

**EL CASO DE PERDURABILIDAD EMPRESARIAL DE
CREPES & WAFFLES
DESDE UNA PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
E INNOVACIÓN EN VALOR EN COLOMBIA**

VIVIAN MILENA RIAÑO MOSQUERA

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2013**

**EL CASO DE PERDURABILIDAD EMPRESARIAL DE
CREPES & WAFFLES
DESDE UNA PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
E INNOVACIÓN EN VALOR EN COLOMBIA**

VIVIAN MILENA RIAÑO MOSQUERA

**Trabajo de Grado presentado como requisito
para optar al título de Magister en Dirección de Empresas**

Director del Trabajo de Grado
RAFAEL ALEJANDRO PIÑEROS
Docente Investigador

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.**

2013

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C. 07, 07, 2013

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi Mamá y Papá por las oportunidades académicas que me han permitido, al profesor RAFAEL ALEJANDRO PIÑEROS por el tiempo y dedicación que muy amablemente me prestó como director del presente trabajo de grado, a ANGELO BAZZANI por todo el apoyo y buenos consejos que me dio en todo el proceso de investigación, a EDUARDO MACIA por recibirme tan amablemente en su empresa y brindarme tan grande enseñanza de Gerencia Humana, a ADRIANA SANZ por la amabilidad y disposición con que me expuso información clave para el trabajo, a AMANDA BERNAL por siempre brindarme su apoyo al gestionar con la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario diferentes tramites tendientes a la elaboración y presentación del trabajo.

A todos ustedes muchas gracias por su apoyo, su valiosa ayuda permitió que éste estudio de caso pudiera concluirse. Les deseo mucho amor y mucha paz.

CONTENIDO

Resumen	10
Abstract	11
Introducción	12
Capitulo Preliminar	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos	15
Justificación	16
Metodología de la Investigación	17
Marco Teórico	19
Introducción	19
Primeras Expresiones sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	19
El Concepto de RSE en las Décadas de 1950 y 1960.....	21
El Concepto de RSE en la Década de 1970.....	23
El Concepto de RSE en la Década de 1980.....	25
El Concepto de RSE en la Década de 1990.....	31
El Concepto de RSE en la Década de 2000.....	34
Guía ISO 26000.....	37
El concepto de RSE como base de la perdurabilidad Empresarial.....	39
El Concepto de “Océano Azul”	42
La Innovación en Valor	43

Capitulo I: La Industria de Restaurantes en Colombia	45
1.1. Caracterización general de la Industria.....	45
1.2. Resultados financieros de las principales cadenas de restaurantes.....	47
Capitulo II: Crepes & Waffles	53
2.1. Nacimiento.....	54
2.2. Expansión de la compañía.....	55
Capitulo III: La RSE en Crepes & Waffles.....	59
3.1. Las 7 Materias Fundamentales de RSE en Crepes & Waffles.....	59
3.1.1. Gobernanza de la organización.....	59
3.1.2. Derechos Humanos.....	62
3.1.3. Prácticas Laborales.....	63
3.1.4. El medio Ambiente	65
3.1.5. Practicas Justas de Operación.....	66
3.1.6. Asuntos de Consumidores	66
3.1.7. Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad	67
3.2. Academia de las Artes S.E.R.....	68
3.2.1. Filosofía de la academia	69
3.2.2. Funcionamiento de la academia.....	70
3.2.3. Arte en la Academia de las Artes S.E.R.....	72
3.3. Encuesta a empleados de C&W	76
3.3.1. Resultados de la encuesta a empleados.....	76

Capítulo IV: La Innovación en Valor en Crepes & Waffles	79
4.1. Esquema de las Cuatro Acciones	79
4.2. Cuadro Estratégico	81
Capítulo V: Perdurabilidad Empresarial desde la perspectiva de la RSE	83
5.1. Perdurabilidad.....	83
5.1.1. Ciclo de Perdurabilidad Empresarial	84
5.1.2. Evidencias de la Relación entre RSE y Perdurabilidad	85
Conclusiones	87
Recomendaciones	89
Lista de referencias	90
Siglas Utilizadas	94
Glosario	95
ANEXOS.....	97
Anexo A. Matriz Metodológica	99
Anexo B. Instrumento de Investigación	113
Anexo C. Transcripción de la entrevista a Eduardo Macia	115
Anexo D. Cuestionario y tabulación de resultados, entrevista a empleadas	131

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Sello de la guía ISO 26000	37
Ilustración 2. Materias Fundamentales de Responsabilidad Social. ISO 26000 ..	38
Ilustración 3. Participación en la industria Nacional de Restaurantes	46
Ilustración 4. Principales Franquicias Importadas y Exportadas	47
Ilustración 5. Las 10 cadenas con mayores Ingresos operacionales 2008-2011 .	48
Ilustración 6. Utilidad de las principales cadenas de restaurantes. Año 2011	50
Ilustración 7. Estructura económica de los Principales restaurantes año 2011....	51
Ilustración 8. Roe y Roa de las principales cadenas de restaurantes año 2011 ..	52
Ilustración 9. Fachada e Interior de un punto de venta C&W	53
Ilustración 10. Símbolo de la Academia SER.....	69
Ilustración 11. Salones de Clase de la Academia SER	71
Ilustración 12. Obra de Arte Jardín - Artista: Diana Drews.....	73
Ilustración 13. Obra de Arte Realizada por las Empleadas de C&W.....	74
Ilustración 14. Frases de los propietarios de C&W	74
Ilustración 15. Eduardo Macia en la Academia SER	75
Ilustración 16. Cuadro Estratégico de Crepes & Waffles	82
Ilustración 17. Perdurabilidad Empresarial desde la Perspectiva de la RSE.....	84
Ilustración 18. Publicidad voz a voz en Redes Sociales	86

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Principales teóricos de RSE en las décadas de 1950 a 1990	20
Tabla 2. Leyes promovidas por protestas de consumidores. Década de 1960	23
Tabla 3. Dimensiones del modelo organizacional de Carroll (1979).....	26
Tabla 4. Partes interesadas internas y externas (Stakeholders)	31
Tabla 5. Nueva evaluación del desempeño corporativo	35
Tabla 6. Estudios que relacionan la Perdurabilidad Empresarial con la RSE	41
Tabla 7. Estrategias de océano rojo y azul.....	44
Tabla 8. Año de apertura de los restaurantes más significativos para C&W	56
Tabla 9. Numero de Restaurantes y heladerías de C&W en el mundo	57
Tabla 10. Esquema de Las Cuatro Acciones en C&W	80
Tabla 11. Las 7 materias fundamentales de RSE - ISO 26000	99
Tabla 12. Variable - Gobernanza de la Organización.....	100
Tabla 13. Variable - Derechos Humanos.....	102
Tabla 14. Variable - Prácticas Laborales.....	104
Tabla 15. Variable - Medio Ambiente	106
Tabla 16. Variable - Prácticas Justas de Operación.....	108
Tabla 17. Variable - Asuntos de Consumidores	109
Tabla 18. Variable - Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad	111
Tabla 19. Variable - Innovación en Valor.....	112
Tabla 20. Tabulación de resultados. Entrevista a empleadas de C&W	132

