

# Incorporar Acciones de Responsabilidad Social Empresarial a la Estrategia de Distribuidora Rayco S.A.S.

**Jaime Humberto Quiroga Velasco**

*Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables  
Programa de Maestría de Administración de Empresas  
Universidad Autónoma de Bucaramanga  
Bucaramanga, Colombia*

*Jquiroga588@unab.edu.co*

**RESUMEN** - *En los últimos años el retail de electrodomésticos ha presentado dificultades de competitividad y pérdida (tilde) de mercado, motivo por el cual se diseña la tesis denominada “INCORPORAR ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL A LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S.” como una alternativa para plantear una solución.*

*Esta investigación parte de la pregunta ¿Qué acciones de responsabilidad social empresarial en las que se establezca una relación directa que beneficie a los stakeholders, le permitirán a Distribuidora RAYCO S.A.S. fortalecer su estrategia en el mercado de acceso de productos financieros, bienes y servicios?*

*Esta pregunta origina el planteamiento del siguiente objetivo general:*

*“Formular acciones sistemáticas de responsabilidad social que se incorporen a la estrategia de Distribuidora RAYCO S.A.S. permitiéndole fortalecerse competitivamente en el mercado de acceso de productos financieros, bienes y servicios”.*

*Seguido a esto se formularon tres objetivos específicos que se desarrollaron mediante procesos metodológicos de investigación los cuales se resumen así:*

*Primero, identificar al interior de la empresa actividades de RSE realizadas años anteriores tomando como base acciones de impacto ambiental, económico y social.*

*Segundo, redefinición de la cadena de valor identificando oportunidades de mejora con la inclusión de acciones de RSE en las áreas estratégicas de la compañía: mercadeo y ventas, logística interna y externa, servicio al cliente y, riesgo y crédito.*

*Tercero, identificar nuevas necesidades de productos o mercados, para ello se realizó una investigación sobre una muestra de clientes activos.*

*Finalmente, con los resultados de los objetivos específicos expuestos anteriormente se estructuró un modelo tomando como guía valor compartido y soportado en los cinco pasos del formato estratégico jugando para ganar, lo que permite el cumplimiento del objetivo general, lo que llevara a la empresa tener una posición competitiva y diferenciada en el mercado.*

**PALABRAS CLAVE** – Responsabilidad Social Empresarial (RSE), valor compartido, jugando para ganar, estrategia, stakeholders.

## I. INTRODUCCIÓN

La empresa es una célula de carácter económico y social, creada por personas y para personas, que está insertada en la sociedad, por lo tanto, infieren diversas variables sociales, económicas y ambientales que afectan el entorno. [1]

El compromiso que tienen las empresas no solo es económico para con los accionistas, sino también con la comunidad, el medio ambiente y todos sus respectivos grupos de interés.

En el año 2006, Porter & Kramer publican el artículo “Estrategia y Sociedad” y en uno de sus apartes destacan que: “el principio de sustentabilidad apela al interés propio ilustrado, invocando a menudo el llamado triple resultado de desempeño: económico, social y ambiental”. [2] Con base en este principio se debe garantizar la sostenibilidad económica de la empresa en el largo plazo y evitar efectos negativos en el medio ambiente y la sociedad en el corto plazo. Las empresas que logran balancear e integrar de manera óptima el principio de la sustentabilidad tienen una mayor probabilidad de éxito a futuro; apoyado en ambientes sanos y un clima organizacional adecuado.

Este trabajo de investigación se basa en la incorporación de acciones de responsabilidad social para Distribuidora RAYCO S.A.S el cual se desarrolló por fases que se describen a continuación:

Fase I: Planteamiento del problema con los respectivos antecedentes, objetivos generales y específicos, finalizando con el marco teórico sobre los que se apoya la investigación.

Fase II: Metodología de la investigación para el cumplimiento de los objetivos planteados para los cuales se desarrolló una investigación documental, una exploratoria descriptiva al interior de la compañía y otra investigación similar a la anterior a los clientes actuales de Distribuidora RAYCO S.A.S.

Fase IV: Se desarrolló la investigación para cada uno de los objetivos teniendo en cuenta el concepto de responsabilidad social empresarial (RSE) definidos por David Chandler y utilizando la metodología de Porter de Valor Compartido, para identificar ya sea en la cadena de valor, nuevos productos o en clúster la existencia de iniciativas de RSE para la empresa bajo estudio; identificando oportunidades de mejora en los stakeholders y en la misma empresa.

