



Revista Venezolana de Gerencia  
ISSN: 1315-9984  
rvgluz@gmail.com  
Universidad del Zulia  
Venezuela

## Responsabilidad Social Empresarial para la apertura de mercados internacionales

**Mejía-Bermúdez, Adriana; Bom-Camargo, Yomeida Inmaculada**  
Responsabilidad Social Empresarial para la apertura de mercados internacionales  
Revista Venezolana de Gerencia, vol. 2, 2019  
Universidad del Zulia, Venezuela  
Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29063446014>

## Responsabilidad Social Empresarial para la apertura de mercados internacionales

Corporate Social Responsibility for the opening of international markets

Mejía-Bermúdez, Adriana  
Universidad de Manizales,, Colombia  
adriana.mibe24@gmail.com

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29063446014>

Bom-Camargo, Yomeida Inmaculada  
Universidad de Manizales,, Colombia  
yinmaculada@umanizales.edu.co

### RESUMEN:

Con el objetivo de “Analizar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para la apertura de mercados internacionales”, se parte de la necesidad y el compromiso que enfrentan las empresas, su normatividad y los correctivos que deben implementar ante el impacto de sus acciones en el entorno, sobre todo aquellas que explotan recursos naturales (Friedman, 1970; Carroll 1979; Porter y Kramer, 2006). Para la obtención del objetivo propuesto se aplicó un tipo de investigación descriptiva, mediante una revisión de fundamentos teóricos y página web de la empresa en estudio. Algunos resultados: La recopilación de información por medio de un trabajo de campo para analizar el entorno que sirve de insumo para la planeación estratégica; al interior de la organización se impulsa en el equipo humano la construcción de relaciones de confianza, respeto, trabajo sano, constructivo, lo que permitió identificar el modelo de negocio el cual parte de la identificación y satisfacción de los clientes y del mercado y que la RSE de la empresa se enmarca desde el direccionamiento estratégico en una política de sostenibilidad que a su vez transversaliza la cadena de valor.

**PALABRAS CLAVE:** Cadena de valor, responsabilidad social empresarial, sostenibilidad, ventaja competitiva.

### ABSTRACT:

With the objective of “Analyzing Corporate Social Responsibility (CSR) for the opening of international markets”, it is based on the need and commitment faced by companies, their regulations and the corrective measures that must be implemented before the impact of their actions on the environment, especially those that exploit natural resources (Friedman, 1970; Carroll 1979; Porter and Kramer, 2006). To obtain the proposed objective, a type of descriptive research was applied, through a review of theoretical foundations and the website of the company under study. Some results: The collection of information through field work to analyze the environment that serves as an input for strategic planning; within the organization, the construction of relationships of trust, respect, healthy, constructive work is promoted in the human team, which allowed identifying the business model which starts from the identification and satisfaction of customers and the market and that the The company’s CSR is framed from the strategic direction in a sustainability policy that in turn mainstreams the value chain.

**KEYWORDS:** value chain, corporate social responsibility, sustainability, competitive.

## 1. INTRODUCCIÓN

Los cambios asumidos por las empresas entorno a la internacionalización enmarcados desde la planeación estratégica, la gestión integral y la exploración de nuevos mercados (Rodríguez, 2009), las convoca a adoptar un crecimiento acelerado encaminado a explorar nuevas oportunidades y avanzar a la par de su macroentorno de tal forma que alcancen ventajas competitivas.

A su vez, para Porter (1990) la productividad es un determinante primordial en el estándar de vida de una nación en el largo plazo, pero esta debe ser acompañada de salarios dignos, de nuevos procesos de producción con mano de obra calificada y de una nueva estrategia de mercadeo que permitirá el retorno de utilidades a sus accionistas o también denominados Shareholders.

Cabe resaltar que, para Lambin (1995) la noción de la ventaja competitiva radica en las características o atributos de un producto o de una marca para obtener superioridad sobre los competidores inmediatos y potenciales en el ámbito de la internacionalización, lo cual orienta a la empresa a determinar elementos

de diferenciación, entre ellos la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que persigue concertar el crecimiento y la competitividad con el ánimo de apostarle a la sostenibilidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, la planeación estratégica enfocada en la generación de ventajas competitivas acompañada de una inyección de

recursos y de una estrategia de innovación facilita la apertura de nuevos mercados y el desarrollo de productos, al tiempo que se da posicionamiento de la compañía en el mercado frente a la competencia.

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial RSE ha evolucionado a lo largo del tiempo Correa (2007) ya que, pasa de ser una acción netamente filantrópica para asumir un enfoque de desarrollo sostenible que abarca lo económico, lo social, lo ambiental y su impacto en la reputación de la empresa; hasta el punto de innovar en sus procesos productivos y actividades en general con el fin de alcanzar la sostenibilidad. Logrando esto desde niveles globales e interactuando con sus grupos de interés o también denominados Stakeholders; es así como la empresa trata de minimizar los daños que pueda causar y cumple acciones que favorecen el bien social, más allá del cumplimiento de la ley.

Por su parte, Friedman (1970) afirma que la RSE es considerada un factor de competitividad, al influir en el aumento de las utilidades y al mejoramiento de las organizaciones a partir de la calidad de vida del capital intelectual.

Tanto ha trascendido el concepto de RSE que en el año 1999 en el Foro Económico Mundial en Davos (Suiza), el Secretario General de la ONU proyectó la iniciativa de un Pacto Mundial de las Naciones Unidas para asegurar la RSE como herramienta, en el contexto global, para armonizar la actividad y necesidad de las empresas con los objetivos y principios globales de Naciones Unidas.

Por su parte Carroll (2015) afirma...

The immediate future of CSR will be one in which competing and complimentary frameworks such as corporate citizenship, corporate stewardship, business ethics, stakeholder management, creating shared value, and sustainability will each have their strong advocates and voices supporting their concepts and language. (2/2)

En este sentido, el presente artículo pretende analizar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de la empresa Cementos Argos S.A. como medio de expansión en el mercado internacional; para ello, se parte de una revisión de los modelos en materia de RSE, la relación entre gobierno, empresa y sociedad civil, la normatividad, la competitividad y el contexto Cementos Argos S.A. Así mismo, se realizó la revisión documental, a los fines de analizar los aspectos que han permitido su incursión en mercados internacionales; y finalmente se proporcionan las conclusiones del estudio de caso.