Resumen

La multinacional Crepes & Waffles posee una historia extraordinaria de emprendimiento y arte en la gestión, con la cual construye un valor agregado diferenciador en la industria gastronómica de Colombia, pues mediante el uso de una estrategia enfocada hacia la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) genera Innovación en Valor y por consiguiente la satisfacción de cada uno de sus clientes tanto internos como externos (Stakeholders) estableciendo lazos de confianza y compromiso. El presente trabajo de grado busca incluir como ingrediente clave de la perdurabilidad a la RSE creadora de Innovación en Valor, ya que por medio del estudio del caso Crepes & Waffles, se concluye que una gerencia humana, holística y comprometida con la construcción de su entorno, puede lograr que una empresa sea legitimada por la sociedad en la que está inmersa. Una buena dosis de RSE estratégicamente aplicada se configura hoy por hoy como la receta innegable del éxito y aunque un sinnúmero de teorías organizacionales tratan de establecer las pautas para impulsar el crecimiento de las empresas, únicamente la entidad que logre ingresar al corazón de sus Stakeholders y crear fidelidad, se mantendrá en el tiempo y se sumergirá en un nicho de mercado carente de competidores, o en lo que los escritores W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005) describen en su libro “La estrategia del Océano Azul” como “*Un espacio de mercado no disputado donde la competencia es irrelevante*”.

PALABRAS CLAVE: Fidelidad, Innovación en Valor, Océano Azul, Perdurabilidad, Responsabilidad Social Empresarial y Stakeholders.

Abstract

The multinational Crepes & Waffles has a remarkable history of art in entrepreneurship and management, which builds the distinctive added value in the food industry of Colombia, by using a strategy focused on Corporate Social Responsibility (CSR) that generates Value Innovation and satisfaction of each of their internal and external customers (Stakeholders) establishing bonds of trust and commitment. This work seeks to demonstrate that CSR is a key ingredient of sustainability. Through the case study of Crepes & Waffles, we conclude that with a management that's human, holistic and committed to the construction of their environment, a company can be legitimized by the society in which it is immersed. A good dose of strategic CSR is an undeniable recipe for success and although a number of organizational theories attempt to establish guidelines to foster business growth, only the company that can get into the heart of its Stakeholders and build loyalty, will remain in time and be immersed in a market niche without competitors, or what writers W. Chan Kim and Renée Mauborgne (2005) describes in his book "Blue Ocean Strategy" as *"an uncontested market space where competition is irrelevant."*

KEYWORDS: Fidelity, Value Innovation, Blue Ocean, Durability, Corporate Social Responsibility and Stakeholders.

Introducción

Actualmente la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se viene posicionando lentamente en todos los ámbitos de la sociedad como una necesidad, puesto que aporta Innovación y competitividad, configurándose como un imperativo en la gestión empresarial.

Los consumidores se han ido concientizando del papel que tienen en el mercado y han establecido nuevos parámetros para las decisiones de compra, castigan o premian a las empresas que los proveen, dependiendo del compromiso de éstas con la calidad, la sociedad y el medio ambiente, siendo éstos tópicos, parte del concepto de RSE.

El protagonismo de éste concepto se ha venido incrementando. En Colombia las decisiones gerenciales están cada vez más enfocadas hacia el desarrollo de plataformas de RSE que apoyen las prácticas éticas y socialmente responsables, pues son necesarias para generar reputación estratégica y ganar la batalla de la confianza, credibilidad y fidelización de los clientes, ya que de esta manera se puede incrementar la demanda de forma sostenida en el tiempo y lograr la tan anhelada perdurabilidad empresarial.

La cadena colombiana de restaurantes Crepes & Waffles (C&W), es un ejemplo de perdurabilidad y expansión. Esta empresa fue creada con pasión y RSE, empezó actividades comerciales en 1980 en un pequeño lugar ubicado en la ciudad de Bogotá en la Calle 85 con Carrera 11, donde ofrecían crepes y diversos tipos de helados a sus clientes, hoy en día cuentan con cerca de 4.500 empleados, que laboran en 89 restaurantes y 72 heladerías.

Sus puntos de venta se encuentran en Colombia, en España y en 7 países mas de América Latina, como lo son: Brasil, Chile, Ecuador, México, Panamá, Perú y Venezuela (*Crepes & Waffles, 2013*).

En la revista “La Barra” (Julio, 2011), se encuentra el siguiente párrafo que expresa la admiración que genera la compañía.

Para empresarios, estudiantes y ciudadanos del común el caso Crepes & Waffles genera admiración y, sobre todo, muchas preguntas, todas orientadas a conocer los secretos de su éxito, que después de 30 años de ser creada sigue en aumento, al punto de convertirse en la empresa más vendedora y rentable del sector gastronómico de Colombia en 2010, con \$16.714 millones de pesos en utilidades operacionales (p. 54).

Una de las acciones de RSE que implementa C&W y que se ha convertido en una Innovación en Valor con gran acogida entre sus Stakeholders, se da en la contratación del personal, cerca del 95 por ciento de los empleados son mujeres, de las cuales alrededor del 60 por ciento son cabeza de familia en su mayoría de estratos bajos, a quienes se les dificulta encontrar trabajo por falta de experiencia y de estudios, pero que a pesar de ello tienen que asumir el papel de llevar una familia y velar porque ésta tenga todos los aportes fundamentales para lograr una vida “digna”.

C&W ayuda a sus empleadas a alcanzar esos propósitos proporcionándoles herramientas que les permitan suplir necesidades básicas como salud, vivienda y recreación, adicionalmente les brindan cursos y capacitaciones en la “Academia de las Artes S.E.R” establecida en la sede administrativa de la empresa, fundada para colaborar con el desarrollo integral de los empleados.

En la academia descubren sus talentos artísticos, académicos y principalmente se descubren como seres espirituales por medio de módulos sistemáticamente encaminados a despertar el ser interior libre de miedos y feliz con su entorno que todo ser humano puede despertar con práctica y meditación.

Estas medidas crean un efecto multiplicador que finalmente llega a los consumidores, logrando de ésta manera fortalecer los lazos de la empresa con todos sus Stakeholders. Igualmente provocan un replanteamiento del papel de la empresa en la sociedad, ya que como comenta Beatriz Fernández copropietaria de C&W “*Crepes & Waffles es un ejemplo vivo de que sí se puede humanizar y espiritualizar la forma de hacer empresa*” (Fernández, 2012).