Fase V: Se finalizó con las conclusiones y recomendaciones.

## II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La percepción de una difícil situación económica que vive Colombia, con índices de confianza al consumidor con tendencia negativa durante el año 2019, altas tasas de interés, volatilidad con tendencia al alza en la tasa cambiaria y el contrabando, están afectando negativamente el sector de electrodomésticos; sumado a esto la competencia de las grandes superficies y el comercio electrónico, que ven la baja de precio como una fuerte estrategia para atraer un mayor mercado; situaciones como las planteadas están afectando negativamente el retail especializado de electrodomésticos y se aprecia como una gran amenaza de supervivencias en el mercado.

El incluir iniciativas de RSE en la estrategia de las empresas, podría ser una alternativa de solución para superar dicha situación y recuperar los espacios perdidos, más aún si la incluye dentro de su propuesta de valor, teniendo en cuenta que acciones de RSE en la estrategia empresarial dan un enfoque de innovación social e integral que impulsa el mejoramiento de un mundo sostenible que evoluciona en beneficio de todas las partes. [3]

Ante el panorama descrito anteriormente cabría la pregunta:

¿Qué acciones de responsabilidad social empresarial en las que se establezca una relación directa que beneficie a los stakeholders, le permitirán a una empresa como Distribuidora RAYCO S.A.S. que se dedica a la venta de muebles, electrodomésticos y motocicletas a fortalecer su estrategia en el mercado de acceso de productos financieros, bienes y servicios?

## III. OBJETIVOS

### A. *Objetivo General*

Formular acciones sistemáticas de responsabilidad social que se incorporen a la estrategia de Distribuidora Rayco S.A.S. permitiéndole fortalecerse competitivamente en el mercado de acceso de productos financieros, bienes y servicios.

### B. *Objetivos Específicos*

➤ Diagnosticar las acciones de responsabilidad social que se implementaron durante el periodo 2010-2017 en Distribuidora Rayco S.A.S.

➤ Analizar integralmente los componentes de la cadena de valor de Distribuidora RAYCO S.A.S. que conlleven oportunidades de inclusión de iniciativas de responsabilidad social empresarial.

➤ Identificar mediante un estudio de campo con una muestra de clientes RAYCO las necesidades de productos financieros, bienes y servicios que generen acciones de responsabilidad social empresarial.

#### IV. MARCO TEÓRICO

Esta investigación se soportó sobre pilares como: La norma ISO 26000 e importantes teorías de RSE en las que se destacan Capitalismo Consciente, Valor Compartido y la RSE Inclusiva; en el área estratégica se tomó el formato estratégico Jugando para Ganar donde se estructuraría la estrategia de esta propuesta. A continuación, se describe la importancia de cada uno de ellos:

##### A. Norma ISO 26000

Es una norma internacional de RSE de aplicación voluntaria donde las empresas incorporan las decisiones respecto a los temas ambientales, legales y sociales, lo que permite que se den a conocer como organizaciones transparentes y éticamente responsables ante la comunidad.

La figura 1 muestra la norma en que la organización es el núcleo y está abrazada por la gobernanza de esta y rodeando la organización se ubican seis (6) ejes con un enfoque holístico e interdependiente.



Fig. 1. Ejes fundamentales de la Norma ISO 26000

##### B. Capitalismo Consciente

El capitalismo consciente se apoya en cuatro principios fundamentales definidos así:

a) Propósito más elevado: Elevar los objetivos de la empresa más allá de maximizar sus ganancias.

b) Cultura Consciente: Participación de los colaboradores activa y vivenciar los valores de la organización; confianza, transparencia, igualdad, responsabilidad, aprendizaje e integralidad.

c) Integración de los Stakeholders: Interrelacionan de manera íntegra a los grupos de interés para generar un impacto positivo en la sociedad.

d) Liderazgo Consciente: Son líderes inspiradores, motivados por el recurso humano más que por el poder y el dinero. [4]

##### C. Valor Compartido

Políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, y a la vez ayudan a mejorar las condiciones económicas, sociales y ambientales en las comunidades donde opera. Las tres formas de crear valor compartido son definidas así:

a) Reconociendo productos y mercados.

b) Redefiniendo la productividad en la cadena de valor.

c) Construyendo clúster de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa.