## 2. MODELOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Múltiples definiciones, sentidos o acepciones ha recibido el concepto Responsabilidad Social Empresarial (RSE); para Bowen (1953) a partir de la RSE el hombre de negocios tiene la obligación de aplicar políticas, tomar decisiones o seguir líneas de acción que son deseables en términos de objetivos y valores de la sociedad; otro sentido otorgado a este concepto radica en las acciones voluntarias que parten de los objetivos empresariales con la participación de los stakeholders y los shareholders. Mientras que otras definiciones conciben la RSE como aquellas prácticas filantrópicas que deben convertirse en ingresos.

En un estudio realizado por Licandro, et al. (2019) obtuvieron como resultados que:

El 40% de los participantes entiende la RSE como la contribución con la sociedad, el 25% la conceptualiza con base a la consideración de los stakeholders y el 19% la define con base en la gestión de los impactos de la operación. Las conceptualizaciones de la RSE como creación de triple valor (económico, social y ambiental) y como actuación ética o moral estuvieron presentes en muy pocas respuestas (5% y 4% respectivamente). (290)

Lo cual deja ver el peso que posee la dimensión social (problemas sociales y medioambiente) sobre el resto de las dimensiones (filantrópica, económica, legal).

Teniendo en cuenta la variedad de definiciones, fueron seleccionados autores (cuadro 1) que se acercaban al objeto de estudio y que serán presentados en orden cronológico.

**CUADRO 1**  
**Modelos de Responsabilidad Social Empresarial**

**Cuadro 1**  
**Modelos de Responsabilidad Social Empresarial**

Modelo de la RSE	Planteamiento	Observación
Friedman (1970)	Desde lo financiero, consiste en aumentar las utilidades y que las organizaciones aporten al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad, sus colaboradores y el entorno, enfocados en definir las estrategias dirigidas a la generación de beneficios económicos con visión al largo plazo para garantizar la sostenibilidad empresarial y del entorno.	La RSE trasciende el ámbito legal para involucrar los stakeholders y su entorno en la toma de decisiones empresariales lo cual permitirá el retorno de dichas acciones en ingresos y en el impacto a la calidad de vida de la sociedad, de la empresa y de quienes <u>hacen parte de ella</u> .
Freeman (1984)	La corriente o teoría de los stakeholders fue tratada por primera vez por Freeman (1984), sugiere que la gestión de las partes interesadas consiste en un conjunto de actividades, como la comunicación, el seguimiento y la negociación, a través de los cuales una empresa gestiona un grupo de partes interesadas y sus relaciones con ese grupo. Es decir, las empresas deberían identificar sus grupos de interés o stakeholders a los fines de establecer el conjunto de actividades específicas que permitirán obtener beneficios de sus grupos de interés.	Tello et al. (2016) afirma que las corrientes de la tendencia sostenible son dos: la corriente de los grupos de interés o stakeholders (Freeman, 1984) y la corriente de la ciudadanía empresarial o buen ciudadano (Carroll 1991)
Carroll (1979-1991)	Las responsabilidades de índole económica, legal y ética enmarcadas desde la RSE son diferentes de una organización a otra, por ello el éxito de dichas estrategias crea ventajas competitivas en la organización, así que el asumir por parte de la empresa las responsabilidades con la sociedad le permite prospectar la implicación de sus acciones tanto en su entorno externo como el interno lo que explica así la RSE como una realidad de nodos globales, donde lo filantrópico hace mención al buen ciudadano corporativo.	Carroll (1991), dentro de la RSE, incluye el concepto de "stakeholders" desarrollado por Friedman, para proponer un análisis de todos los actores sociales. Se le reconoce la conceptualización académica de la RSC (Responsabilidad Social Corporativa)

## Cont... Cuadro 1

<p>Murray y Montanari (1995)</p> <p>Lilt (1996)</p> <p>Porter y Kramer (2006)</p>	<p>Relacionan la RSE principalmente con el modelo causa-efecto de mercadeo que corresponde a las actividades altruistas realizadas por algunas empresas para mejorar suImagen en el mercado. Proponen que dicha acción socialmente responsable debe percibirse por los clientes en calidad,Imagen y reputación.</p> <p>Afirma que solo el proceso de adaptación le permite a la empresa obtener beneficios de orden económico, que se refleja en la sustentabilidad de la misma y de su entorno, traducidas, estas a su vez en capacidades sociales que pueden generar ventajas competitivas mediante estrategias que generan valor.</p> <p>Afirmar que más que un costo, una restricción o una obra de caridad, la RSE emerge en los mercados globales, genera valor a la marca a través de acciones sociales y confianza en los clientes adoptando negociaciones y procesos transparentes traducidos en el rendimiento económico, social y ambiental (sostenibilidad).</p>	<p>Plantearon la relación de la RSE, las políticas sociales corporativas y el comportamiento como productos y servicios mirados desde el mercadeo para ser ofrecidos por las empresas a sus grupos de interés, esto quiere decir un intercambio comercial entre la organización y la sociedad. Es un modelo pensado a largo plazo, ya que se basa en el relacionamiento y la interacción de actores que generan confianza a través de acciones responsables RSE.</p> <p>La RSE parte de una gestión del conocimiento que sirve de insumo para poder promover acciones de responsabilidad, que utilicen la información como recurso para gestar una buena relación entre la organización y los grupos de interés. La ventaja competitiva se alinea con el conocimiento para establecer puntos de responsabilidad compartida que como objetivo principal sea el crecimiento empresarial y el bienestar social.</p> <p>Consideran que las empresas deben asumir el liderazgo de unir a la empresa con la sociedad, de esta manera se crea el valor compartido, porque a medida que crean valor económico, abordan necesidades y desafíos de la sociedad (Porter y Kramer, 2011).</p>
---	--	---

Fuente: elaboración propia, con base a revisión documental.

En forma general, y a través de los diferentes modelos expuestos se deja claro que las empresas se deben involucrar en la solución de los principales problemas que afectan a la sociedad y que satisfagan no sólo sus deseos y necesidades inmediatas, sino que velen también por sus intereses de largo plazo, que contribuyan a la conservación del medio ambiente y al bienestar de la sociedad en general (Schwalb y García, 2013:435).

