentos y 152 municipios de la geografía nacional, congrega el esfuerzo y el trabajo decidido de más de 6 mil productores, de los cuales el 80% corresponde a pequeños productores, empresarios palmeros de menos de 50 hectáreas, que han ido conformando 139 alianzas productivas estratégicas palmeras. Esto se ha traducido en la generación de alrededor de 160 mil puestos de trabajo, directos e indirectos, y en un mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades rurales donde opera la agroindustria (FEDEPALMA, 2018)

El aceite de palma se ha convertido en una alternativa rentable para la generación del biodiesel en medio de la crisis energética mundial ocasionada por la subida repentina y poco controlada de los precios de los demás combustibles fósiles, las emisiones de partículas contaminantes de dichos combustibles y la preocupación por las reservas mundiales de crudo (La Rotta, 2010)

## **b. Responsabilidad Social Empresarial**

Para los autores Barreto, Corredor & Forero (2016) la RSE en Latinoamérica es primordial ya que se cuenta con una tradición muy ligada a creencias religiosas, éticas y morales asociadas de manera individual a los empresarios, por tanto, se deben tener en cuenta factores como el número de empresas familiar, el origen de dichas familias y lo que hacen por la sociedad. (p. 20)

La empresa Aceites Manuelita S.A. que pertenece al importante grupo empresarial colombiano Grupo Manuelita, resalta la importancia de la RSE en su informe de Sustentabilidad 2013/2014 de la siguiente manera:

“El fundamento de la sostenibilidad de la organización desde sus inicios ha sido el mantener vivo y vigente nuestro propósito de generar progreso y bienestar con empresas y productos ejemplares a partir del aprovechamiento racional y sostenible de los recursos naturales” (...) “nuestro enfoque en disminuir las deficiencias en educación, salud y vivienda de calidad de nuestros colaboradores de menores ingresos, sus familias y las comunidades vecinas, a través de nuestra gestión directa y en alianza con el sector público y otras organizaciones privadas” (GRUPO MANUELITA, 2015)

De acuerdo con el informe “El Estado de la Responsabilidad Social

Empresarial en América Latina 2011” presentado por la Red Forum Empresa (2012), se basaron en la guía ISO 26.000 para medir las percepciones de los consumidores y los ejecutivos de las empresas sobre ese tema en toda Latinoamérica, obteniendo resultados en donde la región percibe un “Nivel de RSE” de 73% en el caso de los ejecutivos y de 54 % en el caso de los consumidores. En cuanto a las acciones de RSE, la dimensión mejor calificada fue la relación con los trabajadores, con 79 % por los ejecutivos y 52 % por los consumidores y la tercera fue la relación con la comunidad, con 73 % por los ejecutivos y 54 % por los consumidores. Por su parte, el desempeño de las empresas de su país en RSE en comparación con años atrás, en 2009, el 55 % consideró que había mejorado y el 31 % que se había mantenido. Finalmente, el 55 % de los consumidores opina que la implementación de RSE por parte de las empresas ha mejorado considerablemente en los años 2009 a 2011.

### **c. Medio Ambiente**

La situación medioambiental que deben manejar las empresas es un factor de alta importancia ubicado dentro de la responsabilidad social empresarial, en donde la población mundial espera que las compañías y las organizaciones gubernamentales desarrollen sus procesos productivos de forma ecológicamente correcta y con beneficios sociales. En el sector de la palma de aceite existe una gran preocupación, ya que la descontrolada expansión de estas plantaciones se empezó a convertir en una amenaza que atenta de forma irreparable a las áreas de sembrado con alto interés de conservación y además, va en contra del desarrollo sostenible en múltiples zonas a nivel mundial (Cooper, 2004)

A nivel mundial existen múltiples organizaciones que buscan fomentar una educación ambiental consistente en promover valores que se basen en el amor, la convivencia armónica, la responsabilidad, austeridad, respeto, equidad, sostenibilidad y solidaridad por el cuidado del medio ambiente, teniendo como fin último, la creación de acuerdos globales que realmente defiendan los intereses de la naturaleza, la sociedad y la vida. (Rodríguez, Bustamante & Mirabal, 2011)

Martínez (2010) en su informe "La importancia de la educación ambiental ante la problemática actual" hace referencia a los objetivos de la educación ambiental planteados por la UNESCO en 1980, los cuales son:

- ✓ Comprender la naturaleza compleja del ambiente resultante de la interacción de sus aspectos biológicos, físicos, sociales y culturales.
- ✓ Percibir la importancia del ambiente en las actividades de desarrollo económico, social y cultural.
- ✓ Mostrar las interdependencias económicas, políticas y ecológicas del mundo moderno en el que las decisiones y los comportamientos de todos los países pueden tener consecuencias de alcance internacional.
- ✓ Comprender la relación entre los factores físicos, biológicos y socioeconómicos del ambiente, así como su evolución y su modificación en el tiempo.

(Martínez, 2010)

Por tanto, debe ser considerado como parte fundamental del negocio de la agroindustria de la palma de aceite, siendo necesaria la construcción de políticas que impidan o reduzcan el impacto en la biodiversidad, especialmente, el

resguardo de los ecosistemas naturales, fomentando prácticas de cultivo que fortalezcan los agro ecosistemas, minimizando la producción de residuos y que, además, las empresas vean estas políticas con un enfoque proactivo más allá del simple cumplimiento de la normativa impuesta por entes nacionales o internacionales. (Rodríguez, 2003)

### **2.3. Análisis comparativo**

La demanda mundial de palma africana ha sido creciente en las últimas décadas, sin embargo, hay un gran riesgo de que esta se desacelere gracias a la mala publicidad y mala imagen que tiene este aceite a nivel mundial; publicidad que proviene del hecho de que es un aceite poco saludable, que es relacionado con desplazar poblaciones, favorecer el cambio climático, deforestación y tala desmedida y la desaparición de especies protegidas (GreenPeace, 2010).

La organización internacional GreenPeace afirma que en países como Malasia e Indonesia, la plantación del cultivo de palma africana significó a principios del siglo XXI la destrucción de 1,5 millones de hectáreas de bosques y selvas, trayendo como consecuencia una serie de campañas a nivel mundial para eliminar el uso de los aceites derivados de la palma. Sin embargo, las universidades de Puerto Rico y Duke en Estados Unidos realizaron en el 2016 un estudio en el que indican que, en Colombia no existe relación directa entre la extensión de dichos cultivos con la desaparición de bosques y selvas vírgenes del territorio nacional. (Revista Semana Sostenible, 2017)

En las redes sociales y en las noticias por internet se publican noticias sobre

el daño ambiental que causa la siembra de aceite de palma alrededor del mundo, mostrando imágenes desgarradoras de orangutanes luchando por su vida en incendios forestales e imágenes de selvas completamente destruidas para sembrar este cultivo. La mala publicidad ha llegado hasta las más altas esferas en los gobiernos y ha generado que países expidan leyes para tratar de disminuir el consumo de este aceite (FAO, 2002).

Por su parte, la Revista Semana Sostenible (2017) publicó un artículo titulado "Colombia saca la cara por los palmeros del mundo" en donde hace alusión a unas declaraciones entregadas por Jens Mesa Dishington, presidente ejecutivo de Fedepalma, en donde el empresario asegura que "Para nadie es un secreto que la palmicultura ha sido cuestionada en los últimos años por algunas organizaciones no gubernamentales, que con base en la experiencia de otros países, la han visto como una amenaza para la diversidad biológica de los lugares donde se establece".

En el mismo artículo de la revista, se dice que, el Instituto Humboldt, WWF<sup>6</sup> Colombia, Fedepalma y Cenipalma, formularon e iniciaron la implementación desde 2012 del proyecto "Paisaje Palmero Biodiverso", con financiamiento proveniente del BID<sup>7</sup> y el GEF<sup>8</sup> con el objetivo de crear un plan de acción que demostrara el compromiso del país andino con el desarrollo y progreso de la agroindustria sostenible, con capacidades para cerrar brechas ambientales y así lograr una

---

<sup>6</sup> Fondo Mundial para la Naturaleza, por sus siglas en inglés World Wildlife Fund, capítulo Colombia.

<sup>7</sup> Banco Interamericano de Desarrollo.

<sup>8</sup> Fondo para el Medio Ambiente Mundial.

mayor diferenciación con otros países también exportadores de aceite de palma.

La Rotta (2010) afirma en su informe titulado " Efectos Sociales del Cultivo de Palma de Aceite: Condiciones Laborales, Seguridad Social y Educación en los Trabajadores Palmeros de Cumaral", que el sistema productivo palmero produce efectos de carácter ambiental como las amenazas y pérdidas de la biodiversidad del país, la contaminación del agua debido a los residuos resultantes de la transformación del fruto de la palma en el aceite y luego del aceite a biodiesel, la contaminación ocasionada por los gases de la mecanización productiva y la desviación de los recursos hídricos ya que se necesitan grandes cantidades de agua dentro de la cadena de producción. (p. 20)

Por su parte, Rainforest Alliance<sup>9</sup> (S.f.), defiende el cultivo y utilización de la palma, ya que este impulsa e incrementa el crecimiento económico de los países en desarrollo que lo producen, afirmando que lo que se deben crear son políticas para fomentar el cultivo sostenible de la palma, obligando a los compradores a adquirir palma producida responsablemente para asegurar sus cadenas de suministro con organizaciones certificadas en el tema, mejorando así su desempeño ambiental y social; a esto se le suma el hecho de que una producción sostenible de aceite de palma puede llegar a beneficiar grandemente a las comunidades locales, las empresas y los países en general, mejorando los medios de vida de los productores. Para asegurar de comprar aceite de palma sostenible,

---

<sup>9</sup> Es la Alianza para Bosques, una organización no gubernamental internacional que trabaja por la protección y el aprovechamiento sostenible de los bosques nativos del mundo. Es miembro de la Mesa Redonda sobre Aceite de Palma Sostenible (RSPO)

Rainforest ofrece una serie de servicios a las empresas, entre ellos, se encuentran los siguientes:

- ✓ Desarrollo de políticas de compra responsable y requisitos para proveedores.
- ✓ Documentación de sus cadenas de suministro desde el origen y evaluación de riesgos.
- ✓ Explicación de las normas de certificación y los requisitos de auditoría para fincas y cadenas de suministro.
- ✓ Implementación de políticas de compra, mejora de la trazabilidad y facilitación del cumplimiento de sus proveedores.
- ✓ Obtención de garantías o respaldos otorgados por terceros independientes para sus declaraciones de sostenibilidad.
- ✓ Monitoreo y evaluación de sus logros frente a sus políticas.
- ✓ Comunicación de sus metas y avances a interesados externos.

(Rainforest Alliance, S.f)

Siguiendo las propuestas de Rainforest como entidad respetuosa en el campo del aceite de palma, muchas empresas internacionales empezaron a construir sus cadenas globales sustentables de aceite de palma, una de ellas es el Grupo Bimbo, que desarrolló una política global sobre el tema, en donde prohíbe a sus proveedores utilizar la quema para el desmonte de tierras, plantación u otras actividades, además de la prohibición de cultivos en áreas de altos valores de conservación y en bosques con grandes reservas de carbono. Finalmente, construyó una cadena de suministro global transparente a través de un mapeo constante sobre la cadena de suministra de aceite de palma desde el bien final

hasta las plantaciones originarias, consiguiendo un mayor compromiso de parte de sus proveedores cumpliendo tres objetivos fundamentales: cero deforestación, no al desarrollo en las turberas y no a la explotación de pueblos indígenas, trabajadores y comunidades locales.

Adicional a todos los problemas internacionales, “el 2018 fue un año muy difícil para la palmicultura colombiana, principalmente por la caída en los precios internacionales, una moneda revaluada durante gran parte de 2018, el desorden en la comercialización local de la agroindustria como resultado de disposiciones regulatorias y el comportamiento estable de la producción de aceite de palma crudo. Efecto de lo anterior, el valor de la producción del sector palmero (aceite de palma crudo y almendra de palma) registró una contracción de 9% al pasar de \$3,7 billones en 2017 a \$3,4 billones en 2018, situación que afectó la liquidez y rentabilidad de los productores del sector palmero” expresó Jens Mesa Dishington, Presidente Ejecutivo de Fedepalma. (FEDEPALMA, 2019)

#### **2.4. Análisis crítico**

En el inciso anterior se identifican claramente las posturas de expertos internacionales y nacionales respecto a si se debe aceptar o no la producción de aceite de palma en las naciones, sin embargo, para efectos de este estudio nos basaremos en los autores y entidades respetadas en el medio que apoyan la producción de aceite de palma y sus productos derivados bajo una estricta normatividad de responsabilidad social empresarial y del medioambiente, además de la creación de políticas sustentables para disminuir al máximo los riesgos ocasionados por el cultivo y transformación de esta materia prima, reconociendo

que siempre existirán impactos negativos pero que, es allí donde entra el poder y la capacidad de cada organización para la generación y fomento de cadenas productivas exitosas y sustentables con el medio ambiente, que les permite resaltar a nivel internacional por ser casos exitosos de producción de aceite de palma y derivados cumpliendo siempre con las normas y leyes exigidas en este ámbito.

Para argumentar mejor esta postura, a continuación se presentan diversas estrategias creadas a nivel nacional por diferentes entes tanto gubernamentales como privados para cumplir con los objetivos de sostenibilidad y sustentabilidad dentro del rubro agroindustrial de la producción del aceite de palma y sus derivados.

CENIPALMA, Corporación Centro de Investigación en Palma de Aceite, de acuerdo con lo estipulado en el documento Conpes 3477 del Departamento Nacional de Planeación, debe promover entre los productores la realización de los estudios respectivos con respecto a una detallada caracterización de suelos en todas sus plantaciones. Además de incrementar la cobertura de servicios del Laboratorio de Análisis Foliar y de Suelos (LAFS) para contribuir a la racionalización de los programas de fertilización, la reducción de los costos y coadyuvar a la implementación de esquemas de agricultura de precisión. (Conpes, 2007)

En coordinación con universidades nacionales e internacionales, CENIPALMA, adelantará la investigación necesaria para incrementar el uso de los subproductos de la agroindustria de la palma de aceite, buscando la utilización de

la biomasa para múltiples aplicaciones de tipo industrial. El Gobierno Nacional y FEDEPALMA buscarán cooperación con el Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agronómica para el Desarrollo (CIRAD) para el desarrollo de la investigación en palma de aceite. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT), a través de Fomipyme y de acuerdo con su reglamentación, donde haya transformación industrial, apoyará proyectos de cofinanciación para mejoramiento productivo, innovación tecnológica e investigación aplicada. (Conpes, 2007)

Las zonas hoy dedicadas al cultivo de la palma de aceite deben ser materia de mejoramiento ambiental y social en el corto y mediano plazo. De igual manera, las nuevas plantaciones deben planear su actividad agrícola en escalas productivas amigables con el medio ambiente y aceptadas por el entorno social. (Conpes, 2007)

De acuerdo con Castro (S.f.) la industria de la palma africana ha mostrado un importante y constante desarrollo, convirtiéndose en uno de los sectores más dinámicos y productivos de la economía. Por esta y las demás razones y beneficios expuestos durante el documento, el cultivo y transformación de la palma y sus derivados resulta de vital importancia para la economía colombiana y mundial, por tanto, se deben enfocar los esfuerzos en mejores prácticas para lograr producciones sostenibles y sustentables con el medioambiente.

## **CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL**

### **3.1. Reseña histórica**

C.I. Tequendama es un usuario Industrial de Bienes y Servicios, que está localizada en la Costa Norte Colombiana, en la ciudad de Santa Marta, frente al Mar Caribe ubicado en el Km 16 Vía Alternativa al Puerto - Ruta del Sol II en Zona Franca Las Américas en Santa Marta, Magdalena. Además, es una de las empresas pertenecientes al destacado y reconocido Grupo Daabon quienes también son los dueños de la Zona Franca donde se encuentra instalada la compañía. (Daabon, 2019)

Para poder conocer la historia de la empresa Tequendama es necesario tener claro cómo surgió su casa matriz, es decir, el grupo Daabon. Este surgió en 1914 con unos cultivos de banano en manos de la primera generación de la familia Dávila para luego, entre los años de 1959 y 1975 cultivaron algodón, se creó la primera pasteurizadora y se llevaron a cabo los primeros cultivos de palma africana para la extracción de aceite y así, en 1980 se consolida el grupo Daabon entre las familias Dávila Abondano de donde surge su nombre. (Daabon, 2019)



**Figura 4. C.I. Tequendama S.A.S. – Trabajadores en cultivo**  
**Fuente: Grupo Daabon (2019)**

Es cuando entonces, en 1985 surge la Extractora Tequendama, con una certificación orgánica en los productos de palma africana y las primeras exportaciones las realizaron entre 1993 y 1998 al mismo tiempo que creaban la refinadora para que, entre 1999 y 2003 se ampliara dicha fábrica y se implementara la nueva planta de fraccionamiento con certificaciones NOP Y Rainforest Alliance para muchos de los productos del grupo, incluyendo los producidos por Tequendama. (Daabon, 2019)

Entre los años de 2010 y 2015 logran ser como grupo la primera empresa

colombiana en obtener la certificación RSPO y todos los cultivos de palma se certifican con Rainforest Alliance y para el año 2018 lograron la certificación FairTrade en aceite de palma al igual que ampliaron su certificación de RSPO a RSPO Next en el mundo, siendo nuevamente la primera compañía en conseguirlo, pero esta vez a nivel internacional. (Daabon, 2019)



**Figura 5. C.I. Tequendama S.A.S. – Cultivo**  
**Fuente: Grupo Daabon (2019)**

### **3.2. Misión**

Somos una organización especializada en la elaboración y comercialización de productos derivados de los aceites Premium, en especial Palma, Palmiste y mezclas de aceites vegetales, orgánicos, naturales y sostenibles; con el propósito de suplir las necesidades y expectativas de nuestros clientes en los mercados

nacionales e internacionales, a través de productos de alta calidad y Food Solutions. Nuestro trabajo propende en la mejora continua, con personal idóneo y motivado cumpliendo con las prácticas de desarrollo sostenibles. (Daabon, 2019)

### **3.3. Visión**

Ser la empresa líder a nivel mundial en ofrecer a la industria orgánica Food Solutions, principalmente con productos derivados de aceite de Palma, Palmiste y mezclas de aceites vegetales, con los más altos estándares de calidad e innovación; reconocidos por satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, el continuo desarrollo de nuestro capital humano, el respeto por el medio ambiente y las comunidades dentro de nuestro entorno de influencia. (Daabon, 2019)

### **3.4. Filosofía organizacional**

C. I. Tequendama S.A.S se compromete a suministrar aceites vegetales y sus derivados, orgánicos y convencionales, que cumplan con los estándares de calidad e inocuidad esperados por nuestros clientes. Trabajamos para mantener condiciones seguras y saludables, previniendo la ocurrencia de incidentes, accidentes de trabajo y la aparición de enfermedades laborales, gestionando los riesgos de la organización para asegurar el bienestar de empleados, contratistas y demás partes interesadas incluyendo cualquier daño a la propiedad; así mismo, velamos por la protección y el impacto socio ambiental, a través de la prevención, minimización y control de la contaminación. Promovemos un comercio seguro, previniendo la ocurrencia de actividades ilegales en nuestros procesos mediante la mitigación de los riesgos asociados. (Daabon, 2019)

De acuerdo con esto y siendo conscientes de la importancia de los individuos por cumplir con los objetivos estratégicos de la compañía, ésta creó unos principios corporativos fundamentados en determinados valores éticos, convirtiéndolos en algo indispensables en el uso y la práctica de las actividades que día a día realizan todos sus colaboradores. Los principios corporativos forman la sigla R.I.S.A con la cual se realizan constantes trabajos desde el área de Desarrollo Humano; estos son:

**Respeto:** El respeto a cada ser humano, a su cultura, a su hábitat. Valorar las diferencias y el potencial de cada persona para asegurar el crecimiento justo y equitativo de los colaboradores, aliados, comunidades y clientes. Sus valores son:

✓ Equidad: Consiste en dar a cada uno lo que le corresponde según sus necesidades, méritos, capacidades o atributos.