##### D. Responsabilidad Social Inclusiva

Responsabilidad social inclusiva, es aquella en que las empresas le dan un enfoque diferente al de la filantropía o la asistencia social y se toman alternativas para desarrollar negocios inclusivos con la comunidad, generando oportunidades y cambios en mejoramiento en las condiciones socio económicas de esta y de la empresa.

### E. Jugando para Ganar

Estrategia en que se realizan analogías relacionadas con el deporte, de tal manera que le permitan plantear una estrategia para ayudar a los líderes y sus equipos.

Se plantea una cascada de 5 preguntas:

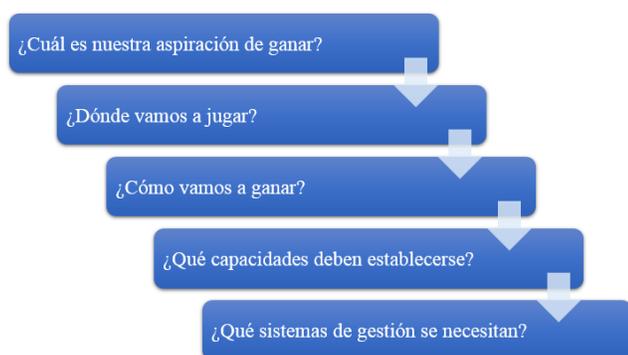


Fig. 2. Estructura de Jugando para Ganar.

## V. DISEÑO METODOLOGICO

La metodología implementada fue: una investigación documental para el cumplimiento del primer objetivo y dos investigaciones exploratorias descriptivas con públicos diferentes, equipos de trabajo de las áreas internas y clientes actuales de Distribuidora RAYCO S.A.S.

A continuación, se relacionarán cada uno de los objetivos con su respectiva metodología de la investigación.

### A. Primer Objetivo

Diagnosticar las acciones de responsabilidad social que se implementaron durante el periodo 2010-2017 en Distribuidora Rayco S.A.S. El desarrollo de este objetivo se desarrolló mediante una investigación documental. La información fue seleccionada y

clasificada de acuerdo con su grado de origen y fuente: primarias son provenientes de archivos de Distribuidora RAYCO S.A.S. secundarias se originan en estudios de entidades del estado y del sector financiero.

En el diagnóstico de las acciones de RSE fueron clasificadas teniendo en cuenta el triple objetivo de sostenibilidad: Social, Ambiental y Económico.

La recolección de información de gestión documental partió de informes que generó la Superintendencia Financiera, estudios de demanda e inclusión financiera elaborados por la banca de oportunidades.

En Rayco se tomó información de Datacredito Expirian a través de la herramienta Mosaic una herramienta a través de la cual se podrá segmentar a los clientes de acuerdo con variables, demográficas, socioeconómicas y estilo de vida; así como también se tomaron datos del archivo de Distribuidora RAYCO que se consideran impactaron favorablemente a la comunidad en prácticas inclusivas de RSE.

### B. Segundo Objetivo

Analizar integralmente los componentes de la cadena de valor de Distribuidora RAYCO S.A.S. que conlleven oportunidades de inclusión de iniciativas de responsabilidad social empresarial.

Para el cumplimiento de este objetivo se realizó una investigación cualitativa descriptiva, teniendo en cuenta la necesidad de profundizar en cada una de las actividades primarias de la cadena de valor, identificando posibles oportunidades de mejora y generación de acciones de responsabilidad social con el objetivo de optimizar su desempeño.

Se realizaron encuestas con preguntas abiertas y cerradas, con colaboradores que están dentro de la operación y que tienen cargos en los diferentes niveles de las áreas que hacen parte de la cadena de valor.

El tamaño de la muestra fue tomada a conveniencia en los entrevistados están las personas que laboran en los cargos de: gerente de sucursal, directores, coordinadores, asesores comerciales, agentes de Call Center, analistas de crédito, personas encargadas de compras y entregas de producto.

### C. Tercer Objetivo

Identificar mediante un estudio de campo con una muestra de clientes RAYCO las necesidades de productos financieros, bienes y servicios que generen acciones de responsabilidad social empresarial.

