

# MAESTRÍAS



unab

Universidad Autónoma de Bucaramanga

**POSGRADOS**



[Unab.edu.co](http://Unab.edu.co)

---

# INCORPORAR ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL A LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S.

---

JAIME QUIROGA VELASCO

**Director:** Dr Carlos Alberto Chaverra

**Codirector:** Dr Mauricio Mendoza

MAESTRIAS



unab

Universidad Autónoma de Bucaramanga

POSGRADOS



---

# CONTEXTO EMPRESARIAL

---



---

Distribuidora Rayco S.A.S es una cadena de almacenes con 43 años de experiencia en el mercado, que financia y comercializa, artículos para el hogar, electrodomésticos y motocicletas, posee 34 sucursales en el país y su oferta, esta focalizada en los estratos 1 al 3.

---

MAESTRIAS



unab

Universidad Autónoma de Bucaramanga

POSGRADOS



---

# CONTEXTO EMPRESARIAL

---

## Misión

Distribuidora Rayco S.A.S. promueve en nuestros clientes el acceso a productos financieros, bienes y servicios, aportando crecimiento y calidad de vida.

---

Distribuidora Rayco S.A.S, será en el 2020 una empresa rentable, responsable y sostenible para sus colaboradores, clientes, accionistas y gobierno; brindando acceso a través de bienes, servicios y productos financieros, en el marco de una promesa de valor, cubriendo las más exigentes demandas del mercado.

---

## Visión

MAESTRIAS



unab

Universidad Autónoma de Bucaramanga

POSGRADOS



# PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

Contrabando de electrodomésticos.

Volatilidad en la tasa cambiaria.

Disminución de rentabilidad.

Perdida de participación de mercado frente a grandes superficies.

Crecimiento del canal online de proveedores.

Fuente: Firma de investigación de mercados GFK

MAESTRIAS



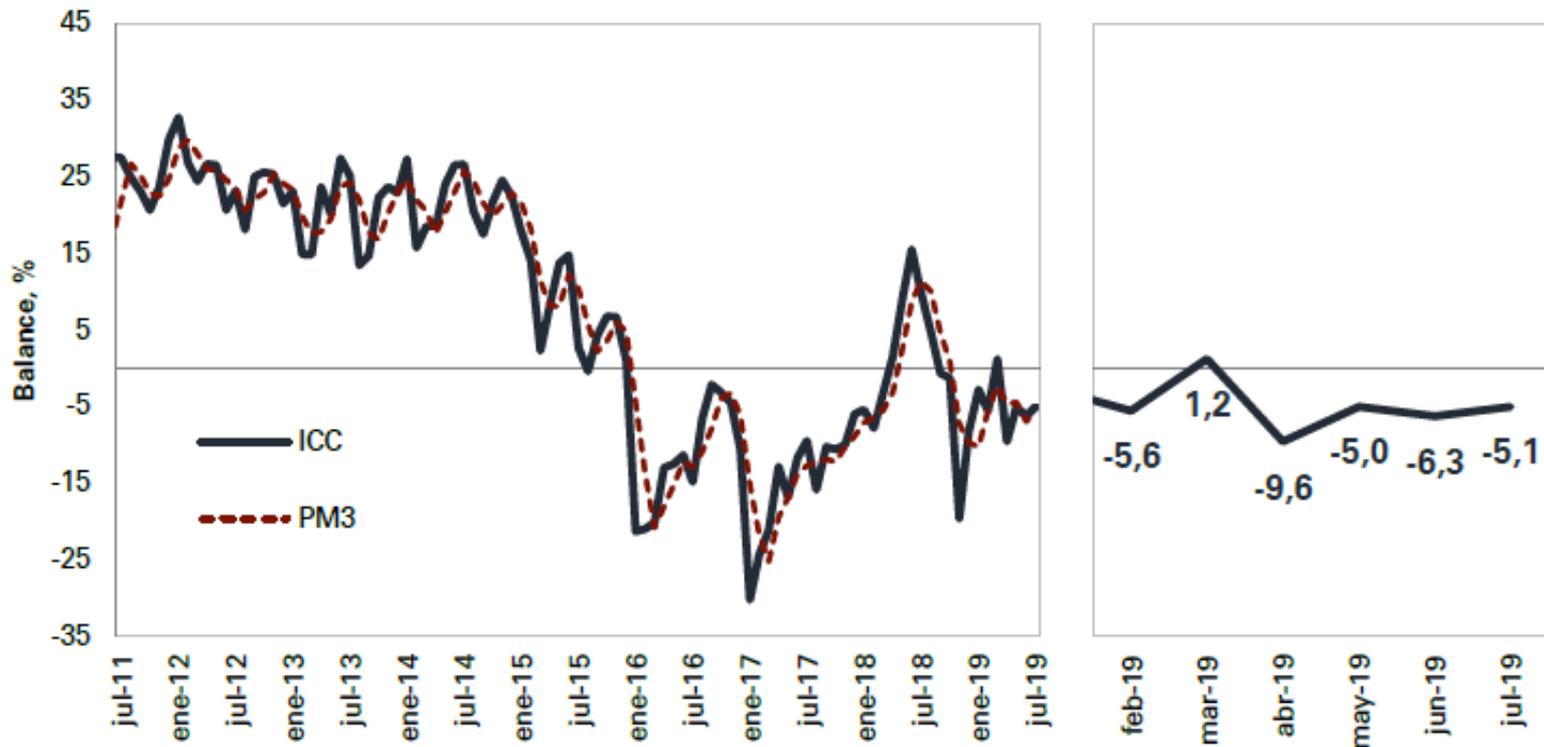
unab  
Universidad Autónoma de Bucaramanga

POSGRADOS



# PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

El índice de confianza al consumidor esta en relación directa con la intención de compra de bienes durables.