✓ Solidaridad: El valor de la solidaridad se manifiesta en reconocer en el bien común, el sentido de una vida exitosa para todos.

✓ Lealtad: Comportamiento de una persona de guardar la máxima fidelidad.

(Daabon, 2019)

**Integración en los negocios:** Asegurar un ciclo productivo y sostenible que mediante la integración total de la operación propiedad de la marca desde el cultivo hasta la comercialización, garantice la calidad del producto y permita reducir los residuos, evitar la contaminación y reutilizarlos en la producción de biocombustible y energía renovable. Su valor es:

✓ Eficiencia: Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O, al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

**Sostenibilidad:** Sostenibilidad para nosotros no solo es satisfacer las necesidades de nuestra generación sin afectar su futuro, porque mediante un sistema productivo económicamente viable, ambientalmente sostenible y socialmente responsable, estamos comprometidos en aportar a la prosperidad de las generaciones por venir. Su valor es:

✓ Generosidad: No sólo hace referencia a compartir u ofrecer bienes materiales, sino que también se entiende como estar disponible y ofrecer ayuda.

(Daabon, 2019)

**Amor por lo que se hace:** Alcanzar los resultados es fruto de trabajar de la mano de nuestra gente, de hacer lo que nos gusta, dedicarle el tiempo que se merece y ser los mejores haciendo lo que amamos. Sus valores son:

✓ Liderazgo: Proceso de estímulo y ayuda a otros para que persiga unos objetivos determinados.

✓ Responsabilidad: Capacidad de asumir las consecuencias de nuestros actos en el cumplimiento de los compromisos y las competencias laborales adquiridas a nivel personal y de grupos de trabajo

y orientarlos hacia el logro de los objetivos institucionales.

De acuerdo a todo esto, surge entonces el siguiente lema corporativo:

***“Porque así es nuestra R.I.S.A. la que nos identifica como familia”***

(Daabon, 2019)



**Figura 6. C.I. Tequendama S.A.S. – R.I.S.A.  
Fuente: Grupo Daabon (2019)**

### **3.5. Diseño organizacional**

La gestión del gobierno corporativo del Grupo empresarial al cual pertenece la empresa C.I. Tequendama S.A.S., mantiene políticas que le permiten garantizar la integridad de las actividades que ocurren en cada unidad productiva, estas a su vez se encuentran guiadas bajo los mismos valores, estándares y principios. Como visión tienen el cultivar, transformar y comercializar productos orgánicos y sostenibles de inmejorable calidad, siendo fuente principal para la innovación continua los procesos de investigación, los cuales están enmarcados en políticas corporativas que certifican el bienestar de los colaboradores, la protección al medio ambiente y la rentabilidad económica.

La organización C.I. Tequendama S.A.S., cuenta con un proceso productivo y el cual se mantiene mediante la integración total de sus tres unidades, las cuales son Cultivo y Extractora, Corporativo y Refinería, garantiza la calidad del producto y permite reducir los residuos, evitando con esto la contaminación, asimismo, permite obtener un mayor control y coordinación estructural de las diversas actividades que en la organización se ejecutan, según Parra (2009) “entre más diversificados son los mercados de una organización, mayor es la propensión a dividirlos en unidades sustentadas en mercados, o en divisiones, dadas las favorables economías de escala.”

Estas unidades, se caracterizan por mantener procesos especializados y diferenciados, las cuales se explican a continuación:

**a. Tequendama Cultivo y Extractora:**

Esta Unidad a su vez se divide en dos, inicialmente Cultivo, que contiene las actividades desarrolladas para la siembra, riego y drenaje, fertilización, y en general, el cuidado de la Palma Africana, esta unidad está compuesta por ocho fincas, ubicadas en el Departamento del Magdalena, Departamento del Cesar y Departamento de la Guajira, las cuales son: Gavilán I, Gavilán II, La Daniela, Tequendama, Ariguani, La María, Las Mercedes y Santa María.



**Figura 7. C.I. Tequendama S.A.S. - Cultivo**  
**Fuente: Grupo Daabon (2019)**

Posteriormente, se encuentra La Extractora de Aceite como unidad, en donde la empresa realiza el Acopio de la fruta, para su posterior procesamiento y salidas del cultivo, para obtener aceite crudo de palma, aceite crudo de palmiste y torta de palmiste, esta planta se encuentra ubicada en el Departamento del Magdalena.



**Figura 8. Fruto de la palma**  
**Fuente: Grupo Daabon (2019)**

Esta unidad se caracteriza por tener una estructura jerarquizada, en la cual se consideran siete niveles, los cuales son: Gerente, Director/Asesor, Jefe/Administrador, Coordinador, Asistente/Supervisor/Almacenista, Operarios/Auxiliares y Departamentos de Apoyo.



**Figura 9. C.I. Tequendama S.A.S. - Extractora**  
**Fuente: Grupo Daabon (2019)**

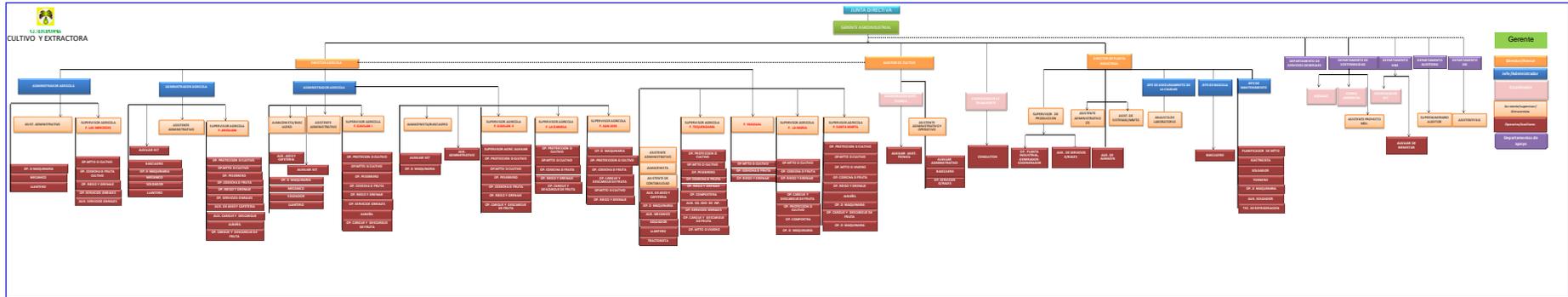
De acuerdo a la zona geográfica en donde se encuentre ubicado el cultivo, la empresa cuenta con un Administrador Agrícola, que lidera un equipo de trabajo compuesto por un Asistente Administrativo, Operador de Maquinaria, Mecánico, Ilanero, y un Supervisor agrícola, que a su vez controla las actividades realizadas por los operarios de Mantenimiento, cosecha, riego y drenaje y servicios generales.

Cabe resaltar que cada el Administrador Agrícola debe reportar las actividades al Director Agrícola, y a su vez, este reporta al Gerente Agrícola, quien lleva los resultados a la Junta Directiva, para el proceso de toma de decisión.

La Extractora cuenta con un Director Industrial, que se encuentra a cargo de controlar las actividades realizadas por el Supervisor de producción, Asistentes Administrativos, Asistentes de Sistemas/Mantenimiento, Auxiliar de

Almacén, Jefe de aseguramiento de la Calidad, Jefe de Bascula, Jefe de Mantenimiento.

En este organigrama, también se pueden identificar Departamentos de apoyo, que soportan las actividades realizadas en los cultivos y en la planta extractora, estos son, Departamentos de Servicios Generales, Departamento de Sostenibilidad (conformado por un Biólogo, un Coordinador Ambiental, Asistente de Proyecto MDL, Departamento de H&S (conformado por un Coordinador de SST y un Auxiliar de Bienestar), Departamento de Auditoria (Supernumerario Auditor) y Departamento de SIG (Asistente SIG).



**Figura 10. Organigrama C.I. Tequendama S.A.S. - Extractora**  
 Fuente: C.I. Tequendama S.A.S.

**b. Corporativo:**

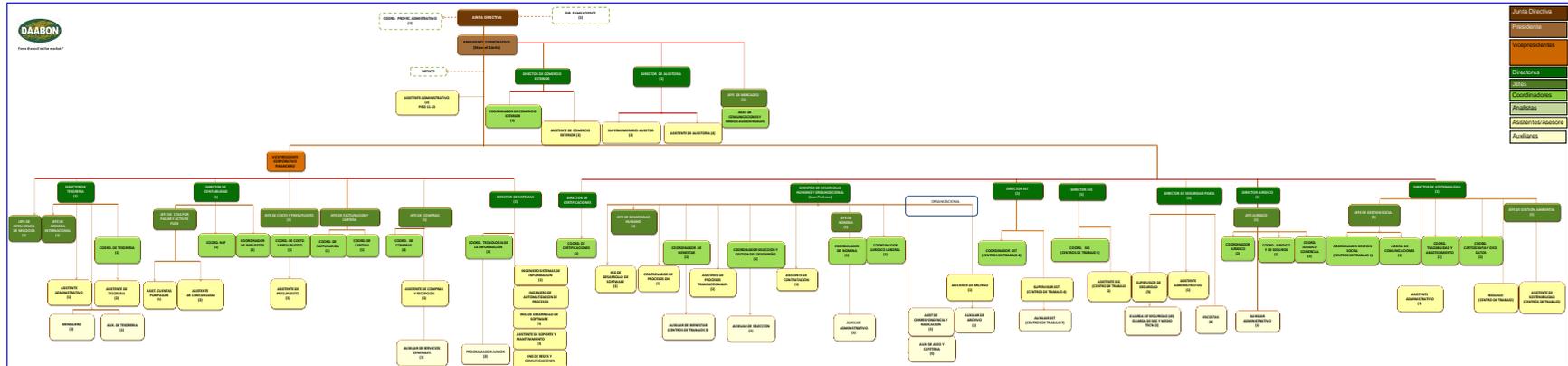
Esta unidad se encuentra ubicada en la capital del Departamento del Magdalena, desde esta se realizan todas las actividades relacionadas a Tesorería, Contabilidad, Costos y Presupuesto, Cartera y Facturación, Compras, Sistemas, Certificaciones, Desarrollo Humano, SST, SIG, Seguridad Física, Jurídica y Sostenibilidad.



**Figura 11. C.I. Tequendama S.A.S. - Corporativo**  
**Fuente: Marina Internacional de Santa Marta (2019)**

Presenta una estructura jerárquica, compuesta por 9 niveles, los cuales son: Junta Directiva, Presidente, Vicepresidentes, Directores, Jefes, Coordinadores, Analistas, Asistentes/Asesores y Auxiliares.

A continuación, se muestra en detalle el organigrama:



**Figura 12. Organigrama C.I. Tequendama S.A.S. – Corporativo**  
 Fuente: C.I. Tequendama S.A.S.

**c. Refinería:**

Esta unidad se encuentra ubicada en la capital del Departamento del Magdalena, se encuentra compuesta por la Planta Refinadora de Aceite de Palma, a esta llega el aceite crudo extraído del fruto de la Palma en la Planta Extractora, para su posterior procesamiento y refinado, para obtener productor sólidos y líquidos para la industria de alimentos.



**Figura 13. C.I. Tequendama S.A.S. - Refinería**  
**Fuente: Grupo Daabon (2019)**

La estructura orgánica de la planta refinadora se encuentra compuesta por un Director de Mantenimiento y Servicios Generales, Director de Producción, Jefe de Aseguramiento de la Calidad, Jefe de Validación y Mejora Continua, Jefe Administrativo, Jefe de Bascula y Departamentos de Apoyo.

Su estructura Jerárquica está compuesta por siete niveles, los cuales son: Gerente, Director/Asesor, Jefe, Coordinador, Asistente/Ingenieros Almacenistas, Operarios/Auxiliares y Departamentos de Apoyo.

A continuación, se muestra en detalle el organigrama:



Estas tres unidades se encuentran dispersas geográficamente, con criterios de integración vertical, constituidas para avanzar dentro de los procesos de transformación, lo cual conlleva a una especialización que genera mayor competitividad y circularidad eficiente de los recursos.

### **3.6. Productos y/o servicios**

La empresa C.I. Tequendama S.A.S., atiende los siguientes mercados: Colombia, Estados Unidos, Canadá, Japón, Alemania, Austria, Australia, Ecuador, Reino Unido, Países Bajos, Suiza y China.

Esta empresa suministra aceite de palma, el cual es altamente tasado por poseer altos niveles de sostenibilidad y transparencia; así como, el proceso evolutivo dentro de la cadena de valor del producto, el cual va desde el suelo hasta la comercialización en el mercado internacional.

Los productos ofrecidos son los siguientes:

- ✓ Crudo de aceite de palma
- ✓ Shortenings
- ✓ Esterina de aceite de palma
- ✓ Oleína de aceite de palma
- ✓ RBD de aceite de palma

Los productos son enviados al mercado internacional en las siguientes presentaciones, según el requerimiento del cliente:

- ✓ Cajas de 10, 15, 20, 22.7, 25 KG



**Figura 15. Empaque - Cajas**  
**Fuente: Grupo Daabon**

- ✓ Tambores de 180 o 190 KG



**Figura 16. Empaque - Tambores**  
**Fuente: Grupo Daabon**

- ✓ Flexitanques 250 KG



**Figura 17. Empaque - Flexitanques**  
**Fuente: Grupo Daabon**

- ✓ Isotankes 350 KG



**Figura 18. Empaque - Isotankes**  
**Fuente: Grupo Daabon**

A continuación, se puede observar las cantidades en Kilogramos de aceite de palma procesado en el periodo 2012 a 2018 por la empresa C.I. Tequendama S.AS.

**Tabla 1. Cantidades en KG de aceite de palma procesado**

PROCESAMIENTO DE ACEITE DE PALMA: LOS DATOS ESTAN DADO EN KG							
Productos Palma	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Crudo de Palma Natural	14.627.840	13.452.674	38.834.071	50.960.187	65.022.364	58.279.274	47.910.500
Cruso de Palma Orgánico	10.869.972	6.211.450	7.027.454	11.285.652	6.491.060	5.791.670	6.405.980
Esterina Natural	7.113.490	330.540	8.980	44.040	42.740	50.210	72.450
Esterina Orgánica	1.535.780	1.174.340	1.329.620	2.084.818	1.390.030	1.471.980	1.647.180
Oleína de Palma Natural	25.584.356	23.238.165	29.627.207	24.365.655	24.644.257	18.534.491	18.628.939
Oleína de Palma Orgánica	4.883.198	2.754.790	3.978.021	5.152.045	3.436.349	4.257.205	4.035.506
RBD Natural	28.626.050	28.980.367	34.287.231	37.168.864	47.104.879	64.795.799	77.303.506
RBD Orgánico	7.410.027	9.232.021	12.268.567	11.395.013	12.240.598	13.945.341	15.177.919
Shortening Natural	567.552	965.408	630.240	726.072	961.188	1.148.164	1.869.712
Shortening Orgánico	3.718.842	4.555.634	5.588.726	6.407.940	8.249.989	8.731.063	9.551.754
PROCESAMIENTO DE ACEITE DE PALMISTE: LOS DATOS ESTAN DADO EN KG							
Productos Palmiste	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Torta de Palmiste	1.813.750	1.973.140	2.794.730	6.865.300	5.284.010	7.801.630	7.198.101
Esterina de palmiste Natural	/	/	500.300	718.410	1.110.660	1.188.980	1.250.240
Esterina de palmiste Orgánica	/	294.480	243.800	578.955	479.170	397.110	562.635
Oleína de palmiste Orgánica	142.650	/	11.760	25.780	1.804	5.510	/
Crudo de palmiste Natural	97.550	/	930.030	2.338.315	4.546.480	6.726.516	4.106.203
Crudo de palmiste orgánica	/	43.980	/	35.080	/	/	41.200
RBD palmiste Natural	176.910	417.492	317.972	398.155	1.740.301	425.360	402.792
RBD palmiste orgánico	192.809	409.122	182.568	44.196	62.900	69.160	788.955
MEZCLA DE ACEITES VEGETALES: LOS DATOS ESTAN DADO EN KG							
Mezcla de Aceites	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Mezcla de aceites Natural	/	570.242	1.131.813	5.305.876	8.161.453	10.701.093	15.307.217
Mezcla de aceites Orgánica	109.998	1.182.423	1.414.881	3.117.557	2.587.636	2.832.628	2.930.750

**Fuente: Reporte de Sostenibilidad, Grupo Daabon**

### 3.7. Diagnóstico organizacional

A continuación, se realiza un análisis FODA de la organización caso de estudio:

#### a. Fortalezas:

- ✓ Número uno a nivel mundial bajo estándar RSPO; Posee certificaciones de calidad en sus productos, bajo los siguientes estándares: EOS ECOCERT (834/2007 y 8899/2008), CERES (834/2007 y 889/2008), NOP/USDA (Controlado por ECOCERT SA), NOP/USDA (CERES), Norma BioSuisse, Norma JAS - CERES,

Norma JAS - Ecocert, Resolución 0187/2009 & 0199/2016 Colombia (ECOCERT SA), EAFA & FIPA (ECOCERT SA), Norma Kosher, Norma Rainforest Alliance Certifies, Certificación BPM - HACCP, Norma BASC, Estándar ISO 9001:2008, Fair Trade USA, Organic China; Plan de Manejo Ambiental que se desarrollan de manera adecuada a través de la aplicación de herramientas de control y monitoreo.

- ✓ Medición de su huella de emisiones de gases de efecto invernadero, para no contribuir al cambio climático.
- ✓ Integración de HCV, HCS y FPIC para nuevos desarrollos.

**b. Debilidades**

- ✓ No se encuentra implementado un plan de jubilación y despidos para sus trabajadores.

**c. Oportunidades**

- ✓ A través de las instituciones educativas, se busca favorecer aumentar la posibilidad de autoempleo, apoyando la transformación y el enriquecimiento de los programas de formación y los espacios de aprendizaje.
- ✓ Fomentar el cultivo a pequeña escala de vegetales y hortalizas para autoconsumo y comercialización, e impulsar esta actividad por un grupo de mujeres de la localidad.
- ✓ Formación en producción agrícola orgánica a niños y jóvenes de la

IED Buenos Aires y Escuela de Música y Arte para niños.

- ✓ Reconocimiento de los efectos de las conductas intimidatorias sobre la conducta y sus efectos negativos que tienen en los individuos y los colectivos.

**d. Amenazas**

- ✓ Enfermedades de la Palma Africana con capacidad de afectar grandes cantidades de cultivo como la pudrición del cogollo (PC) y marchitez letal (ML)

A través de la matriz DOFA, se pueden identificar como fortaleza los estándares de calidad que la organización posee, asimismo, su gestión por disminuir su huella de gases de efecto invernadero y la integración de HCV, HCS y FPIC para nuevos desarrollos.