Para el cumplimiento de este objetivo se realizó una investigación cualitativa descriptiva, la metodología utilizada fue la siguiente:

**Población:** Todos clientes que registro Distribuidora RAYCO S.A.S. a marzo de 2019.

**Marco Muestral:** Listado de 4.200 clientes vigentes, ubicados en el área metropolitana de Bucaramanga.

**Unidad de Muestreo:** Personas que actualmente poseen un producto crediticio en Distribuidora RAYCO S.A.S.

**Muestra:** “Toda parte representativa de un conjunto, población o universo, cuyas características debe reproducir en pequeño lo más exactamente posible” [5]

**Alcance:** Área Metropolitana de Bucaramanga.

**Tiempo:** Marzo a Abril de 2019.

La toma de la muestra se realizó sobre una población de 4.200 clientes tomando un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%. Lo cual origino una muestra de 60 personas.

El objetivo es identificar variables demográficas como edad, estado civil, ocupación y las principales necesidades de la población, evaluación al interior en el producto o servicio ofertado; que puedan llevar a soportar la creación de una estrategia de Responsabilidad Social y tener una estrategia diferenciadora en el mercado que generen una mejora en la posición competitiva de la empresa.

## VI. RESULTADOS

Después de haber realizado la recolección de datos e información relacionada anteriormente, se da inicio

al desarrollo de cada uno de los objetivos específicos plasmados en el capítulo 1 que permiten incorporar acciones de responsabilidad social empresarial a la estrategia de Distribuidora Rayco S.A.S.

A. En el primer objetivo los resultados obtenidos en cuanto a la identificación de acciones de responsabilidad social que se implementaron durante el periodo 2010-2017 en Distribuidora Rayco S.A.S. fueron:

A nivel económico, se originó un aumento del índice de bienestar de los exclientes de Rayco en un 8% tal como se describe en la tabla 1.

Índices de Bienestar	Índices Hogares Colombianos	Cientes Activos RAYCO	Ex-clientes RAYCO
0 a 24 Puntos	31%	32%	26%
25 a 49 Puntos	58%	57%	55%
50 a 75 Puntos	11%	11%	19%

Tabla 1. Índice de Bienestar de la población colombiana Vs. Cliente y Exclientes Rayco.

A nivel ambiental, se generó una mitigación del impacto en el calentamiento global con el recambio 153.000 bombillas incandescentes por ahorradoras de energía, en el programa “Enciende tu ahorro” alianza desarrollada con la Empresa de energía del pacifico EPSA.

A nivel social, se colocaron de 2.525 unidades de lavadoras, a través de un plan de financiación que se ajustaban el pago de la cuota mensual a los ahorros que logra hacer un ama de casa con la optimización del sostenimiento económico del hogar. Esto le permite a estas personas a liberar tiempo para compartir en la formación de sus hijos o quizá generar nuevos ingresos para el hogar; además de evitar riesgos biológicos que surgen en el lavado de la ropa manual.

B. En el segundo objetivo los resultados obtenidos en cuanto al análisis integral de la cadena de valor y la identificación de oportunidades de mejora con inclusión de iniciativas de responsabilidad social

empresarial., fue realizado mediante el siguiente proceso:

Inicialmente, se analizó la cadena de valor de Distribuidora Rayco S.A.S., en las actividades primarias (Logística Interna y Externa, Operaciones en fábrica de crédito, Servicio al cliente y Mercadeo y ventas).



Fig. 3. Cadena de valor de Distribuidora Rayco S.A.S.

➤ Logística interna y externa, se identificaron varias oportunidades, pero en este artículo se quieren destacar las dos estas:

**Proveeduría** de productos de ensamble o fabricación local (Bicicleterías, mueblerías e industria de alimentos) lo que permitiría una disponibilidad de producto oportuna y soluciones a la medida del cliente, además de dinamizar negocios en comunidad y estimular la formación de Clúster.

**Proveedores** con bodegas regionales o locales y administración de inventario VMI, lo que le brindaría a Rayco una disponibilidad permanente de producto y apoyo logístico para mayor rotación de inventarios, optimización de recursos económicos, en la sociedad genera oportunidades para transporte regional o local, con llevando una menor congestión en vías nacionales y menor impacto ambiental.

➤ Operaciones en la fábrica de crédito, al igual que en el área anterior se identificaron varias oportunidades de mejora, pero se destacarán dos de ellas:

**Evaluación del crédito** identificar plenamente la necesidad y el uso al producto a financiar, esto le permite a la compañía obtener un conocimiento del cliente y oferta de un crédito ajustado a su respectivo

flujo de caja y un menor riesgo de entrar en mora, además a los clientes le brinda un apoyo y asesoramiento en seleccionar la mejor opción de línea de crédito, ofreciendo soluciones de acuerdo a su condición de pago.