Fuente: Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) Índice de Confianza del consumidor - Fedesarrollo

MAESTRIAS



Universidad Autónoma de Bucaramanga

POSGRADOS



# PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

## Índice de Progreso Social 2016

Posición	País	Índice
1	Noruega	88,36
2	Suecia	88,06
3	Suiza	87,97
4	Islandia	87,62
5	Nueva Zelanda	87,08
.	.	.
.	.	.
49	Colombia	68,85

## Índice de Progreso Social 2019



Fuente: Social Progress Imperative.

El M.O. presenta problemas sociales de desigualdad y de oportunidades. Es así como el Coeficiente de Gini, Colombia se encuentra con un valor de 0,517, aumentando un 2% con respecto al 2017 cuando se encontraba en 0,508.

MAESTRIAS



---

# PREGUNTA PROBLEMA

---

¿Qué acciones de responsabilidad social le permitirán a Distribuidora RAYCO S.A.S. fortalecer su estrategia en el mercado de acceso de productos financieros, bienes y servicios?

MAESTRIAS



unab

Universidad Autónoma de Bucaramanga

POSGRADOS





## 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.

MAESTRIAS



unab

Universidad Autónoma de Bucaramanga

POSGRADOS

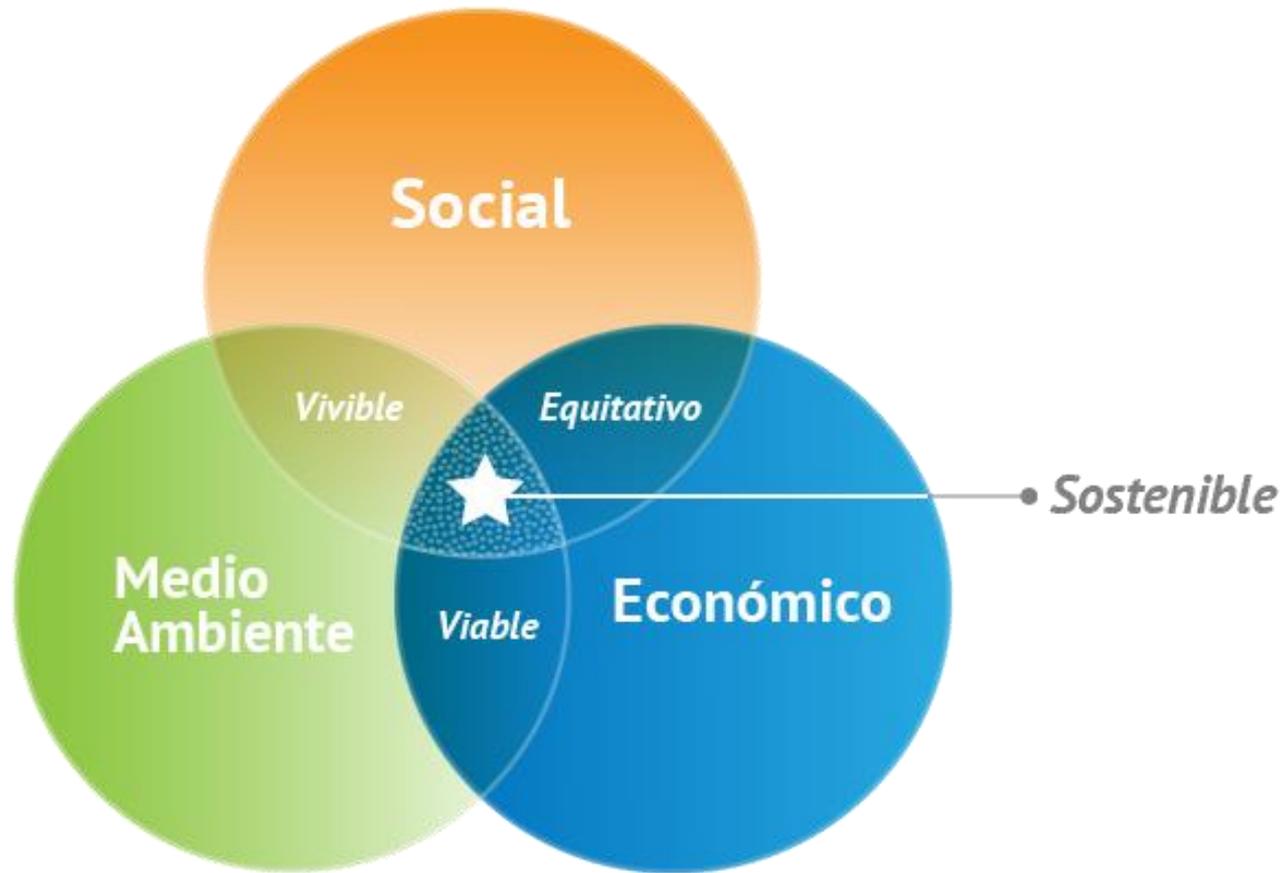




# OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ 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.

# TRIPLE OBJETIVO DE UNA EMPRESA SOSTENIBLE



*Fuente: Empresa próxima.*

MAESTRIAS

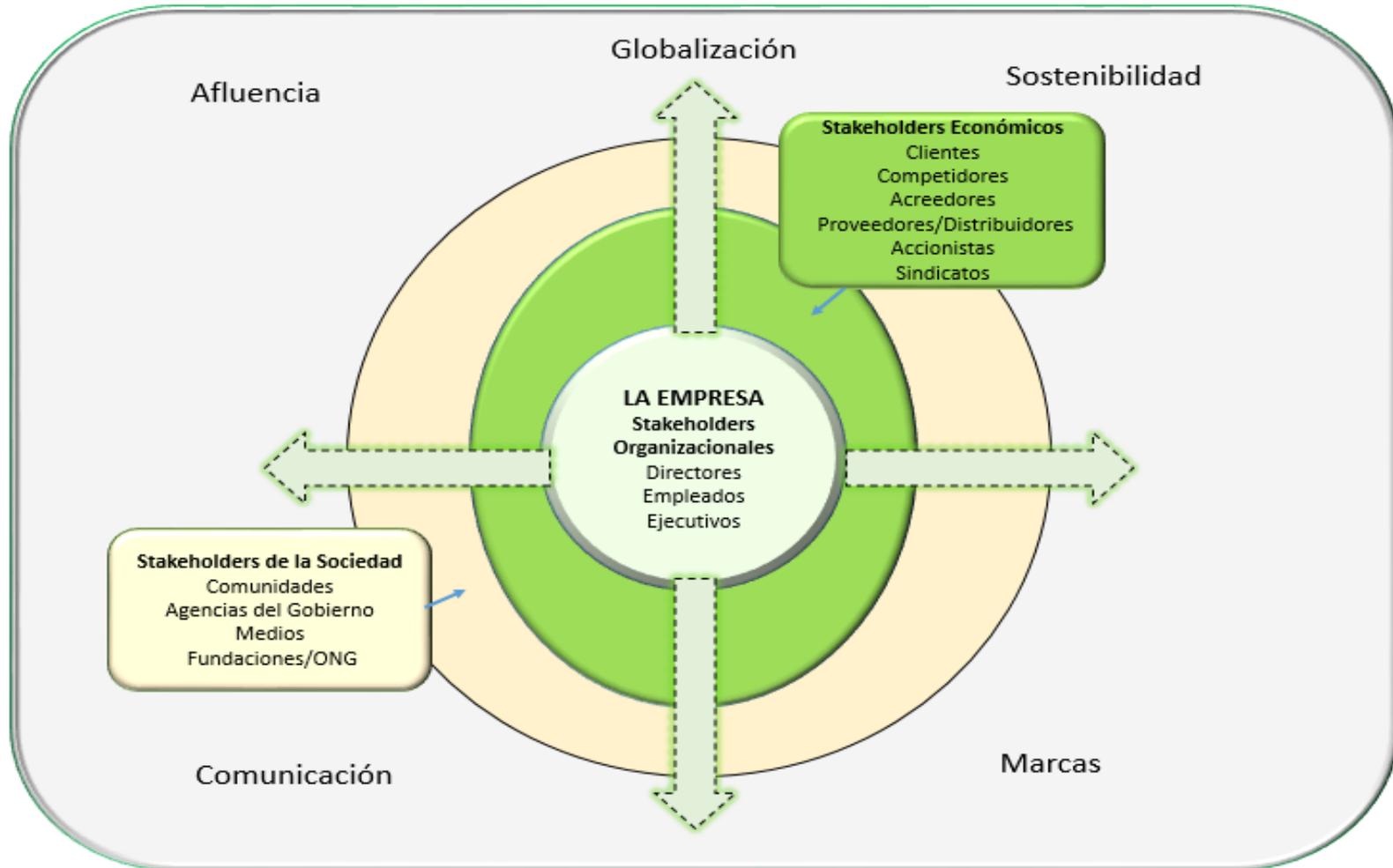


unab  
Universidad Autónoma de Bucaramanga

POSGRADOS



# STAKEHOLDERS



*Fuente: Strategic Corporate Social Responsibility: Sustainable Value Creation, David Chandler, Sage Publications, 2017*