Como debilidades se observa que la empresa no ha aplicado un Plan de jubilación y despidos para sus empleados, lo que puede generar inconformidades y desmotivación por parte del personal. En relación a las amenazas, se determinan las enfermedades del cultivo, las cuales pueden generar pérdidas masivas del fruto de palma, y por ende afectar directamente el nivel de producción de la organización, además, puede perjudicar los Altos Valores de Conservación, en relación a la fauna y la flora protegida dentro de los cultivos.

Se determinan oportunidades en el desarrollo de programas en conjunto

con instituciones educativas que permitan general gran impacto social, como son el desarrollo del auto empleo, el fomento del cultivo de hortalizas, la formación en producción agrícola en niños y jóvenes.

Para la empresa C.I. Tequendama S.A.S. determinar los factores de éxito, es importante, debido a que le permite realizar un contraste con sus políticas y gestión actual, con el fin de identificar sus puntos más fuertes y continuar con el proceso de dirección estratégica basado en el fortalecimiento de los factores que serán hallados en el capítulo IV del presente estudio, los cuales darán las bases para la creación de estrategias, aplicables a sus unidades productivas, que le permitan asegurar su ventaja competitiva a lo largo del tiempo, en un entorno cada vez más complejo.

Asimismo, le permitirá robustecer puntos clave a través del proceso de mejora continua, que le faciliten el mantener sus estándares de calidad, responsabilidad social y medio ambiente.

Igualmente, los resultados hallados en el capítulo IV, le permitirán a las empresas del rubro evaluar sus estrategias en base a los factores de éxito encontrados a través del estudio de la empresa C.I Tequendama S.A.S., número uno a nivel mundial en RSPO.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

### 4.1. Marco Metodológico

La empresa que será sujeta a estudio es C.I. Tequendama S.A.S., perteneciente al sector argoindustrial, cuya sede principal se encuentra en la ciudad de Santa Marta, capital del Departamento del Magdalena, Colombia.

#### a. Población y muestra

La empresa C.I. Tequendama S.A.S. se encuentra constituida en el año 2019 por 950 empleados, sin embargo, este estudio tomara como población aquellos trabajadores que tengas cargos de Gerente (3), Directores (16) y Jefes (18), para un total de 37 personas.

Se escogió a este grupo de personas debido a que constantemente manejan información importante referente a la empresa y al sector, condición trascendental para el logro de los objetivos del presente estudio, asimismo, estos se encuentran altamente involucrados en los planes estratégicos organizacionales.

Para el cálculo de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

$N$ = Total de la población

$Z$ = 1.96 al cuadrado (con seguridad del 95%)

$p$ = Proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

$q$ = 1- $p$  (en este caso 1-0.05 = 0.95)

$d$ = Precisión (5%)

Con la cual se obtuvo una muestra de 34 personas, con una seguridad del 95%, precisión esperada del 5%, para maximizar el tamaño muestral.

#### **b. Instrumento**

Para definir los factores de éxito de la empresa C.I. Tequendama S.A.S., se aplicó la encuesta ERSOS (Manual de Evaluación de la Responsabilidad Social en la Organización Social), que considera los estándares exigidos por el Global Reporting Initiative – GRI; segundo, los modelos previamente desarrollados a nivel internacional, regional y local que evalúan la RSE como por ejemplo, el de la Comunidad Europea – Cuestionario de Concienciación, el de Acción Empresarial de Chile, DERES de Uruguay, Comprometerse de Colombia, etc. y; tercero, las características propias de la OS para lograr una herramienta que al final nos permita conocer cuál es el grado de desarrollo que la OS tiene en cuanto a la RS.

La herramienta ERSOS define seis áreas de Responsabilidad Social, que son evaluadas como indicadores del grado de Responsabilidad Social en la empresa caso de estudio, las áreas son las siguientes:

- ✓ Valores y Principios Éticos
- ✓ Economía y Finanzas
- ✓ Calidad de Vida Laboral
- ✓ Compromiso con la comunidad
- ✓ Mercadeo Responsable
- ✓ Medio Ambiente

El instrumento fue aplicado a través de un cuestionario interactivo, al cual los sujetos accedían mediante un enlace, éste fue realizado por los Gerentes, Directores y Jefes de la empresa.

Cabe destacar, que el instrumento utilizado no solo valora aspectos internos de la organización, sino también su impacto en el ambiente y en la sociedad.

### **c. Diseño de la investigación**

La investigación que se ha realizado fue de carácter descriptivo no correlacional, por lo según Lerma (2004), es describir el atributos, objetiva y sistemáticamente que se encuentran en los fenómenos y hechos que ocurren en el entorno, sin explicar las posibles relaciones que se existan entre ellos.

En este estudio se describen los factores determinantes de éxito de la empresa C.I. Tequendama S.A.S. en relación a la Responsabilidad Social

empresarial y medioambiente, buscando especificar las características más relevantes, a través de la indagación de los fenómenos que ocurre dentro de la unidad productiva. Según Abreu (2012), el método descriptivo a menudo ilumina conocimientos que de otra forma no podría notar o incluso encontrar.

#### **4.2. Resultados**

El estudio de campo se realizó a 34 sujetos, empleados de la empresa C.I. Tequendama S.A.S., estos poseen cargos de Gerentes, Directores o Jefes. Se escogió a este grupo de personas debido a que constantemente manejan información importante referente a la empresa y al sector, condición trascendental para el logro de los objetivos del presente estudio, asimismo, estos se encuentran altamente involucrados en los planes estratégicos organizacionales.

Posteriormente a la aplicación del instrumento ERSOS, se procedió a la tabulación de los resultados en relación a 6 indicadores, los cuales son: Valores y principios; Economía y finanzas; Vida laboral; Comunidad; Mercadeo; y Medio Ambiente.

Se calculó la suma total de puntos en base a las respuestas de los encuestados, determinadas según la escala Likert de 1 a 3 puntos, este total consecutivamente, es dividido entre la cantidad de respuestas validas obtenidas en base a las preguntas, según el método de análisis de resultados señalado en el instrumento, ver anexo 1.

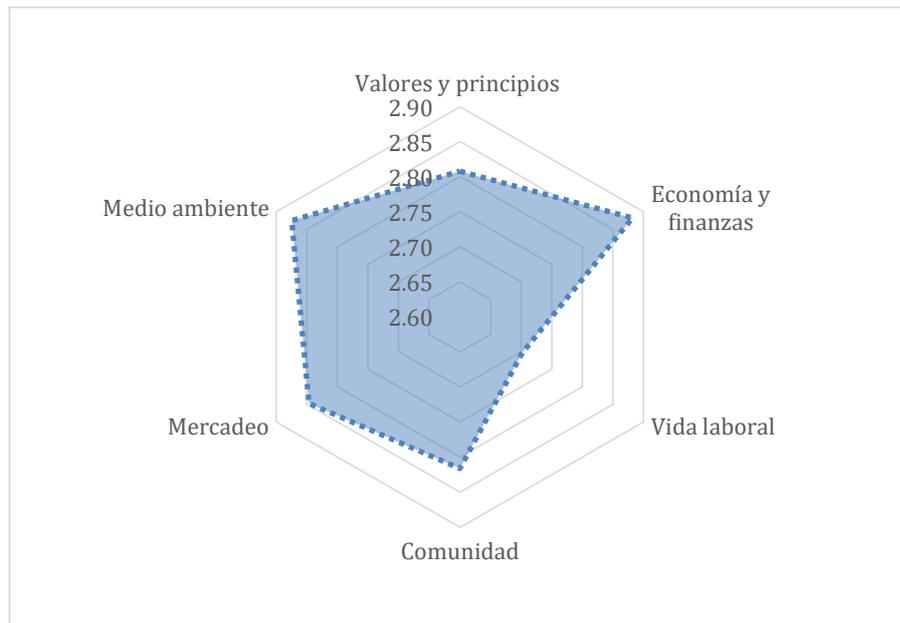
**Tabla 2. Cantidades en KG de aceite de palma procesado**

<b>ÁREA</b>	<b>SUMA TOTAL</b>	<b>RESPUESTAS VALIDAS</b>	<b>TOTAL</b>
Valores y principios	1432	510	2.81
Economía y finanzas	1372	475	2.89
Vida laboral	2740	1014	2.70
Comunidad	1242	441	2.82
Mercadeo	2007	705	2.85
Medio ambiente	1058	368	2.88

**Fuente: Elaboración propia basada en encuestas aplicadas.**

Los promedios obtenidos son trasladados a la siguiente figura, en la cual se observa la medición de la Responsabilidad Social Empresarial, teniendo en cuenta los indicadores evaluados a través de la encuesta ERSOS, con opción de 1 a 3 puntos, según la escala de Likert.

Cabe resaltar que estos indicadores definen áreas específicas que le permite a la empresa centralizar sus esfuerzos en la construcción de la Responsabilidad Social Corporativa, obteniendo beneficios para sí misma y para sus grupos de interés.



**Figura 19. Resultados**  
**Fuente: Elaboración propia basada en encuestas aplicadas.**

El indicador Valores y Principios obtuvo 2.81 puntos de cumplimiento en promedio, teniendo en cuenta la escala aplicada de 0 a 3 puntos. El indicador Economía y Finanzas alcanzó 2.89 puntos; Por otra parte Vida laboral consiguió 2.70; Comunidad sacó 2.82; Mercadeo logró 2.85 y Medio Ambiente 2.88.

Se puede deducir del análisis de los datos adquiridos en la encuesta realizada a los sujetos de estudio, lo siguiente:

**i. El primer indicador es Valores y Principios**

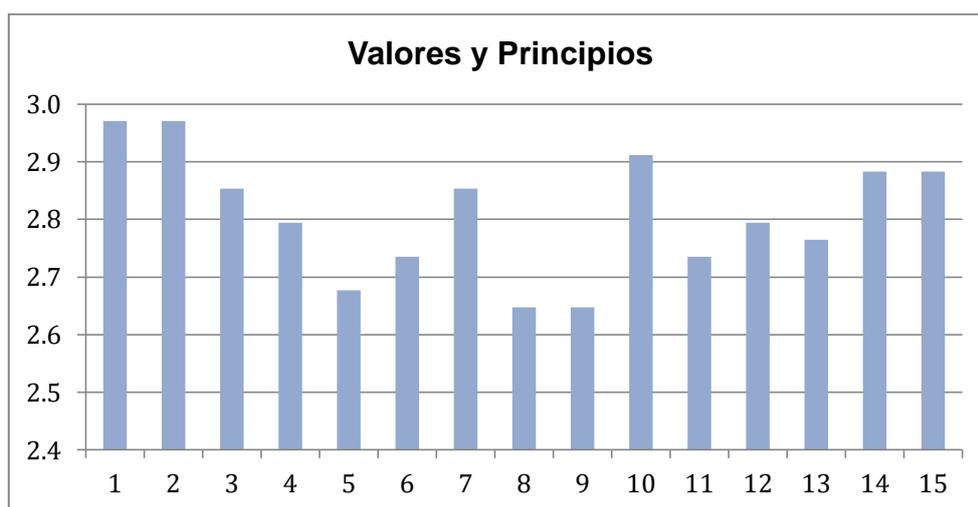
El cual hace alusión en la forma en que la empresa comunica, desarrolla e incorpora sus principios y valores dentro de las estrategias organizacionales,

el proceso de toma de decisión y desarrollo de proyectos y actividades en todos sus niveles jerárquicos.

Según Gracia (2011), la Dirección por valores constituye una ventaja competitiva en la empresa, la cual busca la elaboración eficiente de las cosas por las personas, siempre en la búsqueda de equilibrio entre los valores económicos, éticos y emocionales; entendiendo por personas a los propietarios, los empleados, los clientes, los proveedores, los aliados y los ciudadanos en general. En última instancia, lo que se busca es crear sinergia y seguridad entre quienes integran los grupos de interés (stakeholders) de la organización.

Integrar los principios y valores en la organización representa diversos beneficios, dentro de los cuales se encuentran el aumento de la motivación, sentido de pertenencia por parte de los trabajadores, mejora el clima organizacional, agiliza los procesos y la vuelve más atractiva para los clientes, a través de la responsabilidad social externa e interna.

En relación a este indicador, C.I. Tequendama S.A.S., obtuvo 2,81 de 3 puntos, debido a la alineación de principios, estándares y valores, que inician desde la gestión de su gobierno corporativo.



**Figura 20. Resultados Indicador: Valores y principios**  
**Fuente: Elaboración propia basada en encuestas aplicadas.**

Los sujetos encuestados consideraron que la empresa C.I. Tequendama S.A.S., en relación a los valores y principios tiene una posición favorable, debido a que la organización posee una misión, visión, valores, principios y un código de ética definidos, que incorporan consideraciones sobre la responsabilidad social, y que a su vez son difundidos a lo largo y ancho de la empresa, esto corresponde a las preguntas 1 y 2, las cuales obtuvieron un puntaje de 3.

Asimismo, mediante la encuesta se pudo observar que la organización prohíbe y al mismo tiempo posee procedimientos de control y sanción ante posibles prácticas corruptas, referente a la pregunta No. 10 valorada en 2,9 puntos en promedio, a su vez, si alguna practica es detectada la empresa procede con la denuncia de la misma, pregunta No. 14 valorada en 2,9 puntos en promedio.

Se puede observar a través de los resultados obtenidos en la encuesta, que los sujetos señalaron que la empresa puede fortalecer los criterios o pautas correspondientes a las relaciones internas o externas nombradas en el documento de ética, pregunta No. 5, valorada en 2,7 puntos, además, se debe fortalecer las normas que limitan a los colaboradores a recibir obsequios o favores a cambio de beneficios para el individuo en particular, pregunta No. 9, valorada en 2,6 puntos.

En contraste con la información suministrada por la organización, como evidencia de los resultados hallados en la encuesta, se pudo observar un compromiso permanente de la empresa iniciando por el Código de Ética y Compromiso Empresarial, el cual considera el concepto de respeto como un principio orgánico de las relaciones corporativas, que está amparado por siete valores complementarios que vigorizan la relación sana y armónica con todos los grupos de interés.

A través de la campaña R.I.S.A., han logrado integrar dentro de la organización sus principios y valores complementarios, asimismo, han creado tres compromisos adicionales:

- ✓ Accionistas: Generar las inversiones requeridas para lograr la realización de los objetivos sociales y económicos

- ✓ Estado: Siguiendo la normativa vigente en cada uno de los países donde se encuentren ubicados, hacer cada una de las actividades y garantizar el cumplimiento por parte de todos los accionistas, empleados, clientes, proveedores y/o contratistas.
- ✓ Contra la corrupción y el lavado de activos: Cumplir con los procedimientos de manera íntegra y clara, desconociendo cualquier tipo de actividad ilegal o contraria a la ley.

(Daabon, 2019)

La gestión empresarial de la compañía se maneja por la Política de Responsabilidad Empresarial Social, la cual se basa en la legislación colombiana, siguiendo los principios y valores organizacionales, orientados en tres grandes áreas: Gestión del mercado, Gestión de proveedores y Derechos humanos en la cadena de valor. (Daabon, 2019)

## **ii. El segundo indicador es Economía y Finanzas**

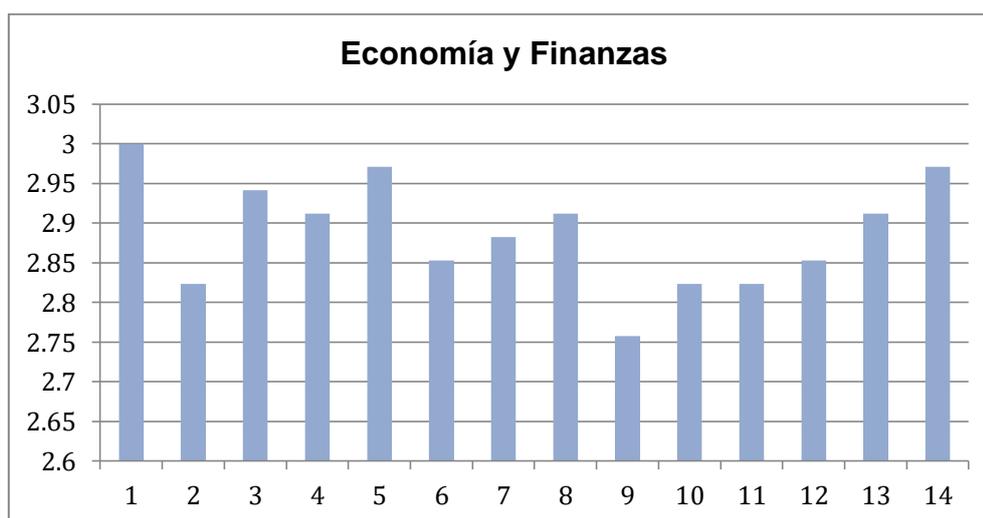
El cual hace referencia a la buena planeación estratégica empleada por la organización, con el fin de mantener los buenos estándares de sostenibilidad a lo largo del tiempo, de manera que se cumplan con los objetivos relacionados con los colaboradores, la comunidad ubicada en el área de influencia y los beneficiarios en general de la organización.

Según Ochoa (2013), en la actualidad lo que se busca es guiar la inversión empresarial hacia la creación y puesta en práctica de herramientas

que impulsen los procedimientos en términos de responsabilidad social (RSE). Estas prácticas deben permitir a los altos cargos de la empresa fusionar objetivos financieros con valores sociales, ligados a ambientes de justicia social, derechos humanos, paz y medio ambiente y tiene que transformarse en una de los primeros recursos transformación en el responsable comportamiento de las empresas.

La economía y las finanzas no son temas aislados de la Responsabilidad Social, con el pasar de los años más organizaciones dirigen sus esfuerzos a general una política de inversión con criterios no solo económicos, sino sociales, ambientales, éticos y legales, que aborden temas existentes y de gran impacto como lo son las nuevas tecnologías de información, innovación, economía circular, protección del medio ambiente entre otros.

Es por ello, que en este punto C.I. Tequendama S.A.S., fue valorado en la encuesta con un total de 2.89.



**Figura 21. Resultados Indicador: Economía y finanzas**  
**Fuente: Elaboración propia basada en encuestas aplicadas.**

Estos resultados se deben debido a que los encuestados manifestaron que la empresa cuenta con la información y lleva el registro contable de todas las operaciones realizadas, cumpliendo con las obligaciones tributarias que exige la ley, esto corresponde a la pregunta No. 1, valorada en 3 puntos en promedio.

Del mismo modo, ejecuta un análisis de los presupuestos y proyecciones financieras, obteniendo a través de ellas resultados que le permiten tomar decisiones estratégicas para garantizar la sostenibilidad económica, esto corresponde a la pregunta No. 5, valorada en 2,97 puntos en promedio.

Asimismo, los encuestados consideraron que la empresa periódicamente informa a sus socios el uso de los recursos, referente a la

pregunta No. 14, valorada en 2,97 puntos en promedio, también, utiliza controles como son las auditorías internas y externas, sobre los procesos que tienen relación contable, económica y financiera, correspondiente a la pregunta No. 3 valorada en 2,94 puntos en promedio.

Según los encuestados la organización puede mejorar o fortalecer las estrategias para la consecución de fondos de la empresa privada, órganos multilaterales, entre otros, esta observación corresponde a la pregunta No. 9 valorada en 2,7 puntos en promedio.

En contraste con la información entregada por la empresa C.I. Tequendama S.A.S., se puede decir que esta refuerza su enfoque en el desarrollo sostenible, a través de la inversión en el desarrollo de energías renovables, con el objetivo de lograr una mayor eficiencia energética gracias al potencial de uso de la radiación solar. También, realizan grandes inversiones para prevenir las emisiones de Gases de Efecto Invernadero a través de la captura y aprovechamiento del biogás.

