FORTALECIMIENTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DEL GRUPO SSI, MEDIANTE LA FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA FUNDACIÓN SSI

MARISOL MARTINEZ IGUA
LUZ VIVIANA MORENO GAVIRIA

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATEGICA
SANTIAGO DE CALI
2016

FORTALECIMIENTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DEL GRUPO SSI, MEDIANTE LA FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA FUNDACIÓN SSI

MARISOL MARTINEZ IGUA
LUZ VIVIANA MORENO GAVIRIA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN SOBRE PLANEACIÓN ESTRATEGICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Dirigido por:
HECTOR FABIO OSPINA
DIRECTOR ESPECIALIZACIÓN GERENCIA ESTRATEGICA

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATEGICA
SANTIAGO DE CALI
2016

CONTENIDO

Pág.

INDRODUCCIÓN..... 5

1. EL PROBLEMA..... 10

1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA 10

2. OBJETIVOS..... 14

2.1. OBJETIVO GENERAL 14

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... 14

3. JUSTIFICACIÓN..... 15

4. MARCO REFERENCIAL..... 16

4.1. ANTECEDENTES..... 16

4.2. MARCO TEÓRICO 25

4.2.1. Planeación y estrategia..... 25

4.2.2. Responsabilidad Social Empresarial..... 27

4.2.3. Niveles de iniciativas de RSE. 29

4.2.4. Principios de la RSE. 30

4.2.5. Matriz de la posición Estrategia y la evaluación de la acción..... 32

4.3. MARCO CONCEPTUAL 36

4.4. MARCO CONTEXTUAL (DEMOGRÁFICO, INSTITUCIONAL) 42

4.5. MARCO LEGAL 43

5. DISEÑO METODOLÓGICO..... 47

5.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVO 47

5.1.1. Fase I – Identificación del estado actual de la Fundación SSI – Estudio del Problema. 47

5.1.2. Fase II – Entrevista Representante Legal 48

5.1.3. Fase III - Identificación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Aplicar las herramientas metodológicas de diagnóstico situacional, con el fin de identificar aquellas variables del entorno interno y externo de la Fundación, tales como: 48

5.1.4. Fase IV - Planeación Estratégica 49

5.2. DESARROLLO DEL MARCO METODOLÓGICO 49

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 60

BIBLIOGRAFIA 62

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Impacto Social 18

Figura 2. Programa de RSE vs Impacto social 19

Figura 3. Impacto social del programa de RSE 23

Figura 4. Matriz PEYEA 55

Figura 5. Grafico PEYEA 56

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1. Herramientas de Gestión de la RSE 30

Cuadro 2. Principios más destacados de RSE 31

Cuadro 3. Factores que pueden estar en los ejes de la matriz PEYEA 34

Cuadro 4. Matriz DOFA para la formulación de estrategias..... 40

Cuadro 5. Análisis DOFA..... 53

Cuadro 6. Matriz de Evaluación de factores internos clave 54

Cuadro 7. Matriz de Evaluación de factores externos clave 54

LISTA DE GRÁFICOS

Pág.

Gráfico 1. Impacto social Grupo Norte 24

Gráfico 2. Cuadrantes PEYEA 32

INDRODUCCIÓN

SSI MEDICINA PREPAGADA S.A. siendo una empresa vallecaucana con 25 años de experiencia en el sector económico de la salud, se ha convertido en la base para la construcción de lo que es hoy el Grupo SSI, el cual está conformado por un portafolio de empresas cuyo objetivo es suplir las necesidades del mercado en servicios de salud. Es así como hoy en día hacen parte de esta marca, empresas como MULTIPHARMA S.A. comercializadora de medicamentos e insumos hospitalarios, CAMINAR LTDA comercializadora de suministros ortopédicos y de ayudas a la movilidad, SSI IPS S.A.S. encargada del traslado asistencial de pacientes en ambulancias básicas y medicalizadas y del programa de atención médica domiciliaria con su servicio estrella de Cuidado en Casa.

En la actualidad, el Grupo SSI tiene implementado un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001 y un sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo, basado en la Norma OHSAS 18001 para tres de las empresas del Grupo, lo que ha significado un ordenamiento por procesos y un cambio en la cultura organizacional de la empresa. Producto de dicho ordenamiento, la organización ha tenido reconocimientos de orden nacional e internacional.

El 24 de Enero del año 2007 se constituye una quinta empresa llamada Fundación SSI, tal como se refiere en cámara de comercio, tiene como objeto principal coordinar y facilitar la atención de personas, especialmente niños y ancianos de escasos recursos con problemas de salud con el fin de que, al recibir la atención médica y/o quirúrgica requiera, mejorar su calidad de vida y sus familias, con énfasis especial en:

- Suministrar, en la medida de sus disponibilidades y políticas, implementos y elementos necesarios para la atención de dichas personas.
- Colaborar y/o adelantar programas particulares o estatales de protección y nutrición infantil.
- Coordinar con los voluntariados, profesionales médicos y paramédicos de la salud, con universidades, clínicas y hospitales autorizadas por el estado, jornadas médicas y académicas nacionales e internacionales.
- Facilitar en coordinación con centros educativos autorizados por el estado, cursos de difusión sobre las materias comprendidas en su objeto social.

No obstante a lo anterior, desde su creación adolece de mecanismos que coadyuven al cumplimiento de tal objetivo, hasta hoy su accionar en responsabilidad social empresarial es filantropía.

1. EL PROBLEMA

1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El Grupo Ssi, entiende la Responsabilidad Social como una decisión estratégica basada en el principio rector de la ética y el Buen Gobierno Corporativo, existente desde el año 2009, el cual tiene como valores la lealtad, el respeto, la transparencia y la integridad; además de ello tiene una orientación transversal y multidisciplinario el cual está siendo incorporado en la organización, apalancado en la curva de aprendizaje que el sistema de gestión ha adoptado en el quehacer diario de la organización, Sin embargo, lo anterior no está dejando satisfechos todos los grupos de interés o stackeholders, particularmente los de nivel externo, ya que, adolece de acciones sociales articuladas que fortalezcan el valor diferenciador que la Responsabilidad Social representa en todas las empresas del Grupo. Tal vez esta situación se deba al desconocimiento real de lo que es responsabilidad social empresarial, ya que, tal como lo indica Izquierdo (2009) *"A nivel ciudadano, un 34% conoce el significado de Responsabilidad Social, mientras que un 49% ha oído hablar de ella"* (p.7). Esto dificulta la inclusión en el planteamiento estratégico, porque a pesar de estar considerado continua basando su accionar de manera filantrópica.

Situación que es palpable al revisar la sección de responsabilidad social de SSI, donde se hace mención a tres actividades orientadas a través de:

A. Patrocinio social hacia la Fundación Hogar Infantil Madre de Dios, una institución que alberga alrededor de 76 niños de escasos recursos los cuales reciben apoyo por parte de la institución en:

- La Prestación de servicios de atención médica prehospitalaria a todos niños que se encuentren en las instalaciones de la fundación.
- Apoyo con donación de recursos que garantizan oportunidades de sostenimiento, alimentación y salud de los niños.
- Iniciativa de colaboración por parte de los empleados en apadrinar un niño permitiendo mediante la donación de un regalo trasformar sus deseos en momentos de felicidad.

B. Así mismo, la empresa Grupo SSI brinda apoyo a otras entidades a través de la participación en campañas de prevención y educación en salud mediante tamizajes Visuales y Auditivos, Valoraciones odontológicas, Exámenes de glicemia, dosis de vacunaciones. Fruto de este compromiso y la participación en estos programas, la organización contribuye a la prevención de afecciones y a la detención temprana de enfermedades.

Es importante anotar, que estas actividades se prestan sólo a solicitud de las entidades en convenio o por requerimientos de tipo contractual y no por que exista un proceso metodológico o plan administrativo proyectado a corto, mediano y largo plazo suficientemente robusto que permita desempeñar actividades que estén alineadas con los objetivos de la organización y que en adición le conceda sostenibilidad a los programas planteados.

C. Plan integral de residuos sólidos: el Grupo SSI desarrolla desde el año 2008 el proyecto PGIRS (Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos) donde contribuye con sus recursos a la restauración y preservación del medio ambiente, a través de campañas al interior de la organización para sus colaboradores.

La ausencia de un plan estratégico impide la verdadera transformación de nuestro entorno y la aplicación de su objeto social. De tal manera que, de no

diseñarse dicho planteamiento para la Fundación Ssi, sus acciones seguirán estando encaminadas a actividades esporádicas que no le apunten a un objetivo de impacto social.

El Grupo Ssi establece en el título VII de su código de ética y buen gobierno, seis principios orientados al respeto y dignidad de la persona, la responsabilidad legal, La autorregulación ética, la participación, la solidaridad y el desarrollo humano integral como compromiso por preservar el patrimonio ambiental, cultural y social para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las inequidades sociales, lo que implica que la organización integre en su estrategia los impactos económicos, sociales y ambientales de su operación.

Se hace evidente entonces y apremiante darle vida a la empresa con objeto social "Fundación Ssi", para que a través de la Planeación estratégica se apalanque y promueva un desarrollo real de responsabilidad social empresarial para el Grupo Ssi. De manera tal, que esta unidad de negocio sea el eje que facilite la integración de la sostenibilidad, el crecimiento económico y el respeto ambiental.

Es así como hemos definido que el trabajo investigativo tiene como propósito identificar aspectos que puedan dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cuál es el plan estratégico para la Fundación Ssi que aporte al logro de la responsabilidad social empresarial del Grupo Ssi, año 2016?

Con la finalidad de aportar a la respuesta de la pregunta base, se hace necesario responder también las siguientes:

¿Cuál es el estado de vida de la Fundación Ssi?