## DIFERENCIA ENTRE ACCIÓN SOCIAL Y ACCION DE RSE

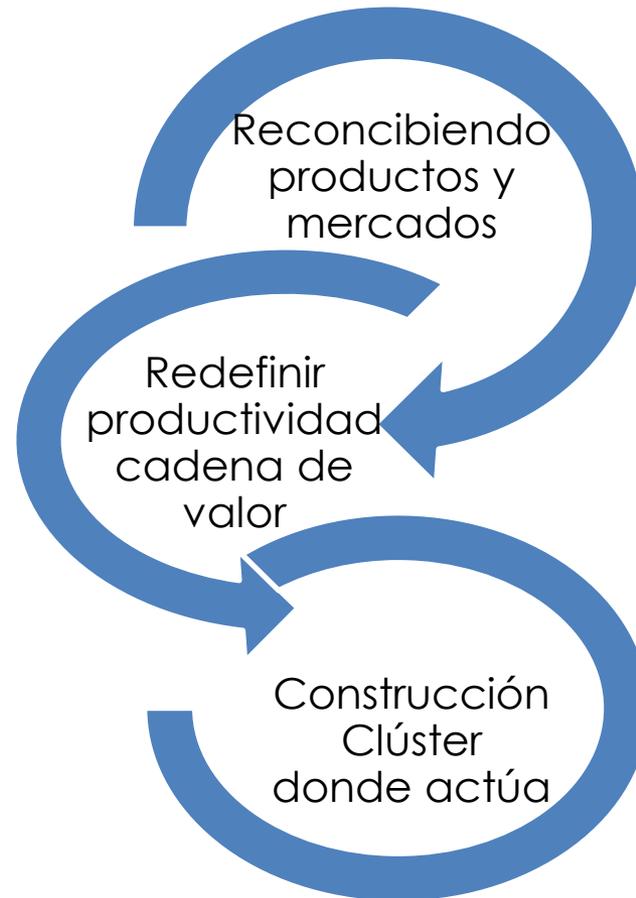
ACCIÓN SOCIAL	ACCIÓN DE RSE
Externa a la empresa	Incorpora dentro de la empresa
Comunidad como beneficiaria	Empresa y grupos de interés como beneficiarios
Altruista, reparte riqueza	Genera beneficios compartidos
No genera capacidades y valor agregado, aunque pudiera hacerlo cuando la comunidad sea un grupo material de la estrategia de RS de una empresa	Genera capacidades y fomenta el desarrollo en el entorno interno y externo de la empresa
Puede generar dependencia	Crea compromiso

*Fuente: Grupo Cavala – RSC, 2014*

**MAESTRIAS**



# ESCENARIOS DE VALOR COMPARTIDO



*Fuente: Porter & Kramer, La Creación de Valor Compartido, 2011*

**MAESTRIAS**



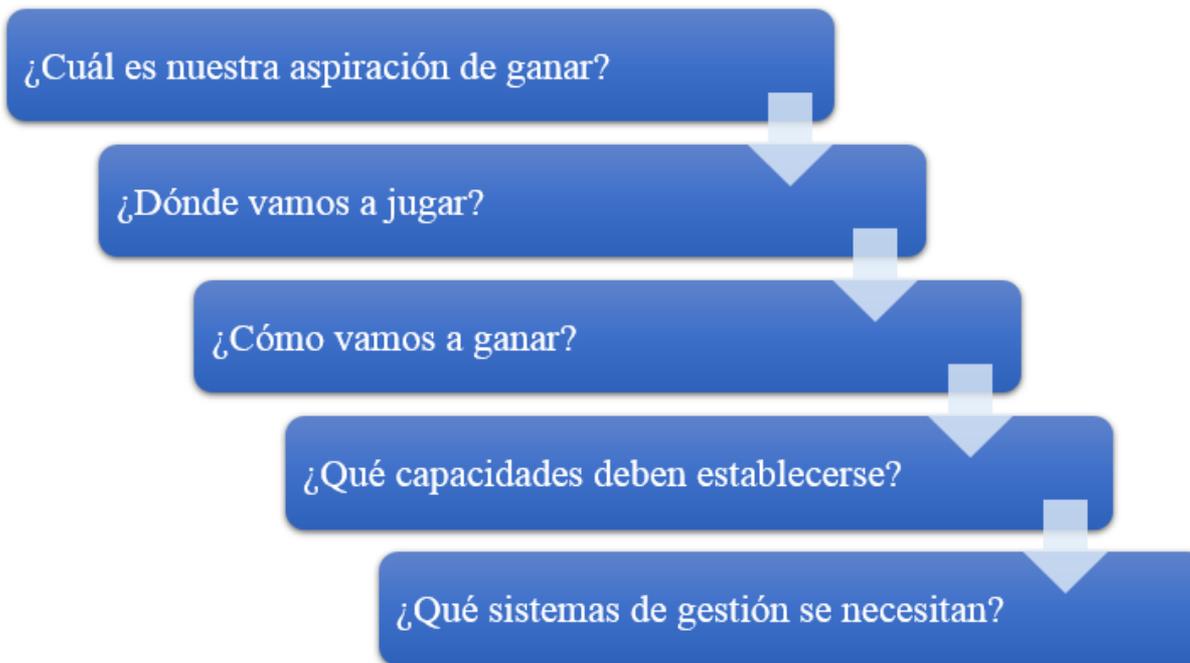
**unab**  
Universidad Autónoma de Bucaramanga

**POSGRADOS**



# JUGANDO PARA GANAR

El contexto estratégico esta definido como los pasos y acciones para conseguir los objetivos de una organización; es así como la estrategia Jugando para Ganar, se estructura en 5 pasos.