C.I. Tequendama S.A.S. comprende que por la naturaleza de su negocio y la vulnerabilidad al cambio climático, debe gestionar cada vez mejor sus impactos y adaptarse con una propuesta de producción sostenible y responsable. Esto lo lleva a cabo a través de la adopción de estándares voluntarios de reconocimiento mundial, con los que además, empoderan a pequeños productores, fortalecen los niveles de su cadena de valor y operan

bajo criterios de comercio justo, responsable y de respeto ante los Altos Valores de Conservación del territorio. Un ejemplo de esto es que esta empresa ha sido la primera a nivel mundial certificado bajo el estándar RSPO Next, lo cual implicó una gran inversión para su logro.

Esta organización realiza las inversiones necesarias con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos sociales y económicos, enmarcados en una política de transparencia e íntegra, que desapruébe las actividades de tipo ilegal o que contrarié la ley, así como realiza sus operaciones de acuerdo a la normatividad actual aplicable al país en el que se realicen las operaciones, asegurando el cumplimiento de éstas por parte de todos los accionistas, empleados, proveedores y/o contratistas.

### **iii. El tercer indicador es Calidad de Vida Laboral**

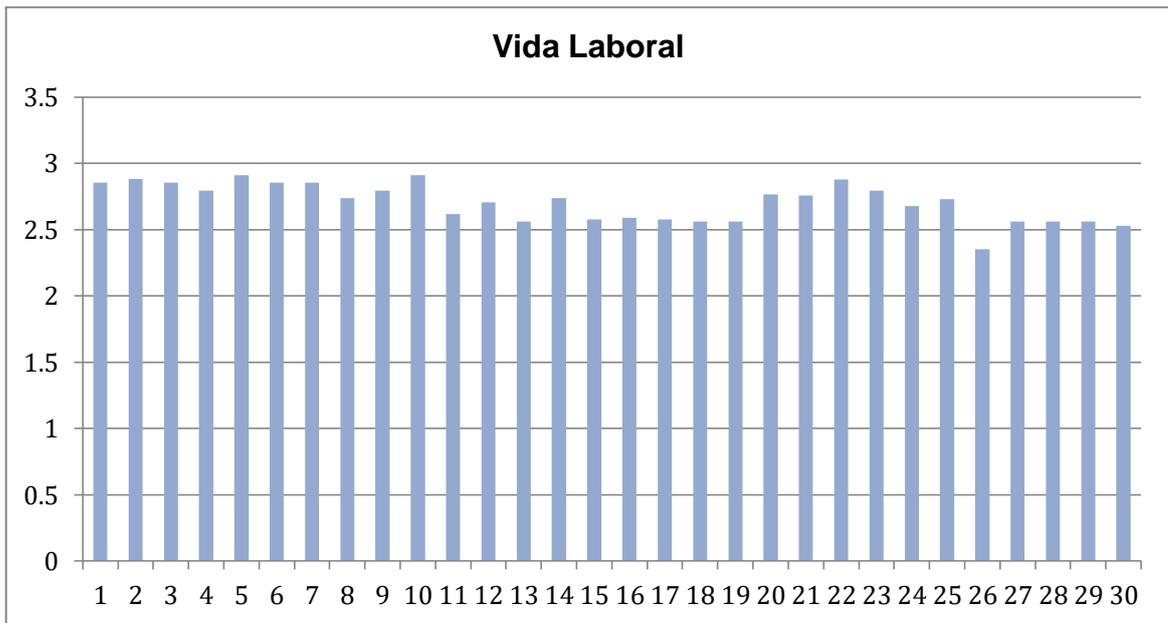
Este se enfoca en las políticas de recursos humanos dispuestas por la organización, que deben trascender los requisitos legales, y buscar el beneficio no solo de los trabajadores, sino también de sus familias.

Dentro de estos beneficios se incluyen las capacitaciones, plan carrera, balance en horario laboral, bienestar, seguridad y salud en el trabajo, este última tiene un papel relevante dentro de la organización, además, de ser uno de los aspectos más tangibles, debido a que muestra datos numéricos del nivel de seguridad otorgado por la empresa a sus trabajadores.

En la actualidad la empresa ha obtenido un papel de carácter social, donde confluyen diversos grupos de interés, dentro de estos los colaboradores, por lo cual ha nacido la preocupación de aumentar el valor de todos los stakeholders y no únicamente el de los accionistas.

Según Huertas, Pedraja, Contreras, Almodóvar (2011), mencionan que el mantener un estilo de vida de calidad en el trabajo repercute directamente en los resultados de la organización, generándose una relación directa entre la calidad de vida laboral y los resultados empresariales. Luego de señalar lo mencionado anteriormente, se puede concluir que una de las variables más relevantes para la determinación de los resultados empresariales, es sin duda la calidad de vida laboral.

C.I. Tequendama S.A.S. ha obtenido en este indicador un puntaje de 2.70 de 3.



**Figura 22. Resultados Indicador: Vida laboral**  
**Fuente: Elaboración propia basada en encuestas aplicadas.**

El resultado señalado anteriormente se debe a que los encuestados manifestaron, que la organización acoge la legislación nacional en relación a la contratación y trabajo de menores (pregunta No. 5 valorada en 2,9 puntos en promedio), además, posee programas de prevención de accidentes y enfermedades laborales (pregunta No. 1 valorada en 2,85 puntos en promedio), programas de prevención del acoso sexual y psicológico (pregunta No. 7 valorada en 2,85 puntos en promedio), que superan lo establecido por la ley (pregunta No. 2 valorada en 2,88 puntos en promedio).

Los encuestados manifestaron que la organización realiza periódicamente evaluaciones con las cuales monitorean y controlan el ambiente laboral (pregunta No. 22 valorada en 2,87 puntos en promedio) y el desempeño de los colaboradores (pregunta No. 23 valorada en 2,79 puntos en

promedio), ejecutando posteriormente medidas que permitan mejorar los resultados hallados.

Asimismo, los encuestados señalaron que la organización permite a través de los comités encargados, la participación de los representantes de los trabajadores para la formulación de las estrategias organizacionales (pregunta No. 10 valorada en 2,9 puntos en promedio).

Sin embargo, los sujetos destacan que la empresa debe ofrecer servicios de apoyo, re-colocación o re-capacitación para los trabajadores que han sido despedidos (pregunta No. 26 valorada en 2,36 puntos en promedio), igualmente, fomentar dentro de la empresa prácticas de ahorro para la jubilación (pregunta No. 27 valorada en 2,5 puntos en promedio), y el establecimiento de un programa estructurado que incluya factores psicológicos y de planeación financiera, que puedan preparar al trabajador para recibir su jubilación (pregunta No. 29 valorada en 2,5 puntos en promedio).

En contraste con la información entregada por la empresa C.I. Tequendama S.A.S. reconoce a sus trabajadores como el recurso más valioso, los cuales a través de su productividad logran generar valor y aportar al logro de los objetivos, los resultados y la sostenibilidad en el tiempo.

El grupo empresarial Daabon, del cual hace parte la empresa caso de estudio, a lo largo de su cadena de valor, se asegura que los derechos de las

personas de ser tratadas en igualdad de condiciones no se pongan en riesgo por la existencia de actitudes ni decisiones desaprobatorias; la Política de Derechos humanos así lo establece:

*DAABON, comprende y acoge con responsabilidad, su rol social de velar por el respeto de los Derechos Humanos. Entiende que su cumplimiento no distingue nacionalidad, lugar de residencia, sexo, origen nacional o étnico, color, religión, lengua, o cualquier otra condición. Asume, igualmente que uno de sus más grandes esfuerzos debe estar orientado a evitar la violación de los derechos humanos y a promover el mismo cumplimiento, en todos los contextos en los que se desarrollan sus actividades productivas o transaccionales. (Daabon, 2019)*

Asimismo, para C.I. Tequendama S.A.S., es esencial cuidar las condiciones de clima laboral, principalmente enfocándose en la ejecución de acciones que promuevan el bienestar de sus empleados.

Para la gestión de su capital humano, la empresa cuenta con un Manual de Políticas Corporativas, que establece los principios fundamentales para: contratación, protección al menor, respeto a los derechos reproductivos, así como detección y anulación de juicios y actitudes de discriminación. Asimismo, se realiza el seguimiento de cada trabajador, proponiendo un modelo de gestión por competencias, siguiendo las herramientas que se comentan a continuación:

- ✓ Perfil de cargo
- ✓ Formación y capacitación
- ✓ Procesos periódicos de evaluación



**Figura 23. Trabajadores Planta Extractora – C.I. Tequendama S.A.S.  
Fuente: Daabon, 2019.**

Por medio de la plataforma “Click view”, se dan respuestas oportunas a los exigencias que se determinan a través de los controles que se generan del clima organizacional y evaluación de desempeño, los cuales se determinan gracias a los reportes sistematizados que se generan desde el área de capital humano.

Se denominó con el nombre R.I.S.A., a la iniciativa de desarrollo del proyecto de cultura organizacional afianzado en los principios corporativos del Respeto, Integración, Sostenibilidad y Amor. Asimismo, se desarrollan

iniciativas que sensibilizan y motivan al trabajo conjunto, por medio de metas comunicadas y compartidas.

También, cuentan con una Política de Seguridad Industrial y Comités de Salud y Seguridad en las sedes de trabajo, en relación con las leyes y certificaciones aplicables. La empresa garantiza la salud, seguridad y bienestar de todos sus empleados, consolidando los medios requeridos para el desenvolvimiento de sus tareas y previniendo cualquier posibilidad de riesgo.

**Tabla 3. Tasa de frecuencia de accidentes por año**

TASA DE FRECUENCIA DE ACCIDENTES POR AÑO							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
C.I. Tequendama S.A.S. - Extractora	20,46%	15,18%	11,75%	9,60%	12,68%	13,07%	9,26%
C.I. Tequendama S.A.S. - Refinería	4,96%	7,50%	4,17%	3,33%	7,50%	13,33%	5,10%

**Fuente: Reporte de Sostenibilidad**

La empresa ha desarrollado una matriz de cargos peligrosos, o también llamado panorama de riesgos, la cual tiene como finalidad identificar los cargos significativamente peligrosos, para de esta forma tomar a tiempo las decisiones preventivas y correctivas. Este Análisis de riesgos por oficios (AROS) toma como referencia la individualización de la accidentalidad tomando como referencia los datos 2015 y 2016, los cuales fueron utilizados para definir los planes estratégicos que se implementaron en el año 2018.

**Tabla 4. Riesgos por oficios**

<b>RIESGOS POR OFICIOS</b>	
<b>RIESGOS LOCATIVOS</b>	Caídas a nivel Caídas de objetos Sobre-esfuerzo muscular por manipulación de carga
<b>RIESGOS MECÁNICOS</b>	Pisadas, choques o golpes con herramientas pesadas o máquinas o equipos Contacto con herramienta u objetos cortopunzantes
<b>RIESGOS QUÍMICOS</b>	Exposición o contacto a sustancias peligrosas
<b>RIESGOS TÉRMICOS</b>	Exposición o contacto a temperaturas extremas

**Fuente: Reporte de Sostenibilidad, Grupo Daabon**

Ahora bien, en cuanto a la capacitación y formación, la empresa lucha en pro de los equipos de trabajo, para asegurar situaciones laborales adecuadas que resultan en una mayor productividad, gracias a un personal motivado con su trabajo, además garantiza una baja en la tasa de rotación del capital humano y se atraigan nuevos talentos.

**Tabla 5. Número de horas de formación**

<b>NÚMERO DE HORAS DE FORMACIÓN PARA HOMBRES Y MUJERES</b>					
<b>Año 2016</b>		<b>Año 2017</b>		<b>Año 2018</b>	
Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
42	27	31433,91	4037,81	3355	1735

**Fuente: Reporte de Sostenibilidad, Grupo Daabon**

Con el fin de mermar las discrepancias entre los perfiles de cargo y las competencias laborales, la empresa estructuró un plan de formación enfocado con este fin. Adicionalmente, persigue desarrollar planes de carrera y apoyos educativos con cláusulas de compromiso, con la finalidad de promover la educación formal.

En cada uno de los niveles de la escala jerárquica, se adecuan los resultados obtenidos en el plan de formación.

**Tabla 6. Número total de empleados a los que se les ha realizado evaluación de desempeño**

NÚMERO TOTAL DE EMPLEADOR A LOS QUE SE LES HA REALIZADO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ANUAL, POR SEXO							
Año 2015		Año 2016		Año 2017		Año 2018	
Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
680	73	813	94	892	100	834	107

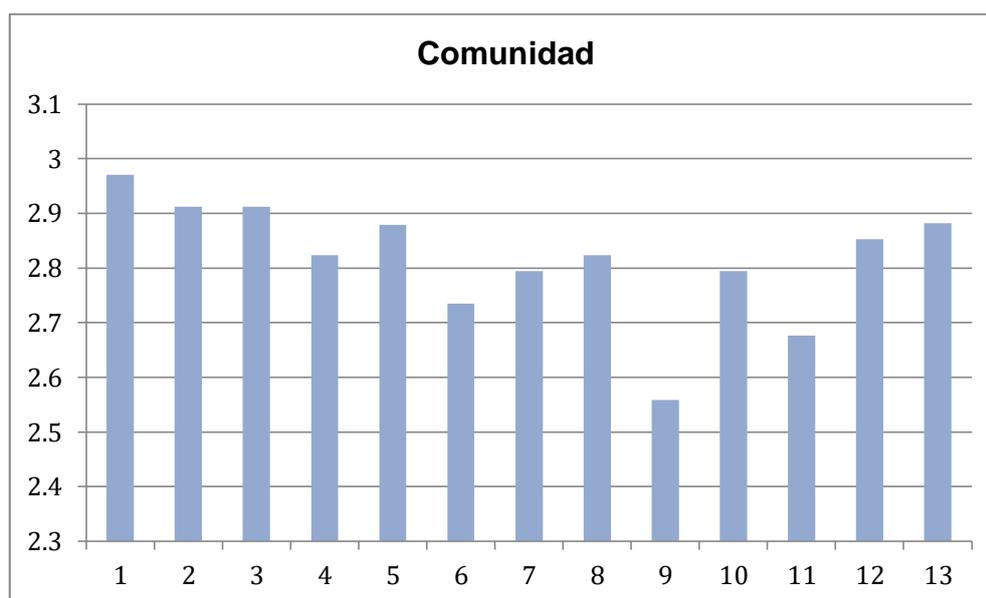
**Fuente: Reporte de Sostenibilidad, Grupo Daabon**

#### **iv. El cuarto indicador Compromiso con la comunidad**

Hace referencia a las acciones desarrolladas por las empresas no sujetas al cumplimiento con sus beneficiarios, que como consecuencia producen un impacto en la comunidad.

Es por lo anterior que la Cuesta y Valor (2003), señalan que a compromiso de la empresa desde el punto de vista político y sociocultural, implica en primer lugar, respeto al espíritu y letra de las leyes; en segundo lugar, respeto a las costumbres sociales y a la herencia cultural; y en tercer lugar, involucración en la vida política y cultural.

La empresa C.I. Tequendama S.A.S. en relación a este indicador obtuvo 2,82 de 3 puntos.



**Figura 24. Resultados Indicador: Comunidad**  
**Fuente: Elaboración propia basada en encuestas aplicadas.**

A través de la encuesta aplicada los sujetos manifestaron que la organización conoce los impactos que su operación genera en las comunidades pertenecientes a su área de influencia (pregunta No. 1 valorada en 2,97 puntos en promedio), razón por la cual la empresa asume la responsabilidad de los impactos negativos generados (pregunta No. 2 valorada en 2,91 puntos en promedio).

Asimismo, los encuestados manifestaron que la organización realiza periódicamente estudios de impacto social de los proyectos que se desarrollan (pregunta No. 3 valorada en 2,91 puntos en promedio), generando a través de estas acciones preventivas que se anticipan ante los posibles impactos que se puedan causar en la comunidad (pregunta No. 4 valorada en 2,82 puntos en promedio).

No obstante, en los resultados de la encuesta se señala que la organización debería recompensar el trabajo voluntario de sus trabajadores, en temas relacionados a los proyectos realizados que impactan a la comunidad (pregunta No. 9 valorada en 2,55 puntos en promedio).

En contraste con la información entregada por la empresa C.I. Tequendama S.A.S., se puede reflejar este resultado en la práctica de tomar conciencia de que uno de los procesos de gestión es la diligencia previa, la cual se lleva a cabo con la finalidad de impedir que sus disposiciones quebranten los Derechos Humanos y los Derechos Consuetudinarios de la comunidad que convive en el mismo entorno que la empresa. Por ello buscan reconocer y prevenir impactos relacionados con:

- ✓ Posesión o propiedad sobre la tierra
- ✓ Presencia, usos y costumbres de grupos étnicos o comunidades tradicionalmente asentadas en el territorio (Derechos Consuetudinarios)
- ✓ Presencia de comunidades declaradas en condición de vulnerabilidad
- ✓ Recursos naturales de importancia local, regional o nacional
- ✓ Este proceso abarca la consulta de fuentes institucionales y una serie de actividades de diálogo y diagnóstico participativo, orientadas al conocimiento mutuo de las partes.

(Daabon, 2019)

Con el fin de orientar el conocimiento entre las partes que integran la comunidad, se establecen proceso que comprende la consulta de referencias institucionales y un conjunto de acciones de discusión y análisis participativo.

C.I. Tequendama S.A.S. establece dispositivos abiertos y de doble vía con las asociaciones vecinas, como táctica esencial para hacer parte genuina de los territorios en los cuales tiene presencia y para asumir el rol de agente económico en las comunidades. La organización se esfuerza para que los lazos entre los miembros de la comunidad que pertenece al área de influencia, estén reguladas por una comunicación transparente y con lenguaje compartido, y estableciendo apropiadamente los espacios y tiempos para ellos.

Es por ello que se maneja el Manual de Atención a los Grupos de Interés, que por medio del sistema de Preguntas, Quejas y Reclamos (PQR), pone a la orden de la comunidad que se facilita gracias a la creación de un procedimiento que genera una comunicación en doble vía.

Asimismo, ha estructurado una línea de acción, con la finalidad de manifestar su pacto con las comunidades vecinas, desplegando proyectos de desarrollo comunitario. Estos son los siguientes:

- ✓ Educación formal, en la cual la empresa ofrece asesoría sobre temas relacionados a la administración de escenarios que ponen en riesgo la

permanencia del niño en la escuela; dichas formaciones son brindadas a instituciones educativas.

- ✓ Emprendimiento, se expone por medio de tres programas:
  - Jóvenes + emprendedores: Encaminado a fortalecer el trabajo que tienen las instituciones educativas públicas de colaborar con la creación de una cultura emprendedora.
  - Fondo de microcréditos Daabon: Herramienta generada para promover iniciativas de las comunidades aledañas a la empresa y de las familias de los trabajadores vinculados a la empresa. Por medio de este fondo se ofrece además de financiación, asesoría administrativa y técnica para el fortalecimiento de la unidad productiva.
  - Negocios Inclusivos: Contempla la participación de mujeres en edad productiva, que forman parte de los núcleos familiares de los trabajadores. Y tienen como finalidad señalar los bienes y servicios que pueden ser suministrados por microempresas locales, para estimular la creación de nuevas unidades de negocio con capacidad para gestionarse como proveedores en la cadena de suministro.
- ✓ Seguridad alimentaria: El objetivo es promover el cultivo de alimentos en pequeñas áreas que puedan ser utilizadas con esa finalidad, primordialmente en sectores rurales. Es ejecutado en las comunidades aledañas y en escuelas públicas. De igual forma, en las fincas que

pertenecen a la empresa se desarrollan áreas productivas para facilitar el acceso y consumo de hortalizas entre los empleados.