¿Cuál es el estado del plan estratégico de la Fundación Ssi, frente a la responsabilidad social empresarial?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico para la Fundación Ssi, que aporte al logro de la responsabilidad social empresarial del Grupo Empresarial año 2016.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificación del estado de conformación y vigencia de la Fundación SSI.
- Determinar la orientación de la responsabilidad social empresarial para el Grupo Ssi, partiendo de la conceptualización de beneficencia, interés social o utilidad común.
- Definir Planeación Estratégica para la Fundación SSi, apalancada en la responsabilidad social empresarial.

3. JUSTIFICACIÓN

La formulación de un plan estratégico para la Fundación de SSI, facilitará la identificación de las debilidades existentes y cómo éstas se pueden convertir en fortalezas, además de la creación de oportunidades de mejora significativas que impacten directamente en el crecimiento económico entendido como los mejores resultados de productividad y eficiencia, el respeto por el medio ambiente, pero sobre todo por la sostenibilidad en tiempo del Grupo Ssi.

> *Se requiere una gestión estratégica de la responsabilidad social empresarial que facilite el logro de la mayor eficacia y eficiencia de sus recursos, que les permitan su optimización con el fin de maximizar sus utilidades. Y, precisamente, esta gestión puede llegar a ser garantía para tener aceptación por parte de sus stakeholders y de la comunidad en general. (Del Valle, 2010, p.25)*

El establecimiento de estrategias claras y precisas, permitirán a la Fundación crear retos posibles que además generen compromisos para cumplir una trascendental función social, debido a ellos se precisa que al contar con un plan estratégico la fundación podrá mantener su enfoque en el presente y determinar posiciones futuras, sobre el entendido que se trata de un proceso flexible y modificable, que permite responder a los cambios, sobre todo, los que presupone el medio de la salud en el que se desenvuelve el Grupo Ssi.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. ANTECEDENTES

En América latina ha existido una larga historia de acciones filantrópicas. En la década de los 80 se fomentó la constitución de centros de promoción de la responsabilidad social con recursos nacionales y aportes de cooperación internacional tales como el instituto ETHOS, acción empresarial, el instituto Argentino de responsabilidad social, el centro Colombiano de responsabilidad empresarial, entre otros.

En Colombia se han dado desarrollos que recogen la primera época de la filantropía. En este sentido, las organizaciones Colombianas han tenido una larga historia de acciones en beneficio de los trabajadores y las comunidades menos favorecidas, como son la creación de viviendas populares, centros de salud y educativos, así como la creación del sistema de subsidio familiar.

Desde hace cerca de 50 años, estas iniciativas culminaron con la creación de diversas fundaciones con claras funciones sociales y ambientales.

En la década de los años 70, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) construyo y propuso un modelo de balance social, que se adaptó de otras experiencias.

En la década de los 80 y comienzos de la década de los 90, surgieron múltiples iniciativas académicas y sociales sobre la responsabilidad social de las organizaciones, que llevaron a la creación de La Red Iberoamericana de Ética de las empresas y organizaciones y, más recientemente, a la participación activa en la iniciativa de la Red Interamericana de Responsabilidad Social Empresarial.

Del mismo modo en términos de planeación estratégica ha existido una importante evolución a través del tiempo, Sun Tzu el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante siglos ha infundido el pensamiento militar del mundo no conoció el término de Planeación Estratégica, él hablaba de estrategia ofensiva, sin embargo desde ese entonces la necesidad de planear estratégicamente había existido.

Más adelante Nicolás Maquiavelo en su libro “El Príncipe” también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante, y se hace apremiante la determinación de la planeación estratégica como aglutinador de estos elementos, particularmente en el sector de salud en el que se encuentra radicado el Grupo Ssi.

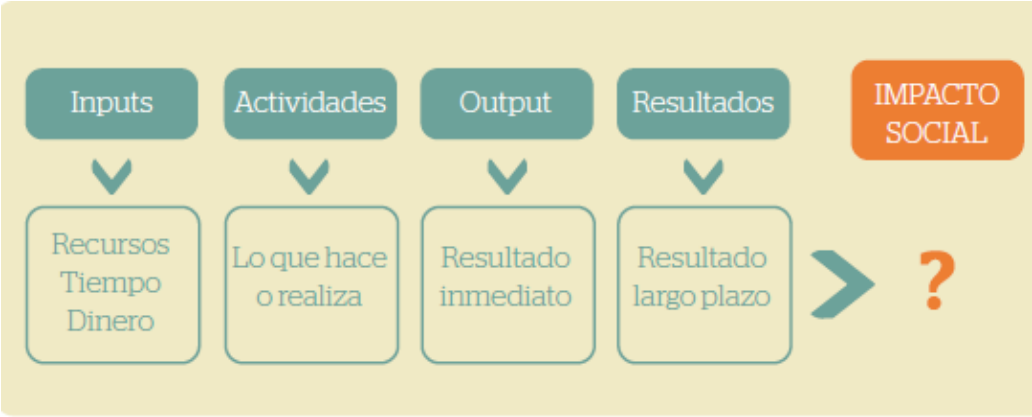
Por lo anterior podemos indicar, que mediante la realización de una adecuada planeación estratégica para la Fundación Ssi, que le permita considerar y controlar aspectos como la incertidumbre, el riesgo y la inestabilidad del sector, podrá realmente aportar elementos claves de sostenibilidad para el Grupo Ssi.

Conforme al Estudio realizado por la Profesora Elisabet Garriga Cots del departamento de Política de Empresa de EADA Business School “Impacto Social: Un modelo en base a capacidades”, se puede realmente concluir que la determinación de una adecuada ruta de vuelvo, para el caso que nos ocupa Planeación Estratégica, alineada con la responsabilidad social empresarial, puede realmente aportar a los indicadores de sostenibilidad de un negocio y a

su real impacto y trascendencia en el tiempo, resulta interesante ver como dando respuesta a una serie de cuestionamientos se llega a conclusiones con impacto en la sostenibilidad empresarial, a decir:

A. ¿Cuáles son las medidas de impacto social existentes en las empresas? Actualmente las empresas basan sus medidas de impacto social en indicadores de estándares internacionales como el GRI *(Global Reporting Initiative)* o en sistemas de calidad como la ISO 1400 o la ISO 26000. Basados en estos indicadores, la mayoría de empresas reportan como impacto social de sus programas: el número de beneficiarios, la cantidad de euros invertida o el coste del programa, los bienes comprados o los recursos aportados,..etc. Sin embargo, estas medidas son los inputs o recursos invertidos en el programa (el coste o el dinero invertido), o actividades (lo que hace el programa) o outputs (resultado inmediato) más que indicadores de impacto social.

Figura 1. Impacto Social



Fuente: Estudio “Impacto Social: Un modelo en base a capacidades”

Así, por ejemplo, en un programa de inserción laboral de personas con discapacidad, el impacto social normalmente se reporta por el número de personas con discapacidad que efectivamente se insertan laboralmente (con contrato laboral, por ejemplo 5 personas), por los recursos destinados a dicho programa (el coste en euros, 100.000 o 150.000), y/o por el tiempo dedicado a la inserción laboral (12 meses). Sin embargo, estas medidas no son impacto social, sino que son medidas cuantitativas de los inputs (la cantidad de euros invertida o el coste del programa), de las actividades (inserción laboral) o del resultado del programa (número de graduados del programa).

Figura 2. Programa de RSE vs Impacto social

Fuente: Estudio “Impacto Social: Un modelo en base a capacidades”

Recientemente, nuevas iniciativas que intentan medir el impacto social el SROI o BGM, han referido como impacto social medidas indirectas y estimativas de los costes de oportunidad de ahorro de los programa de RSE. Por ejemplo, el SROI, *(Social Return of Investment)* en un programa de salud a personas mayores, mide el impacto social por el ahorro de los costes médicos (la persona mayor deja de ir tanto al médico, implica un ahorro de los costes médicos en la seguridad social), el menor coste de una póliza de seguro (una disminución de los gastos médicos, disminución en la cuota anual de la póliza), y también como se encuentra mejor , más saludable, hace más ejercicio y se ahorra las cuotas y matrícula de un gimnasio. Todos son *proxies* o indicadores

indirectos y estimados del coste de oportunidad del ahorro de impacto social, pero son ESTIMACIONES y SON INDIRECTAS, NO son MEDIDAS sobre el comportamiento DIRECTO y REAL del beneficiario; y tan sólo están focalizados en el coste de oportunidad del ahorro y sus estimaciones.

Frente a lo anterior se podrían hacer las siguientes preguntas:

- ¿Son medidas adecuadas?
- ¿Miden todo el impacto social?
- ¿Es posible una mejor medición del impacto social?

Para dar respuesta adecuadamente a estas preguntas se hace necesario definir qué es impacto social; A pesar de que no hay una definición generalmente aceptada del término y acuerdo en qué consiste (cómo en otros grandes conceptos como estrategia o responsabilidad social) podemos llegar a un acuerdo a partir de la definición de impacto. El impacto puede definirse como “influencia o efecto dejados en alguien o en algo por causa de cualquier acción o actividad” y, por ende, el impacto social puede definirse como “la influencia o efecto en la sociedad por causa de cualquier acción o actividad (programa)”. La clave es definir este efecto en la sociedad: ¿Cuál es este efecto y cómo lo medimos?

Son preguntas que apuntan a estudios de sociología y de política pública, disciplinas que han indagado sobre la sociedad, su tejido social y que explican el cambio y el bienestar social. Pero, ¿en qué nos fijamos cuando hablamos de cambio o bienestar social? Existen una multitud de teorías de economía y sociología que han explicado el cambio y bienestar social, la gran mayoría explican la calidad de vida de las personas. Así, medir el impacto social es, concretamente, medir cómo ha cambiado la calidad de vida, y el bienestar de las personas en una sociedad. Por lo tanto medir un impacto social de un

programa de RSE es medir cómo ha cambiado la calidad de vida de las personas, su bienestar, a causa de ese programa.