## 2.1 Pacto Global y Agenda 2030

En el Foro Económico Mundial en Davos (Suiza), celebrado el 31 de enero de 1999, el Secretario General de la ONU, Kofi Annan, propuso un acuerdo entre las naciones e invitó a las empresas a cooperar en materia de responsabilidad social y demostrar una buena ciudadanía global en los territorios donde hacen presencia; fue así, como convocó a líderes mundiales y empresarios a articular sus principios y objetivos con la política del Pacto Global, que con el sector privado y el apoyo de agentes sociales contribuirían a una “economía mundial más sostenible e incluyente” dando paso a los ocho Objetivos del Milenio ODM enmarcados en los derechos humanos, el trabajo y el medio ambiente (ONU, 2000).

En el año 2015, después de realizar un balance del logro de los Objetivos del Milenio ODM, las Naciones Unidas señaló la necesidad de fortalecer la alianza mundial para hacer frente a la desigualdad y aplicar la nueva agenda, proponiendo los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS (ONU 2015).

De ahí el concepto ha venido evolucionando a lo largo del tiempo, partiendo del dinamismo y del trasegar de experiencias, ensayos, errores y de unos objetivos del milenio no cumplidos haciendo que se planteen nuevas oportunidades, enmarcadas en los países en vía de desarrollo.

Fue así como en el año 2015 se propone la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y sus 17 ODS, la cual guía el trabajo de las Naciones Unidas e integra los tres pilares del desarrollo sostenible (económico, social y ambiental) así mismo, contempla como temas centrales la erradicación de la pobreza y la erradicación de desigualdades para América Latina y el Caribe que acompaña la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), que a partir de los fenómenos replica el desequilibrio económico, social y ambiental y la motivación de aunar esfuerzos con la comunidad internacional (CEPAL 2016).

Esta última, resume que la Agenda 2030 está enfocada en el crecimiento, la sostenibilidad y la igualdad como enfoques de una teoría del desarrollo para su proyección futura y una visión macroeconómica orientada al desarrollo soportadas en estrategias y políticas públicas de orden global, nacional y regional (CEPAL 2016), al mismo tiempo determinan que para involucrar a los países en vía de desarrollo y apoyarlos hacia el fin común, es menester que surjan cambios estructurales y de una economía política conducida a la generación de nuevas alianzas solidarias y equitativas, que puedan vislumbrar procesos de aprendizaje, innovación y rápida expansión para la eficiencia de la productividad, el empleo y la protección del medio ambiente.

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario recalcar que la relación entre la empresa, la sociedad y el estado es una constante al momento de pensar en la RSE en beneficio de las políticas públicas hacia un objetivo común de índole global, por ello a continuación se expone el papel que juegan dichos actores en torno a esta.

A partir de los modelos de RSE expuestos y teniendo en cuenta la importancia de la articulación gobierno, empresa y sociedad civil se pueden adoptar algunos elementos para el diseño e implementación de la RSE para incursionar en mercados internacionales, pero lo más importante es que se unan esfuerzos para que sean sostenibles e impacten el ámbito económico, social y ambiental.

## 2.2 Normatividad de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

En este aspecto, se nombran autores que analizan la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desde el ámbito legal, sin cumplir con una función altruista. Uno de ellos es Lantos (2001), que lo hace más desde la destinación de recursos en RSE y la generación de ganancias tipificada como fin único, cumpliendo lo legal, con visión de bienestar social y la devolución de parte de los recursos a la sociedad.

La contribución en materia de sostenibilidad, el apropiar desde el direccionamiento estratégico el desarrollo de la RSE generen beneficio para sus grupos de interés desde el ámbito económico, social y ambiental es netamente de orden voluntario; como voluntaria es la gestión propia del marco de medición de indicadores que para el impacto de sus acciones adoptan las empresas, de los cuales existen varios modelos pero que en este estudio de caso particular de la empresa Cementos Argos S.A., se contempla el modelo Global Reporting Initiative (GRI).

Global Reporting Initiative GRI (2013), es una organización cuyo objetivo es promover la elaboración de memorias de sostenibilidad para cualquier tipo de empresa; en su informe elabora una memoria de sostenibilidad y comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a los grupos de interés que a su vez sirve de referente internacional sobre el enfoque gubernamental, el desempeño y repercusión de las organizaciones desde el ámbito económico, social y ambiental, cuya verificación es externa.

Vargas (2018) menciona que en Colombia aún no existe una regulación frente a la RSE, para medir sus acciones las empresas pueden acudir entre otras al Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact), ISO 26000 y SA8000, en Colombia el ranking del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco), que posiciona en el 2017 a Cementos Argos S.A. en el puesto 5 de 100 compañías colombianas que tienen compromiso social de acuerdo a la información recopilada en la página web de Cementos Argos.

## 3. CONTEXTO CEMENTOS ARGOS S.A.

Cementos Argos S.A. desde los objetivos misionales y sus valores, referencia las buenas relaciones con los grupos de interés, los principios del pacto global y el buen gobierno, los cuales plasman en el Reporte Integrado Argos (2017:124), su interés es trabajar por la creación de entornos que ofrezcan mayores y mejores condiciones de vida para todos, de esta manera se articula con la agenda global 2030 y prioriza 4 de los 17 ODS con el ánimo de reducir las brechas existentes con relación a:

- Trabajo decente y crecimiento económico
- La industria, la innovación e infraestructura
- Las ciudades, las comunidades sostenibles
- La acción por el clima.

Cementos Argos S.A., enfoca anualmente la revisión de los indicadores de iniciativa internacional en el GRI, que abarca grupos de interés, contexto de sostenibilidad y contexto de exhaustividad, cumpliendo así con el propósito de dicho informe de sostenibilidad; la empresa comunica sus acciones que a su vez permiten convertirse en un referente internacional. Así, mide indicadores y determina planes de trabajo que permitan evaluar sus acciones entorno a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) seleccionados, fortalece la relación de confianza con sus grupos de interés y acompaña las líneas estratégicas gubernamentales.