- ✓ Educación para la paz: Por medio del desarrollo de programa que promueven la lectura, se fomenta la educación para la paz como un plan que utiliza los espacios deportivos y creativos con los niños para incentivar los valores humanos relacionados con la sana convivencia.
- ✓ Alianza con pequeños productores: Con la finalidad de generar alianzas con los pequeños productores organizados que conforman las 125 familias del sector, C.I. Tequendama S.A.S., fue la primera empresa colombiana del sector palmero en apoderarse el esquema del programa “Alianzas productivas para la Paz”.

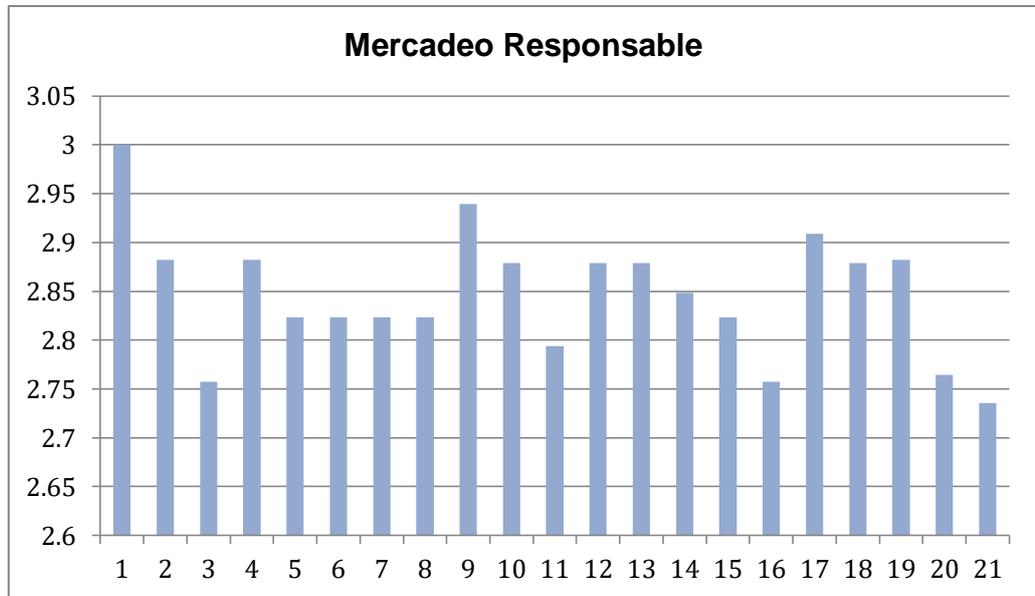
(Daabon, 2019)

#### **v. El quinto indicador es Mercadeo Responsable**

Hace referencia a las políticas organizacionales que llevan relación con sus beneficiarios y proveedores, frente a la integridad de los servicios y/o productos que ofrece, calidad, publicidad, precio, entre otros.

El mercadeo responsable como lo reseña comunidar 2008, citado por Rendueles, 2010, está vinculado directamente con las necesidades humanas y a su vez se relacionan con lo social, es por ello que se debe generar productos que tengan un impacto sobre el proceso de mercadeo social.

La empresa en este indicador obtuvo un puntaje de 2.85 de 3 en la escala de Likert.



**Figura 25. Resultados Indicador: Mercadeo Responsable**  
**Fuente: Elaboración propia basada en encuestas aplicadas.**

A través de la encuesta aplicada los sujetos, manifestaron que la empresa posee políticas que garantizan la transparencia de todos sus contratos, publicidad y convenios (pregunta No. 1 valorada en 3 puntos en promedio), asimismo, suministra a sus clientes información clara, veraz y precisa sobre los servicios ofrecidos (pregunta No. 2 valorada en 2,88 puntos en promedio).

Los encuestados señalaron que la empresa posee procedimientos que garantizan la comunicación clara y efectiva con sus proveedores y clientes (pregunta No. 4 valorada en 2,88 puntos en promedio), asimismo, se aseguran

de cumplir cabalmente las cláusulas contractuales (pregunta No. 19 valorada en 2,88 puntos en promedio).

Igualmente, la organización implementa mecanismos para que el precio sea justo, y apreciado de esta manera por sus clientes, según lo señalado por los encuestados (pregunta No. 9 valorada en 2,93 puntos en promedio). También, C.I. Tequendama S.A.S. es reconocida a nivel mundial como éticamente responsable (pregunta No. 8 valorada en 2,82 puntos en promedio).

Los encuestados, manifestaron que la organización debe implementar medidas que permitan una mejor evaluación para determinar si los servicios ofrecidos generan dependencia (pregunta No. 3 valorada en 2,75 puntos en promedio). Además, se debe implementar estrategias de mercadeo que se encuentren enfocadas en la obtención de beneficios objetivos (pregunta No. 16 valorada en 2,75 puntos en promedio).

En contraste con la información entregada por la empresa C.I. Tequendama S.A.S., en términos de control y para asegurar la calidad de los productos que serán entregados a los clientes, examina una Política de Seguridad, a la par con desarrollo del sistema de Gestión de Control y Seguridad acorde con el estándar BASC versión 3 de 2008, con la intención de identificar y disminuir la vulnerabilidad ante actividades ilegales como son el narcotráfico, contrabando, lavado de activos y/o terrorismo.



**Figura 26. Feria Biofach 2019**  
**Fuente: Daabon, 2019.**

Asimismo, implementa una Política de Comercio Justo que asegura una gerencia adecuada en cada uno de los eslabones de la cadena productiva y de agregación de valor. De esta forma la empresa se cerciora de tener una lista libre de proveedores y clientes que se vinculen con personas o empresas relacionadas con procesos judiciales por contrabando, terrorismo, narcotráfico, trata de blancas, tráfico ilegal de armas y/o fauna silvestre, transporte ilegal de sustancias tóxicas o altamente contaminantes, entre otras acciones relacionadas con el delito, impidiendo de esta forma que se intenten permeabilizar a la estructura comercial y/o administrativa de la organización.

A través de una evaluación normativa, la empresa realiza un proceso llamado gestión de proveedores según una matriz de riesgos, que va de acuerdo en función a la naturaleza de la empresa, según sus productos,

servicios y criticidad. Algunos de los requisitos que se utilizan para evaluar a proveedores son:

- ✓ Permisos ambientales, licencias y/o concesiones por aprovechamiento o afectación de recursos naturales
- ✓ Aprobación del plan de contingencias por parte de la autoridad ambiental competente
- ✓ Registro sanitario INVIMA
- ✓ Certificación y concepto sanitario emitido por la autoridad de salud
- ✓ Certificación ISO/PAS 17712

(Daabon, 2019)

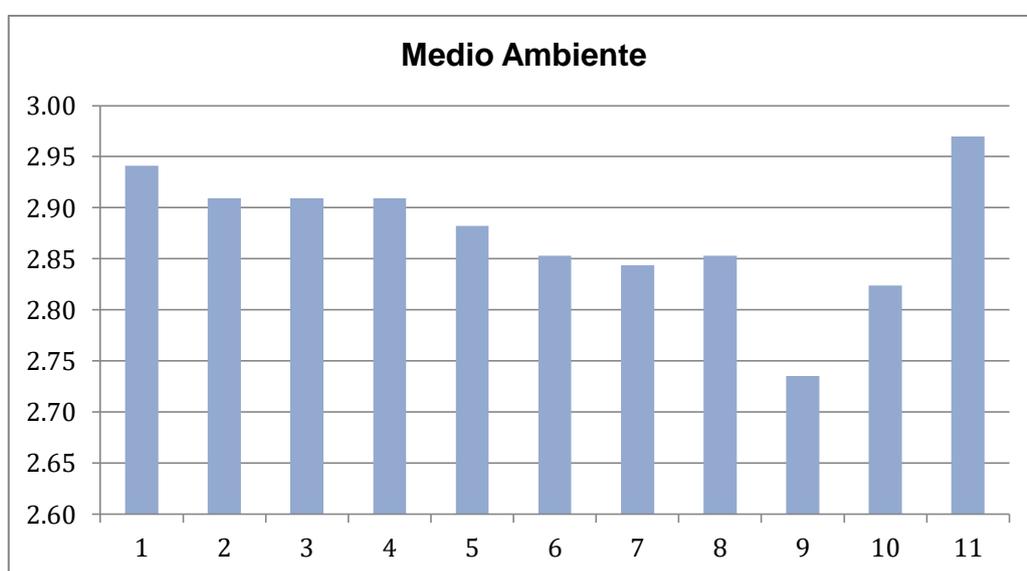
Enmarcado en la Política de Compras, se han unificado los procesos de adquisición de bienes y servicios, a través del sistema informático SAP (System, Applications, Products in Data Processing), cumpliendo en todos los casos los siguientes pasos:

- ✓ Creación de proveedores: proceso de ingresar una persona natural o jurídica a la lista de proveedores, después de que ha sido auditadas y constatadas las condiciones exigidas para su registro
- ✓ Orden de servicio: Documento que el proveedor genera para desarrollar la compra o prestación del servicio
- ✓ Estrategias de liberación: Proceso en el que el vicepresidente aprueba la orden de servicio y permite que el sistema la envíe al proveedor

**vi. El sexto indicador Medio Ambiente**

Se refiere al compromiso de la empresa frente al medio ambiente, teniendo en cuenta las acciones implementadas por la misma con el fin de asegurar la sostenibilidad.

La empresa en este indicador obtuvo un puntaje de 2.88, de 3 en la escala de Likert.



**Figura 27. Resultados Indicador: Medio ambiente**  
**Fuente: Elaboración propia basada en encuestas aplicadas.**

Los sujetos encuestados manifestaron que la organización implementa acciones enfocadas a la protección del medio ambiente (pregunta No. 1 valorada en 2,94 puntos en promedio).

Asimismo, los encuestados manifestaron que la empresa C.I. Tequendama S.A.S., conoce los impactos ambientales generados por sus operaciones (pregunta No. 2 valorada en 2,91 puntos en promedio), del mismo modo, aplica las regulaciones ambientales (pregunta No. 3 valorada en 2,91 puntos en promedio), y posee una política de compras que considera a los proveedores que cumplen con todas las licencias, permisos, entre otros aspectos (pregunta No. 4 valorada en 2,91 puntos en promedio).

No obstante, los encuestados manifestaron que la organización debe implementar mecanismos que permitan la donación de excedentes de muebles y equipos (pregunta No. 7 valorada en 2,84 puntos en promedio), además, aumentar el número de campañas de educación ambiental para los familiares de sus colaboradores y comunidad en general (pregunta No. 9 valorada en 2,74 puntos en promedio).

En contraste con la información entregada por la empresa C.I. Tequendama S.A.S., se puede decir que las operaciones se cimientan en la creación de conciencia al medio ambiente, porque es un sistema dinámico, en el que procuran generar interacciones equilibradas con los recursos naturales y el entorno.

La empresa remarca el compromiso que tiene frente a las futuras generaciones, es por ello que no sólo se enfoca en conseguir un

aprovechamiento de recursos sino también, para garantizar que sus operaciones estén sustentadas en los objetivos y metas encuadradas en un sistema productivo económicamente viable, ambientalmente sostenible y socialmente justo.

Su Política Ambiental contempla los siguientes compromisos:

- ✓ Velar por el cumplimiento de la legislación ambiental y los compromisos voluntarios suscritos en el ámbito de su actuación
- ✓ Prevenir, mitigar y reducir los impactos ambientales negativos, y potenciar los impactos positivos, mediante: El aumento de la eficiencia energética; El uso de combustibles limpios; La reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero; El uso eficiente y racional de los recursos naturales, especialmente agua y energía; El manejo adecuado de los residuos líquidos y sólidos
- ✓ Encaminar el desarrollo de sus proyectos y/o actividades a la protección de los Altos Valores de Conservación y de los Bosques de Altos Valores de Carbono
- ✓ Conservar las especies de fauna y flora raras, amenazadas, en peligro o en vía de extinción citadas en las listas o libros rojos nacionales o internacionales (UICN, CITES, otras); así como también la prohibición de la cacería, el cautiverio y el tráfico de animales silvestres.
- ✓ Asegurar que NO se incurra en quemas para la reparación de terrenos, la gestión de residuos o cualquier motivo; salvo casos justificados de

emergencias fitosanitarias, previa autorización de las autoridades competentes.

- ✓ Verificar el NO uso de Organismos Genéticamente Modificados dentro de la cadena de valor de las distintas empresas del Grupo
- ✓ Asegurar que los productos de la empresa, así como los insumos utilizados, nunca se prueban en animales.
- ✓ Prohibir el uso del Paraquat, Pesticidas 1A/1B (OMS) o cualquiera que se encuentre dentro de las Convenciones de Rotterdam o Estocolmo
- ✓ Desarrollar una cultura ambiental en sus colaboradores, que se transmita al entorno laboral, social y a la comunidad en general.

(Daabon, 2019)

C.I. Tequendama S.A.S., reúne sus esfuerzos en alcanzar que el ciclo productivo de su cadena de valor sea eficiente y sostenible, efectuando estrategias para prevenir y mitigar la contaminación a partir de la reutilización o el reciclado de recursos, residuos y subproductos; lo mismo que la disminución de emisiones y efluentes. Su fin es garantizar procedo agrícolas e industriales más limpios y amigables con el medio ambiente. (Daabon, 2019)

La empresa para garantizar una adecuada gestión, ha incluido en su gestión el desarrollo de un Plan de Manejo Ambiental (PMA), que incluye:

- ✓ Descripción detallada de los procedimientos y/o actividades necesarias para cada operación.

- ✓ Marco teórico y legal sobre la ejecución.
- ✓ Caracterización física, biótica y socioeconómica de la zona de influencia de la operación.
- ✓ Identificación y evaluación de aspectos e impactos.
- ✓ Formulación de medidas de manejo para prevenir, mitigar, corregir y/o compensar los impactos negativos identificados y potenciar aquellos que sean positivos.
- ✓ Plan de mejora continua
- ✓ Plan de gestión del riesgo
- ✓ Plan de emergencia y contingencias

(Daabon, 2019)

Asimismo, la empresa reconoce el agua como un elemento de mucho uso en los procesos productivos, por esto deben tener disponibilidad en los sistemas superficiales, subterráneos y de la precipitación.

### **Tabla 7. Fuentes de aguas Superficiales y Subterráneas**

#### **FUENTES DE AGUA SUPERFICIALES Y SUBTERRÁNEAS MÁS SIGNIFICATIVAS PARA LAS OPERACIONES**

---

##### **Áreas de cultivo y planta extractora**

Ríos Fundación y Aracataca, cuencas del macizo Sierra Nevada de Santa Mara, departamento del Magdalena

Río Ariguaní, cuenca del macizo Sierra Nevada de Santa Marta, departamento del Cesar

Río Tapias, cuenca del macizo Sierra Nevada de Santa Marta, departamento de La Guajira

**Fuente: Reporte de Sostenibilidad, Grupo Daabon**

Extractora Tequendama generó para el grupo Daabon el 47% del volumen total de aguas residuales en el periodo 2012 - 2018, con una sumatoria total de 665.195 metros cúbicos. Cabe resaltar que este volumen se cuantifica antes de que los efluentes pasen a la fase de tratamiento, proceso que hace parte integral de la gestión del recurso hídrico, en el que se reutilizan en su totalidad. (Daabon, 2019)

El agua residual generada por la planta de beneficio pasa por un proceso de estabilización, biodigestión en piscinas carpadas y aireación. Este sistema permite la descomposición biológica de la materia orgánica presente en el agua y captura el biogás que se genera, el cual es aprovechado en la generación de energía limpia.



**Figura 28. Mecanismo de desarrollo limpio**  
**Fuente: Grupo Daabon (2019)**

A disposición final de los demás efluentes tratados, se realiza mediante vertimientos a cuerpos de agua de conformidad con los permisos otorgados por la autoridad ambiental competente, o le es entregada a terceros que cuentan con licencias para la disposición final adecuada. (Daabon, 2019)

**Tabla 8. Volumen de agua residual tratada y entregada a un tercero para su disposición final**

VOLUMEN DE AGUA RESIDUAL TRATADA Y ENTREGADA A UN TERCERO PARA SU DISPOSICIÓN FINAL C.I. TEQUENDAMA S.A.S. - REFINERÍA						
2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
55.000	60.000	42.000	38.000	31.882	29.549	34.914

**Fuente: Reporte de Sostenibilidad, Grupo Daabon**

En cuanto al consumo energético, este dependerá de tres principales fuentes: Recursos no renovables, principalmente combustibles fósiles; Recursos renovables a través de proveedores; cogeneración propia.

**Tabla 9. Procedencia de energía**

PROCEDENCIA DE ENERGÍA	
<b>FUENTES NO RENOVABLES</b>	
C.I. Tequendama S.A.S. - Extractora	ACPM, Gasolina, Gas natural
C.I. Tequendama S.A.S. - Refinería	ACPM, Gasolina, Gas natural, Vapor
<b>FUENTES RENOVABLES</b>	
C.I. Tequendama S.A.S. - Extractora	Combustión de biomasa
C.I. Tequendama S.A.S. - Refinería	Energía Eléctrica (hidroeléctrica)

**Fuente: Reporte de Sostenibilidad, Grupo Daabon**

C.I. Tequendama S.A.S. ha establecido para la optimización de la ejecución de sus operaciones y procesos, las siguientes estrategias, algunas ya implementadas dentro de su rutina productiva y otras como perspectivas futuras:

- ✓ Plan de uso eficiente y ahorro de energía
- ✓ Control de gasto de combustible

- ✓ Autogeneración de energías alternativas: Combustión de la biomasa que es obtenida como subproducto de la extracción de aceite (desarrollo actual); Aprovechamiento del biogás que genera en las lagunas de oxidación gracias a los efluentes del proceso de extracción de aceite (desarrollo actual); Generación de energía solar (en etapa de factibilidad); Generación de energía eólica (en etapa de pre-factibilidad)

(daabon, 2019)

Lo anterior es realizado con el fin de evitar las emisiones de efecto invernadero, logrando con esto el auto sostenimiento y en últimas la venta de los excedentes de energía generada, a la red pública.

C.I. Tequendama S.A.S. cuenta además, con una Política de Gases de Efecto Invernadero (GEI) que establece como requisito la medición y compensación de los GEI que se derivan de las operaciones, para mitigar el impacto sobre las condiciones atmosféricas, por ello invierten en tecnología y/o adoptan estrategias que minimizan las emisiones, según la normativa aplicada a la empresa:

- ✓ Captura y reutilización del gas metano
- ✓ Compostera de subproductos
- ✓ Delimitación de áreas dedicadas a la conservación
- ✓ Usos de fuentes alternativas de energía
- ✓ Reforestación de áreas de importancia para la conservación

- ✓ Mantenimiento y conservación de las coberturas vegetales en las áreas de cultivos.