Por ello es preciso entender y conceptualizar el bienestar y la calidad de vida, qué componentes tiene y cómo se mide.

Existe una multitud de teorías que conceptualizan el bienestar y la calidad de vida de las personas. Hay teorías que lo refieren al nivel de ingreso y de renta, es decir, el bienestar y la calidad de vida de una persona viene determinado por su nivel de ingreso (a mayor nivel de ingreso, mayor bienestar), o bien por la satisfacción o utilidad de ese nivel de ingreso o renta (a mayor utilidad, mayor bienestar). De todas las teorías, una de las más completas y más globales es la teoría de capacidades de Amartya Sen. El enfoque de Amartya Sen se basa en el concepto de capacidades como indicador del bienestar y calidad de vida de las personas (a mayores capacidades, mayor bienestar). Según Sen, el bienestar y/o desarrollo tiene que ver, más bien, con las cosas que las personas pueden realmente hacer o ser (las capacidades), entendidas como las oportunidades reales para elegir y llevar una vida que consideran valiosa con los recursos que tienen disponibles, teniendo en cuenta sus limitaciones psicológicas, sociales y ambientales.

Pero, la pregunta ¿Por qué el enfoque de capacidades de Amartya Sen para conceptualizar el bienestar y la calidad de vida?

Podría tener las siguientes RESPUESTAS:

- Por el tipo de información (que es completa y global) y por el contenido del bienestar (multidimensional y teniendo en cuenta las limitaciones). El tipo de información que se utiliza para conceptualizar el bienestar es más completo, incluye más variables y dimensiones para un mismo concepto (multidimensional) y tiene en cuenta las limitaciones tanto personales

(como la edad o la salud), como sociales (normas sociales y costumbres) y ambientales (clima, geografía, condiciones físicas).

- **Objetivo/subjetivo**. La teoría de capacidades de Amartya Sen tiene en cuenta tanto los aspectos subjetivos (valoración, satisfacción y percepción de la satisfacción) como los aspectos objetivos de los recursos (frecuencia, cantidad y variedad).

- **Fundamentación económica.** La teoría de capacidades de Amartya Sen posee una fundamentación económica sólida, habiendo recibido el premio Nobel de Economía en 1998, quedando validada por una multitud de estudios sobre la operacionalización y cuantificación de las capacidades.

- **Índice de capacidades.** En realidad el enfoque de capacidades nos permite construir un índice de capacidades, un índice de desarrollo humano que es similar en metodología y en función al índice sobre desarrollo humano del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que nos permite la comparación entre empresas y temporal (año a año). En el presente estudio elaboraremos un índice de capacidades para cada programa de RSE para medir el bienestar y la calidad de vida de los beneficiarios.

Así, pues, el enfoque de capacidades de Amartya Sen permite evaluar el bienestar y la calidad de vida con un mayor poder explicativo y comprensivo que cualquier enfoque basado en recursos, dinero, utilidad, satisfacción, bienes y derechos, siendo un marco de análisis óptimo para evaluar el bienestar producido por los programas de RSE en los beneficiarios de tales programas.

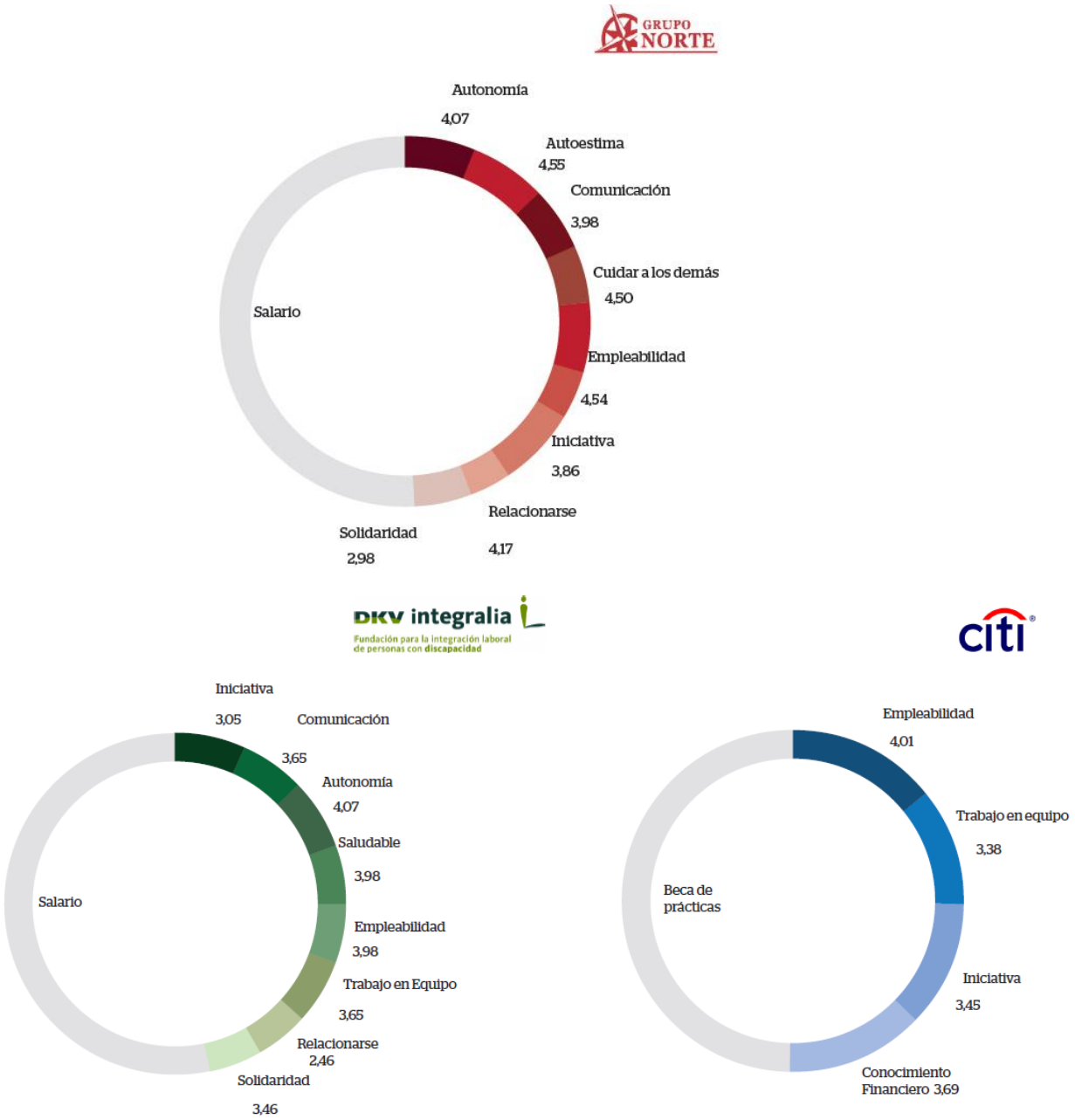
Figura 3. Impacto social del programa de RSE

Fuente: Estudio “Impacto Social: Un modelo en base a capacidades”

Hemos referido desde la justificación, que la determinación de un plan estratégico permitirá a la Fundación crear retos posibles que además generen compromisos para cumplir una trascendental función social, esto en función de lo que ha sucedido a otras entidades no propiamente del sector salud, pero si a importantes actores del medio empresarial como son una del sector de los seguros, DKV Seguros, una de servicios financieros y bancarios, Citi , y por último una empresa del sector servicios en general, Grupo Norte., según lo indica la Profesora Elisabet Garriga Cots del departamento de Política de Empresa de EADA Business School en su informe de Impacto Social: Un modelo en base a capacidades, identificando a estas entidades como Empresas innovadoras y pioneras en programas de RSE, quienes han incorporado la RSE a su estrategia y misión organizacional.

Los resultados asociados al impacto de la RSE, en función de una Planeación Estratégica corroboran que la relación entre estas aporta a la sostenibilidad de una organización, partiendo de la premisa del bienestar colectivo de los stackeholders, tal como se evidencia en los siguientes casos de éxito:

Gráfico 1. Impacto social Grupo Norte



Fuente: Estudio “Impacto Social: Un modelo en base a capacidades”

En los tres gráficos del impacto social se logra evidenciar elementos asociados a la RSE, pero además de ello elementos comunes como el trabajo en equipo y la empleabilidad los cuales consideramos que a partir de lo descrito se encuentran implícitos en el éxito de un plan estratégico.

4.2. MARCO TEÓRICO

4.2.1. Planeación y estrategia. Actualmente la Fundación Ssi, no cuenta con un norte o un rumbo especifico, lo cual interviene directamente en la estructuración clara y precisa de su objeto social. Amaya (2005) afirma:

> *Una organización que no planea, no sabe qué hacer ni cómo hacerlo; una organización sin estrategia es como un barco a la deriva, no tiene rumbo ni dirección definida, no sabe para dónde va. La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (p.13)*

La formulación de la estrategia probablemente sea el tema más discutido y debatido del mundo empresarial. Diferentes generaciones de líderes empresariales han considerado el desarrollo de una buena estrategia como el factor diferenciador del éxito. Directivos, académicos y consultores, todos buscando la panacea de una estrategia ganadora, han contribuido a la cuestión y al debate. El trabajo por ellos realizado no ha sido improductivo, y de hecho ha dado lugar al desarrollo de varias escuelas de pensamiento estratégico, tal y como describen Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph

Lampel (1998) en su libro Strategy Safari, donde estudiosos y expertos tienen opiniones y concepciones muy distintas de la estrategia y ni siquiera se ponen de acuerdo sobre su definición.

Incluso el papel de la estrategia se ha puesto en duda recientemente por quienes sugieren que nuestro entorno empresarial, tan dinámico y en rápida evolución, vuelve ineficaz una estrategia a largo plazo y casi instantáneamente obsoleta.