Fuente: *Playing to Win*. A.G..Lafley and Roger Martin, Harvard Business School Publishing 2013

MAESTRIAS



unab  
Universidad Autónoma de Bucaramanga

POSGRADOS



# METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

## Investigación Cualitativa - Descriptiva

Herramientas

1er Objetivo

**Investigación Documental**

- Ambiental
- Social
- Económico

2do Objetivo

**Encuesta Semiestructurada (Interna)**

- Logística Interna y Externa
- Mercadeo y Ventas
- Servicio al Cliente
- Riesgo y Crédito

3er Objetivo

**Encuesta Semiestructurada (Externa)**

- Marco muestral: 4.200 clientes
- Muestra: 60 clientes
- Nivel de confianza 90% y EM 10%

MAESTRIAS



unab  
Universidad Autónoma de Bucaramanga

POSGRADOS



# RESULTADOS PRIMER OBJETIVO

Escenarios de generación de acciones de RSE.

**Económico:** Bienestar esta definido por tenencia de bienes y característica del hogar quienes están en correlación con los productos financieros.

Índices de Bienestar	Índices Hogares Colombianos	Clientes 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%

*Fuentes: Estudio de Demanda de Inclusión Financiera 2017 y Datacredito Expirian 2017*

MAESTRIAS



# RESULTADOS PRIMER OBJETIVO

Escenarios en los que se estableció la generación de acciones de RSE

## Impacto Ambiental:

Disminución del impacto en calentamiento global

Colocación de  
153.000 Bombillas



Fuentes: Informe de Sostenibilidad  
EPSA y Archivo RAYCO S.A.S.

## Impacto Social:

Optimizar el tiempo en las labores del hogar.

Lavadora 2.525 unidades colocadas.



Fuente: Distribuidora RAYCO S.A.S.

MAESTRIAS



# RESULTADOS SEGUNDO OBJETIVO

Oportunidades de inclusión de acciones de responsabilidad social empresarial en la cadena de valor.



Fuente: Michael Porter, Ventaja competitiva 2006

# RESULTADOS SEGUNDO OBJETIVO

## Logística Interna y Externa

<b>Actividades Primarias</b>	<b>LOGÍSTICA INTERNA y EXTERNA</b>	<b>OPERACIONES EN FABRICA DE CREDITO</b>	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>MERCADEO y VENTAS</b>
	Administración de inventarios Compras Entrega de producto Logística inversa	Canales de financiación Evaluación de Perfiles Validaciones de Identidad Herramientas tecnológicas Validación Documental	Origen Y Trazabilidad de Solicitudes PQR Relacionamiento con el Cliente Manejo de Proveedores	Administración fuerzas de Ventas Canal Web Ofertas Promoción, Publicidad y Precios

Actividad Estratégica	Oportunidades de Mejora	Acciones Inclusivas de Responsabilidad Social	Stakeholders Impactados
Proveeduría: Proveedores de productos de ensamble o fabricación local (Bicicleterías, mueblerías e industria de alimentos).	Disponibilidad de producto oportuna y soluciones a la medida del cliente.	Dinamiza negocios en comunidad y estimula la formación de Clúster.	Fabricantes, instaladores, ensambladores y Transportista.
Selección de Proveedores con bodegas regionales o locales y administración de inventario VMI.	Disponibilidad permanente de producto y apoyo logístico para mayor rotación de inventarios, optimización de recursos económicos.	Oportunidades para transporte regional o local, una menor congestión en vías nacionales y menor impacto ambiental.	Transportistas y asociaciones de logística (Coteros y braceros).

# RESULTADOS SEGUNDO OBJETIVO

## Operaciones en Fabrica de Crédito

<b>Actividades Primarias</b>	<b>LOGÍSTICA INTERNA y EXTERNA</b>	<b>OPERACIONES EN FABRICA DE CREDITO</b>	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>MERCADEO y VENTAS</b>
	Administración de inventarios Compras Entrega de producto Logística inversa	Canales de financiación Evaluación de Perfiles Validaciones de Identidad Herramientas tecnológicas Validación Documental	Origen Y Trazabilidad de Solicitudes PQR Relacionamiento con el Cliente Manejo de Proveedores	Administración fuerzas de Ventas Canal Web Ofertas Promoción, Publicidad y Precios

Actividad Estratégica	Oportunidades de Mejora	Acciones Inclusivas de Responsabilidad Social	Stakeholders Impactados
Evaluación del crédito de acuerdo a la necesidad y el uso al producto a financiar.	Conocimiento del cliente y oferta de un crédito ajustado a su respectivo flujo de caja. Menor riesgo de entrar en mora.	Apoyo y asesoramiento en seleccionar la mejor opción de línea de crédito. Ofreciendo soluciones de acuerdo a su condición de pago.	Clientes, proveedores, aliados y asesores comerciales.
Validación de identidad del cliente y capacidad de pago.	Facilidad y velocidad en la aprobación del crédito.	Crédito fácil y ágil en población independiente y rural	Campesinos, independientes, analistas de crédito y vendedores.