(Daabon, 2019)

La empresa se compromete además, a publicar el informe de emisiones PalmGHG Summary Report, bajo los lineamientos del estándar RSPO y la herramienta de cálculo RSPO PALM GHG Calculator v3. (Daabon, 2019)

**Tabla 10. Generación de emisiones**

<b>LAS FUENTES DIRECTAS GENERADORAS DE EMISIONES, ASOCIADAS A LOS PROCESOS DEL GRUPO SON:</b>			
C.I. Tequendama S.A.S. - Extractora	Aplicación de fertilizantes, uso de combustibles, tratamiento de aguas residuales, transporte de carga, generación de residuos		
C.I. Tequendama S.A.S. - Refinería	Cogeneración de energía, generación de residuos		
<b>Tequendama Extraction Mill</b>	<b>Own</b>	<b>Group</b>	<b>Outgrowers</b>
Field Emissions (total)	-6694	-7925,1	-3526
Extraction Emissions (total)		6274	

**Fuente: Reporte de Sostenibilidad, Grupo Daabon**

Cabe resaltar que la estrategia más exitosa del grupo en cuanto a la reducción de GEI, es el aprovechamiento del biogás (dióxido de carbono y metano) resultante de la degradación de aguas residuales de la operación como fuente de energía alternativa. (Daabon, 2019)



**Figura 29. Planta de autogeneración de energía**  
**Fuente: Grupo Daabon (2019)**

También, C.I. Tequendama S.A.S., tiene un gran compromiso con la protección y conservación de la biodiversidad, en relación a los impactos negativos potenciales más significativos, los cuales han sido implementados en las medidas a través del Plan de Manejo Ambiental (PMA), para evitar:

- ✓ La fragmentación de los ecosistemas y reducción de los hábitats
- ✓ Los riesgos para la conservación de las especies catalogadas con algún grado de vulnerabilidad
- ✓ La pérdida de especies benéficas para el control biológico
- ✓ Uso inadecuado de los recursos naturales renovables

- ✓ Contaminación de áreas naturales por descargas o sobredosis de productos fitosanitarios que afecten las poblaciones de organismos benéficos
- ✓ Alteración de la calidad de los recursos hídricos
- ✓ Alteración en la disponibilidad de nutrientes en el suelo por el uso de agro insumos

(Daabon, 2019)

Ante lo anterior, las medidas de manejo se basan en los principios de control biológico y sanidad vegetal:

- ✓ Siembra y mantenimiento de plantas arvenses (plantas de coberturas y manejo de reservorios de vegetación nativa) para protección de fuentes hídricas y conservación de áreas naturales.
- ✓ Manejo agrónomo de cultivos: podas, cosecha con ciclos cortos, nutrición balanceada, aportes de materia orgánica, compostajes y lombriabonos, des compactación de suelo, manejo selectivo de malezas manuales, y/o mecánicas
- ✓ No uso de agro insumos de síntesis químicas
- ✓ Controles biológicos con hongos, bacterias y virus
- ✓ Monitoreo de plagas en sitio, a partir de la instalación de trampas

(Daabon, 2019)

Adicionalmente, han adelantado estudios para la identificación de los Altos Valores de Conservación (AVC), asociados a las áreas de operación, de conformidad con los lineamientos y estándares determinados por el Forest Stewardship Council (FSC) y la Red de Recursos de AVC, la herramienta más sólida disponible nivel global para este tema.

El compromiso en cuanto al uso responsable de insumos por parte de la empresa caso de estudio, se fundamenta en tres principios:

- ✓ Eliminación de productos químicos en cultivos (agricultura orgánica)
- ✓ Garantizar una cadena de suministro limpia
- ✓ No uso de Organismos Genéticamente Modificados (OGM)

(Daabon, 2019)

Los cultivos orgánicos le permiten proteger los bosques nativos y promueven la presencia de fauna silvestre que utiliza las plantaciones como refugio y/o como corredores ecológicos. (Daabon, 2019)

El uso de controladores biológicos para plagas y enfermedades, le permite disminuir los daños ocasionados por agroquímicos en la biodiversidad presente al interior de las áreas de cultivo y/o por transferencia en el área de influencia. (Daabon, 2019)

La garantía del No uso de OGM le permite evitar efectos secundarios negativos tales como; toxicidad para el consumo humano y afectación a otras especies naturales. (Daabon, 2019)

Se debe adicionar, en relación al rubro de empresas cuya actividad principal es la de producir y comercializar aceite de palma, específicamente 90 empresas a nivel mundial, son evaluadas anualmente por el SPOTT (Sustainability Policy Transparency Toolkit), en base a la transparencia de las organizaciones, políticas, normas, gestión de la trazabilidad, nivel de responsabilidad social y medio ambiental.

Las empresas del rubro son analizadas y evaluadas contra más de 100 indicadores del sector, que compara sus progresos a lo largo del tiempo, los resultados para el año 2019 se muestran en la siguiente Figura.

Add filter(s) Disclosure types:  Organisation  Policy  Practice ? Shc

Company	Rank	Score	Change	Disclosure	Supply chain segments	Headquarters
Daabon Group	1	93.5%	-3.4%		Grower, crusher, refiner, trader	Colombia
New Britain Palm Oil Ltd	2	89.9%	-6.2%		Grower, crusher, refiner	Papua New Guinea
United Plantations Bhd	3	84.4%	-2.1%		Grower, refiner, trader	Malaysia
Agropalma Group	4	82.9%	-10.7%		Grower, crusher, refiner	Brazil
Wilmar International Ltd	5	81%	-2.0%		Grower, crusher, refiner, trader	Singapore
Golden Agri Resources Ltd	6	77.7%	-7.6%		Grower, crusher, refiner, trader	Singapore
SIPEF	7	75.7%	+11.4%		Grower, crusher	Belgium
R.E.A. Holdings plc	8	75.7%	+5.5%		Grower, crusher	UK
Olam International Ltd	9	73.3%	-4.1%		Grower, crusher, refiner, trader	Singapore
Kuala Lumpur Kepong Bhd	10	72.7%	+1.1%		Grower, crusher, refiner	Malaysia
Apical Group	11	72.2%	n/a		Crusher, refiner, trader	Singapore
Sime Darby Plantation Sdn B...	12	72.1%	-10.5%		Grower, crusher, refiner, trader	Malaysia
IOI Corporation Bhd	13	71.9%	-6.3%		Grower, crusher, refiner, trader	Malaysia
Bunge Ltd	14	70.3%	-10.8%		Refiner, trader	USA

**Figura 30. Ranking SPOTT 2019**  
Fuente: SPOTT (2019)

Los resultados anteriores posicionan al Grupo Empresarial Daabon, del cual C.I. Tequendama S.A.S. es filial, como número uno en el ranking SPOTT, con un 93,5% de cumplimiento, esto a pesar de que su porcentaje disminuyó en relación al año 2018.

Se observa además, que en relación al continente americano, en las primeras posiciones de este ranking solo figuran la empresa brasilera Agropalma Group, con un 82.9% de cumplimiento, ocupando la posición No. 4,

y la empresa estadounidense Bunge Ltd con un 70,3%, ocupando la posición No. 14 en el ranking.

C.I. Tequendama S.A.S., debe continuar trabajando en fortalecer los factores de éxito determinados en la presente investigación, para mantener y mejorar su posición a nivel mundial, en relación a las buenas prácticas de Responsabilidad social y medio ambiente.

Para resumir, teniendo en cuenta el primer objetivo de esta investigación que en el sector agroindustrial específico en que C.I. Tequendama S.A.S. desarrolla sus actividades la responsabilidad social y medioambiental tienen un papel de suma importancia, por ello factores como el uso de energías renovables, métodos orgánicos de cultivo, conservación de fauna y flora, proyectos en beneficio social sobre el área de influencia, bienestar de los trabajadores, mercadeo responsable, sustentados bajo lineamientos que deben estar presentes en toda la organización y certificaciones internacionales son factores externos de éxito.

En relación al segundo objetivo, se resalta que la organización tiene un alto compromiso a nivel institucional, productivo y estratégico, que les ha permitido posicionarse positivamente en el mercado internacional, sustento de esto el hecho de que ha logrado mantenerse como número uno a nivel mundial bajo el estándar RSPO, el cual tiene como pilar la responsabilidad social y medioambiental.

Asimismo, según el tercer objetivo se logra determinar como factores de éxito de la compañía las políticas aplicadas en relación a sus principios y valores, manejo económico y financiero, bienestar laboral, relación con la comunidad, mercadeo responsable y manejo medioambiental.

No obstante, aparte de los factores nombrados en el párrafo anterior, la empresa con el fin de mantener su éxito y continuar siendo líder en el mercado internacional, debe valorar como factor de éxito la innovación, renovando continuamente sus procesos, con el fin de encontrar la manera de ajustarse cada vez más a las exigencias de un mercado cambiante, utilizando este elemento como ventaja competitiva dentro de su cadena de valor.

## **CAPÍTULO V: SUGERENCIAS**

- ✓ Se recomienda ampliar la población caso de estudio, tomando a los diferentes Stakeholders, por ejemplo, clientes, comunidades, pequeños productores, trabajadores de rango medio, operarios, proveedores, entre otros, de la empresa C.I. Tequendama S.A.S., posteriormente, realizar una comparación en relación al nivel de cumplimiento de los diferentes indicadores de éxito hallados, según grupo seleccionado.
  
- ✓ Se recomienda a la empresa C.I. Tequendama S.A.S. fortalecer el indicador Calidad de vida laboral, en relación a la valoración de la ejecución de una política de despidos, que le ofrezca al personal despedido servicios de apoyo, re-colocación y/o re-capacitación y extensión de beneficios, asimismo, la empresa puede promover o realizar un programa estructurado para la preparación de jubilación de los trabajadores, incluyendo las condiciones de proyección financiera y psicológicas, además, de promover acciones que permitan maximizar la productividad de la población jubilada en pro de planes sociales que favorezcan a la comunidad.

## **CONCLUSIONES**

El sector palmicultor a nivel mundial se ha visto afectado debido a las grandes problemáticas sociales y medioambientales que se han ejecutado en países como Malasia e Indonesia, en los cuales ha habido malas prácticas en relación a la producción sostenible, lo que ha provocado daño de la imagen del sector, por deforestaciones masivas, desplazamiento forzado de poblaciones vulnerando los derechos fundamentales, desaparición de especies, entre otros factores.

En la actualidad, en este sector económico la Responsabilidad Social Empresarial y Medioambiental, ha tenido un papel cada vez más relevante dentro de las organizaciones, el cual se ha convertido en un elemento fundamental para la competitividad y supervivencia de las mismas.

Razón por la cual las empresas han mejorado sus prácticas ambientales y sociales, asegurando sus cadenas de suministro con el fin de lograr alcanzar una producción responsable y sostenible.

La Responsabilidad Social Empresarial y Medioambiental no es un carácter de obligatorio cumplimiento dentro de las organizaciones, sino un compromiso discrecional que busca el equilibrio económico, social y ambiental de las mismas. Asimismo, se ha transformado en una estrategia que se produce en la medida de la realidad de la empresa, de su operación, la legislación vigente, entre otros aspectos.

En la presente investigación se tuvieron en cuenta 6 indicadores los cuales fueron: Valores y principios, economía y finanzas, medioambiente, mercadeo y vida laboral, estos fueron medidos a través de una escala Likert, y contrastados con información proporcionada por la empresa, correspondiente a las políticas, cifras que miden la producción de aceite, horas de capacitación de empleados, utilización de recurso hídricos, entre otros factores, en los cuales se pudo profundizar los resultados encontrados.

Los resultados hallados posterior a la aplicación de la encuesta ERSOS para el primer indicador Valores y principios fue de 2.81, en una escala Likert de 1 a 3, demostró que la empresa C.I. Tequendama S.A.S. ha implementado una estrategia de implementación y apropiación de los valores y principios de la organización integrando desde la cúpula, hasta la base de la organización, lo cual le ha permite tener a sus trabajadores motivados. Sin embargo, la organización debe fortalecer los criterios o pautas relacionadas a las relaciones internas o externas nombradas en el documento de ética, asimismo, debe fortalecer las normas que limitan a los colaboradores a recibir obsequios o favores a cambio de beneficios para el individuo en particular.

En relación al segundo indicador, economía y finanzas, se obtuvo un resultado de 2.89, en una escala Likert de 1 a 3, la organización presenta un enfoque de producción sostenible y responsable, en el que posee gran relevancia la inversión en el desarrollo de energías renovables, prevención de emisión de

gases de efecto invernadero, entre otros aspectos. No obstante, la organización debe mejorar o fortalecer las estrategias para la consecución de fondos de la empresa privada, óranos multilaterales, entre otros.

Para el tercer indicador, calidad de vida laboral, se encontró un resultado de 2.70, en una escala Likert de 1 a 3, se pudo observar que la empresa busca el beneficio de sus trabajadores, y sus familias, por lo cual aplican capacitaciones al personal, plan carrera, políticas de bienestar, seguridad y salud en el trabajo, evaluaciones periódicas de clima laboral y desempeño, entre otros, esta organización procura aumentar el valor de su capital humano, asimismo, el de todos los stakeholders con los que se relaciona. En contraste, la empresa debe ofrecer servicios de apoyo, re-colocación o re-capacitación para los trabajadores que han sido despedidos, igualmente, fomentar prácticas de ahorro para la jubilación, y el establecimiento de un programa estructurado que incluya factores psicológicos y de planeación financiera, que puedan preparar al trabajador para recibir su jubilación.

En cuanto al cuarto indicador, compromiso con la comunidad, se obtuvo un resultado de 2.82, en una escala Likert de 1 a 3, C.I. Tequendama S.A.S., interioriza el proceso de diligencia previa como parte fundamental de su gestión, con el fin de garantizar los derechos humanos y derechos consuetudinarios de la comunidad, la empresa se preocupa por reconocer y prevenir impactos negativos relacionados a la comunidad, por lo cual mantiene una comunicación constante y en doble vía con las mismas. Empero, la organización deberá reconocer un poco

más el trabajo voluntario de sus trabajadores, en temas relacionados a los proyectos realizados que impactan a la comunidad.

El quinto indicador es mercadeo responsable, se obtuvo un resultado de 2.85, en una escala Likert de 1 a 3, en relación a este la empresa posee una Política de Seguridad, que involucra un sistema de Gestión de Control y Seguridad basado en el estándar BASC 3 de 2008, esto con el fin de prevenir vulnerabilidades concernientes a actividades ilegales como son el lavado de activos, narcotráfico, contrabando y/o terrorismo. Asimismo, se generan acciones de evaluación de proveedores, la aplicación de políticas de compras, y comercio justo, que pretende custodiar y resguardar la calidad de los productos ofrecidos, comunicando a su vez seguridad y calidad a los clientes. Sin embargo, debe implementar medidas que permitan una mejor evaluación para determinar si los servicios ofrecidos generan dependencia, además, se debe implementar estrategias de mercadeo que se encuentren enfocadas en la obtención de beneficios objetivos.

El sexto indicador es Medio Ambiente, se obtuvo un resultado de 2.88, en una escala Likert de 1 a 3, C.I. Tequendama S.A.S., encamina sus estrategias no solo al aprovechamiento de los recursos, sino también, que su sistema productivo sea económicamente viable, ambientalmente sostenible y socialmente justo, a través de la implementación de su política de calidad, reutilización de recursos, residuos y subproductos, desarrollo de un Plan de Manejo Ambiental, disposición final de efluentes tratados, Plan de uso eficiente y ahorro de energía,

autogeneración de energías alternativas, política de gases de efecto invernadero, Altos Valores de Conservación, entre otros aspectos. No obstante, la organización debe implementar mecanismos que permitan la donación de excedentes de muebles y equipos.

La empresa C.I. Tequendama S.A.S., tiene un papel importante a nivel global dentro del sector agroindustrial, rubro aceite de palma, debido a sus políticas y gestión ha logrado mantenerse como número uno a nivel mundial bajo el estándar RSPO, en esta investigación se determinaron los factores de éxito que ha aplicado esta organización para el logro de sus objetivos bajo el marco de Responsabilidad Social Empresarial y Medio Ambiente, los cuales pueden ser utilizados como pautas para otras empresas del sector con interés en mejorar sus niveles de competitividad en los aspectos mencionados anteriormente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, Jose Luis (2012) Hipótesis, Método & Diseño de Investigación. Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v7-n2/7\(2\)187-197.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n2/7(2)187-197.pdf)
- Artillo, Bassem (2012) Factores de éxito y fracaso empresarial. Recuperado de: [http://www.uca.es/recursos/doc/Unidades/OTRI/Empresas/Formacion\\_atrEbt/1958165849\\_146201293256.pdf](http://www.uca.es/recursos/doc/Unidades/OTRI/Empresas/Formacion_atrEbt/1958165849_146201293256.pdf)
- Araque, Wilson (s.f) Factores clave de éxito. Recuperado de: [http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/FACTORES%20CLAVE%20EXITO\\_1.pdf](http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/FACTORES%20CLAVE%20EXITO_1.pdf)
- BLOOMBERG (2019) CI TEQUENDAMA SAS. Recuperado de: <https://www.bloomberg.com/profile/company/7740564Z:CB>
- Barreto, Juan; Corredor, Andrés & Forero, Bernardo (2016) Estado de la Responsabilidad Social de una Empresa del Sector Palmicultor Medido a Través del Instrumento Ethos – Tema “Público Interno”. Recuperado de: [http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/18867/81131215\\_2016.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/18867/81131215_2016.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Becerra, Manuel & Van Hoof, Bart (2003) El desempeño ambiental del sector palmicultor colombiano: una década de avances y un futuro promisorio. Recuperado de: [http://www.manuelrodriguezbecerra.org/bajar/desenpeno\\_palmicultor.pdf](http://www.manuelrodriguezbecerra.org/bajar/desenpeno_palmicultor.pdf)
- CENIPALMA (2018) Guía sobre el aceite de palma y sus aplicaciones. Recuperado de: <https://lapalmaesvida.com/wp-content/uploads/2018/08/Gu%C3%ADa-aceite-de-palma-y-aplicaciones.pdf>

Carneiro, M., Cordero, J., Cordero, C., Martín, V. (2013). Cuaderno Guía de los Principios Rectores ONU sobre Empresa y Derechos Humanos. Puerta de entrada. Madrid: Sustentia Innovación Social. Recuperado de: <http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Informes%20y%20gu%C3%ADas/Cuaderno%20Guia%20Principios%20Rectores%20AECID.pdf>

Castro, Gustavo (S.f.) El Gobierno y su Política Agrícola Frente a la Palma Africana. Recuperado de: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:54u5QF3jkhcJ:https://publicaciones.fedepalma.org/index.php/palmas/article/download/71/71/+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>

Cajiga, Juan (s.f) El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial. Recuperado de: [https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)

CORPAMAG (2012) Resolución para vertimiento de residuos de CI Tequendama en Aracataca, Magdalena. Recuperado de: <https://www.corpamag.gov.co/archivos/resoluciones/1319%20-%201-2012.pdf>

CONPES (2007) Documento Conpes 3477 del 9 de julio de 2007. Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia. Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de: <https://www.ica.gov.co/getattachment/a2d1c5d1-f7ea-4bcb-b492-adb2041474b3/2007cp3477.aspx>

Cooper, Patrick (2004) Corporate Social Responsibility in the Palm Oil Sector.

Recuperado de:

<https://publicaciones.fedepalma.org/index.php/palmas/article/view/1032/103>

[2](#)

Cuesta, Marta; Valor, Carmen (2003) Responsabilidad social de la empresa.