Cementos Argos (2018) afirma en su Reporte Integrado Argos 2017 que la fortaleza organizacional es reflejada en la capacidad de adaptarse a los cambios del mercado y a las evoluciones de la industria, gracias al compromiso y esfuerzo ejemplar que adopta como estrategia de competitividad, la cual incluye la transformación de plantas, el uso de combustibles alternativos y el enfoque en el valor de la eficiencia de esta manera orientan sus resultados hacia la reducción de costos y gastos. A su vez, amplían su portafolio con el lanzamiento de nuevos productos acompañado de una estrategia comercial digital que fortalece el canal de distribución.

DIAGRAMA 1  
Pilares estratégicos



Elaboración propia a partir del Reporte Integrado 2017

La sostenibilidad es posible desde la relación de los ámbitos económico, social y ambiental, no se concibe la una sin la otra; es decir, consideran que desarrollar la economía sin contemplar lo social conduce a un desarrollo sin sentido porque sin conocer ni intervenir el entorno social, no es posible entender el entorno ambiental. La estrategia de sostenibilidad se basa en 4 pilares, los cuales se ilustran en el diagrama 1.

El modelo de negocio se cimienta en la credibilidad y el testimonio, por ello los canales de comunicación son dinámicos, pues a través de ellos difunden su responsabilidad con el entorno y centran sus esfuerzos en el cliente y en el desarrollo sostenible a lo largo de su cadena de valor. Desde las operaciones hasta la venta final al cliente se trabaja para ofrecer productos y soluciones de alta calidad y sostenibles.

La empresa Cementos Argos S.A. presenta un modelo de negocio como una herramienta previa al plan de negocio que le permite definir con claridad qué va ofrecer al mercado, cómo lo va hacer, a quién se lo va vender, cómo se lo va vender y de qué forma va generar ingresos. Esta estructura de negocio le permite identificar el cliente potencial de sus productos y su impacto en el medio ambiente. La empresa desarrolla un documento en el que describe cómo va a crear, cómo va a desarrollar y cómo va a capturar valor. Es una visión de todo lo que puede llevar a cabo para la puesta en marcha del negocio en un futuro y los diferentes aspectos sobre los que se va a construir el valor de la empresa, lo que evidencia que antes de ejecutar sus acciones,

contempla el impacto de estas desde el ámbito económico, social y ambiental favoreciendo así el entorno y generando ventajas competitivas.

#### 4. LA RSE PARA LA APERTURA DE MERCADO INTERNACIONALES

Los resultados de investigación del estudio de caso de la empresa Cementos Argos S.A. se analizan desde la iniciativa de los organismos internacionales para alcanzar los ODS que vienen trabajando entre diferentes actores entre ellos: gobiernos, naciones y empresas para el cumplimiento de la Agenda 2030 que busca incentivar la inversión extranjera en los países en vía de desarrollo e impactar los grupos de interés con el ánimo de alcanzar la sostenibilidad de las naciones, mediante la formulación de políticas públicas orientadas a un fin común.

Desde la planeación estratégica las empresas determinan ventajas competitivas sostenibles que a través de la optimización de los recursos y la innovación generan apertura de nuevos mercados que a su vez incrementan las utilidades, así Cementos Argos S.A. con la integridad, la ética y la transparencia como principios rectores en el actuar y su estrategia de sostenibilidad incursiona en mercados internacionales.

Al hacer la revisión documental de acceso público especialmente el Reporte Integrado 2017, permiten vislumbrar que la empresa Cementos Argos S.A. articula sus objetivos misionales, gobierno corporativo, valores y políticas que aportan al crecimiento, sostenibilidad e igualdad como fin común para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS.

A partir de la estrategia de sostenibilidad de Cementos Argos S.A. que es transversal a los procesos, acompañada de una política de generación de valor compartido y de la RSE, se enfocan desde sus valores institucionales en el modelo de negocio que apunta a la responsabilidad, el compromiso y la confianza, reflejados en el respeto por las personas y por el medio ambiente.

Para cumplir con el objeto de estudio y partiendo de la información recopilada en el registro documental específicamente en el Reporte Integrado 2017, se analiza que la RSE a través de sus pilares estratégicos y sus valores corporativos presentes en las buenas prácticas de gobierno corporativo de la empresa Cementos Argos S.A., le han permitido incursionar en el mercado internacional y a las que le asignan los avances en competitividad, innovación y sostenibilidad son:

- Compromiso y esfuerzo de sus colaboradores
- Diversificación geográfica de los negocios
- El programa BEST (Building Efficiency and Sustainability for Tomorrow)
- Programa de desinversión de activos no estratégicos lo que propicia una flexibilidad financiera
- La innovación y la sostenibilidad como marco estratégico que les permite obtener reconocimientos y lanzar productos con valor agregado
- La fortaleza de su propuesta de valor les permite acercarse a sus clientes e incursionar en mercados internacionales
- El compromiso con la promoción y respeto por los derechos humanos
- El cumplimiento de los principios del pacto global y la contribución a los ODS

Lo anterior permite identificar que la estructura del negocio dialoga con los modelos de RSE así:

Con Bowen (1953), las políticas, la toma de decisiones y sus líneas de acción están articuladas con los objetivos y valores de la sociedad al involucrar a su cadena de valor a lo largo del proceso.

Mientras Friedman (1970), en la relación a la RSE desde lo financiero y que las organizaciones aporten al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad, sus colaboradores y el entorno, Cementos Argos S.A. define las estrategias en la generación de beneficios económicos con visión al largo plazo para garantizar la sostenibilidad empresarial, así se enmarca en la innovación, la sostenibilidad como marco estratégico que les permite aumentar su participación a través de la globalización y el desarrollo de productos con valor agregado.

El autor Carroll (1991) clasifica la RSE por estrategias, de acuerdo al interés de la empresa en realizar inversiones, en este caso Cementos Argos S.A., realiza desinversiones en aquellos lugares geográficos en los que el negocio no es próspero, es decir se adelanta al riesgo financiero; desde la responsabilidad ética tiene consolidado el gobierno corporativo, el código de ética y sus acciones y relaciones con sus grupos de interés y su cadena de valor se basan en los principios rectores de la integridad, la ética y la transparencia.

Con Murray y Montanari (1996), ya que su enfoque de innovación y sostenibilidad les permite ser reconocidos por sus clientes y obtener reconocimientos, lo cual se traduce en utilidades para sus shareholders o accionistas.