C&W demuestra que la RSE y los buenos Resultados Financieros Empresariales (RFE) pueden ser simultáneamente y efectivamente alcanzados por los directivos de las empresas.

El presente Trabajo de Grado busca reconocer la RSE inmersa dentro de la Innovación en valor, como parte fundamental de la perdurabilidad de una empresa, permitiendo el crecimiento irrestricto de las personas que construyen la compañía, generando unidad, equidad y justicia, que en el largo plazo permitirá aumentar la productividad, satisfacción y en general la utilidad de los Stakeholders de la empresa.

Para este fin se analizó la historia del concepto de RSE y los cambios que ha sufrido en el tiempo en la percepción de investigadores sociales y empresarios.

También se investigó el nuevo concepto de Océano Azul con su pilar la Innovación en Valor, y se documentó el caso de C&W presentando los mecanismos que vinculan la RSE con la Innovación en Valor en las variables más importantes de la industria de restaurantes.

Las variables clave que le han permitido a C&W la fidelización y expansión de sus clientes externos, los cuales al ser fieles consumidores impulsan los buenos RFE y por consiguiente la perdurabilidad de la empresa.

Capítulo Preliminar

Objetivo General

Documentar desde la perspectiva de la RSE el caso de Innovación en Valor de Crepes & Waffles, para comprender el patrón y el modelo que le ha permitido perdurar por más de 30 años en Colombia y crear un mercado carente de competidores con grandes oportunidades de expansión mundial.

Objetivos Específicos

- ✓ Construir un marco teórico sobre la RSE y la Innovación en Valor.
- ✓ Construir los instrumentos de investigación, encuestas, entrevistas, y demás mecanismos que permitan conocer a fondo el caso de C&W.
- ✓ Recolectar y analizar la información que permita documentar el caso y encontrar la relación entre la RSE y la Innovación en Valor, clave para comprender el vertiginoso crecimiento de C&W dentro de un mercado carente de competidores.

Justificación

En un contexto de economía y sociedad global, caracterizado por una interdependencia cada vez mayor, el terreno de las consecuencias de nuestras acciones se amplía sensiblemente, por lo tanto, la RSE a la hora de tomar decisiones cuyas consecuencias afecten a los diferentes Stakeholders de las empresas, adquiere suma importancia y se configura como una estrategia de perdurabilidad de las empresas.

El liderazgo ético de las empresas, en sociedades como la nuestra, es imprescindible para alcanzar un desarrollo económico, social y ambiental sostenido en el tiempo, pues se va generando un marco de confianza recíproco, que resulta indispensable para que la sociedad se desarrolle en sus diferentes aspectos.

En un país como Colombia donde la creación de empresas es común, pero pocas son sostenibles en el tiempo, el estudio del caso de C&W resulta muy pertinente, ya que permite documentar las claves de éxito que le han permitido la perdurabilidad desde una perspectiva de RSE inmersa en la Innovación en Valor. Con este estudio se evidencia un método para transformar variables clave en una industria y crear “Océanos Azules”, es decir la creación de un nuevo mercado sin competencia.

Los efectos de este estudio se podrán ver reflejados en las empresas que apliquen las políticas de RSE que acá se exponen, con una mayor perdurabilidad en el mercado y la puesta en práctica de mejores estrategias enfocadas hacia la innovación en Valor, que por consiguiente permitirán una sociedad con mayores oportunidades, con empleados más comprometidos e indudablemente con un mejor desempeño económico.

La no documentación de éste estudio de caso privaría a los lectores interesados en la ciencia y el arte de la administración (administradores, gerentes de empresas, estudiantes, académicos e investigadores) del conocimiento del ejemplo empresarial C&W con el diagnóstico de las variables clave que le permitieron la creación de un exitoso “Océano Azul” empleando medidas de RSE.

Metodología de la Investigación

La metodología de la investigación se basó en los postulados propuestos por Oscar Villarreal Larrinaga (2010) en el documento “*El Estudio de Casos como Metodología de Investigación Científica en Dirección y Economía de la Empresa - Una Aplicación a la Internacionalización*”. En éste documento se plantean una serie de pasos para la investigación de casos empresariales.

A continuación se describen los 5 pasos utilizados en el presente trabajo:

1) Identificación de Propósitos, Objetivos y Preguntas de Investigación:

Se determinó lo que en conclusión se deseaba saber de C&W, preguntas de investigación genéricas, para posteriormente fijar los propósitos y objetivos.

2) Contexto Conceptual, Perspectivas, Modelos Teóricos y Revisión de la

Literatura: Se realizó una revisión de fuentes secundarias, literatura de referencia e investigaciones previas para determinar el estado del arte. Se especificó el marco teórico haciendo una revisión de la evolución del concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y del nuevo concepto llamado “Mercado de Océano Azul” y se realizó una caracterización estadística y financiera de la industria de restaurantes de Colombia con el firme propósito de construir un estudio particularista orientado a comprender profundamente la realidad singular de la empresa.

3) Diseño de Instrumentos, Métodos, Recursos de la investigación y

Búsqueda de Contactos: Para medir aspectos clave de RSE presentes en la guía ISO 26000, se realizó una matriz metodológica (*Ver Anexo A*) tomando como variables las 7 materias fundamentales de RSE (ISO 26000, 2010). De ésta matriz se sustrajeron los ítems considerados de mayor relevancia a investigar (*Ver Anexo B*). También se realizaron cuestionarios para empleados (*Ver Anexo D*).

4) Proceso de Recogida de la Evidencia: Los ítems considerados de mayor relevancia se consultaron en entrevista a Eduardo Macia (copropietario de C&W) el día 11 de abril del año 2013 (la transcripción completa de la entrevista se encuentra en el Anexo C), también se realizó una entrevista abierta a Adriana Sanz quien es la coordinadora de la academia donde se capacitan los empleados de C&W. Se elaboraron entrevistas con cuestionario a 20 empleadas de distintos puntos de venta (el cuestionario utilizado y la tabulación de los resultados se encuentran en el Anexo D). La información se complementó con fuentes secundarias de múltiples formatos como Revistas y periódicos electrónicos, video entrevistas en Youtube y tesis de grado basadas en C&W.

5) Análisis de la Evidencia. Análisis del Caso: En el análisis de la información recolectada, se hicieron gráficos, tablas y matrices para darle consistencia a los resultados del trabajo de investigación. También se elaboró una matriz para determinar las variables que dan Innovación en Valor a C&W (p. 80) y con los resultados se trazó la Curva de Valor de la empresa (p. 82). Se realizó la confrontación de las proposiciones teóricas, evaluando siempre la validez interna de la investigación por medio de la constante búsqueda de un patrón de comportamiento común. Para finalizar se generaron las conclusiones y recomendaciones.