Sin embargo, hay quien sugiere lo contrario. Por ejemplo, Porter (1987), tal vez el pensador académico más conocido del mundo en el tema de estrategia, afirma que la estrategia nunca ha sido tan importante.

Ser diferente es lo que garantiza la existencia de la empresa. Crear esta diferenciación es lo que muchos autores ven como el núcleo verdadero de la estrategia, en concreto M. Treacy y F. Wiersema 2010. Citados en Eco3 Colecciones en el libro La elaboración de un plan estratégico: “Para que una empresa pueda tener éxito, debe definir para los clientes utilidades únicas y que nadie más ofrezca en un determinado mercado” (p.11).

En la economía actual existen incontables posibilidades de ser diferente. Según B.D. Henderson (1989):

> *Lo que diferencia a los competidores puede ser el precio, la forma de venta, la posibilidad de suministro o la cercanía geográfica. Puesto que las empresas pueden combinar estos factores de forma múltiple, existen numerosas posibilidades para cada una de ellas de mejorar su propia ventaja, ampliando aquello que la haga destacar especialmente frente a sus competidores. (p.11)*

Por lo anteriormente expuesto la planeación estratégica para la fundación Ssi, tendrá una orientación en la responsabilidad social empresarial apalancada en un elemento diferenciador, el cual se ha constituido para las empresas del Grupo Ssi fundamentada en la sostenibilidad mediante la Generación de Experiencias Positivas a sus grupos de interés, bien lo indica Valentin Alfaya en su libro Responsabilidad Social empresarial RSE la empresa "Sostenible" podemos decir que las organizaciones ejercen su responsabilidad social "cuando satisfacen las expectativas, que sobre su comportamiento, tienen los diferentes grupos de interés stackholders: empleados, socios, clientes, comunidades locales, grupos de presión, accionistas proveedores,… (Cit. en "Sostenibilidad y empresas cotizadas. Análisis y recomendaciones". Grupo de trabajo n°21 del VI Congreso Nacional de Medio Ambiente. Madrid 2002.

4.2.2. Responsabilidad Social Empresarial. Aunque existen muchos documentos que hablan sobre los inicios de la Responsabilidad Social, no se puede negar que la ética y la moral son parte de esa génesis, uno de los inicios que ha descrito la historia es el modelo económico Konrad Adenaurer, que habló sobre la economía social de mercado, haciendo énfasis en aspectos sociales y justicia social, otro hecho relevante es para el año de 1972 cuando en la constitución de Alemania se registró la función social de la propiedad; también en la misma época se dio a conocer el primer informe o balance social, así lentamente a través de los años tanto las organizaciones, los países y los gobiernos, se fueron vinculando con el concepto, hasta llegar a las normas y guías que hoy existen sobre el tema.

En la primera mitad del siglo XX en Colombia, se dieron los primeros pinos de Responsabilidad Social que era mediado por la iglesia católica, quienes recibían los aportes de los empresarios para ser revertidos en la sociedad, además en paralelo se creó la Asociación Nacional de Industriales (ANDI),

Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO), Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (ACOPI), quienes realizaban programas de extensión a sus beneficiarios; para el año de 1948 se aprobó y proclamo la Declaración Universal de los Derechos Humanos por parte de la Asamblea General de las Naciones Unidas con el fin de reconocer la dignidad y los derechos iguales e inalienables de todos los hombres; en la década de los 60 se empezó a formalizar la legislación laboral colombiana y se empezaron a generar fundaciones que eran de origen empresarial y eran constituidas para la reducción en los impuestos; por la misma época la Universidad del Valle generó una maestría para empresarios colombianos donde abordaron académicamente el concepto de Responsabilidad Social, con el objetivo de formar dirigentes con alta calidad técnica y un énfasis en su formación humanista; para el año de 1991 se firmó el compromiso de Guaymaral, con objetivos orientados a la educación, la salud, la innovación, desarrollo productivo, la paz, el desarrollo comunitario, justicia y transparencia.

En Colombia para 1977 Fabricato presentó el primer informe de balance social; Incolda y la Fundación para la educación y el desarrollo Social (F) en ese mismo año patrocinaron la investigación “Hacia un Nuevo Compromiso del Empresario Colombiano”, realizando a la fecha acciones responsables por carácter religioso, político y altruista, involucrándose los gremios empresariales, la academia y los sectores civiles y sociales.

El concepto de Responsabilidad Social ha evolucionado al transcurrir la historia, muestra de ello es la propuesta de Friedmamn, el cual está señalando que la Responsabilidad Social es solo para los accionistas, en la década de los 50 con la propuesta de Broker, refirió que las obligaciones del empresario eran las de perseguir políticas, tomar decisiones y seguir las líneas de acción que fuesen deseables para los objetivos y los valores de las ciudades; para la

década de los 60 se propuso la ley de oro donde se habla del poder social de las empresas.

Para la década de los 70 con la propuesta metodológica del comité de desarrollo económico el concepto se transformó substancialmente, ya que la sociedad le da a la empresa la posibilidad de funcionar y desarrollarse, por lo tanto la empresa tiene la obligación de retornar en la satisfacción de necesidades a la sociedad, es decir tener actitud y una visión a largo plazo en la cual se le da prevalencia a lo social que a lo individual.

Peter Drucker para la década de los 80 planteó que la responsabilidad social es una oportunidad de negocio, es la mejor y mayor integración de las necesidades de la sociedad con la actividad empresarial, convirtiendo los problemas sociales en oportunidades de negocio, producción y trabajos bien remunerados, lo que propuso la creación del concepto de ciudadanía corporativa, que es el encadenamiento de los deberes y derechos de una empresa en una situación que actúa dentro de una sociedad más amplia, la cual desarrolla una relación justa y sostenible con cada una de las personas y grupos relacionadas con las actividades propias del negocio, ya sea directa o indirectamente.

4.2.3. Niveles de iniciativas de RSE. Son parámetros establecidos por entidades nacionales e internacionales con el fin de brindar una comprensión adecuada a las propuestas relacionadas con el tema de responsabilidad social empresarial y se identifican en tres niveles: indicadores, instrumentos y principios.

Su concepto se puede comprender a partir del siguiente cuadro:

Cuadro 1. Herramientas de Gestión de la RSE

NIVELES DE INICIATIVAS	DEFINICIÓN	EJEMPLOS
Principios	"Guías que indican prácticas o conductas aceptables o inaceptables"	Pacto Mundial Directrices de la OCDE Principios CERES Libro Verde
Instrumentos	Lineamientos relacionados directamente con la gestión de la RSE en las organizaciones y que ayudan a lograr una mejor comprensión de las ideas expresadas en los principios.	Global Reporting initiative (GRI) ISO 26000 AA 1000 Norma SGE 21:2005
Indicadores	Herramientas de monitoreo y evaluación de las estrategias de gestión de la RSE implementadas por las organizaciones.	ETHOS SA8000

Fuente: Camacho, Gloria; Portales, Luis; Barrera & García de la Torre, Consuelo. Capítulo 4: Herramientas de Gestión de la RSE en América Latina. En "Responsabilidad Social Empresarial". Naucalapan de Juárez, 1 Ed.2012. Pag.46.

4.2.4. Principios de la RSE. Como herramienta de mejoramiento continuo en una organización, actualmente la evolución de la RSE, es llevada a ser incluida como elemento estratégico y dentro de los principios rectores de la empresa. El Global Compact (El pacto global, es una iniciativa voluntaria, que consta de diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción. Disponible www.unglobalcompact.org) en colaboración con la Organización de Naciones Unidas (ONU) han terminado 10 principios acerca del concepto de responsabilidad social empresarial, los cuales están definidos por la propuesta del Pacto Global (Global Compact) que buscan:

A. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.
B. Velar y garantizar que no se vulneren los derechos humanos en la organización.
C. Apoyar la libertad de asociación y negociación colectiva.
D. Eliminar toda manifestación de trabajo forzoso y/o represivo en la empresa.

E. Prohibición al trabajo infantil.
F. Eliminar toda práctica de discriminación.
G. Conservar un modelo de protección al medio ambiente.
H. Promover y desarrollar iniciativas de responsabilidad ambiental.
I. Promover y favorecer el desarrollo de tecnologías que no afecten el medio ambiente.
J. Trabajar en contra de cualquier forma de corrupción, extorción y soborno.

Sin embargo existen otras entidades que han generado iniciativas en Responsabilidad Social Empresarial, los cuales se pueden apreciar en la siguiente tabla:

Cuadro 2. Principios más destacados de RSE

ACCIÓN EMPRESARIAL	DEBERES	PROETICA	GLOBAL COMPACT	CEDIS	ETHOS
Ética Empresarial	Valores y principios éticos	Cultura, valores y principios	Anticorrupción	Valores y ética	Valores y transparencia
Calidad de vida laboral	Condiciones de ambiente de trabajo y empleo	Publico interno	Trabajo	Lugar de trabajo	Publico interno
Medio ambiente	Protección del medio ambiente	Medio ambiente	Ambiente	Medio ambiente	Medio ambiente
Compromiso con la comunidad	Apoyo a la comunidad	Comunidad	-	Inversión social	Comunidad
Marketing responsable	Marketing responsable	Consumidores	-	Mercadeo	-
-	-	Proveedores	-	-	Proveedores
-	-	Gobierno	Derechos humanos	Derechos humanos	-

Fuente: Yepes López, Gustavo A; Peña Collazos, Wilmar; Sánchez Maldonado, Luis F. "Responsabilidad social empresarial: Fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy". Bogotá, 2007. Pág.35.