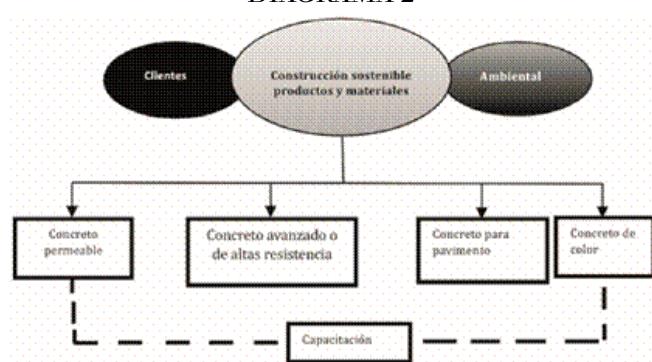
El modelo de Litz (1996), en su proceso de adaptación le permite desarrollar capacidades sociales que pueden generar ventajas competitivas a través de estrategias que generan valor como el programa BEST, el cual busca la excelencia en las operaciones y reiteró el compromiso de servicio y generación de valor a los clientes.

En cuanto a Porter y Kramer (2006), se relaciona con las estrategias de sostenibilidad e innovación como facilitadoras para emerger a los mercados globales. Desde la innovación gracias a la fortaleza de su propuesta de valor, los rendimientos que genera el programa BEST le permiten aumentar su inversión en acciones sociales, reconfigurar el portafolio de productos y segmentar el negocio masivo e industrial y un impacto positivo en la movilidad de las ciudades donde operan.

Desde los pilares de la estrategia de sostenibilidad, les permiten fortalecer su relación con sus grupos de interés tanto a nivel interno como externo, abordar necesidades y desafíos de la sociedad y generar rentabilidad, además cuentan con un sistema de gestión integral de riesgos basado en los estándares ISO 31000 que según UNE (2018) establece la gestión de riesgos sociales y ambientales y COSO Enterprise Risk Management (2018) que es voluntario y tiene la misión de liderar el desarrollo de marcos integrales y orientar sobre gestión de riesgos empresariales, control interno y persuasión del fraude con el objetivo de mejorar el desempeño, la gobernanza y reducir el alcance del fraude en las organizaciones, además coordinada con el modelo de Gobierno, Riesgos y Cumplimiento (GRC), lo que muestra su voluntad de participar y apoyar con sus prácticas para alcanzar el objetivo común es decir los ODS.

A continuación, se ilustra el modelo de negocio de Cementos Argos S.A enmarcado en el compromiso con el cliente y con el ambiente (diagrama 2).

DIAGRAMA 2



Elaboración propia a partir del Reporte Integrado 2017

En la revisión documental se identificó que el modelo de negocio de la empresa Cementos Argos S.A. comienza en la identificación de los clientes y del mercado y termina en la satisfacción de las necesidades del cliente. La sostenibilidad de la empresa en el futuro la sustenta con capacitaciones de sensibilización a los clientes y a la comunidad para mostrar su incidencia en el mercado y en el medio ambiente.

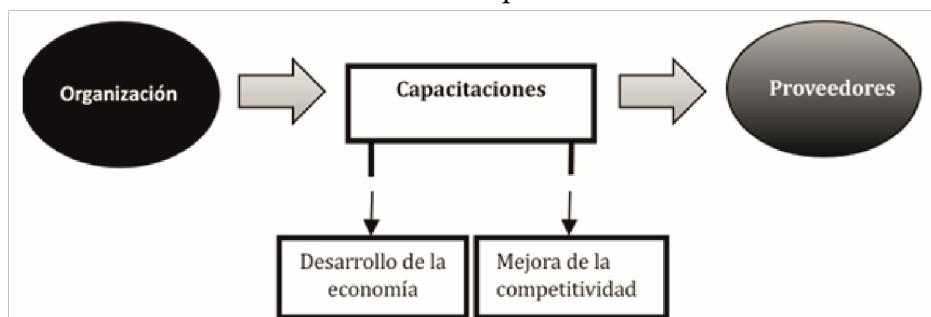
El modelo de negocio se basa en un proceso de construcción sostenible llevado en un proceso de trazabilidad al ciclo de vida, soportado en EPD (Declaración de Producto Ambiental), fortalecido mediante

un proceso de capacitación y certificación a los clientes y proveedores empoderándose en su rol de constructores, favoreciendo así la utilización y transformación del producto de manera adecuada que permita mayor durabilidad en el tiempo. Esto genera fidelización en los clientes, traducida en recompra y en una recordación de imagen positiva.

En el caso de los proveedores se desarrollan proyectos de capacitación aportando de forma directa al desarrollo de la economía y la mejora de la competitividad. Así mismo se trabaja en iniciativas dirigidas a los clientes como Construyó que es un programa de financiación para mejoramiento y ampliación de vivienda, dirigido al público no bancarizado de estratos 1 y 2. (diagrama 3).

Recopilan información por medio de un trabajo de campo para analizar el entorno que sirve de insumo para la planeación estratégica a través de la cual planean los diferentes escenarios para el negocio y formulan los objetivos estratégicos, lo anterior redonda en la rentabilidad del negocio y les permite ser competitivos en el mercado.

DIAGRAMA 3  
Relación con los proveedores



Elaboración propia a partir de la revisión documental

La RSE se enmarca en la rentabilidad del negocio como uno de los pilares de sostenibilidad, enmarcado en el conocimiento del entorno, así explica la toma de decisiones conducentes a recursos innovadores y eficientes que generan valor a los clientes y al negocio, así mismo la participación de sus unidades funcionales en diferentes proyectos, favorecen la conectividad e infraestructura disminuyendo los tiempos de desplazamiento y aportando al progreso de las regiones.

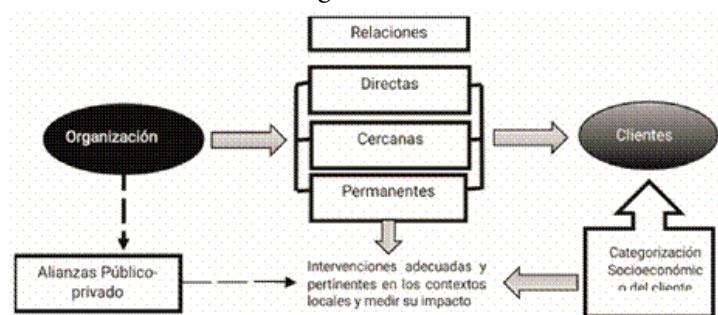
Por otro lado, la identificación de las carencias en el entorno permite que la empresa ajuste sus procesos para responder a las necesidades de cada región, adapte sus unidades funcionales sorteando las dificultades externas no controlables presentadas en cada una de las regiones donde hace presencia.