# RESULTADOS SEGUNDO OBJETIVO

## Servicio al Cliente

		<b>Actividades Primarias</b>	<b>LOGÍSTICA INTERNA y EXTERNA</b>	<b>OPERACIONES EN FABRICA DE CREDITO</b>	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>MERCADEO y VENTAS</b>
			Administración de inventarios Compras Entrega de producto Logística inversa	Canales de financiación Evaluación de Perfiles Validaciones de Identidad Herramientas tecnológicas Validación Documental	Origen Y Trazabilidad de Solicitudes PQR Relacionamiento con el Cliente Manejo de Proveedores	Administración fuerzas de Ventas Canal Web Ofertas Promoción, Publicidad y Precios
<b>Actividad Estratégica</b>	<b>Oportunidades de Mejora</b>	<b>Acciones Inclusivas de Responsabilidad Social</b>			<b>Stakeholders Impactados</b>	
Reparación de productos.	Creación de una red de apoyo en la reparación técnica en electrodomésticos y motocicletas con el soporte de los proveedores.	Generar conocimiento y desarrollo en competencias laborales.			Expertos en reparación técnica y personas en formación tecnológica.	
Estructurar un CRM.	Relacionamiento permanente con el cliente y SIM que monitoree el cumplimiento del triple objetivo.	Relacionamiento e identificación de nuevas necesidades individuales o de la comunidad en producto o servicios.			Comunidad, Accionistas y Colaboradores.	

# RESULTADOS SEGUNDO OBJETIVO

## Mercadeo y Ventas

<b>Actividades Primarias</b>	<b>LOGÍSTICA INTERNA y EXTERNA</b>	<b>OPERACIONES EN FABRICA DE CREDITO</b>	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>MERCADEO y VENTAS</b>
	Administración de inventarios Compras Entrega de producto Logística inversa	Canales de financiación Evaluación de Perfiles Validaciones de Identidad Herramientas tecnológicas Validación Documental	Origen Y Trazabilidad de Solicitudes PQR Relacionamiento con el Cliente Manejo de Proveedores	Administración fuerzas de Ventas Canal Web Ofertas Promoción, Publicidad y Precios

Actividad Estratégica	Oportunidades de Mejora	Acciones Inclusivas de Responsabilidad Social	Stakeholders Impactados
Gestión comercial en punto y vendedores.	Tienda omnicanal, gestión de clientes vía multicanal por asesores híbridos y externos.	Integrar personas que trabajan desde las diferentes plataformas. Vía outsourcing.	Internautas, call center, colaboradores independientes o Vinculados.
Fortalecimiento de alianzas para la comercialización de remodelación y adecuación de viviendas.	Ampliación de la oferta en remodelaciones de vivienda.	Mejoramiento de las condiciones de vivienda con soluciones a la medida del cliente.	Hogares, constructores e instaladores de servicios públicos.
Comercialización de productos verdes incluidas las Bicicletas electro asistidas.	Ofertar productos con la garantía de ser amigables con el medio ambiente.	Menor impacto Ambiental, y opciones de movilidad de bajo costo.	Ambientalistas, Estudiantes y Domiciliarios.

# RESULTADOS TERCER OBJETIVO

Principales necesidades de productos financieros, bienes y servicios que generen acciones de RSE en la comunidad:

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. (Evita el gota a gota)

Fortalecimiento integral en los programas de remodelación y adecuaciones de vivienda incluyendo servicios de diseño, pruebas de resistencia, permisos legales e instalación de S.P.

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.