4.2.5. Matriz de la posición Estrategia y la evaluación de la acción (PEYEA). La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), es otro instrumento importante para la construcción de una Planeación Estratégica. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]. Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

Gráfico 2. Cuadrantes PEYEA

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. La tabla 6-3 contiene algunas de las variables generalmente incluidas. Por ejemplo, el rendimiento sobre la inversión, el apalancamiento, la liquidez, el capital de trabajo y el flujo de efectivo se suelen considerar factores determinantes de la fuerza financiera de la organización. La matriz PEYEA, como la DOFA, se debe preparar para la organización particular que se esté considerando y se debe basar, en la medida de lo posible, en información a base de datos.

Pasos para preparar una matriz PEYEA

- Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).

- Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de –1 (mejor) –6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.

- Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.

- Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

- Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto *xy*.

- Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Cuadro 3. Factores que pueden estar en los ejes de la matriz PEYEA

Posición estratégica interna	Posición estratégica externa
Fuerza financiera (FF)	***Estabilidad del Ambiente (EA)***
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Apalancamiento	Tasa de inflación
Liquidez	Variabilidad de la demanda
Capital de trabajo	Escala de precios de productos competidores
Flujos de efectivo	Barreras para entrar en el mercado
Facilidad para salir del mercado	Presión competitiva
Riesgos implícitos del negocio	Elasticidad de la demanda
Ventaja Competitiva (VC)	***Fuerza de la Industria (FI)***
Participación en el mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de utilidades
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera
Lealtad de los clientes	Conocimientos tecnológicos
Utilización de la capacidad de la competencia	Aprovechamiento de recursos
Conocimientos tecnológicos	Intensidad de capital
Control sobre los proveedores y distribuidores	Facilidad para entrar en el mercado Productividad, aprovechamiento de la capacidad

Fuente: H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, Strategic Management and Business Policy. A Methodological Approach (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., 1982): 155-156. Un ambiente estable representa una posición estratégica más conveniente que un medio ambiente inestable.

La ilustración siguiente contiene algunos ejemplos de perfiles de estrategias que pueden surgir del análisis PEYEA. El vector direccional ligado a cada uno de los perfiles sugiere el tipo de estrategias que conviene seguir: agresivas,

conservadoras, defensivas o competitivas. Cuando el vector direccional de una empresa está situada el *cuadrante agresivo* de la matriz PEYEA la organización está en magnifica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de (1) aprovechar las oportunidades externas, (2) superar la debilidades internas y (3) evitar las amenazas externas. Por lo tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollos del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

El vector direccional puede aparecer en el *cuadrante conservador* (cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEYEA, que implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos. Las estrategias conservadoras con mucha frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica. El vector direccional puede estar en la parte inferior izquierdo o *cuadrante defensivo* de la matriz PEYEA, que sugiere que la empresa se debe concentrar en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas. Las estrategias defensivas incluyen atrincheramiento, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica. Por último, el vector direccional puede estar situado en la parte inferior derecha o *cuadrante competitivo* de la matriz PEYEA, que indica estrategias competitivas. Las estrategias competitivas incluyen la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

4.3. MARCO CONCEPTUAL

Responsabilidad. Significa responder a los llamados de los valores que piden ser realizados. Valores y responsabilidad muestran el carácter relacional y dialógico de la ética.

Los valores. Son exigencias de realización y la responsabilidad es la respuesta libre del hombre para realizarlos, Valor y deber está relacionados, pues la captación de un valor no realizado se acompaña del deber de realizarlo.

Responsabilidad social empresarial. "Es el compromiso auditable de las empresas con los valores éticos que dan un sentido humano a su desempeño por el desarrollo sostenible, buscando una estrategia de negocios que integre el crecimiento económico con el bienestar social y la protección ambiental" (Martínez, 2005, p.31)

Planeación. Comprende la fijación de objetivos organizacionales, metas, políticas, estrategias y programas, precede a la ejecución de las funciones administrativas de organizar, dirigir y controlar. Los planes proporcionan un medio racional para lograr los objetivos.

Estrategia. Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable, basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes.

Planeación Estratégica. La planificación estratégica no es en sí misma una garantía de éxito, es el primer paso en la selección y definición de un rumbo cuyo objetivo final es la permanencia y el éxito de la empresa en el mercado.

El desarrollo de una estrategia debe entenderse como una combinación de procesos, a lo largo de los cuales los agentes involucrados pueden incurrir en una serie de errores.

Entre los peligros que conlleva la formalización de la planificación estratégica, siguiendo a Mintzberg (citado en Eco3 Colecciones, 2010) en el libro La elaboración de un plan estratégico: El éxito o el fracaso de la aplicación de la estrategia están fuertemente unido a la capacidad de los responsables de la misma. En la definición de la estrategia de una organización es necesario tener en cuenta las dimensiones culturales y políticas de la misma, un proceso de planificación no debe poderse extrapolar de una organización a otra, incluso cuando tienen comportamientos similares y operan en el mismo sector.

Es por esto que la planeación estratégica, se convierte en el punto de referencia para visualizar en qué grado se alcanzan los objetivos trazados por una organización.

El Plan Estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de nuestra empresa. Debemos ser capaces de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito. Como bien afirma Chesterton (citado en Eco3 Colecciones, 2010) en el libro La elaboración de un plan estratégico: “La idea que no trata de convertirse en palabras es una mala idea, la palabra que no trata de convertirse en acción, es a su vez una mala palabra” (p.14)

Cuando una empresa está elaborando su primer Plan Estratégico, se suele enfrentar, por primera vez, a la definición de las decisiones estratégicas de más largo alcance: la visión, la misión, el propósito estratégico (misión+visión) y los valores corporativos.

Visión. El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que podíamos definir como la declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no puede tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa.

Aunque las visiones no pueden ser medidas por un indicador específico que valore el grado en el que están siendo alcanzadas, proporcionan una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización.

Misión. La misión de una compañía difiere de la visión en que abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva.

Mientras que la declaración de visión es amplia, la declaración de misión ha de ser más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.

Valores Corporativos. Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma. Los valores corporativos definen el carácter de una empresa y describen aquello que la empresa representa, por lo tanto, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen la identidad corporativa de la empresa.

Matriz para formular Estrategias DOFA. La matriz amenazas-oportunidades-debilidades-fortalezas (DOFA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz AODF y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

Las estrategias FO. Usan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO. Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA. Aprovechan las Fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

Las estrategias DA. Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

La tabla siguiente contiene una presentación esquemática de una matriz DOFA. Nótese que la primera, segunda, tercera, y cuarta estrategia son: FO, DO, FA, y DA, respectivamente.

Cuadro 4. Matriz DOFA para la formulación de estrategias

	FORTALEZAS-F 1. 2. 3. Anotar las fortalezas 4. 5.	**DEBILIDADES-D** 1. 2. 3. Anotar las debilidades 4. 5.
OPORTUNIDADES-O 1. 2. 3. Anotar las oportunidades 4. 5.	**ESTRATEGIAS-FO** 1. 2. Anotar las fortalezas 3. para aprovechar las 4. oportunidades 5.	**ESTRATEGIAS-DO** 1. 2. Superar las debilidades 3. aprovechando las 4. oportunidades 5.
AMENAZAS-A 1. 2. 3. Anotar las amenazas 4. 5.	**ESTRATEGIAS-FA** 1. 2. Usar las fortalezas 3. para evitar 4. las amenazas 5.	**ESTRATEGIAS-DA** 1. 2. Reducir las debilidades 3 y evitar las amenazas. 4. 5.

FUENTE: Elaboración Propia

Nótese a que la matriz DOFA cuenta con nueve celdas. Como se indica, hay cuatro celdas para factores clave, cuatro celdas para estrategias y una celda que siempre se deja en blanco (la celda superior de la izquierda). Las cuatro

celdas de la estrategia llamadas FO, DO, FA, DA se ocupan después de llenar las cuatro celdas de los factores claves, llamados F, D, O, A.

La matriz DOFA se lleva a cabo en los ocho pasos siguientes:

- Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
- Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
- 6 Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

Stackeholders. El término agrupa a trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores clave que se ven afectados por las decisiones de una empresa. Generar confianza en estos es fundamental para el desarrollo de una organización.

Asociación Nacional de Industriales (ANDI). Asociación Nacional de empresarios de Colombia, es una agremiación sin ánimo de lucro que tiene como objetivo difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa.

Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO). Entidad que trabaja para el desarrollo sostenible, los intereses generales del País y el fortalecimiento de la iniciativa privada y de las instituciones.

Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (ACOPI). Agremiación dedicada a trabajar en el desarrollo y la defensa de los empresarios Mipyme de todos los sectores productivos.

4.4. MARCO CONTEXTUAL (DEMOGRÁFICO, INSTITUCIONAL)

Según los reportes presentados por Certicámara, cada día son más las empresas que se crean en nuestro territorio nacional y aunque existen los requerimientos de conformación legal para las mismas, no todas tienen el conocimiento, ni la conciencia ni la claridad sobre la Responsabilidad social Empresarial que les atañe para con sus grupos de interés.

Es así como, para la ciudad de Cali se encuentran inscritas 13.076 entidades sin ánimo de lucro, de las cuales 6.302 son fundaciones en donde su propuesta se encuentra orientada a la realización de actividades de beneficencia.

Es importante anotar que estas entidades tienen unas características particulares, según el tipo de acción que realizan y la población a la cual se dirigen, sin embargo no se ejerce una veeduría formal que mida el impacto que tienen las organizaciones no gubernamentales (ONG) en la ciudad.

Conforme a lo anterior nuestra propuesta se encuentra orientada a definir un plan estratégico para la Fundación SSI, que permita fortalecer la responsabilidad social corporativa (RSC) también llamada responsabilidad social empresarial (RSE) para las unidades de negocio del Grupo SSI,

dedicado a la prestación de servicios de salud en el Departamento del Valle del Cauca, ciudad de Santiago de Cali.