Uno de los pilares de la sostenibilidad es la creación de valor compartido, por ello al interior de la organización se impulsa en el equipo humano la construcción de relaciones de confianza, respeto, trabajo sano, constructivo que impulsa y apoya la diversidad, cada uno empoderado de su rol es un agente que aporta a la transformación.

El mejoramiento continuo es una constante para todo su personal, abarcan el conjunto de acciones al interior de la empresa sin perder de vista el entorno y las comunidades. El concepto de responsabilidad social es apropiado por cada uno de los colaboradores, sin distingo del rol o el cargo que desempeña en la organización, conoce, apropia y comprende el alcance e implementación de la RSE gracias a la promesa de valor para cada uno de los grupos de interés y la identificación de las particularidades del entorno.

El relacionamiento con sus grupos de interés basado en la transparencia y apoyo mutuo facilita el diálogo permanente que permiten la caracterización y conocimiento detallado de las zonas donde operan de esta manera facilitan la eficacia, pertinencia y medición del impacto de las intervenciones, y conlleva a la construcción colectiva de metas comunes. Dicho pilar se esquematiza en el diagrama 4.

**DIAGRAMA 4**  
Relaciones organización Vs clientes



Elaboración propia a partir de la revisión documental

En la revisión documental se identificó que la empresa de Cementos Argos S.A. se fortalece mediante las alianzas público-privadas a través de contratos a largo plazo, donde se especifican los riesgos que asume cada una de las partes, las condiciones en que se prestará el servicio, la financiación y los requerimientos de transparencia. Esta iniciativa articula esfuerzos entre estado, organizaciones no gubernamentales y la empresa privada.

sus operaciones en el ambiente, que afectan el cambio climático, emprenden acciones definitivas e innovadoras con los grupos de interés, por ello implementan estrategias de prevención, mitigación, corrección o compensación del daño para una producción sostenible como uno de sus pilares de la política de sostenibilidad, lo que lo relaciona con los modelos de Freeman por sus grupos de interés y de Carroll en cuanto a su dimensión ética que implicaría los problemas sociales y ambientales; a su vez Tello et al. (2016) lo relaciona la RSE con la sostenibilidad.

A nivel internacional, la gestión de Cementos Argos S.A., según el Reporte Integrado Argos 2017, denota coherencia entre el compromiso institucional con la promoción y el respeto por los derechos humanos, como principio del Pacto Global y su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS, los cuales están articulados desde sus principios institucionales de integridad, ética y transparencia, generan valor a los clientes, accionistas y demás grupos de interés, permitiendo así acercarse a los clientes y ser reconocidos en la industria cementera a través de estrategias de innovación y sostenibilidad para atender un entorno dinámico y cambiante.

Por otro lado, la internacionalización de Cementos Argos S.A. se sustenta en la calidad de sus productos, ligada a una eficiente red logística que reduce costos y a su vez facilita la tarea de fidelización, así genera valor a sus clientes de ahí su participación en el 51% del mercado, así mismo una estrategia gerencial que determinó unidades de negocio, la organización y éxito obtenido a nivel nacional, determinaron la internacionalización de la Empresa (Ochoa y Ríos, 2011). En su ánimo de unirse a la agenda global, priorizaron 4 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS y se comprometieron a reducir las brechas existentes con relación a:

- Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico
- Objetivo 9: La industria, la innovación e infraestructura
- Objetivo 11: Ciudades y comunidades sostenibles
- Objetivo 13: Acción por el clima

Para la empresa es clave mostrar y demostrar a través de informes y estrategias de comunicación sus ventajas competitivas a los clientes actuales y potenciales de cualquier parte del mundo. Gracias a su modelo de negocio y de gestión los compromisos y acciones de la responsabilidad con el entorno desde cada uno de sus componentes económico, social y ambiental, posicionan su nombre y se fortalecen en la política de sostenibilidad como eje estratégico, la cual denominan como “el triángulo integrador de lo económico, lo social y lo ambiental”.

## 5. CONCLUSIONES

La RSE aporta a la dinámica empresarial de Cementos Argos S.A, objeto del presente estudio. La voluntad organizacional en la detección de necesidades del entorno y las contribuciones más definitorias que filantrópicas, por el carácter mismo de la empresa, el compromiso de su gobierno corporativo y la constante de agregar valor, responden a la caracterización y conocimiento de las vulnerabilidades del entorno desde el ámbito económico, social y ambiental.

La empresa enmarcada en los valores institucionales que contempla en sus pilares de sostenibilidad desde el ámbito económico, social y ambiental como triángulo integrador en cada una de sus operaciones y procesos, se integra en una política de sostenibilidad, creyendo firmemente en sus capacidades de innovación, en un entorno de negocios internacionales competitivo y cambiante que gracias a la anticipación de los impactos y al riesgo en cada contexto, crean valor a la sociedad y a la empresa, evalúa su desempeño siempre orientado a la generación de valor a sus grupos de interés.

Partiendo del dinamismo empresarial entroncado con la investigación, va dejando necesidades explicitadas y unas contribuciones más definitorias que otras, por el carácter mismo de las empresas, de las políticas regionales y de las transformaciones en el orden social donde se desenvuelve.

Adicionalmente, los retos de la modernidad están transversalizados por lo ambiental, siendo este parte de la agenda pública de los gobiernos regionales en que se desenvuelve la actividad de Cementos Argos S.A.

El correcto manejo de este tópico le permite a Cementos Argos S.A. lograr una mayor confianza y sostenibilidad en otros aspectos no propiamente lo ambiental sino en las relaciones internas de producción y en cuanto a los actores sociales del medio en que tiene enfocadas sus operaciones.

Es determinante para este trabajo reconocer que el método descriptivo empleado, siendo un estudio de caso, nos reporta fidedignamente unos resultados que dan cuenta de cómo la responsabilidad social en las empresas las ubica en las óptimas valoraciones que de ellas se hacen, imprimiéndolos con nuevas características como la responsabilidad que debe ser inherente en los procesos productivos.