Marco Teórico

Introducción

Para llegar a comprender lo que actualmente se conoce como Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es necesario conocer el camino que han tomado las teorías que se han planteado al respecto en estudios realizados por instituciones e investigadores sociales. Estas teorías han permitido la evolución del concepto, el cual paso de ser estudiado en sus efectos sociales y morales, a ser analizado como una estrategia con efectos muy positivos en las utilidades.

En términos de orientación teórica, los investigadores se han trasladado de una visión explícitamente normativa y ética orientada a argumentos normativos, a una forma implícita orientada a resultados económicos.

No existe una definición única acerca de lo que es la RSE, ya que se trata de un concepto en permanente evolución y desarrollo, la tendencia de esta evolución ha sido hacia una progresiva racionalización del concepto con un enfoque particular acoplado a las metas financieras de las organizaciones.

En el concepto de RSE, especialmente en lo que respecta a su relación con otros objetivos de la organización, se ha registrado una evolución constante desde que el concepto fue introducido. El cambio en la conceptualización de la RSE no ocurrió instantáneamente, fue un proceso gradual y arduo, como lo expone Min-Dong Paul Lee (2007), en el estudio realizado para la “*International Journal of Management Reviews*” (pp. 53–73), donde se exponen los inicios, las diferentes situaciones y los diferentes exponentes que han afectado la percepción que se tiene de la RSE.

Primeras Expresiones sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

En la Tabla 1 se presentan los principales teóricos de la RSE en las décadas de 1950 a 1990.

Tabla 1. Principales teóricos de RSE en las décadas de 1950 a 1990

Década	Principales Publicaciones	Tema Dominante	Acoplamiento Entre RSE y RFE	Motivación	Incredulidad Hacia la RSE
1950 y 1960	Bowen (1953)	Ética y obligación social de las empresas	Ningún acoplamiento	Externalidad control corporativo	Muy alta
1970	Wallich and McGowan (1970)	Interés propio ilustrado	Flojo acoplamiento	Reconciliación de los dos lados opuestos del debate	Alta
1980	Carroll (1979); Wartick and Cochran (1985); Wood (1991)	Modelo de Comportamiento social de las empresas	Más firme, pero todavía sigue siendo un poco flojo el acoplamiento	Pragmático y amplio modelo de construcción	Media
1990	Freeman (1984); Clarkson (1995); Jones (1995); Hart (1997)	Stakeholders planteamiento y gestión estratégica	Estrecho acoplamiento	Sentido práctico (pruebas empíricas y aplicación). Ventaja competitiva	Baja

Fuente: Elaboración propia basada en Min-Dong Paul Lee (2007)

En el estudio realizado por Min-Dong Paul Lee (2007), encontramos referencias a las iniciativas e ideas que en el año de 1917 Henry Ford de la Ford Motor Company expresase a la comunidad empresarial.

Según Min-Dong Paul Lee (2007), Ford en 1917 tomó la decisión de reinvertir parte de los beneficios acumulados en expansión de la planta y en la reducción drástica del precio de los vehículos modelo T. En ese momento los accionistas fueron poco visionarios y pensaron que por este tipo de decisiones la Ford Motor Company quebraría.

Ford concebía los negocios como un servicio a la sociedad, idea que en 1917 fue ridiculizada por los accionistas corporativos, ya que en ese momento el concepto de responsabilidad social era vagamente enmarcado en el orden moral y macrosocial. Los accionistas no podían saber cómo se relacionaba con los rendimientos y la administración de la compañía y no veían ningún tipo de beneficio tangible en dirigir un negocio como un servicio a la sociedad, teniendo en cuenta que no había establecida una conexión lógica entre la responsabilidad social y el incremento de sus beneficios como accionistas.

El Concepto de RSE en las Décadas de 1950 y 1960

La principal causa del estancamiento intelectual sobre la RSE fue debido a los supuestos de las empresas, ya que el comportamiento económico de los gerentes de las empresas y la RSE eran radicalmente diferentes, y ninguna de las partes estaba dispuesta a considerar la cuestión desde perspectivas alternativas.

Min-Dong Paul Lee (2007), argumenta que algunos estudiosos (Carroll 1979, Preston 1975, Wartick & Cochran 1985) apuntan al libro de Howard Bowen (1953), *“Responsabilidades Sociales del empresario”*, como el primer intento formalmente publicado de teorizar la relación entre las empresas y la sociedad.

El libro era una investigación de la vida económica y su relación con los valores espirituales y morales, por este motivo consiguió ser parte de un compilado de seis volúmenes de *“Ética Cristiana y Vida Económica”*. Según Min-Dong Paul Lee (2007), en el libro Bowen (1953), reconoce que la RSE no es una panacea que curará la sociedad de todos sus males, la considera un hecho positivo que merece ser alentado y apoyado.

Bowen concibió la RSE como parte de su visión más amplia de una mejor sociedad Americana donde los objetivos económicos y sociales se refuerzan unos a otros. Bowen (1953) sostiene que las empresas en posición de gran influencia y amplio alcance se encuentran obligadas a considerar las consecuencias sociales de sus decisiones. En consecuencia, Bowen (1953) sugiere la RSE como una medida complementaria y correctiva para algunos fracasos sociales inherentes en economías de laissez-faire. Las dos preguntas en que Bowen está interesado son:

- 1) ¿Cuáles son exactamente las responsabilidades sociales de las empresas?
- 2) ¿Cómo puede la sociedad hacer cambios institucionales para promover la responsabilidad social?

En la década de 1960, según Min-Dong Paul Lee (2007), el concepto de RSE continuó creando opiniones adversas entre los investigadores sociales, como el clásico argumento económico propuesto por Milton Friedman, quien sostuvo que la responsabilidad social de las corporaciones es ganar dinero para sus accionistas, considerando la RSE como una "*Doctrina subversiva que amenaza los cimientos mismos de la sociedad de libre empresa*" (Friedman 1962).

Min-Dong Paul Lee (2007), afirma que Friedman atacó con vehemencia la idea de la RSE porque pensaba que se imponía una carga injusta y costosa a los accionistas y no creía que los gerentes corporativos tuvieran las habilidades y conocimientos necesarios para hacer frente con eficacia a los problemas sociales, creía que se debía dejar la solución de estos problemas a los políticos y a la sociedad civil.

En la década de 1960, fueron los consumidores mediante sus protestas contra los malos hábitos empresariales los que crearon e impulsaron un ambiente favorable para que los investigadores sociales replantearan sus opiniones acerca de la responsabilidad social, ya que durante esta década numerosas legislaciones fueron promulgadas para regular conductas de las empresas y para proteger a los empleados y los consumidores.

En Min-Dong Paul Lee (2007), encontramos algunos ejemplos, los cuales se presentan a continuación en la Tabla 2.