4.5. MARCO LEGAL

En Colombia, el sector solidario y los conceptos asociados a las organizaciones sin ánimo de lucro, han tomado importancia de manera especial con la promulgación de la carta Política de 1991, que incorpora la noción de solidaridad, planteando desde sus Principios Fundamentales que "Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de república unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general". (Constitución Política de Colombia de 1991, título I, de los Principios Fundamentales, artículo 1)

La notable expansión de las organizaciones sin fines de lucro, integradas por particulares asociados en torno a ideales filantrópicos, fue advertida por el constituyente primario, y a partir de entonces el interés por estudiar el sector naciente ha venido en aumento. Se prevé que el desarrollo de estas organizaciones seguirá en aumento de forma exponencial debido a las actuales coyunturas de corte nacional e internacional que proponen el fortalecimiento de la sociedad civil en aras de alternar las ineficientes propuestas de desarrollo que se han puesto en práctica en los países latinoamericanos (Katime, 2005, P. 88).

Las organizaciones solidarias de desarrollo (OSD) son aquellas formas del emprendimiento solidario sin ánimo de lucro, que empleando bienes y servicios privados y gubernamentales, construyen y prestan bienes y servicios

para el beneficio social. Su característica común es que la finalidad de su constitución es ejercerla solidaridad principalmente de adentro hacia afuera, dirigiendo su accionar hacia terceros, comunidades y la sociedad en general prevaleciendo el flujo altruista.

La alusión a las organizaciones no gubernamentales (ONG) no tiene reconocimiento como concepto en la legislación colombiana. Este término hace referencia, a las organizaciones solidarias de desarrollo; tipología de entidad sin ánimo de lucro de carácter asociativo y solidario o de emprendimiento solidario.

Dicho lo anterior, las fundaciones son personas jurídicas creadas por iniciativa particular para atender, sin ánimo de lucro, servicios de interés social, conforme a la voluntad de los fundadores (Artículo 5° del Decreto 3130 de 1968).

Características: El sustrato de la fundación es la afectación de unos fondos preexistentes a la realización de un fin de beneficencia pública, de utilidad común o de interés social (educativos, científicos, tecnológicos, culturales, deportivos o recreativos) Las fundaciones forman una persona jurídica distinta de sus miembros individualmente considerados, a partir de su registro ante la Cámara de Comercio con jurisdicción en el domicilio principal de la entidad. (Artículo 40 del Decreto 2150 de 1995) Los estatutos en ningún caso podrán ser contrarios al orden público, a las leyes o a las buenas costumbres. (Parágrafo, artículo 3° del Decreto 1529 de 1990).

Inscripción: No están sujetas a inscripción en el registro mercantil las instituciones de educación superior; las instituciones de educación formal y no formal a que se refiere la Ley 115 de 1994; las personas jurídicas que presten servicios de vigilancia privada; las iglesias, confesiones y denominaciones

religiosas, sus federaciones y confederaciones y asociación de ministros; las reguladas por la Ley 100 de Seguridad Social; los sindicatos y las asociaciones de trabajadores y empleadores; partidos y movimientos políticos; las cámaras de comercio y las demás personas jurídicas respecto a las cuales la ley expresamente regule en forma específica su creación y funcionamiento, todas las cuales se regirán por sus normas especiales.

Control de legalidad: Las Cámaras de Comercio verificarán el cumplimiento formal de los requisitos previstos en el numeral primero del Decreto 0427 de 1996, salvo en los casos donde por virtud de la Ley tienen un control de fondo.

Vigilancia e inspección: Le corresponde ejercerla a los gobernadores de Departamento. (Decreto 054 de enero 18 de 1974; artículo 5° del Decreto 3130 de 1968; artículo 1° y 23 del Decreto 1529 de 1990 y Decretos 1318 de 1988, 1093 de 1989).

Constitución: El artículo 40 del Decreto 2150 de 1995, dispone que las entidades sin ánimo de lucro se constituirán por acta de constitución, documento privado reconocido o escritura pública:

i. Por Acta de constitución, que comprende:
A) Acta de asamblea de constitución en la que se consagre la voluntad inequívoca del fundador o de los fundadores de destinar con fines de beneficencia, interés social o utilidad común, unos fondos o bienes específicamente determinados.

ii. La aprobación a los estatutos. (Literal c, artículo 2° del Decreto 1529 de 1990).

iii. Elección o designación del representante legal y demás dignatarios. (Literal c, artículo 2° del Decreto 1529 de 1990).

iv. El acta será firmada por quienes obraron como presidente y secretario de la reunión, cuyas firmas serán reconocidas ante juez o notario público. (Literal c, artículo 2° del Decreto 1529 de 1990).

B) Los estatutos de la entidad firmados por el representante legal de la entidad y el Secretario. (Artículo 2° del Decreto 1529 de 1990 y artículo 40 del Decreto 2150 de 1995) Información Cámara de comercio de Cali.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVO

El tipo de investigación al cual corresponde este estudio es cualitativo, dado que se utiliza el método de análisis documental y la entrevista como modelo para este trabajo de grado.

Este ejercicio académico permitirá orientar un diagnóstico sobre la realidad de la Fundación SSI y la proyección de su plan estratégico corporativos que genere el desarrollo del sistema de Responsabilidad Social Empresarial.

A continuación establecemos las fases de esta investigación:

5.1.1. Fase I – Identificación del estado actual de la Fundación SSI – Estudio del Problema. A través de esta fase fue posible ahondar en el problema y realizar el primer acercamiento de trabajo de campo, a través de la aplicación de técnicas de la investigación cualitativa como el análisis de los documentos y registros existentes.

Es así como a continuación se indica por cada objetivo, las metodologías a utilizar:

Objetivo 1: Identificar el estado de conformación y vigencia actual de la Fundación SSI.

Este objetivo se llevara a cabo mediante consulta ante de la cámara de comercio, para determinar estado de constitución legal de la fundación, además de la determinación y cumplimiento de:

- Fecha de constitución de la fundación.
- La existencia del Acta de asamblea de constitución en la que se consagre la voluntad inequívoca del fundador o de los fundadores de destinar con fines de beneficencia, interés social o utilidad común, unos fondos o bienes específicamente determinados.
- La aprobación a los estatutos conforme al Decreto 1529 de 1990.
- Elección o designación del representante legal y demás dignatarios.
- La existencia de Los estatutos de la entidad firmados por el representante legal de la entidad y el Secretario y registro ante Cámara de comercio de Cali.

5.1.2. Fase II – Entrevista Representante Legal

Objetivo II: Determinar la orientación de la responsabilidad social empresarial para el Grupo Ssi, partiendo de la conceptualización de beneficencia, interés social o utilidad común.

Para la realización de la entrevista al representante legal de la Fundación SSI, se consideraron siete preguntas claves que dieran respuesta a las inquietudes asociadas al direccionamiento y a la visión de la fundación SSI. (Ver anexo N°1).

5.1.3. Fase III - Identificación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Aplicar las herramientas metodológicas de diagnóstico situacional, con el fin de identificar aquellas variables del entorno interno y externo de la Fundación, tales como:

- Matriz DOFA
- Matriz MEFE

- Matriz MEFI
- Grafica para determinación de la orientación de estrategias PEYEA

5.1.4. Fase IV - Planeación Estratégica. Definir el plan estratégico para la Fundación SSI, apalancada en la responsabilidad social empresarial.

Una vez aplicadas las herramientas metodológicas utilizadas como diagnóstico empresarial para la formulación y evaluación de estrategias, se analizan los resultados obtenidos en las matrices preliminares y con base en cada uno de los puntos se definen cuatro tipos de estrategias catalogadas de la siguiente manera:

Estrategias FO - Ofensivas
Estrategias DO – Reorientación
Estrategias FA – Defensivas
Estrategias DA – Supervivencia

5.2. DESARROLLO DEL MARCO METODOLÓGICO

FASE I - Identificación del estado de conformación y vigencia de la Fundación SSI.

A. Consulta en cámara de comercio

Se solicita en la cámara de comercio de la ciudad de Santiago de Cali, el certificado de existencia y representación de entidades sin ánimo de lucro de la Fundación SSI, encontrando que se encuentra vigente (código de verificación 081586PVF3), con la siguiente información:

a. Nombre: Fundación Ssi
b. Clase de persona Jurídica: Fundación
c. Domicilio: Cali – Valle

d. Dirección domicilio principal: Cra 42 Nro. 5c-107 Cali
e. Dirección electrónica: financiero@grupossi.com
f. Nit: 900130593-8
g. Que por documento privado del 03 de diciembre de 2006 de Cali, está inscrita en la cámara de comercio el 24 de enero de 2007 bajo el Nro. 153 del libro I, se constituyó Fundación Ssi.
h. Vigencia: Indefinido

Se confirma la existencia del Acta de asamblea de constitución en la que se expresa la voluntad inequívoca del fundador de destinar con fines de beneficencia e interés social bienes específicamente determinados, además de la aprobación a los estatutos conforme al Decreto 1529 de 1990, la elección o designación del representante legal y demás dignatarios según acta No. 002-08 del 14 de Octubre de 2008; y, la existencia de los estatutos de la entidad firmados por el representante legal de la entidad y el Secretario y registro ante Cámara de comercio de Cali.

FASE II - Entrevista a Representante legal de la Fundación Ssi

Se construye instrumento para realización de entrevista al Representante Legal de la Fundación Ssi, el instrumento contiene las siguientes preguntas:

A. ¿Cuál es el nombre la fundación?
R/. Fundación Ssi

B. ¿Cuál es la el objeto social de la fundación?
R/. El objeto social en su momento se orientó en el aporte al mejoramiento de la recuperación de niños y personas de la tercera edad que a partir de intervenciones en salud adolecieran de condiciones adecuadas para su recuperación.