Las operaciones de una cementera como Cementos Argos S.A. generan impactos de riesgo y negativos concretos, desde el acceso a las fuentes de su materia prima como los relacionados con su manejo en hornos para la fusión de los agregados, pero a través del programa BEST (Building Efficiency and Sustainability for Tomorrow) que busca la excelencia en las operaciones se reducen los impactos, así mismo a través de la ISO 31000 establecen la gestión de riesgos sociales y ambientales.

La RSE enmarcada en la innovación y sostenibilidad generan una ventaja competitiva, que trasciende los mercados locales y son reconocidos allende las fronteras, lo que responde al objeto de estudio de la empresa Cementos Argos S.A., una de las multilatinas que se diferencian de otras cementeras en el mercado.

Contemplar el riesgo que deben asumir por sus acciones desde el ámbito económico, social y ambiental es garantía de éxito en la implementación de la RSE en lo relacionado a Cementos Argos S.A., dada la complejidad y diversidad socio-cultural entre los países donde opera porque esta implica en sí misma la unión dinámica de todos los elementos constitutivos de la realidad, ser conscientes de sus raíces, dinámicas y del ambiente global de intercambios le permite la generación de beneficios económicos y la sustentabilidad.

Así que la implementación de acciones orientadas a proyectos sociales que una empresa emprenda bajo la RSE determinada por las necesidades de sus grupos de interés podría armonizar los intereses, influir en la implementación de políticas públicas y aportar al cumplimiento de los ODS y a la agenda 2030.

La estrategia de sostenibilidad es inherente a la implementación de la RSE por Cementos Argos S.A., ya que conllevan a la participación de su cadena de valor y a la caracterización de las comunidades, además mide sus acciones mediante indicadores de sostenibilidad de carácter internacional, que le permite detectar sus debilidades y las del entorno para convertirlas en ventajas competitivas, así mismo las trasmiten a sus grupos de interés mediante estrategias de comunicación, entre ellas el Reporte Integrado (GRI), soportadas

en la innovación y la sostenibilidad lo que permite generar confianza, ser competitiva y dar apertura a nuevos mercados.

Asocian la sostenibilidad desde sus principios corporativos lo que permite generar mejores y más sanas relaciones con los grupos de interés e impacta el principio del Pacto Global a través del buen gobierno, además consideran que la concertación permite mejores prácticas de la gobernanza.

A manera de cierre, se pudo comprobar que la RSE implementada, sí aporta a la dinámica empresarial de la empresa Cementos Argos S.A. Es así como se evidencia desde las políticas de gobierno corporativo y un direccionamiento estratégico, las formas de RSE manifestadas en su filantropía corporativa, en sus buenas prácticas organizacionales, en el entorno económico, social y ambiental aportando a su valor agregado, al posicionamiento para incursionar así a mercados internacionales.

De acuerdo con el objeto de estudio se concluye que a través de la estrategia de sostenibilidad y los 4 pilares estratégicos que la conforman soportada en los valores corporativos le han permitido a la empresa Cementos Argos S.A., incursionar y posicionarse en el mercado internacional.

Así mismo dicha estrategia genera una ventaja competitiva gracias a las buenas prácticas de gobierno corporativo que dialogan a través del principio de la igualdad con el ámbito económico, social y ambiental y generan en sus stakeholders recordación positiva y sentido de pertenencia y en sus shareholders credibilidad y confianza en la sostenibilidad de la empresa.

También se concluye que las alianzas entre gobierno-empresasociedad genera progreso y desarrollo a las comunidades vulnerables y representa una tasa de retorno a cada uno de sus actores producto de las inversiones y la voluntad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bowen, Howard Rothmann (1953), *Social responsibility of the businessman*, New York: Harper & Row. Obtenido de: [https://www.researchgate.net/publication/290915036\\_Social\\_responsibilities\\_of\\_the\\_businessman](https://www.researchgate.net/publication/290915036_Social_responsibilities_of_the_businessman). Consultado el 15 de mayo
- Carroll, Archie (1991), The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 39-48. Obtenido de: <http://cf.linnbenton.edu/bcs/bm/gusdorm/upload/Pyramid%20of%20Social%20Responsibility.pdf>, Consultado el: 27 de abril de 2019.
- Carroll, Archie (2015), Corporate Social Responsibility (CSR) is on a Sustainable Trajectory. Department of Management, Terry College of Business, University of Georgia Athens, GA, USA. Obtenido de: [https://www.researchgate.net/publication/289366605\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_CSR\\_is\\_on\\_a\\_Sustainable\\_Trajectory](https://www.researchgate.net/publication/289366605_Corporate_Social_Responsibility_CSR_is_on_a_Sustainable_Trajectory), Consultado el 19 de octubre de 2019.
- Cemento Argos (03 de noviembre de 2017), Cementos Argos recibe distinción internacional por su gestión en sostenibilidad. (s/f). Obtenido de: <http://saladeprensa.argos.co/Public/News/Detail/113>, Consultado el: 30 de agosto de 2019.
- Cemento Argos (2018), Reporte Integrado Argos 2017. Obtenido de: <https://argos.co/Portals/0/Doc/Reporte-integrado-2017.pdf>, Consultado el abril 12 de 2019.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL (2014), Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial Metodología y experiencia de la CEPAL en Centroamérica, p. 85. Obtenido de: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36743/S20131092\\_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36743/S20131092_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y) [LFQA1], Consultado el: 10 de mayo de 2019.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL (2016), Horizontes 2030. La igualdad en el centro del desarrollo sostenible, 9.[LFQA2] Obtenido de: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40159/S1600653\\_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40159/S1600653_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y), Consultado el: 23 de junio de 2019.
- Correa Jaramillo, Juan Guillermo (2007), Evolución histórica de los conceptos de RSE y balance social. *Revista Semestre Económico*, Año 10 No. 20, Medellín, pp. 87-102. Obtenido de: <https://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/682/623>, Consultado el: 13 de mayo de 2019.