Tabla 2. Leyes promovidas por protestas de consumidores. Década de 1960

LEY	AÑO
Identificación de Productos de Fibra Textil	1958
Envasado y etiquetado justo	1960
Igualdad y Remuneración	1963
Motor y de tráfico nacional	1966
Política Ambiental Nacional	1969
Veracidad en el préstamo	1969
Aire Limpio	1970

Fuente: Elaboración propia basada en el estudio de Min-Dong Paul Lee (2007)

El creciente número de protestas de los consumidores condujo a la creación de los derechos de los consumidores quienes directamente resistían al poder corporativo. Los acontecimientos de la década de 1960 recalcaron la aparente erosión entre las relaciones de las corporaciones de Estados Unidos y el público.

El Concepto de RSE en la Década de 1970

Según Min-Dong Paul Lee (2007), en la década de 1970, la RSE muy rara vez contó con el entusiasmo de todos los niveles de las organizaciones. Ackerman (1973) afirma que la mayoría de los administradores de nivel medio consideraban que la RSE era perjudicial para el rendimiento financiero de la organización, de modo que sólo prestaron atención superficial a la RSE.

Para hacer atractivo el concepto a los ojos de los accionistas de las empresas, los investigadores en las décadas de 1970 y 1980, trataron de encontrar la relación entre la RSE y los RFE pero no pudieron explicarla.

La investigación principal ya no estaba centrada en si las empresas deberían o no comprometerse con la RSE, aunque la controversia todavía permanecía. Según Min-Dong Paul Lee (2007), la mayoría de los estudios que se publicaron en la década de 1970 se enfocaron en el contenido y el proceso de implementación de la RSE que no entraba en conflicto con los Intereses fundamentales de las corporaciones (Ackerman 1973, Fitch 1976 & Murray 1976)

Para Min-Dong Paul Lee (2007), a principios de la década de 1970, un intento de nuevo desarrollo teórico que podría conciliar las dos partes se inició cuando un nuevo estudio sobre la RSE fue encargado por el Comité para el Desarrollo Económico. La publicación resultante, fue un nuevo fundamento para la "*Política Social Corporativa*". La nueva lógica que ofrecieron Wallich y McGowan en esta publicación, era coherente con los intereses de los accionistas y a largo plazo con los de las empresas que implementaban la conciencia social.

La principal finalidad del artículo era la de "*Hacer un esfuerzo para lograr una reconciliación entre los intereses sociales y económicos de las empresas*" (Wallich & McGowan 1970). El artículo reformó el debate al proporcionar un lente más amplio para examinar la cuestión.

Wallich y McGowan (1970) volvieron a la cuestión fundamental de si las sociedades deberían dedicarse a la RSE, presentaron un nuevo paradigma que ha creado un impacto duradero en el debate sobre la RSE.

La hipótesis subyacente es que, si la sociedad circundante a la que las empresas pertenecen se deteriora, las empresas pierden esta crítica estructura de apoyo y base de clientes. Por lo tanto, es una realidad que las empresas deben apoyar su medio ambiente circundante con el interés de lograr bienestar a largo plazo (Lee, 2007).

Este llamado “*Modelo de Interés Propio Ilustrado*”, generó un renovado entusiasmo e investigación en el campo de la RSE en la década de 1970 (Elkins 1977, Fitch 1976, Keim 1978 & Moyer 1974). La mayoría de las investigaciones que siguieron en el decenio conceptualizan la RSE como el apoyo a los intereses de la corporación a largo plazo ya que fortalece el medio ambiente al que las empresas pertenecen.

Según Min-Dong Paul Lee (2007), Davis (1973) argumentó que una empresa tiene la obligación de "evaluar en su proceso de toma de decisiones los efectos de su decisión en el sistema social externo de modo que permita alcanzar beneficios sociales junto con las tradicionales ganancias económicas que la empresa busca".

Para Min-Dong Paul Lee (2007), el modelo de interés propio ilustrado, era más un concepto que un verdadero modelo teórico. Está claro que apuntaban a una nueva dirección, pero no ofreció marco teórico para construir sobre él. Los Intereses sociales y económicos que Wallich y McGowan intentaron reconciliar quedaron sólo débilmente acoplados entre sí, sin una especificación clara de los mecanismos que constituyen los vínculos causales entre la RSE y los RFE.

Sin duda, los conceptos de RSE y de RFE se hicieron más sensibles, pero mantuvieron su propia identidad y separación lógica. Del mismo modo, debido a que la mayoría de los administradores de nivel medio vio la RSE como un costo con un alto grado de incertidumbre en los resultados, hubo resistencia significativa dentro de las empresas contra la implementación de la RSE hasta finales del decenio de 1970.

El Concepto de RSE en la Década de 1980

En la década de 1980, los esfuerzos fueron a la elaboración de un marco teórico más general, para poder explicar los mecanismos que vinculan la RSE y los RFE. El primer fruto de este esfuerzo fue producido por Carroll en su artículo de 1979 “*Academy of Management Review*” (AMR).

Tabla 3. Dimensiones del modelo organizacional de Carroll (1979)

DIMENSIONES	DEFINICIONES	OPCIONES
LA ACTITUD DE LA EMPRESA ANTE LA RSE	Cuáles son sus motivaciones	Actitud Reactiva Actitud Defensiva Actitud Acomodaticia Actitud Proactiva
LOS NIVELES DE RESPONSABILIDAD ASUMIDOS POR LA EMPRESA	Cuáles son sus obligaciones	Ser sostenible en términos económicos Cumplir con todas las regulaciones legales que le afectan Cumplir con las expectativas de la sociedad Responsabilidad voluntaria o filantropía
LAS ACTIVIDADES SOCIALES AFECTADAS	Sobre qué aspectos sociales pueden actuar para conseguir un buen desarrollo empresarial	Cumplir con los Stakeholders internos y externos

Fuente: Elaboración propia basada en el estudio realizado por María Balaguer Franch, María Fernández Izquierdo y María Muñoz Torres (2007).

En la Tabla 3 se describen las dimensiones a las que hace referencia éste modelo. Su modelo tridimensional conceptual del Funcionamiento Social Empresarial (FSE) de inmediato ganó la aceptación y fue desarrollado posteriormente por otros autores (Miles, 1987. Ullmann, 1985. Wartick, Cochran, 1985 & Wood, 1991).

En el estudio “*La Responsabilidad Social de la Empresa*” (Balaguer, Fernández & Muñoz, 2007), encontramos la descripción del modelo propuesto por Carroll (1979), el cual fue titulado “*Corporate Social Performance Model*”.

Primera dimensión: Presenta las distintas actitudes que puede adoptar la organización cuando se enfrenta a la RSE.