C. ¿Cuál es la misión y la visión de la fundación?

R/. A pesar de las diferentes actividades realizadas por la Fundación Ssi en cumplimiento de su objeto social, por ejemplo el apoyo a la “Fundación hogar infantil madre de Dios”, la cual beneficia a niños en condiciones de vulnerabilidad social y económica, y a pesar de muchos esfuerzos que se han realizado con la finalidad de proyectar y definir un norte para la Fundación Ssi, considero que se ha dado prioridad al fortalecimiento de las diversas unidades de negocio del Grupo Ssi, de las cuales se obtiene un beneficio financiero directo, lo cual ha dificultado la puesta en marcha de la empresa que apunta directamente a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

D. ¿Cómo nace la fundación?

R/. Entendiendo el sector económico en el que se encuentran las unidades de negocio del Grupo y sobre el entendido que la salud es servicio social, se determina en el año 2007 la constitución de una unidad de negocio que con su accionar contribuyera a la mejora de la calidad de vida de niños y personas de la tercera con problemas de salud.

E. ¿Se mantuvo la idea original de la fundación? O ¿hubo cambios respecto a esa idea inicial?

R/. Si, aún se conserva en el objeto que desde sus inicios fue plasmada en la cámara de comercio, aunque este no se ha desarrollado en su totalidad.

F. ¿Cuáles son las proyecciones a futuro?

R/. Darle vida a una unidad de negocio que aportara al desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) del Grupo Ssi, con autonomía y suficiencia en su estructura organizacional y en sus procesos.

G. ¿Considera usted que el objeto social de la Fundación está alineado con los conceptos de beneficiencia, interés social o utilidad común?

Precisamente esas fueron las razones que motivaron la constitución de la fundación, entendiendo la beneficiencia como el conjunto de acciones en pro de mejorar las condiciones de personas necesitadas, el interés social como uno de los elementos determinantes en la construcción del código de buen gobierno corporativo del año 2008, el cual está directamente relacionado con la responsabilidad social empresarial; sin embargo hemos sido tímidos en la determinación de un programa que integre adecuadamente tales conceptos, esto no quiere decir que no serán considerados por el contrario deberán ser la base para el camino que se recorrerá en adelante en términos de RSE para el Grupo Ssi.

Fase III - Identificación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Análisis DOFA. A partir de la información suministrada por el representante legal de la fundación SSI, el estado documental y las actividades que a través del tiempo se han realizado por la fundación, las cuales han tenido un enfoque filantrópico, se realiza el siguiente análisis con la finalidad aportar a la determinación de la planeación estratégica.

Cuadro 5. Análisis DOFA

FUNDACIÓN SSI	**FORTALEZAS-F** 1. Respaldo de Grupo Empresarial Ssi 2. Cumplimiento en la Constitución legal 3. Credibilidad e imagen institucional 4. Buenas relaciones con entes Gubernamentales 5. Personal altamente calificado del Grupo Empresarial 6. Apoyo del representante legal	**DEBILIDADES-D** 1. Falta de reconocimiento en el mercado 2. Adolece de direccionamiento estratégico 3. No cuenta con ingresos 4. Las actividades realizadas carecen de objetivos en RSE 5. No cuenta con estructura organizacional 6. No cuenta con infraestructura física 7. Ausencia de responsable directo.
OPORTUNIDADES-O 1. Alianzas con otras organizaciones 2. Región en crecimiento y desarrollo 3. Consecución de socios estratégicos 4. Generar aporte social	**ESTRATEGIAS-FO OFENSIVAS** 1. Vincular accionistas y proveedores para que participen en los programas empresariales de inversión y desarrollo social. 2. Fomentar alianzas estratégicas e intersectoriales que en conjunto con las organizaciones de la sociedad civil y el gobierno, le permitan contribuir corresponsablemente al bien común y atender las necesidades sociales definidas en los programas de RSE.	**ESTRATEGIAS-DO REORIENTACIÓN** • Aprovechar la relación con diferentes clientes del sector gubernamental del Grupo Empresarial. • Fomentar el desarrollo humano y profesional de la comunidad laboral de las empresas del Grupo y de sus Familias.
AMENAZAS-A 1. Coyuntura económica y social 2. Exigencias gubernamentales 3. Dependencia económica de las unidades de negocio del Grupo	**ESTRATEGIAS-FA DEFENSIVAS** 1. Fortalecer la estructura y los procesos internos de la Fundación, con la finalidad de garantizar métodos estandarizados de operación y gestión. 2. Diseñar estrategias de mercado que permitan impulsar la fundación.	**ESTRATEGIAS-DA SUPERVIVENCIA** 1. Apoyar causas sociales afines a la actividad que desarrolle el Grupo SSi, como parte de su estrategia de negocios. 2. Aprovechar el acceso a recursos económicos. 3. Integrar las actividades de RSE con la actividad económica de las empresas del Grupo.

Cuadro 6. Matriz de Evaluación de factores internos clave

FORTALEZA	Peso	Calificación	Resultado
Respaldo de Grupo Empresarial Ssi	0,16	4,00	0,64
Cumplimiento en la Constitución legal	0,16	4,00	0,64
Credibilidad e imagen institucional	0,16	3,00	0,48
Buenas relaciones con entes Gubernamentales	0,16	4,00	0,64
Personal altamente calificado del Grupo Empresarial	0,16	3,00	0,48
Apoyo del representante legal	0,16	3,00	0,48
Sumatoria	**0,96**	**21,00**	**3,36**

Debilidades	Peso	Calificación	Resultado
Falta de reconocimiento en el mercado	0,14	2,00	0,28
Adolece de direccionamiento estratégico	0,14	4,00	0,56
No cuenta con ingresos	0,14	4,00	0,56
Las actividades realizadas carecen de objetivos en RSE	0,14	3,00	0,42
No cuenta con estructura organizacional	0,14	4,00	0,56
No cuenta con infraestructura física	0,14	2,00	0,28
Ausencia de responsable directo	0,14	3,00	0,42
Sumatoria	**0,98**	**22,00**	**3,08**

Cuadro 7. Matriz de Evaluación de factores externos clave

Oportunidad	Peso	Calificación	Resultado
Alianzas con otras organizaciones	0,15	3,00	0,45
Región en crecimiento y desarrollo	0,10	4,00	0,40
Consecución de socios estratégicos	0,30	4,00	1,20
Generar aporte social	0,45	4,00	1,80
Sumatoria	1,00	15,00	3,85
Amenaza	**Peso**	**Calificación**	**Resultado**
Coyuntura económica y social	0,30	3,00	0,90
Exigencias gubernamentales	0,30	2,00	0,60
Dependencia económica de las unidades de negocio del Grupo	0,40	4,00	1,60
Sumatoria	1,00	9,00	3,10

Figura 4. Matriz PEYEA

MATRIZ PEYEA

MATRIZ DE LA POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION

POSICION ESTRATEGICA INTERNA FUERZA FINANCIERA	
LIQUIDEZ	1
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	6
UTILIDADES	1
CAPITAL DE TRABAJO	3
TASA DE RETORNO DE INVERSIÓN	1
	2,4

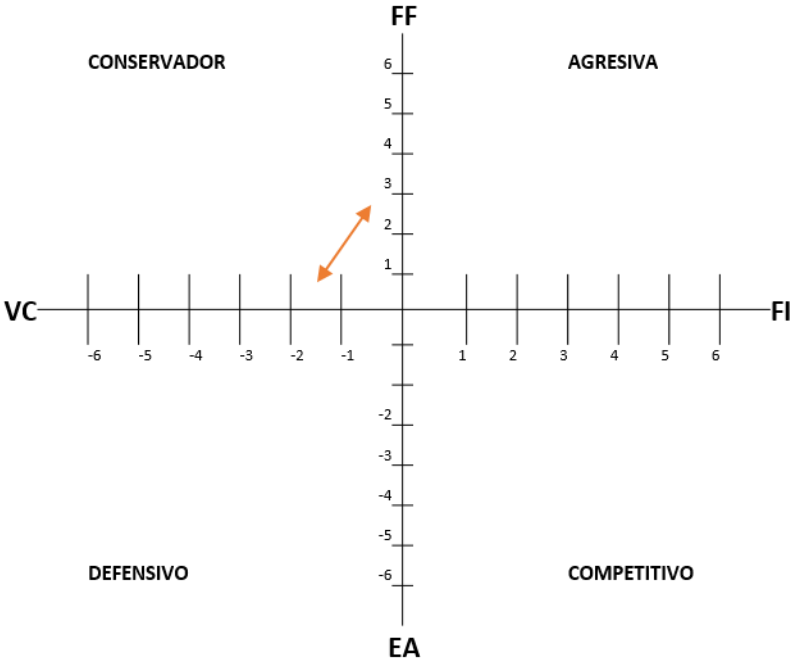
POSICION ESTRATEGICA EXTERNA ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	
CAMBIOS TECNOLOGICOS SECTOR	-2
VARIABILIDAD DE LA DEMANDA	-2
DEVALUACIÓN	-1
BARRERA DE ENTRADA	-1
TASA DE INFLASIÓN	-1
PRECIOS AGRESIVOS COMPETENCIA	-1
AGRESIVIDAD DEL SECTOR	-1
	-1

VENTAJA COMPETITIVA	
PARTICIPACION EN EL MERCADO	-6
CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	-2
ESTRATEGIAS DE MERCADEO	-6
CALIDAD DEL PRODUCTO	-1
LEALTAD DE LOS CLIENTES	-1
CONTROL PROVEEDORES Y DISTRIBUIDORES	-2
	-3,00

FUERZA DE LA INDUSTRIA	
OPORTUNIDAD DE EXPANSIÓN	6
OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO DEL SECTOR	6
	6,00

EL VALOR DE "X" ES IGUAL A	**3**
EL VALOR DE "Y" ES IGUAL A	**1,11**

Figura 5. Grafico PEYEA



El resultado de la matriz PEYEA, determina que la Fundación Ssi, a pesar de tener una fuerza financiera importante por el aporte corporativo del Grupo empresarial, no está creciendo y no tiene ventajas competitivas importantes.