**Validación de identidad del cliente y capacidad de pago**, utilizando medios alternativos como registro facial fotográfico del solicitante, habito de pago ante las respectivas empresas de servicio público y validación directamente por parte del asesor de los ingresos económicos, esto le permite a Rayco facilidad y velocidad en la aprobación del crédito y a la comunidad el otorgamiento de un crédito fácil y ágil en población independiente y rural con validación real de su desempeño económico y de identidad personal.

➤ Servicio al cliente, se identifican oportunidades de mejora y se destacan:

**Estructuración de una red de reparación técnica propia** Apoyado con proveedores quienes capacitaran y entrenaran a los grupos de interés propuestos. Con este plan se genera conocimiento y desarrollo en competencias laborales en la comunidad; a la compañía le permitirá establecer ventajas en atención al cliente

**Creación de un CRM** Basado en la gestión del cliente, lo que le permite a Rayco sostener y potencializarse en el mercado y fortalecer su relacionamiento con el cliente; por este mismo medio obtener un poderoso un sistema de información de mercadeo que le permitirá monitorear el desempeño estratégico de la compañía.

➤ Mercadeo y ventas, en las diferentes oportunidades de mejora que se identificaron en esta área se destacaran tres de ellas:

**Gestión comercial en punto y vendedores**, Conversión de tiendas tradicionales a tiendas omnicanales y gestión de clientes vía Omni y multicanal, por asesores híbridos es decir las fusiones de los métodos tradicionales de ventas y las diferentes plataformas virtuales que ayudaran a la gestión de clientes reales y potenciales.

**Fortalecimiento de alianzas de remodelación** y adecuación de viviendas, lo que les permitirá a los clientes mejoramiento de las condiciones de vivienda

ya a la compañía una ampliación de la oferta para atender integralmente las necesidades de mejoramiento en la calidad y condición de vida de sus clientes.

**Comercialización de productos verdes,** establecer políticas genuinas que incentiven la oferta de producto que generen menor impacto ambiental, además de estimular una oferta de movilidad eléctrica eficiente y de bajo costo. Este compromiso llevara a que la empresa sea apreciada por las nuevas generaciones y el mercado en general como una empresa ambientalmente responsable.

C. En el tercer objetivo, los resultados obtenidos en la identificación de necesidades de productos financieros, bienes y servicios que generen acciones de RSE en la comunidad, se destacan las siguientes:

- ✓ Capacitación al cliente en uso adecuado y optimización de productos adquiridos, además de educación financiera.
- ✓ Crédito flexible para compra de activos productivos y capital de trabajo, para comerciantes, productores, ayudantes de construcción y agentes de servicios.
- ✓ Fortalecimiento integral en los programas de remodelación y adecuaciones de vivienda incluyendo servicios de diseño, pruebas de resistencia, permisos legales e instalación de servicios públicos.
- ✓ Crédito agrícola para compra de insumos, equipos y herramientas que ayudan a generar un mayor ingreso económico al campesino.
- ✓ Asistencia y apoyo en microempresas que se consideren viables en especial para la etapa inicial de emprendimiento.

Con los resultados e información recolectada en el cumplimiento de los tres anteriores objetivos, se plantea el cumplimiento del objetivo general “Formular acciones sistemáticas de responsabilidad social que se incorporen a la estrategia de Distribuidora Rayco S.A.S. permitiéndole fortalecerse competitivamente en el mercado de acceso de productos financieros, bienes y servicios”

Este objetivo fue cumplido teniendo en cuenta como guía el modelo de valor compartido, los principios de capitalismo consciente y el formato

estratégico “Jugando para ganar” el cual parte este del planteamiento que se aprecia en la figura 4:

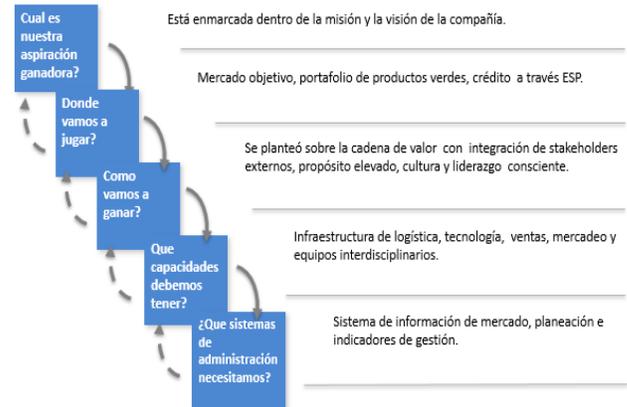


Fig. 4. Estrategia Jugando para Ganar.