Concepto, medición y desarrollo en España. Recuperado de: Cajiga, Juan

(s.f) El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial. Recuperado de:

[https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)

DAABON (2019) C.I. TEQUENDAMA. Página Oficial. Recuperado de:

[http://www.daabon.com/es/about\\_tequendama.php](http://www.daabon.com/es/about_tequendama.php)

DAABON (2019) C.I. TEQUENDAMA S.A.S. Instagram Oficial. Recuperado de:

<https://www.instagram.com/p/B4xIINngMcC/?igshid=177imz7uo2mfr>

DAABON (2019) C.I. TEQUENDAMA S.A.S. Instagram Oficial. Recuperado de:

<https://www.instagram.com/p/B1L6o7AAPVb/?igshid=184ivnihvl283>

DAABON (2019) C.I. TEQUENDAMA S.A.S. Instagram Oficial. Recuperado de:

<https://www.instagram.com/p/BeCIPCag4kX/?igshid=14pfxmt5eo63q>

DAABON (2019) C.I. TEQUENDAMA S.A.S. Instagram Oficial. Recuperado de:

<https://www.instagram.com/p/BYpKZ1agMoS/?igshid=zjnkzdpibk85>

DAABON (2019) C.I. TEQUENDAMA S.A.S. Instagram Oficial. Recuperado de:

<https://www.instagram.com/p/BvJv5xHANUS/?igshid=14yg6mk9wc042>

DAABON (2019) C.I. TEQUENDAMA S.A.S. Instagram Oficial. Recuperado de:

<https://www.instagram.com/p/Br2pupQAIAn/?igshid=mvc6gr8vvr1y>

DAABON (2019) C.I. TEQUENDAMA S.A.S. Instagram Oficial. Recuperado de:

<https://www.instagram.com/p/Bgo2WCFgnTH/?igshid=1fuw8sl5vfjj0>

DAABON (2019) C.I. TEQUENDAMA S.A.S. Instagram Oficial. Recuperado de:

<https://www.instagram.com/p/BWPzFw7AnKB/?igshid=1gvfnw8q3m6qf>

DAABON (2019) C.I. TEQUENDAMA S.A.S. Instagram Oficial. Recuperado de:

<https://www.instagram.com/p/Bzalic3ABt-/?igshid=7nsijlr5d3op>

DAABON (2019) C.I. TEQUENDAMA S.A.S. Instagram Oficial. Recuperado de:

<https://www.instagram.com/p/Bt08eEKA1LS/?igshid=1u9aqef4a6s6k>

<https://www.instagram.com/p/Bt08eEKA1LS/?igshid=1u9aqef4a6s6k>DAABON

(2018) Principios y valores Corporativos. Recuperado de:

[http://portal.daabon.com.co/subportal/documents/cod\\_etica.pdf](http://portal.daabon.com.co/subportal/documents/cod_etica.pdf)

DAABON (2018) Principios y valores Corporativos. Recuperado de:

[http://portal.daabon.com.co/subportal/documents/cod\\_etica.pdf](http://portal.daabon.com.co/subportal/documents/cod_etica.pdf)

Danies, Álvaro (2017) Sostenibilidad y RSE en la Industria de la Palma Africana en Colombia. Recuperado de:

[https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1785/TG\\_715.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1785/TG_715.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Dinero (2003) Palma de aceite: Problema de escala. Recuperado de:

<https://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/palma-aceite-problema-escala/5259>

Dodson, C.H. & Gentry, A.H. (1994) Biological extinction in Western Ecuador.

Annals of the Missouri Botanical Garden 78 (2): 2373-295. Recuperado de:

[https://archive.org/details/cbarchive\\_121205\\_biologicaextinctioninwesterne1991/page/n2](https://archive.org/details/cbarchive_121205_biologicaextinctioninwesterne1991/page/n2)

Eccles Paul. (1993). Planning for Improved Performance. Management Accounting, pp 53-54.

FEDEPALMA (2019) Mercado Internacional; Aceites y grasas; Aceite de palma;

Aceite de Palmiste. Boletín Estadístico Mensual del Sector Palmero.

Recuperado de:

<https://publicaciones.fedepalma.org/index.php/Bolmenestadisticas/issue/download/1409/Enero%20de%202019>.

FEDEPALMA (2019) El Palmicultor. Recuperado de:

[http://web.fedepalma.org/sites/default/files/files/Fedepalma/Palmicultor\\_FEBRERO\\_2019\\_web\\_compressed.pdf](http://web.fedepalma.org/sites/default/files/files/Fedepalma/Palmicultor_FEBRERO_2019_web_compressed.pdf)

FEDEPALMA (2019) La palmicultura colombiana enfrentó uno de sus años más difíciles en 2018, aunque la producción se mantuvo constante respecto a 2017. Recuperado de:

<http://web.fedepalma.org/la-palmicultura-colombiana-enfrento-uno-de-sus-anos-mas-dificiles-en-2018-aunque-la-produccion-se-mantuvo-constante-respecto-a-2017>

FEDEPALMA (2018) El Palmicultor. Recuperado de:

<http://www.palmasana.org/sites/default/files/files/Fedepalma/semanario-palmero/publicaciones/Boletin-El-Palmicultor-de-febrero-de-2018.pdf>

FEDEPALMA (2004) Responsabilidad Social Corporativa en el Sector del Aceite de Palma. Recuperado de:

<https://publicaciones.fedepalma.org/index.php/palmas/article/view/1032>

FAO - Food and Agriculture Organization of the United Nations (2002) Leyes que prohíben el consumo de Aceite de Palma. Recuperado de:

<http://www.fao.org/home/en/>

García, Salvador (2011) Dirección por Valores (DpV). Recuperado de:

[http://www.salvadorgarcia.eu/img/secciones\\_pdfs/Direccion%20por%20Valores.%20Salvador%20Garcia.%20UB,%202011.pdf](http://www.salvadorgarcia.eu/img/secciones_pdfs/Direccion%20por%20Valores.%20Salvador%20Garcia.%20UB,%202011.pdf)

Gendron, Lucien & Plourde, Lise (s.f) Los factores del éxito de las Pymes del Saguenay y que se desempeñan en el sector del aluminio. Recuperado de: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n69/n69a13.pdf>

GRUPO DAABON (2018) Reporte de Sostenibilidad Grupo Daabon. Recuperado de: <http://portal.daabon.com.co/subportal/documents/REPORTE%20DE%20SOSTENIBILIDAD%20DAABON%202018.pdf>

GRUPO MANUELITA. (2015) Informe de Sostenibilidad 2013/2014-Cali. Recuperado de: [http://manuelita.com/wp-content/uploads/2017/05/Informe-de-Sostenibilidad-Manuelita-2013-2014\\_digitalA.pdf](http://manuelita.com/wp-content/uploads/2017/05/Informe-de-Sostenibilidad-Manuelita-2013-2014_digitalA.pdf)

GreenPeace (2010) Deforestación gracias a la Palma Africana. Recuperado de: <http://www.greenpeace.org/international/en/about/history/Victoriestimeline/Nestle/>

Grupo Bimbo (2015) Política Global de Aceite de Palma, Ggrupo Bimbo. Recuperado de: <https://grupobimbo.com/sites/default/files/FGB-EPR-02-Politica-Global-de-Aceite-de-Palma.pdf>

Huerta, Patricia C.; Pedraja, Liliana M.; Contreras, Sergio E.; Almodóvar, Paloma. (2011) Calidad de vida laboral y su influencia sobre los resultados empresariales. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/280/28022784008.pdf>

Kantis, H., Gonzalo, M. y Federico, J. (2013) Crecimiento y adaptación en un contexto de crisis internacional: los casos de tres empresas jóvenes dinámicas argentinas. Programa de Desarrollo Emprendedor (Prodem).

Instituto de Industria (IDEI), Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS), (inédito). Recuperado de: [http://www.emprenur.edu.uy/sites/default/files/publicaciones/articulo\\_tec\\_e\\_mpresarial.pdf](http://www.emprenur.edu.uy/sites/default/files/publicaciones/articulo_tec_e_mpresarial.pdf)

La Rotta, Gustavo (2010) Efectos Sociales del Cultivo de Palma de Aceite: Condiciones Laborales, Seguridad Social y Educación en los Trabajadores Palmeros de Cumaral. Recuperado de: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/701/pol137.pdf?sequence=1>

Lerna, H. (2004). Metodología de la investigación. (3ª ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Lillo, Francisco; Lajara, Bartolomé; Azorín, J. & Quer, Diego. Factores de éxito y fracaso de las nuevas empresas: propuesta de un marco teórico integrador. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/565260.pdf>

Leidecker Joel K., Bruno Albert V. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. Great Britain. Long Range Planning. Vol. 17 No. 1, pp 23-32.

Mongabay, Latam (2018) El mecanismo detrás del avance de la palma en Latinoamérica. Recuperado de: <https://es.mongabay.com/2018/11/palma-africana-en-latinoamerica/>

Miralles, Mirian (2013) Factores que influyen en el éxito empresarial: recursos humanos, estrategia, diseño organizativo y entorno. Recuperado de: [https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/108429/TFG\\_mmirallesconsuegra.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/108429/TFG_mmirallesconsuegra.pdf)

Mata, Gustavo (2008) Un nuevo modelo de clasificación de los entornos de la

actividad empresarial. Recuperado de: <http://gustavomata.com/wp-content/uploads/2008/10/121-139-gustavo-mata.pdf>

Marina Internacional de Santa Marta (2019). Instagram Oficial. Recuperado de: <https://www.instagram.com/p/BtzDPmagOJJ/?igshid=b8bpim0kw0ti>

Martínez, Oswaldo & Morales, Sebastián (2016) Análisis del sector agroindustrial en Colombia. Recuperado de: <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/2826/Trabajo%20de%20grado%20-%20Oswaldo%20Felipe%20Martinez%20Barrada%20y%20Sebastian%20Morales%20Chica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Messina, María (2015) Factores de éxito de un emprendimiento: un estudio exploratorio con base en técnicas de Data Mining. Recuperado de: [http://www.emprenur.edu.uy/sites/default/files/publicaciones/articulo\\_tec\\_empresarial.pdf](http://www.emprenur.edu.uy/sites/default/files/publicaciones/articulo_tec_empresarial.pdf)

Martínez, Róger (2010) La importancia de la educación ambiental ante la problemática actual. Recuperado de: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:u19zzJ8KISEJ:hhttps://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4780944.pdf+&cd=13&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>

NaturaCert (2017) Rainforest Alliance Certified Informe de Auditoría para Fincas Resumen Público C.I. TEQUENDAMA S.A.S FINCA SANTA MARTA. Recuperado de: <http://www.naturacert.org/resumenes-publicos/RAC/RESUMEN%20PUBLICO%20FINCA%20SANTA%20MARTA.pdf>

Ochoa, Jesús (2013) Finanzas para una economía humana sostenible: Hacia la banca ética. Recuperado de: <https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/11419/123.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ONU (2019) ONU Medio Ambiente lanza su Informe Anual 2018. Recuperado de: <https://www.unenvironment.org/es/noticias-y-reportajes/reportajes/onu-medio-ambiente-lanza-su-informe-anual-2018>

PROCOLOMBIA (2017) Catálogo de la Oferta Exportable de Colombia; C.I. TEQUENDAMAN S.A.S Recuperado de: <http://catalogo.procolombia.co/es/empresa/ci-tequendama-sas>

Pinto, Juan De J.. (2006). Asignación y determinación de prioridades de procesos esenciales, con base en los factores críticos de éxito, Red Estudios Gerenciales. ProQuest Ebook Central, Pinto, Juan De J.. (2006). Asignación y determinación de prioridades de procesos esenciales, con base en los factores críticos de éxito, Red Estudios Gerenciales. ProQuest Ebook Central, Recuperado de: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecnbssp/detail.action?docID=3164161>.

Rainforest Alliance (S.f.) Aceite de palma sostenible. Producción y suministro responsable. Recuperado de: [https://www.rainforest-alliance.org/lang/sites/default/files/publication/pdf/palmoil\\_brochure\\_SP\\_150311\\_singles.pdf](https://www.rainforest-alliance.org/lang/sites/default/files/publication/pdf/palmoil_brochure_SP_150311_singles.pdf)

- Rendueles, Miguel. (2010) M Mercadeo social, responsabilidad social y balance social: conceptos a desarrollar por instituciones universitarias. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99312518003.pdf>
- Ronald D. Daniel. (1961). Management Information Crisis. Harvard Business Review, pp 111-121.
- Rockart John F., Bullen Christine V. (1981). A Primer on critical success factors, Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
- Red de Agricultura Sostenible - RAS (2017) Rainforest Alliance Certified Resumen público de Auditoría Anual De Cadena de Custodia C.I TEQUENDAMA S.A.S. Recuperado de: <http://www.naturacert.org/resumenes-publicos/RAC/277.Resumen%20Publico%20C.I.%20Tequendama%20S.pdf>
- Red Forum Empresa. (2012). El Estado de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina 2011. Ciudad de Panamá: Red Forum Empresa. Recuperado de: <http://www.empresa.org/doc/estado-rse-2011-libro.pdf>
- Revista Semana Sostenible (2017) Colombia saca la cara por los palmeros. Recuperado de: <https://sostenibilidad.semana.com/negocios-verdes/articulo/colombia-saca-la-cara-por-los-palmeros-del-mundo/38749>
- Rodríguez, Vilma; Bustamante, Leticia & Mirabal, Magdalena (2011) La protección del medio ambiente y la salud, un desafío social y ético actual. Recuperado de: [https://www.scielo.org/article/ssm/content/raw/?resource\\_ssm\\_path=media/assets/rcsp/v37n4/spu15411.pdf](https://www.scielo.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=media/assets/rcsp/v37n4/spu15411.pdf)

Rodríguez, Manuel (2003) El desempeño ambiental del sector palmicultor colombiano: una década de avances y un futuro promisorio. Recuperado de:

[http://www.manuelrodriguezbecerra.org/bajar/desenpeno\\_palmicultor.pdf](http://www.manuelrodriguezbecerra.org/bajar/desenpeno_palmicultor.pdf)

Sajaut, Samuel. (2018) INFORME DE AUDITORÍA PROCESO DE SEGUIMIENTOS AMBIENTALES A GRANDES EMPRESAS. Recuperado de:

[http://dadsa.gov.co/wp-content/uploads/2018/12/INFORME\\_DE\\_AUDITORIA\\_DE\\_SEGUIMIENTO\\_S\\_AMBIENTALES.pdf](http://dadsa.gov.co/wp-content/uploads/2018/12/INFORME_DE_AUDITORIA_DE_SEGUIMIENTO_S_AMBIENTALES.pdf)

Sarmiento, Santiago (2011) La Responsabilidad Social Empresarial: gestión estratégica para la supervivencia de las empresas. Recuperado de:

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:dbgnExoupzAJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3965840.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe>

Solano, David. (2005). Responsabilidad Social Corporativa: Qué se hace y qué debe hacerse. Universidad ESAN (Perú). Cuad. Difus. 10 (18-19) Recuperado de:

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:QZtrkABe0plJ:jefas.esan.edu.pe/index.php/jefas/article/view/177/168+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe>

SPOTT (2019). Palm oil: ESG policy transparency assessments. Recuperado de:

<https://www.spott.org/palm-oil/>

UNDP, ISDR & IRP (S.f.) DOCUMENTO DE APOYO

MEDIO

AMBIENTE.

Recuperado

de:

<https://eird.org/pr14/cd/documentos/espanol/Publicacionesrelevantes/Recuperacion/5-Med-Ambiente.pdf>

Zapata, Germán. (2016) Informe de Gestión: Comercializadora Internacional TEQUENDAMA S.A.S. Recuperado de: <https://docplayer.es/128458588-C-i-tequendama-s-a-s.html>

## **ANEXOS**

### **Anexo 01: Encuesta ERSOS. Manual de Evaluación de la Responsabilidad Social en la Organización Social**



# **ERSOS**

**Manual de Evaluación de la  
Responsabilidad Social en la  
Organización Social**

## Manual de Evaluación de la Responsabilidad Social en la Organización Social ERSOS

### 1. Introducción

La Responsabilidad Social - RS busca el compromiso de las actividades organizacionales con el desarrollo sostenible. Este se logra a partir de la integración y mejoramiento del rendimiento económico y financiero de la organización con unas prácticas ambientalmente amigables y socialmente incluyentes.

Muchas veces, se cree que sólo las Organizaciones Sociales - OS son quienes cumplen con la RS ya que el objeto social que desarrollan es netamente social. Pero es muy importante diferenciar entre el responsable desarrollo del objeto social de una OS y una OS responsable socialmente. No se puede creer que una OS por el solo hecho de ser *social* es RS.

Por esta creencia errada, nunca se habla de evaluar la RS de una OS. La RS siempre esta dirigida hacia la empresa y es a ésta a la única que se le evalúa y exigen resultados, de ahí también que la RS siempre esta asociada a la empresa en lo que se conoce como Responsabilidad Social Empresarial – RSE.

Pero no nos podemos olvidar que las Organizaciones Sociales también corren el riesgo de *NO* ser responsables socialmente. Estas organizaciones aunque en menor grado que una empresa también impactan el ambiente, son quienes están en contacto permanente con las comunidades y que por el objeto social que desarrollan es vital garantizar su permanencia en el tiempo.

Es así como las Organizaciones Sociales al igual que las empresas deben evaluar su RS, conocer su situación actual frente a este tema, decidir hacia donde deben dirigir sus esfuerzos e implementar las estrategias que conlleven poder exigir resultados de RS al interior como al exterior de sus organizaciones.

### 2. Evaluación de la Responsabilidad Social de la Organización Social - ERSOS

Este manual fue desarrollado como una herramienta útil que pretende facilitarle a la OS la revisión introspectiva sobre su desempeño en las diferentes áreas de la RS.

El cuestionario se elaboró considerando: primero, los estándares exigidos por el Global Reporting Initiative – GRI; segundo, los modelos previamente desarrollados a nivel internacional, regional y local que evalúan la RSE como por ejemplo, el de la Comunidad Europea – Cuestionario de Concienciación, el de Acción Empresarial de Chile, DERES de Uruguay, Comprometerse de Colombia, etc.. y; tercero, las características propias de la OS para lograr una herramienta que al final nos permita conocer cual es el grado de desarrollo que la OS tiene en cuanto a la RS.

Para ello la herramienta ERSOS definió seis áreas de RS, las cuales son evaluadas como indicadores del grado de desarrollo de la Responsabilidad Social en las Organizaciones Sociales.

Estas áreas son:

- Valores y Principios Éticos
- Economía y Finanzas
- Calidad de Vida Laboral
- Compromiso con la Comunidad
- Mercadeo Responsable
- Medio Ambiente

Esta herramienta se diseñó de una forma muy simple para que la OS pueda utilizarla directamente y autoevaluarse.

Lo verdaderamente importante de esta evaluación no son los resultados, son las acciones que la OS a partir de estos implemente, con el fin de mejorar las áreas que hayan presentado deficiencias y así cada vez partiendo del cumplimiento de metas y objetivos, incluya las prácticas de RS en su estrategia general.

## **1. Instrucciones para responder el cuestionario**

Para facilitar el diligenciamiento del cuestionario, por favor tenga en cuenta las siguientes indicaciones:

El cuestionario está dividido en seis partes, que corresponden a las áreas antes mencionadas en el siguiente orden:

1. Valores y Principios Éticos
2. Economía y Finanzas
3. Calidad de Vida Laboral
4. Compromiso con la Comunidad
5. Mercadeo Responsable
6. Medio Ambiente

Al inicio del cuestionario hay una breve descripción que referencia lo que cada una de estas áreas significa y un vocabulario básico con el fin de darle un contexto a quién responde.