- ✓ Actitud Reactiva: La empresa reacciona ante fuerzas externas (por ejemplo, nuevas regulaciones o leyes) que la obligan a realizar alguna política o actuación encaminada a resolver sus problemas momentáneos.
- ✓ Actitud Defensiva: La empresa tiene un acercamiento al concepto de RSE y a las actuaciones sociales para escapar a las presiones que recibe de fuerzas que la empresa considera externas a la organización.
- ✓ Actitud Acomodatícia: La empresa adopta acciones de RSE porque son correctas y sin analizar los resultados de esas actuaciones, lo hacen de forma voluntaria antes de verse forzadas a ello, pero no hay un proceso de deliberación previo.
- ✓ Actitud Proactiva: La empresa intenta anticipar sus estrategias en el campo de la RSE, busca una estrategia superior a los planteamientos generalmente aceptados como de RSE en la sociedad.

Segunda dimensión: Presenta las responsabilidades de la empresa en orden de importancia.

- ✓ Primera Responsabilidad: Ser sostenible en términos económicos, es decir, remunerar a sus propietarios en unos términos que implique el mantenimiento de la inversión.

- ✓ Segunda Responsabilidad: Cumplir con todas las regulaciones legales que le afectan, dentro de un marco legal vigente.
- ✓ Tercera Responsabilidad: Cumplir con las expectativas de la sociedad, con ética y un comportamiento correcto.
- ✓ Cuarta Responsabilidad: Responsabilidad voluntaria, para la mejora de la sociedad en la que opera, por medio de la filantropía o los beneficios extraordinarios para sus trabajadores.

“Las empresas que toman esas responsabilidades ante la sociedad lo hacen porque consideran que son parte de la sociedad y de esa manera contribuyen a mejorarla” (Balaguer et al, 2007).

Tercera dimensión: Presenta las actividades sobre las que la organización puede actuar de forma socialmente responsable. La lista de actividades es dinámica en función del sector productivo en el que se encuentre la organización y de sus Stakeholders o grupos de interés.

Este modelo Tridimensional Conceptual del Funcionamiento Social Empresarial (FSE) propuesto por Carroll (1979), Según María Balaguer Franch et al (2007), fue modificado por Wartick y Cochran en 1985 para que fuera consistente en las dimensiones de principios, procesos y políticas (p. 36)

Si bien se argumenta que el modelo de FSE puede incorporar suficientemente los tres retos principales para el concepto de RSE, la última dimensión de las políticas (o administración de problemas) fue un importante desarrollo a partir del modelo de Carroll (Lee, 2007).

El modelo se volvió a modificar en 1991 a través de otro artículo (Wood, 1991). Wood trató de vincular el FSE propuesto por Carroll (1979), con diversas teorías relacionadas en los estudios organizacionales, tales como el institucionalismo organizacional, la teoría de administración de los stakeholder, los debates sociales y las teorías de administración.

Según lo indican Azucena Vicente Molina, Maite Ruiz Roqueñi y Adela Balderas Cejudo (2004), en el estudio titulado "*Compatibilidad entre Responsabilidad Social corporativa y competitividad: Estado de la cuestión en el ámbito Internacional*", Wood (1991) recoge todas estas teorías y establece tres principios de responsabilidad social:

- 1) La empresa es una institución social y esto le obliga a emplear su poder responsablemente.
- 2) La empresa es responsable de los resultados y efectos provocados en la sociedad como consecuencia de sus actividades.
- 3) El personal directivo como individuos son agentes morales obligados a ejercitar con discreción su toma de decisiones.

A pesar de todos los esfuerzos realizados en la modificación del modelo de FSE para que fuera más útil para los investigadores y los directores, el modelo no tuvo éxito en la aplicación generalizada. El inconveniente del modelo de FSE era que carecía de un aspecto crítico necesario para la aplicación, la capacidad de ser medido y probado empíricamente (Wood & Jones 1995).

Sin una clara y objetiva medición del modelo de FSE, el nivel de incertidumbre en el resultado, como resultado de la participación en la RSE no sería reducido significativamente. Además, la diferencia de objetivos y de comportamiento hace difícil comparar el desempeño social de las diferentes empresas.

Según Min-Dong Paul Lee (2007), Margolis y Walsh (2001) expresaron que *“Los resultados de los estudios empíricos de la relación entre la RSE y los RFE en general son positivos, pero contienen muchos problemas metodológicos”*.

La relación más fuerte que se producía entre los dos conceptos, tenía que ser medida objetivamente y con mecanismos teóricos más claros.

Los intereses económicos y sociales dentro de las organizaciones se juntaron y se hicieron mucho más sensibles en la década de 1980, pero todavía no podían ser bien acoplados (Molina, Ruiz Roqueñi & Balderas Cejudo, 2004).

Para poder medir los resultados de la implementación de la RSE en las organizaciones, los investigadores añadieron el concepto de Stakeholder a los modelos subsecuentes, con el fin de dividir la sociedad en diferentes grupos de interés para facilitar la medición, cada uno de estos grupos tiene diferentes demandas y pueden afectar o ser afectados por las actividades de una empresa.

Según María Balaguer Franch, María Fernández Izquierdo y María Muñoz Torres (2007), Freeman (1984) utilizó el término inglés Stakeholder por primera vez en su libro *“Strategic Management: A Stakeholder Approach”*, según Freeman *“Los Stakeholders deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios”*.

Cada empresa tiene sus Stakeholders específicos, pero hay algunos que son característicos de toda organización, la Tabla 4 describe los grupos de interés (Stakeholders) típicos de una organización.

Tabla 4. Partes interesadas internas y externas (Stakeholders)

STAKEHOLDERS		
PARTES INTERESADAS INTERNAS	EMPRESA	PARTES INTERESADAS EXTERNAS
Empleados		Proveedores
Gerentes		Sociedad
Propietarios		Gobierno
		Acreeedores
		Clientes

Fuente: Elaboración propia basada en información de María Balaguer et al (2007).

El Concepto de RSE en la Década de 1990.

Según María Balaguer Franch, María Fernández Izquierdo y María Muñoz Torres (2007). El modelo para los stakeholders en la RSE fue desarrollado principalmente por los estudiosos de administración que estaban frustrados por la falta de viabilidad de los anteriores modelos teóricos.

El modelo de los stakeholders resolvió el problema de la medición al probar una identificación más estricta de los actores y definir sus posiciones y funciones en relación a los otros.

La especificación más estricta del modelo tiene una clara ventaja en términos de utilidad. Desde la perspectiva de los directivos, sus responsabilidades a los empleados, clientes y gobierno son mucho más fáciles de prever y manejar que sus responsabilidades para con el conjunto de la sociedad.

Por otra parte, la mayoría de las empresas, ya sea intencionalmente o no, ya han gestionado estas relaciones y mantienen registros de sus transacciones o interacciones. Por lo tanto, la recopilación y análisis de datos es mucho más manejable (Clarkson, 1995).

Según María Balaguer Franch, María Fernández Izquierdo y María Muñoz Torres (2007), la teoría fue aplicada al campo de la RSE por dos artículos publicados en una revista académica de administración en el año 1995 (Clarkson, 1995 & Jones, 1995).