- Committee of sponsoring organization of treadway commission COSO, Obtenido de: <https://www.coso.org/Pages/erm-integratedframework.aspx>, Consultado el 23 de mayo de 2018.
- Fondo Monetario Internacional FMI (1997), Informe Anual Fondo Monetario Internacional. Obtenido de: file:///C:/Users/Coor%20Extensi%C3%B3n/Downloads/\_file01.pdf%20 (1).pdf, Consultado el 14 de mayo de 2019.
- Freeman, Edward (1984), **Strategic management: a stakeholder approach.** Boston: Pitman.
- Friedman, Milton (1970), The social responsibility of business is to increase its profits. **Times Magazine:** New York, pp 173-174. Obtenido de: <http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>, Consultado el en: 5 de mayo de 2019
- Global Reporting Iniciative GRI (2013), Obtenido de: <https://www.globalreporting.org/information/newsand-pres-s-center/newsarchive/Pages/2013.aspx>, Consultado el 20 de mayo.
- Lambin, Jean Jacques (1995), **Marketing Estratégico.** Tercera edición, pp 285-349.
- Lantos, Geoffrey (2001), The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility. **Journal of Consumer Marketing**, Año 18 No.7, pp 595-630. Obtenido de: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/07363760110410281>, Consultado el: 10 de mayo de 2019.
- Licandro, Oscar Daniel; Alvarado-Peña, Lisandro; Sansores Guerrero Edgar Alfonso y Navarrete Marneou, Juana Edith (2019), Responsabilidad Social Empresaria: Hacia la conformación de una tipología de definiciones. **Revista Venezolana de Gerencia**, Año 24, No. 85, Venezuela, Centro de Estudios de la Empresa, Universidad del Zulia, pp 281-299
- Lizt, Reginald (1996), A resource-based-view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets. **Journal of Business Ethics**, Año 15 No.12, pp 1355-1363 Disponible en: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00411820>, Consultado el: 18 de mayo de 2019.
- Murray, Keith y Montanari, John (1996), Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory. **The Academy of Management Review**. Briarcliff Manor, Vol 11, No. 4, <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4284013> pp 8-15 Disponible en: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1986.4284013>, Consultado el: 13 de junio de 2019
- Ochoa Díaz, Héctor y Ríos Millán, Ana María (2011), Liderazgo, la competencia esencial que transformó una empresa colombiana en un gigante internacional: el caso de cementos Argos. **Revista Estudios gerenciales**, Año 27, No. 121, pp 39-58. Obtenido de: [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1117/pdf](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1117/pdf), Consultado el: 13 de mayo de 2019.
- Organización de Naciones Unidas ONU (1999), El Acuerdo Mundial. Centro de información de las Naciones Unidas para España CINU. Obtenido de: <https://www.un.org/spanish/milenio/np4milenio.htm>, Consultado el 8 de mayo de 2019.
- Organización de Naciones Unidas ONU (2000), Estatuto Pacto Global. Obtenido de: <http://www.un.org/es/development/devagenda/millennium.shtml>, Consultado el de 2019.
- Organización de Naciones Unidas ONU (2015), Agenda 2030. Obtenido de: <https://www.agenda2030.gob.es/es/objetivos>, Consultado el 15 de mayo de 2019
- Porter, Michael. (1979). Las ventajas competitivas de las naciones. Revisa Facetas. Año 91 No.1. pp 5-12. Obtenido de: [http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1254/1254\\_u12\\_act1.pdf](http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1254/1254_u12_act1.pdf), Consultado el: 15 de mayo 2019.
- Porter, Michael (1982), **Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.** Compañía Editorial S.A. de C.V. México.
- Porter, Michael (1990), Ser competitivo. Edición actualizada y aumentada. Harvard Business Press. Ediciones Deusto, 9na Edición. Obtenido de: [https://www.planetadelibros.com.ar/libros\\_contenido\\_extra/35/34984\\_Ser\\_competitivo.pdf](https://www.planetadelibros.com.ar/libros_contenido_extra/35/34984_Ser_competitivo.pdf), Consultado el: 13 de mayo de 2019
- Porter, Michael y Kramer, Mark (2006), Estrategia y sociedad. **Harvard Business Review América Latina**, pp 1-15.
- Porter, Michael y Kramer, Mark (enero-febrero 2011), La creación de valor compartido. **Harvard Business review América Latina**, Año 89 No. 1, pp 1-18. Obtenido de: <http://www.filantropia.org.co/archivo/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>, Consultado el: 13 de mayo de 2019.

- Rodríguez Ramírez, Alfonso (2009), Influencia del entorno en el desarrollo del direccionamiento estratégico. **Cuadernos de Administración**, Año 42, pp 42-46. Obtenido de: [http://revistas.univalle.edu.co/index.php/cuadernos\\_de\\_administracion/article/view/414/485](http://revistas.univalle.edu.co/index.php/cuadernos_de_administracion/article/view/414/485), Consultado el 24 de mayo de 2019
- Schwalb Helguero, María y García Arrizabalaga, Iñaki (2013), Dimensiones de la responsabilidad social del marketing. **Revista Venezolana de Gerencia**, Año 18, No. 63, Venezuela, Centro de Estudios de la Empresa, Universidad del Zulia, pp 434-456. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29028476004.pdf>, Consultado el de: 05 de mayo de 2019.
- Tellón Castrillón, Carlos y Rodríguez, María (2016), Fundamentos éticos disciplinares de la responsabilidad social organizacional. **Revista Venezolana de Gerencia (RVG)**, Año 21. N° 75, Venezuela, Universidad del Zulia, pp 491 - 508
- Tushman, Michael y Nadler, David (1986), Organizing for innovation. **California Management Review**, Año 28 No.3, pp 74-92. Obtenido de: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41165203>
- Unidad Española de Normalización UNE (marzo 2018), Gestión de riesgo. Directrices. Madrid. Disponible en: <http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/convocatorias-a-myperu/archivos-pdf-sci/1387-capacitacion-sistema-gestion-de-riesgos-iso-31000-aenor-franco-gamboni-30-05-a-11-06-2018/file>, Consultado el 15 de abril de 2019.
- Vargas Rubio, Paula Andrea (05 de abril de 2018), Normas que regulan los planes de sostenibilidad o de responsabilidad social en Colombia. **La República**. Obtenido de: <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/normas-que-regulan-los-planes-de-sostenibilidad-o-de-responsabilidad-social-en-colombia-2709324>, Consultado el: 12 de mayo de 2019.