**MAESTRIAS**



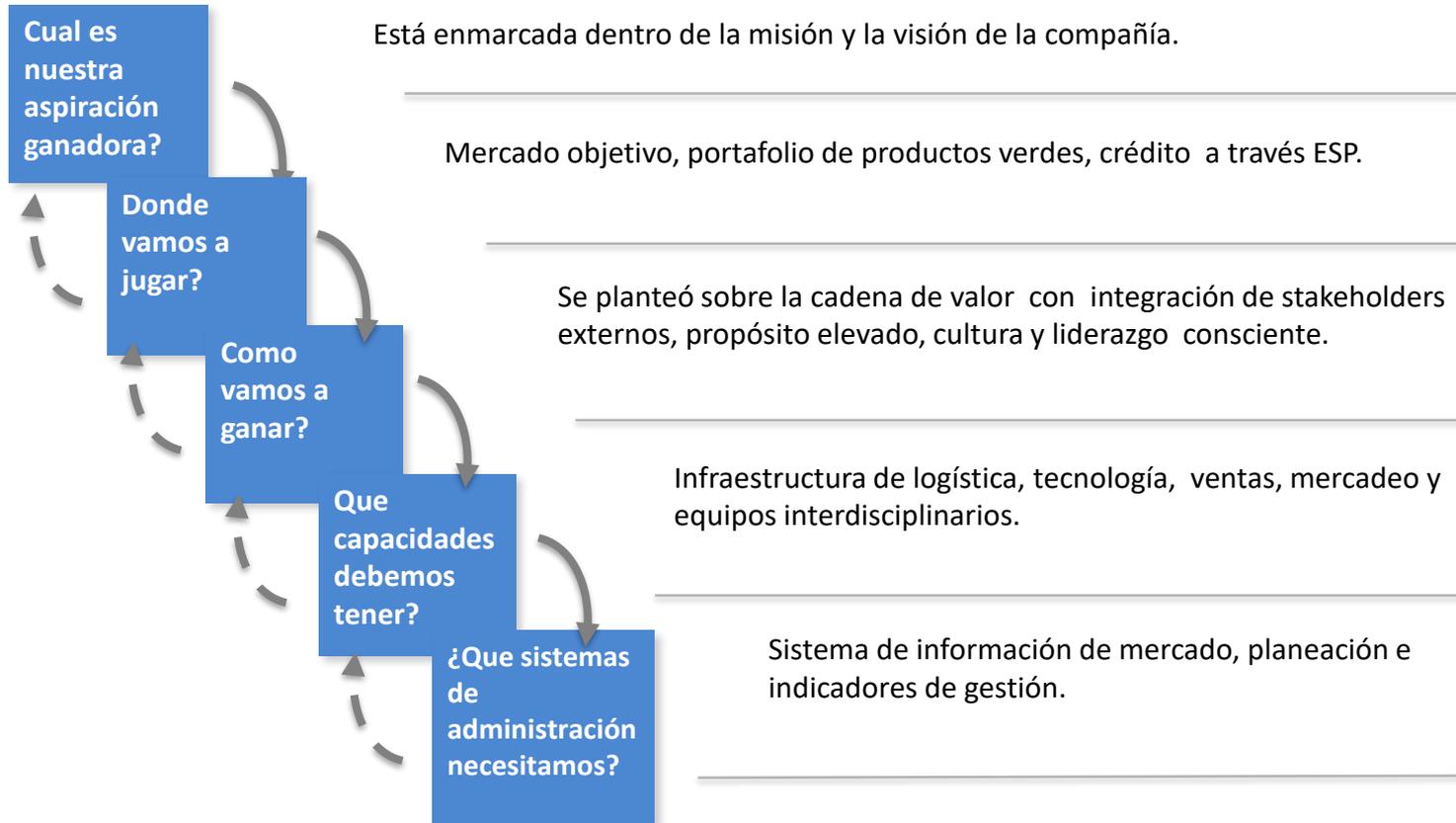
**unab**

Universidad Autónoma de Bucaramanga

**POSGRADOS**



# ESTRATEGIA JUGANDO PARA GANAR

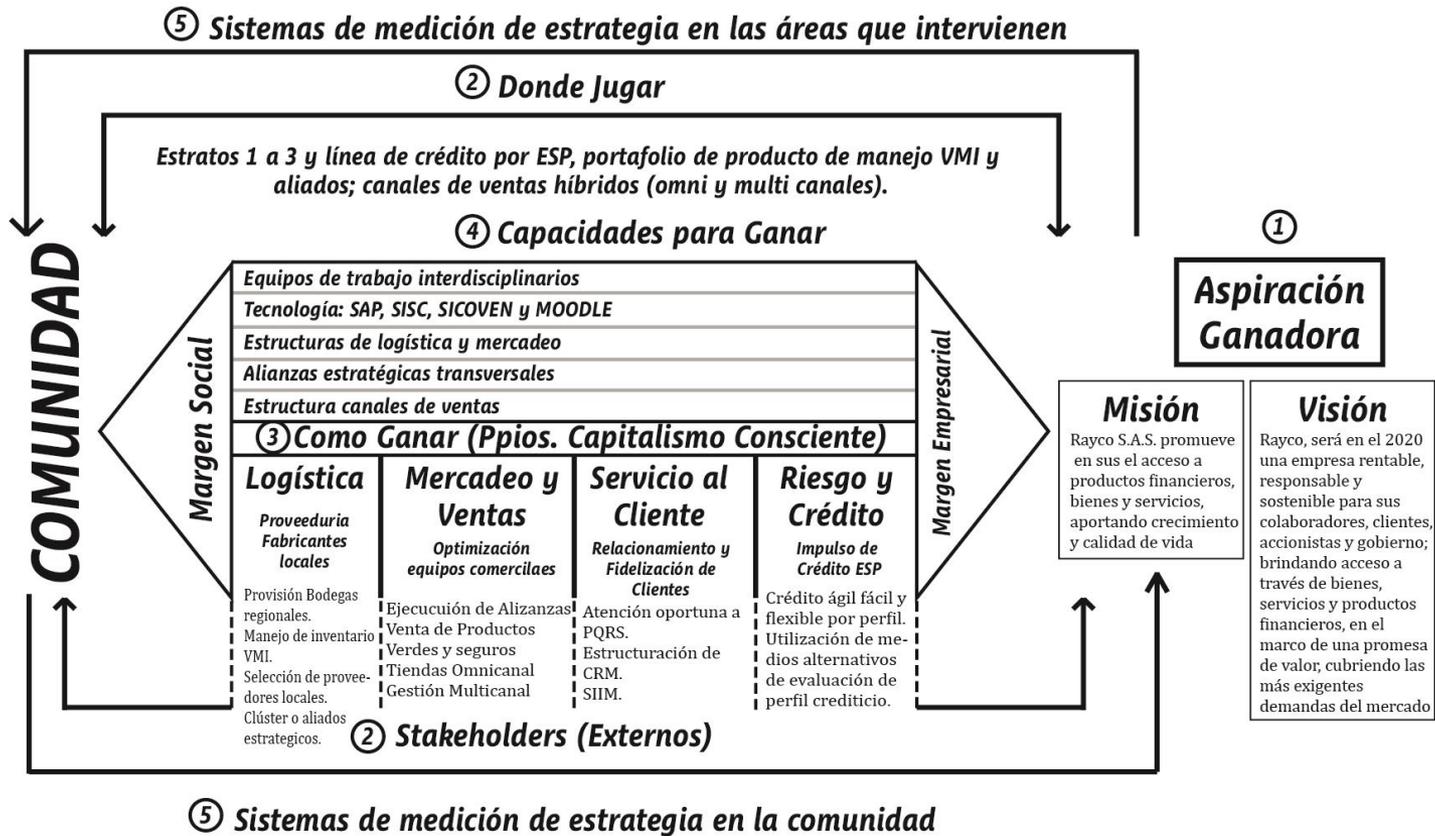


Fuente: *Playing to Win*. A.G..Lafley and Roger Martin, Harvard Business School Publishing 2013