Clarkson aplicó el modelo de los stakeholder para su progreso en la investigación sobre la RSE. Basado en su empírica experiencia investigadora, hace algunas mejoras en el modelo para adaptarlo mejor al campo de la RSE.

En primer lugar, sostiene que es necesario distinguir entre los problemas de los stakeholder y los problemas sociales. Los problemas sociales se definen como cuestiones públicas suficientemente importantes que incitan una eventual legislación o regulación. Si no hay tal legislación o regulación existente, puede ser un problema de los stakeholder, pero no necesariamente una cuestión de carácter social.

Una vez que la naturaleza de los problemas empresariales es identificada, él argumenta que es necesario definir apropiados niveles de análisis (institucional, organizacional e individual). Sólo entonces, pueden los gerentes efectivamente analizar y evaluar el desempeño social de las empresas y los directivos.

También incorpora las categorías de varias nuevas mediciones en el modelo. Según Min-Dong Paul Lee (2007), Jones's (1995) contribuye de manera instrumental, relaciona el modelo de stakeholder de la RSE a un número de teorías económicas como la teoría del principal- agente, la teoría del equipo de producción y la de costo de transacciones económicas.

El objetivo de Jones's es construir una "teoría instrumental de los stakeholders" con capacidad predictiva fuerte. Él confía en gran medida en las teorías económicas básicas para diseñar supuestos de comportamiento de las empresas y los agentes, y presenta una serie de hipótesis comprobables.

Según Min-Dong Paul Lee (2007), el enfoque de Jones's basado en las teorías de relaciones de rango medio hace el vínculo entre las acciones y resultados mucho más claro. Jones afirma que el modelo de stakeholder tiene un gran potencial para convertirse en el paradigma central para el ámbito de la RSE.

Desde la publicación de los estudios de Clarkson y Jones's, la teoría de los stakeholder se ha ido trasladando al centro de la escena de la investigación en empresas y la sociedad.

En lugar de una categoría global de la RSE, la teoría de los stakeholder marcó y promovió la creación de muchas de las nuevas categorías de RSE. Con la creación de más y más categorías de la RSE, tales como responsabilidad con el medio ambiente, la diversidad, la acción positiva y prácticas contables transparentes, el significado de RSE se amplió para tener en cuenta las nuevas categorías, así como las nuevas relaciones de los stakeholder.

Según María Balaguer Franch, María Fernández Izquierdo y María Muñoz Torres (2007), a finales del decenio de 1990 en la literatura de estrategia, la relación de la RSE con el mercado final también ha sido mucho más explícita (Hart, 1997. Kotler y Lee, 2005. Orlitzky et al. 2003; Porter y Kramer 2002, 2006).

Aunque las evidencias empíricas de la RSE para el mercado final son decisivas (Margolis y Walsh 2003; Vogel 2005), había suficiente racionalización de un número creciente de accionistas e inversores institucionales que comenzaron a aceptar que la idea de la adopción estratégica de la RSE podría conducir a recompensas financieras a largo plazo.

“Porter y Kanter exhortaron a las empresas a manejar astutamente su gasto filantrópico, ya que los gastos filantrópicos tienen el potencial de convertirse en valiosas inversiones. Argumentan que la adopción de la filantropía estratégica ofrece nuevas oportunidades para la innovación, abre mercados que no habían sido descubiertos, y desarrolla valiosas relaciones sociales que pueden ayudar con la reputación de la empresa. (Lee, 2007, p. 62).

En 1917 Ford concebía los negocios como un servicio a la sociedad, idea que fue ridiculizada por los accionistas corporativos, ya que en ese momento el concepto de responsabilidad social era vagamente enmarcado en el orden moral.

80 años después el biznieto de Henry Ford, William Clay Ford Jr. se convirtió en Director General de la empresa y trató de convencer de nuevo a los Stakeholder de la importancia de las empresas como un servicio a la sociedad, ya el concepto de RSE había dejado de ser enmarcado únicamente en el orden moral para pasar a ser una estrategia comercial. "*Queremos encontrar ingeniosas formas nuevas de alegrar a los consumidores, de ofrecer retornos superiores a los accionistas y hacer del mundo un lugar mejor para todos nosotros*" (William Clay Ford Jr., 1999).

Por comentarios como este el joven Ford no enfrentó demandas como su abuelo, sino que recibió considerable apoyo de los Stakeholders de la compañía, incluyendo los accionistas. En el estudio realizado por Min-Dong Paul Lee (2007), vemos que Peter Drucker afirmaba, "La revolución en la administración que se inició en la década de 1950 por fin llegó a su plenitud en la década de 1990" (Drucker 1993).

El Concepto de RSE en la Década de 2000

Para Min-Dong Paul Lee (2007), en la década del año 2000, la inmensa mayoría de los estudios y la literatura popular sobre la RSE en conclusión argumentan que la RSE afecta positivamente el desempeño de una corporación.

Con la racionalización de la RSE como concepto, más y más gerentes de las empresas están convencidos de que la RSE puede influir positivamente en el rendimiento financiero de las empresas.

Hoy, la RSE se ha racionalizado suficientemente e institucionalizado en la comunidad empresarial. "*La mayoría de las empresas en la Fortune 500 no sólo mencionan sino también promueven activamente la RSE en sus informes anuales*" (Boli & Hartsuiker 2001).

En la estrategia de RSE, ya no hay una ruptura conceptual que separa el desempeño social y económico de las empresas. El concepto de RSE es estirado y aplicado a todas las actividades a las que se dedica una empresa al hacer negocios, así como al contexto de competitividad de la empresa (Porter y Kramer 2006). En consecuencia, al menos en teoría, la RSE tiene implicaciones significativas para el rendimiento financiero de una empresa.

La responsabilidad social empresarial ya no es concebida como una responsabilidad moral de los gerentes de las empresas para mayor bien social o como gasto discrecional de los ejecutivos que podría obstaculizar la rentabilidad de una empresa, sino como recursos estratégicos para ser utilizados para mejorar la utilidad y la productividad (Mc Williams, 2006).

Junto a la evolución conceptual de la RSE, un desarrollo paralelo en el significado de evaluación del desempeño de las empresas era llevado a cabo. Desde la perspectiva de la administración estratégica, la noción de desempeño corporativo fue alejándose de solamente tener en cuenta el desempeño financiero a una noción más amplia que incluye tanto las dimensiones económicas como sociales. En la Tabla 5 se presentan las características del desempeño corporativo que ahora son evaluadas.