En la figura 5 se podrá apreciar cómo se dinamiza y articulan el formato (jugando para ganar), guía (valor compartido) y principios (capitalismo consciente) para la incorporación de las acciones sistemáticas de RSE a la estrategia de Distribuidora RAYCO que le permitirán fortalecerse competitivamente en el mercado de acceso de productos financieros, bienes y servicios

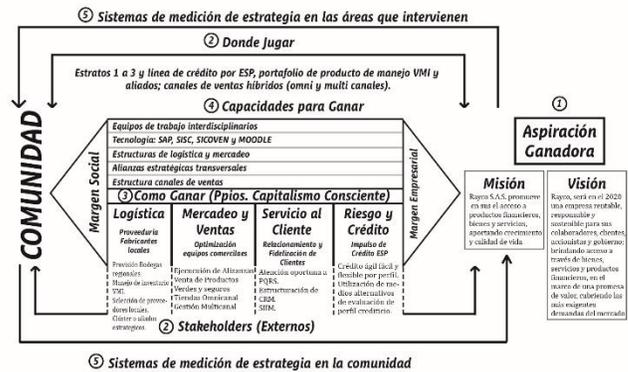


Fig. 5. Articulación de jugando para ganar, cadena de valor y acciones de RSE.

## VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Todas las acciones de RSE deben estar integradas a la estrategia de la compañía; en caso contrario se convierten en eventos puntuales que no mejoran su nivel de competitividad.

Se establecen conclusiones y recomendaciones para Distribuidora RAYCO S.A.S. en tres escenarios: medio ambiente, sociedad y economía.

#### Con relación al medio ambiente

➤ Debe estructurar un programa de reposición por electrodomésticos por aquellos que sean de características verdes.

➤ Incursionar en el mercado de la movilidad eléctrica, con un plan claro de financiación para la adquisición de las nuevas baterías y disposición final de estas una vez cumplan su vida útil.

➤ Desarrollar líneas de crédito para usuarios del área rural e incentivando el uso de abonos orgánicos y herramientas agrícolas que impacten en la menor medida posible la naturaleza.

#### Con relación al área social:

➤ Las actividades planteadas para la integración de grupos de interés en la cadena de valor, debe estimular su formalización con un propósito de crecimiento personal, económico y social.

➤ El tener políticas claras de inclusión de bienes y servicios que estimulan y motiven el crecimiento de las microempresas locales, bien sea como clúster de la región o socios estratégicos en la cadena de valor

➤ Capacitación permanente en sus equipos de trabajo y socios estratégicos de la organización.

#### Con relación a la economía:

➤ La compañía debe estructurar un CRM que genere estabilidad y crecimiento en el mercado y monitoreo del cumplimiento del desempeño estratégico de la compañía.

➤ Estructuradas las políticas ambientales, se podrá acceder a exenciones tributarias, lo que implica una mayor rentabilidad.

➤ La optimización de la cadena de valor le dará la oportunidad de lograr un mejor margen económico y social.

➤ El cumplimiento de este triple objetivo volvería a Rayco una empresa atractiva para inversionistas con una visión social, ambiental y económica.

El desarrollo de esta estrategia debe ser liderada desde el nivel estratégico, con un propósito elevado creando una cultura consciente en todos los equipos interdisciplinarios de la organización, para que pueda adoptar una posición clara y diferencial en el mercado.

## VIII. REFERENCIAS

- [1] C. A. Sanchez Natalia, «La Sostenibilidad en el Sector Empresarial,» 2012.
- [2] M. Porter y M. R. Kramer, «Estrategia y Sociedad,» *Harvard Business Review*, p. 6, 2006.
- [3] N. Diaz Caceres y C. A. Castaño, «El Valor Compartido como Nueva Estrategia de Desarrollo,» *Revista Internacional de Buena Conciencia*, p. 14, 2013.
- [4] J. Mackey, *El Capitalismo Consciente*, 2016.
- [5] R. J. Rodriguez, *Teoria Basica del Muestreo*, 1996.