El cuestionario está planteado en forma de afirmaciones sobre acciones y políticas que la Organización Social desarrolla en cada una de las áreas.

Para responder, al lado derecho de cada afirmación encontrará unos cuadros numerados que corresponden al siguiente rango: 3,2,1, y N/C donde:

**3 Si (Siempre)**

**2 A veces**

**1 No (Nunca)**

**N/C No Corresponde** (no es aplicable a nuestro caso)

Ejemplo:

En "Economía y Finanzas" se pregunta:

Su organización:

	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>N/C</b>
Tiene información y lleva registro contable de las operaciones que realiza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Con una "X", quién responde deberá señalar el cuadro que corresponda a las prácticas que en este sentido tiene la organización.

*Si por alguna razón no conoce la respuesta, le sugerimos se contacte con el área de su organización que le pueda informar sobre las prácticas que se tienen al respecto. Recuerde que el cuestionario trata de establecer el grado de Responsabilidad Social que tiene su organización, no el conocimiento que usted tiene sobre ella.*

En el ejemplo, si responde:

**3**

**"SI"**, significa que *siempre* la organización tiene información contable de todas las operaciones que realiza.

**2**

**"A VECES"**, significa que *no siempre* la organización tiene información contable de todas las operaciones que realiza.

**1**

**"NO"**, significa que la organización no tiene y nunca ha tenido información contable de las operaciones que realiza.

**N/C**

**"NO CORRESPONDE"**, es decir que no es aplicable a la organización; en este ejemplo, significa que la organización no tiene información contable de las operaciones que realiza, ya que por alguna razón estuviera exenta legalmente de llevar registros contables.

#### 4. Resultados y Análisis

Una vez ha contestado el cuestionario de cada área, se debe calcular el promedio de cada una de estas. El promedio se obtiene sumando el puntaje total de acuerdo a la opción (3,2, ó 1) marcada en cada pregunta, este total se divide entre la cantidad de preguntas respondidas (No tenga en cuenta las contestadas N/C).

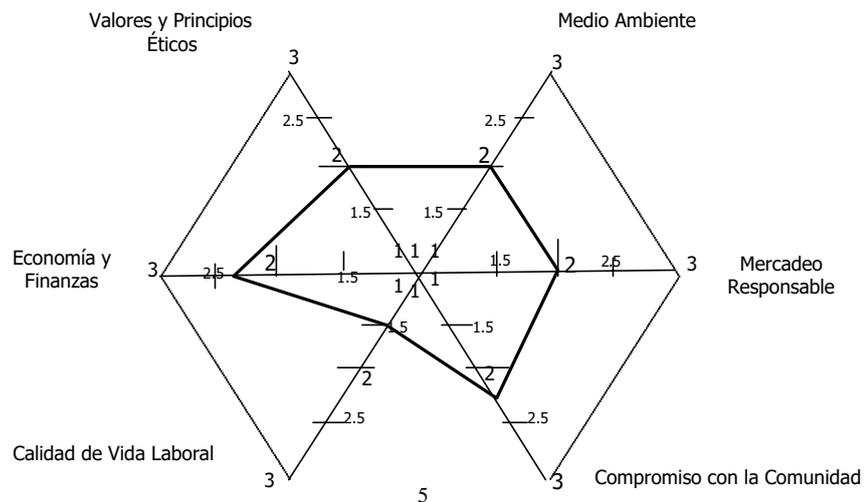
Los promedios obtenidos en cada una de las áreas deben ser trasladados a los ejes del hexágono (señálelos con un punto), con el fin de poder visualizar su resultado en forma individual.

Ubicados los puntos en cada eje del hexágono, elija uno de estos y únalo con una línea a uno de los puntos de alguno de los dos ejes vecinos, del punto en donde quedo, trace una nueva línea para unir este con el siguiente punto, repita esta operación hasta que llegue al punto de partida.

La figura que resulta de unir estos puntos, ilustra la situación global en la que se encuentra la organización en términos de RS, de tal forma que entre mas se acerque la forma que usted dibujo al hexágono se puede decir que hay un mayor desarrollo de RS en la organización.

Ejemplo:

Área	Suma Total	Respuestas Válidas	TOTAL
Valores y Principios Éticos	30	15	2.00
Economía y Finanzas	34	14	2.43
Calidad de Vida Laboral	45	30	1.50
Compromiso con la Comunidad	30	13	2.31
Mercadeo Responsable	42	21	2.00
Medio Ambiente	22	11	2.00

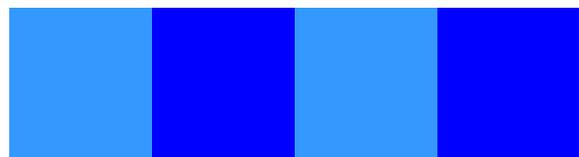




CUESTIONARIO

**ERSOS**

**EVALUACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA ORGANIZACIÓN SOCIAL**



#### 4. Cuestionario

Antes de iniciar a responder el cuestionario, le sugerimos lea la descripción de las áreas sobre las cuales se evalúa la Responsabilidad Social y el significado de algunos términos que pueden ayudarle al momento de responder.

##### **Áreas de Evaluación de la Responsabilidad Social**

1. *Valores y Principios Éticos* : se refiere a la forma en que la organización integra sus principios, valores y creencias, cuando planea sus estrategias, toma decisiones y desarrolla actividades. Es decir, cuando el enfoque de su gestión se basa sobre los valores que la organización ha constituido.

2. *Economía y Finanzas*: busca establecer la planeación financiera que la organización tiene con el fin de poder garantizar su sostenibilidad en el tiempo, de tal forma que pueda cumplir a sus colaboradores, beneficiarios y a la comunidad en general los objetivos propuestos.

3. *Calidad de Vida Laboral*: hace referencia a las políticas de recursos humanos que van más allá de los requisitos legales y que persiguen afectar positivamente a los empleados tanto en el ámbito laboral como el familiar.

4. *Compromiso con la Comunidad*: son las acciones que la organización realiza adicionales a aquellas que están dirigidas a cumplirlas a sus beneficiarios. Se refiere, a las acciones que lleva a cabo con el fin de impactar y colaborar a la comunidad, bien sea directamente o vinculándose a proyectos de otras instituciones o del Estado.

5. *Mercadeo Responsable*: se refiere a una política que involucra un conjunto de decisiones de la organización relacionadas fundamentalmente con sus beneficiarios, donantes y proveedores frente a la integridad de los servicios que ofrece, la calidad de los mismos, la publicidad que realiza, los precios, el alcance, etc.

6. *Medio Ambiente*: es el compromiso que la organización tiene frente al medio ambiente y el desarrollo sostenible/sustentable; y las acciones que efectivamente la organización tiene implementadas al respecto, como son: política de reciclaje, ahorro de energía, etc.

##### **Vocabulario**

*Beneficiario*: es la persona que recibe directamente el servicio prestado por la Organización Social.

*Candidato*: es la persona que está postulada para recibir el servicio prestado por la Organización Social.

*Colaborador*: es la persona que trabaja para la Organización Social, como empleado o como voluntario.

*Donante*: es la persona natural/jurídica que dona recursos a la Organización Social en dinero o especie.

*Organización Social*: es aquella que busca apoyar la labor de cuidado de la sociedad y no espera retribución económica por esto.

*Responsabilidad Social*: es el compromiso que adquiere una organización para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de la colaboración de sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad con el objeto de mejorar la calidad de vida. (WBCSD)

Con el fin de identificar como se encuentra la organización social a la que usted pertenece frente a los criterios internacionales de Responsabilidad Social, en las dimensiones ambientales, sociales y financieras, lo invitamos a que responda el siguiente cuestionario.

## 1. VALORES Y PRINCIPIOS ETICOS

	SI (Siempre)	A Veces	NO (Nunca)	No Corresponde (no es aplicable a nuestro caso)
<b>Su Organización:</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>N/C</b>
1 Incluye en la misión y visión consideraciones sobre la Responsabilidad Social.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Cuenta con valores y principios éticos escritos en un documento o algún medio de difusión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Da a conocer el documento de ética o valores a todos sus colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Posee procesos de educación y concientización de los valores y principios éticos para los colaboradores externos e internos de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Fija criterios o pautas propias de las relaciones internas o externas en el documento de ética o valores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Ha establecido criterios éticos para la gestión de los directivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Prohíbe expresamente prácticas corruptas para la obtención de beneficios y donaciones (ej. gratificaciones, presiones ilegítimas y extorsión).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Prohíbe expresamente prácticas corruptas en las relaciones con el Estado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Establece normas que limitan a los colaboradores en la aceptación de obsequios y/o favores de algún candidato/beneficiario a cambio de beneficios para él mismo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Tiene procedimientos de control y sanción ante posibles prácticas corruptas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Incorpora la ética a la revisión de desempeño de sus colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Cuenta con espacios o mecanismos para que los empleados aborden y dialoguen sobre cuestiones de tipo ético.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Denuncia situaciones de irregularidades y deficiencias en las empresas del Estado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Denuncia a las autoridades competentes sobre cualquier tipo de irregularidad que se presenta o de dineros cuya procedencia no es clara.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Tiene documentación que respalda lo contenido en el presente cuestionario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **2 ECONOMIA & FINANZAS**

	SI (Siempre)	A Veces	NO (Nunca)	No Corresponde (no es aplicable a nuestro caso)
	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>N/C</b>
<b>Su Organización:</b>				
1 Tiene información y lleva registro contable de las operaciones que realiza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Cumple con todas las obligaciones tributarias que la ley exige.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Implementa procesos de auditoria interna y externa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Tiene un flujo de caja que le garantiza el cumplimiento de la necesidad de efectivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Realiza análisis, presupuestos y proyecciones financieras las cuales utiliza para formular estrategias con el fin garantizar su sostenibilidad económica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Realiza acciones económicas/financieras programadas, bajo el modelo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Los mecanismos de pago tanto a colaboradores como a proveedores, se hacen dentro del marco de la ley (no evasión de impuestos, menores valores en nómina) y la ética (pagos de nómina bajo otros conceptos (arriendos, honorarios, etc...)).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Cuenta con un mecanismo de generación de fondos propios y/o fondo patrimonial que aseguren su continuidad en el largo plazo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Establece estrategias de consecución de fondos de la empresa privada, el Estado y organismos multilaterales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Evalúa las estrategias formuladas de consecución de fondos, las analiza y propone cambios para el mejoramiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Tiene documentados los procesos y mecanismos que se deben utilizar para legalizar las donaciones tanto en efectivo como en especie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Investiga la procedencia de los fondos de las donaciones a recibir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Se abstiene de recibir los fondos ofrecidos cuando la procedencia de los recursos no es clara.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Informa periódicamente a los donantes o asociados sobre el uso dado a los recursos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3 CALIDAD DE VIDA LABORAL

	SI (Siempre)	A Veces	NO (Nunca)	No corresponde (no es aplicable a nuestro caso)
	3	2	1	N/C
<b>Su Organización:</b>				
1 Posee un programa de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales más allá del exigido por la ley.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Trabaja por mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores, mas allá de las exigencias legales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Tiene normas escritas que prohíben y sancionan prácticas discriminatorias (genero, edad, raza, discapacitados, expresidarios, etc...) en los procesos de selección y promoción interna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Explica a los trabajadores al ingreso y cuando lo requieran, aspectos de su interés como: la forma de pago, características del contrato, forma de evaluación, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Respeta la legislación nacional en relación a la contratación y trabajo de menores (autorizaciones, horas de trabajo, obligaciones escolares, etc..)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Tiene establecida una política salarial legal, ética y clara que es conocida por todos los colaboradores .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Tiene establecida una estrategia en contra del acoso (sexual / psicológico).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Monitorea la carga de trabajo de los colaboradores con el objetivo de mejorar su distribución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Crea ambientes y mecanismos propicios para discutir y/o denunciar temas como: derechos humanos, ley laboral, compensación salarial, acoso (sexual / psicológico) etc..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Considera la participación de representantes de los trabajadores en comités encargados de la formulación de las estrategias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Pone a disposición de los colaboradores informaciones económicas y financieras sobre la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Capacita a sus colaboradores para que puedan comprender y analizar las informaciones económicas y financieras suministradas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Apoya económicamente y/o facilita iniciativas individuales de capacitación en áreas NO relacionadas a la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Apoya económicamente y/o facilita iniciativas individuales de capacitación en áreas relacionadas a la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3. CALIDAD DE VIDA LABORAL

	SI (Siempre)	A Veces	NO (Nunca)	No corresponde (no es aplicable a nuestro caso)
	3	2	1	N/C
<b>Su Organización:</b>				
14 Utiliza sistemas de trabajo flexible para acomodarse a las diversas necesidades de sus colaboradores (jornada parcial, teletrabajo, etc...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Utiliza sistemas flexibles de beneficios para acomodarse a las diversas necesidades de sus colaboradores (diversidad de estado civil, con/sin hijos, jóvenes/ancianos, hombres/mujeres, etc...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 Permite la libertad de acción de grupos de colaboradores organizados y/o sindicatos al interior del lugar de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 Desarrolla actividades sociales en las cuales participan los colaboradores y sus familias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 Apoya a las familias de los colaboradores por medio de convenios, programas o acuerdos especiales : educativos, créditos, canastas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 Otorga licencia remunerada a sus colaboradores por necesidades o calamidades familiares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21 Realiza evaluaciones sobre la percepción de la misma por parte de los colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22 Realiza evaluaciones de satisfacción sobre el ambiente laboral entre los colaboradores y ejecuta programas de mejoramiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23 Realiza evaluaciones de desempeño en los cuales los superiores son evaluados por sus colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24 Considera la situación social del colaborador al momento de su despido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25 Da explicaciones a los colaboradores que mantuvo en sus puestos y a aquellos que no.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26 En caso de despido, ofrece servicios de apoyo, re-colocación y/o re-capacitación y extensión de beneficios a todos los colaboradores despedidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27 Promueve prácticas de ahorro programado para vivienda, educación o jubilación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28 Tiene un programa estructurado de preparación para la jubilación de los trabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29 Prepara a sus colaboradores para la jubilación, incluyendo sus aspectos psicológicos y de planificación financiera.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30 Promueve actividades que permitan aprovechar la capacidad de trabajo de los jubilados en proyectos sociales de la comunidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### **4 COMPROMISO CON LA COMUNIDAD**

	SI (Siempre)	A Veces	NO (Nunca)	No corresponde (noaplicable a nuestro caso)
<b><i>Su Organización:</i></b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>N/C</b>
1 Conoce en profundidad el impacto de sus actividades en la vida de la comunidad donde opera.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Asume la responsabilidad por daños o impactos negativos ocasionados en la comunidad por la actividad que realiza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Evalúa el impacto social de los proyectos y acciones sociales que apoya.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Toma acciones preventivas anticipándose a posibles impactos que sus actividades puedan tener en la comunidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Emplea especialistas o utiliza consultores en la planificación y evaluación de sus actividades en el área social.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Estimula la formación de redes de acción social.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Promueve el trabajo voluntario de sus colaboradores con la comunidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Genera oportunidades para que los colaboradores desarrollen actividades de apoyo comunitario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Recompensa el trabajo voluntario de sus colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Ofrece apoyo técnico a las instituciones del Estado para mejorar su gestión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Hace donaciones de servicios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Facilita recursos no financieros (espacios, equipos, tecnologías, capacidades técnicas y directivas de sus funcionarios y colaboradores) necesarios para el desarrollo de proyectos y actividades de la comunidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Desarrolla su planificación estratégica a través de procesos formales en donde se incluyen sus acciones sociales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 5 MERCADEO RESPONSABLE

	SI (Siempre)	A Veces	NO (Nunca)	No corresponde (no es aplicable a nuestro caso)
	3	2	1	N/C
<b>Su Organización:</b>				
1 Aplica alguna política para garantizar la honradez y calidad en todos sus contratos, convenios y publicidad (Una política de compras justa, o estipulaciones para la protección de los beneficiarios, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Proporciona información clara y precisa de los servicios que ofrece y el alcance de los mismos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Evalúa si sus servicios generan dependencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Dispone de un procedimiento para garantizar una interacción consulta y/o diálogo con sus donantes, beneficiarios, proveedores y otras personas con las que interactúa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Realiza estudios e investigaciones técnicas sobre el impacto y mejoramiento de las estrategias del objeto social que desarrolla comprometiendo al personal, donantes y proveedores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Divulga los resultados de este tipo de investigación a todos los interesados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Capacita a sus colaboradores internos / externos para adoptar medidas preventivas y correctivas con agilidad y eficiencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Es reconocida en el sector por su buena imagen ética.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Implementa mecanismos para garantizar que el precio por el servicio/actividad ofrecido sea justo y percibido como tal, por los beneficiarios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 La empresa capacita en forma regular en "Atención y Servicio Social al beneficiario".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Comparte con los colaboradores la opinión de sus beneficiarios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Evalúa anualmente el número de quejas y reclamos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Garantiza la confiabilidad acreditando normas de certificación de calidad de su servicio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 5. MERCADDEO RESPONSABLE

	SI (Siempre)	A Veces	NO (Nunca)	No corresponde (no es aplicable a nuestro caso)
	3	2	1	N/C
<b>Su Organización:</b>				
14 Verifica que el contenido publicitario respete la ley, las normas de la ética publicitaria así como los derechos del beneficiario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Aplica programas de educación interna que inculcan a empleados y directivos la importancia y el respeto por el beneficiario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 Implementa estrategias de mercadeo enfocadas a obtener beneficios exclusivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 Implementa estrategias de mercadeo enfocadas a obtener beneficios para la sociedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 Tiene la organización un plan de crisis para afrontar una situación de emergencia ocasionada por la prestación del servicio ofrecido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 Cumple oportunamente los compromisos contractuales con sus donantes, proveedores y contratistas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 Fomenta las prácticas de Responsabilidad Social en sus donantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21 Mantiene relaciones y comunicación cordial con otras entidades que desarrollan el mismo objeto social y el Estado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 6 MEDIO AMBIENTE

	SI (Siempre)	A Veces	NO (Nunca)	No corresponde (no es aplicable a nuestro caso)
	3	2	1	N/C
<b>Su Organización:</b>				
1 Implementa acciones para la protección del medio ambiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Conoce los principales impactos ambientales causados por sus actividades, servicios y desarrollos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Aplica las regulaciones ambientales referentes al uso del espacio público.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Tiene una política ecológica de compras, considerando aspectos ambientales al seleccionar proveedores y productos (reciclables, no tóxicos).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Tiene definido un programa de reciclaje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Tiene definido un programa que promueva la reducción del consumo de papel, energía (sistema de iluminación inteligente) y agua (dispositivos de ahorro de agua).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Dona los excedentes de muebles y equipos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Desarrolla actividades de educación ambiental para sus colaboradores con el fin de reforzar su conciencia ecológica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Desarrolla campañas de educación ambiental para los familiares de sus colaboradores y la comunidad en general.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Participa en comités, consejos locales o regionales para discutir el aspecto ambiental junto al gobierno y la comunidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Atiende quejas y/o denuncias referidas a la agresión al medio ambiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 6. Análisis de Resultados

Organización: .....

Fecha de Realización de la Evaluación: .....

Área	Suma Total	Respuestas Válidas	TOTAL
Valores y Principios Éticos			
Economía y Finanzas			
Calidad de Vida Laboral			
Compromiso con la Comunidad			
Mercadeo Responsable			
Medio Ambiente			