MAESTRIAS



# ESTRUCTURACIÓN ESTRATÉGICA JUGANDO A GANAR CON ACCIONES DE RSE



# 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 en tres escenarios:

## **Con relación al medio ambiente:**

- ✓ Considerar desarrollar un programa de reposición por electrodomésticos verdes.
- ✓ Incursionar en el mercado de la movilidad eléctrica, con un plan claro para la financiación de la compra de nuevas baterías y la disposición final de estas cuando cumplan su vida útil.
- ✓ Desarrollar líneas de crédito para usuarios del área rural e incentivando el uso de abonos orgánicos y evitando la deforestación.

## **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 económico y social.
- ✓ El tener políticas claras de proveeduría que estimulan y motiven el crecimiento de las microempresas locales.

MAESTRIAS



# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- ✓ Se debe mantener una constante capacitación en sus equipos de trabajo.

## **Con relación a la economía:**

- ✓ La compañía debe estructurar un CRM que genere estabilidad y crecimiento en el mercado y monitoreo del cumplimiento del triple objetivo empresarial.
  - ✓ 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.

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Año	Artículo	Autor	Publicación	Contenido
2006	La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico	Johana Quintero* y José Sánchez**	Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales Universidad Rafael Belloso Chacín.	Definición de los eslabones que componen la cadena de valor, identificando las actividades primarias y de soporte.
2006	Estrategia y Sociedad	Michael E. Porter y Mark R. Kramer	Harvard Business Review	Relacionamiento de la sociedad y la empresa; identificándose problemas sociales y generación de soluciones.
2007	Libro Administración estratégica y política de negocios. 4 edición	Wheelen, Thomas; Hunger, David	Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos	Se plantea la gráficamente y conceptualmente el diseño de la estrategia
2011	Estudio de usuarios sin servicio por morosidad de los negocios de aguas, energía eléctrica y gas natural para identificar estrategias y políticas públicas de orden nacional, regional y local	Jairo Núñez et al	Epm y Fedesarrollo	Identificar la problemática de los clientes que presentan morosidad en el pago de los servicios públicos, caracterizando estos clientes y proponer una serie de alternativas de solución ante este problema.
2011	La creación de valor compartido	Michael E. Porter y Mark R. Kramer	Harvard Business Review	Se definen la tres (3) formas de creación de valor compartido.

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Año	Artículo	Autor	Publicación	Contenido
2011	Un examen de las relaciones de las relaciones entre ética y economía	Kliksberg, Bernardo	Libro Valores y Etica para el siglo XXI	En este artículo se deja ver como las empresas que generan mayores oportunidades tienen una mejor imagen en el mercado y la comunidad financiera
2013	El valor compartido como nueva estrategia de desarrollo empresarial	Díaz Cáceres N & Castaño C	International Journal of good Conscience.	Formas de creación de valor compartido y la situación actual del valor compartido.
2013	Capitalismo Consciente	Mackey John	Capitalismo Consciente	La capacidad para la generación de crear valor positivo y sostenible en las empresas
2013	De la Sostenibilidad al Valor Compartido: Gerencia Estratégica de los Grupos de Interés	Díaz Cáceres, Nelson	International Journal of Good Conscience	El concepto de valor compartido está centrado en la conexión entre progreso económico y social, y tiene el potencial de impulsar una nueva forma de entender el crecimiento global.
2013	Resumen libro el arte de la Guerra	Juan Manuel Roca	Leaders summaries	Se realiza un resumen del antiguo libro el arte de la guerra y como aplica en la estrategia empresarial actual.

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Año	Artículo	Autor	Publicación	Contenido
2014	Valor Compartido en Chile	Marina Pol Longo, et all	FSG Reimagining Social Change	Incrementando la Competitividad del Sector Privado Resolviendo Problemas Sociales
2014	Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional	Castellanos Narciso, Jose Elever; Cruz Pulido, Mauricio	Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo	Se aprecia en este artículo como evoluciona la estrategia a través de las diferentes épocas.
2015	Caracterización de experiencias exitosas de negocios inclusivos en Colombia	Latorre Iglesias, Edimer	Universidad Sergio Arboleda	Muestra como las empresas que generan inclusión tienden a ser sostenibles en el tiempo.
2017	Innovación y Creación del Valor Compartido	Juan M. Paris1 y Leandro A. Viltard	Palermo Business Review	Romper con la lógica de ciertos mercados y pensar en el largo plazo.
2017	De la responsabilidad social empresarial al valor social compartido logros y retos de las empresas en Colombia	Cindy Paola Velasquez Castro	Universidad Militar Nueva Granada	Logros que han tenido las empresas en Colombia al implementar el VSC en sus organizaciones



**MAESTRIAS**



**unab**

Universidad Autónoma de Bucaramanga

**POSGRADOS**