Se determina por ello la construcción de estrategias que permitan evolucionar de su estado “confort” a un estado más dinámico, no necesariamente moviéndose de cuadrante, pero si obteniendo ventajas competitivas con el relanzamiento de su objeto social base.

Por el resultado obtenido en el diagnostico DOFA, la situación general de la fundación y las proyecciones a nivel Gerencial, se sugiere al alto directivo, adoptar como elementos base de su planeación estratégica la siguiente misión y/o razón de ser y la visión como su principal objetivo.

Misión. Contribuir en el cambio social de la región, a través del bienestar y apoyo a niños en condiciones de vulnerabilidad social y económica.

Visión. Brindar a niños en condición de vulnerabilidad social del valle del cauca, herramientas educativas que le permitan en un futuro, asumir la responsabilidad en su vida, familia, entorno y sociedad.

Del mismo modo, se da lugar al establecimiento de las estrategias que basadas en un modelo CONSERVADOR – Según Matriz PEYEA, permitan a la fundación aportar a la sostenibilidad del Grupo empresarial SSI.

FASE IV - Planeación Estratégica

Estrategias Ofensivas. El cruce entre las fortalezas y oportunidades permitió determinar estrategias de tipo ofensivo cuyo concepto se puede entender como: "Las estrategias ofensivas tratan de obtener una ventaja competitiva, mediante actuaciones agresivas contra los rivales como forma de aprovecharse de una situación ventajosa, antes que los rivales puedan establecer acciones defensivas."(Navas y Guerras, 1.996), y/o Según Thompson y Strickland (1.994) la ventaja competitiva se adquiere con el uso de una estrategia ofensiva creativa, que no pueda ser contrarrestada por los rivales; en ese sentido se propone para la Fundación la implementación de las siguientes estrategias:

- Vincular accionistas y proveedores para que participen en los programas empresariales de inversión y desarrollo social.
- Fomentar alianzas estratégicas e intersectoriales que en conjunto con las organizaciones de la sociedad civil y el gobierno, le permitan contribuir corresponsablemente al bien común y atender las necesidades sociales definidas en los programas de RSE.

Estrategias Defensivas

Al cruzar las fortalezas con las amenazas se obtuvo la formulación de estrategias de tipo defensivo, en base a los conceptos: “La estrategia defensiva trata de bajar la probabilidad de ataque de las empresas retadoras o desviarla a otras áreas menos importantes para la empresa, así como disminuir su intensidad.”(Porter, 1.988).

“La estrategia defensiva disminuye el riesgo de un ataque, debilita el impacto de cualquier ataque que se presente, e influiye en los retadores para que dirijan sus esfuerzos hacia otros rivales” (Thompson y Strickland, 1.994).

A partir de ello se propone implementar en el Grupo Ssi las siguientes Estrategias Defensivas:

- Fortalecer la estructura y los procesos internos de la Fundación, con la finalidad de garantizar métodos estandarizados de operación y gestión.
- Diseñar estrategias de mercado que permitan impulsar la fundación

Estrategias de Reorientación

En este espacio a la empresa se le plantean oportunidades que puede aprovechar pero sin embargo carece de la preparación adecuada, en este sentido debe establecer un programa de acciones específicas, para ello se propone:

- Aprovechar la relación con diferentes clientes del sector gubernamental del Grupo Empresarial.
- Fomentar el desarrollo humano y profesional de la comunidad laboral de las empresas del Grupo y de sus Familias.

Estrategias de Supervivencia. Al cruzar las debilidades con las amenazas, se da lugar al establecimiento de estrategias de supervivencia, las cuales deberían potencializar en la Fundación su permanencia y sostenibilidad en el mercado, se sugiere la apropiación de las siguientes:

A. Apoyar causas sociales afines a la actividad que desarrolle el Grupo SSi, como parte de su estrategia de negocios.
B. Aprovechar el acceso a recursos económicos.
C. Integrar las actividades de RSE con la actividad económica de las empresas del Grupo.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. A pesar que la Fundación SSI, se encuentra constituida legalmente como una entidad sin ánimo de lucro adolece de un direccionamiento claro que determine el rumbo que debe tomar en aras de desarrollar acciones socialmente responsables.

B. Se hace preponderante para la puesta en marcha de la Fundación Ssi, el diseño de una planeación estratégica que le permita tener un direccionamiento claro que asegure el funcionamiento y la proyección de la entidad.

C. Se evidencia que la mayoría de las actividades enmarcadas en el conocimiento de la Responsabilidad social empresarial dan respuesta al concepto de filantropía.

D. Después de realizar el análisis y diagnóstico de los resultados evidenciados a través de la aplicación de las matrices metodológicas, fue posible establecer un plan estratégico para Fundación SSI.

E. A pesar que el Grupo Ssi, ha obtenido reconocimientos en sus modelos de gestión, no se ha logrado involucrar el concepto real de RSE como uno de los gestores de los mismos, sin embargo estos pueden considerarse como apoyo para la implementación y desarrollo de los programas de RSE.

F. “El movimiento y la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial es una tendencia que se ha tornado relevante en el nuevo orden económico mundial, que se ha consolidado en los últimos años y que, sin duda, será distintivo de las empresas del nuevo milenio”. Jorge V. Villalobos Grzybowicz, Presidente Ejecutivo del Cemefi. Segunda

Ceremonia de Presentación de las Empresas Socialmente Responsables. México, D.F. 2002.

G. La Responsabilidad Social Empresarial, se debe tener claramente diferenciada del concepto filantrópico y de inversión social, ya que estos dos, son niveles o etapas previas para el desarrollo de la responsabilidad social como modelo de filosofía organizacional.

H. La responsabilidad social empresarial, considerada como elemento estratégico clave, aporta a la permanencia, sostenibilidad y competitividad de una organización en el tiempo.

I. La estructuración de una planeación estratégica, debe tener como base un análisis detallado y adecuado de los factores de su entorno interno y externo.

J. Se recomienda revisar y ajustar el objeto social de la fundación, de modo que corresponda a los conceptos de beneficiencia interés social o utilidad común.

K. La RSE para el Grupo Ssi, apalancada en la operatividad de la Fundación debe considerar su permanencia en el año 2016 con un modelo conservador, de modo que al interior de su estructura fortalezca sus procesos internos.

L. Conforme a los resultados obtenidos en la matriz DOFA, Se recomienda iniciar con la implementación de las estrategias de Reorientación con miras a modificar el concepto y actividades desarrolladas por el Grupo empresarial como RSE.

BIBLIOGRAFIA

ANDI - Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (2014). Apuesta MEGA2020. Recuperado de: http://www.andi.com.co/ QuiSom/Paginas/Default.aspx

Acopi (2015). *Nuestra labor*. Recuperado de: http://acopi.org.co/quienes-somos/

Cajiga Calderon, J.F. (s.f.) El concepto de responsabilidad social empresarial, Centro Mexicano para la Filantropia.

Camacho G.; Portales L.; & García de la Torre, C. (2012). Herramientas de Gestión de la RSE en América Latina. En "Responsabilidad Social Empresarial". Naucalapan de Juárez, 1 Ed. Pag.46.

Cardona Álzate C.J. & Giraldo Hincapié L.F. (2010) *Estandarización de indicadores de responsabilidad social empresarial propuestas por organizaciones de reconocimiento mundial. Tesis.* Magister en administración del desarrollo humano y organizacional. Universidad tecnológica de Pereira.

Choez Pacheco, G.D. (2011) *Planificación estratégica para la fundación scalesia*. Escuela Politécnica del Ejercito Camino a la excelencia. Tesis de Magíster en planificación y dirección estratégica. Puerto Ayora Ecuador Año

Clavijo Rincón L.J. (2010). *Planeación estratégica para lograr la sostenibilidad de la fundación la divina misericordia.* Universidad Tecnológica de Pereira. Tesis Ingeniera Industrial. Pereira Colombia.

Comisión de las comunidades europeas (s.f.) Libro verde - Access to European Union law. Recuperado de: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366

Contreras J. (2010). Etapas de la elaboración de una Matriz DOFA. Recuperado de: http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm

Eco3 Colecciones (2010). *La elaboración de un plan estratégico*.

Fenalco (s.f.). *¿Quiénes somos?* Recuperado de: http://www.fenalco.com.co/contenido/373

Garriga Cots E. (2014). Impacto Social un modelo en base a capacidades del departamento de política de empresa de EADA Bussines Shool. SERES fundación sociedad y empresa responsable.

Huerta, P.; Rivera, C. & Torres, A. (s.f.) Análisis de la relación entre responsabilidad social corporativa y los resultados empresariales: un estudio por estrategia corporativa. Disponible en: http//:www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/versión%209-2/estrategia.pdf.

ISO 26000 “Nueva Norma ISO 26000:2010 Responsabilidad social: Definición Responsabilidad social”. Disponible en: http://wwwglobalstd.om/pdf/rs-iso26000-2010.pdf.

Izquierdo J. (2009) *“A nivel ciudadano, un 34% conoce el significado de Responsabilidad Social, mientras que un 49% ha oído hablar de ella”* (p.7).

Plan de negocio (2015). *Análisis, herramientas y elaboración de un plan estratégico.* Recuperado de: http://www.plannegocios.com/plan_ negocios/ plan_estrategico

Katime, A., Sarmiento, A. (2005). *Hacia la construcción del derecho solidario.* Bogotá: universidad cooperativa de Colombia y Dansocial.

Torres Rojas M.A. (2011) *Planeación estratégica y financiera para la fundación Nukuma, ubicada en el páramo de guerrero, área rural del municipio de Zipaquira. Tesis de grado. Programa* Administración de Empresas. Bogotá Colombia

Yepes López, G.A.; Peña Collazos, W.; Sánchez Maldonado, L.F. (2007) *Responsabilidad social empresarial: Fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy”.* Bogotá, Pág.35.