Tabla 5. Nueva evaluación del desempeño corporativo

Conceptos a Evaluar del Desempeño Corporativo	Satisfacción y retención del cliente
	Desarrollo de nuevos productos
	Competitividad ambiental
	Crecimiento del mercado
	Calidad de la producción
	Productividad de la I&D
	Rotación de empleados

Fuente: Elaboración propia basada en la información de Min-Dong Paul Lee (2007)

El éxito de la gestión de una gran empresa ahora requiere prestar más atención a los diversos aspectos de la actuación de la organización y a la participación estratégica de sus stakeholders internos y externos.

Para Min-Dong Paul Lee (2007), la convergencia entre los conceptos de RSE y RFE ocurrió en ambos sentidos. Por un lado, el concepto de la RSE se expandió para envolver los intereses económicos y sociales de macropolítica, en los distintos niveles de la organización. Por otra parte, el concepto de RFE también se amplió para cubrir los intereses institucionales tanto económicos como sociales, en los distintos niveles de la organización.

Dentro de este significado ampliado de desempeño corporativo, el éxito de la administración de una empresa requiere el desarrollo de la RSE como un recurso para la reducción de riesgos de mercado y para mejorar el rendimiento general de la empresa.

Más recientemente, se ha producido un esfuerzo consciente para vincular la RSE y los RFE de forma más estrecha desde ángulos teóricos. Algunos autores han argumentado que hacer el bien puede mejorar su reputación y la lealtad de los consumidores (Kanter, 1999. Kotler & Lee, 2005), atraer consumidores con conciencia social, así como a los mejores empleados (Laszlo ,2003. Turban & Greening 1997), aumentar el valor de mercado de las empresas que cotizan en bolsa (Mackey et al. 2007) y desarrollar nuevos mercados (Hart 1997, Porter & Kramer 2002), al tiempo que se reduce de manera significativa el riesgo de convertirse en blanco de demandas o boicot por parte de los consumidores.

Según Min-Dong Paul Lee (2007) *“Desde el punto de vista teórico, no es una exageración decir que el acoplamiento entre la RSE y los RFE se ha hecho tan fuerte como lo puede ser”* (p. 69).

Guía ISO 26000

Como consecuencia de una serie de escándalos empresariales que sacudieron al mundo en el año 2001¹ y con el fin de estandarizar las normas y los procedimientos de RSE deseables en las organizaciones a nivel mundial, la Organización Internacional de Normalización o ISO por sus siglas en inglés (International Standard Organization), a partir del año 2002 empezó a crear la guía ISO 26000.



Ilustración 1. Sello de la guía ISO 26000

Fuente: Guía Internacional ISO 26000

Según Leopoldo Rodríguez Crespo (2011), ésta guía internacional, fue producto del esfuerzo de más de 90 países y 45 organizaciones aliadas a la ISO que durante 8 años se dedicaron a compilar las buenas prácticas que se habían encontrado en una cantidad de organizaciones y países.

En el año 2002 se reunieron en Trinidad un grupo de expertos para llevar a cabo una guía que describiera como debería ser la RSE de las organizaciones.

¹ Enron llegó al borde de la bancarrota hacia mediados de noviembre de 2001, cuando se hizo público el escándalo sobre el uso de prácticas irregulares de contabilidad.

Al terminar la primera reunión en el año 2002, la ISO crea un grupo de trabajo para hacer la guía sobre responsabilidad social, la primera reunión se lleva a cabo en junio del 2004 en Suecia, como consecuencia aparece el primer borrador de la norma, el cual es revisado en Brasil en el 2005, Portugal en el 2006, Australia en el 2007, Chile en el 2008, Canadá en el 2009 y fue terminado y aprobado en Dinamarca en el 2010.

Esta guía es un compendio de todas las buenas prácticas de RSE que han sido utilizadas en todo el mundo. Contiene 7 aspectos clave en los que la empresa que quiere implementar la RSE debe trabajar. A continuación se presentan en la Ilustración 2 los aspectos importantes llamados en la ISO 26000 “Materias Fundamentales de Responsabilidad Social.



Ilustración 2. Materias Fundamentales de Responsabilidad Social. ISO 26000

Fuente: Elaboración propia basada en la Norma Internacional ISO 26000

Se espera que las empresas cumplan con aspectos clave dentro de cada una de las siete materias de responsabilidad social. En la ISO 26000, se especifica todo lo concerniente a las 7 Materias Fundamentales de Responsabilidad Social y los aspectos deseables de actuación de las empresas.

Para culminar la documentación de la evolución del concepto de RSE, a continuación se presenta la definición dada en la guía ISO 26000 al concepto:

Voluntad de las organizaciones de incorporar consideraciones sociales y ambientales en su toma de decisiones y de rendir cuentas por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente: esto implica un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento. También implica que la RSE esté integrada en toda la organización, se lleve a la práctica en sus relaciones y tenga en cuenta los intereses de los Stakeholders (p. 7).

El concepto de RSE como base de la perdurabilidad Empresarial

En el estudio de casos “*Aprendizajes Estratégicos para la Perdurabilidad: Reseña de Investigación de Casos Latinoamericanos*” (Vélez & Angel, 2005), se documentan los aprendizajes estratégicos de varias empresas latinoamericanas y se identifica la responsabilidad y la ética como la base de la estrategia de crecimiento potencial sostenible, aunque no se presentan instrumentos de medición ni pruebas estadísticas, limitándose únicamente al sentido periodístico.

Según Hugo Alberto Rivera Rodríguez (2012), los estudios de casos en dirección de empresas durante los últimos 20 años han analizado diferentes aspectos de la perdurabilidad empresarial, sobre todo lo relacionado con el papel del líder y la asociación con la rentabilidad, pero no hay evidencia suficiente para sugerir alternativas que permitan a las empresas lograr ser perdurables.

Desde hace varios años la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario y el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial vienen realizando una serie de estudios de caso titulada “Vida y Muerte Empresarial - Estudios Empíricos de Perdurabilidad”, la cual maneja 3 proyectos de investigación:

- 1) Thanatos empresarial
- 2) De la morbilidad a la perdurabilidad empresarial
- 3) Empresas Saludables

En medio del proyecto “Empresas Saludables”, se encontró una Tesis de grado sobre C&W, elaborada por: Edison Benavides, Víctor Bobadilla y Juan Lugo (2012). En ésta tesis tratan de medir la perdurabilidad empresarial con una herramienta planteada por la Universidad del Rosario que consta de 13 componentes llamada “*Los 13 Componentes de la Perdurabilidad Empresarial*” (p. 27), y en general en todo el documento destacan las buenas acciones de RSE que realiza la empresa aunque no las relacionan con la Innovación en Valor.

Parte de ésta información se utilizó como complemento del presente estudio de caso, en el apartado referente a la RSE en C&W.

Hugo Alberto Rivera Rodríguez (2012), hace una relación de los principales hallazgos encontrados en la literatura sobre las condiciones que pueden facilitar la perdurabilidad empresarial. En este estudio se refiere a dos publicaciones como las únicas en incorporar la RSE entre sus categorías estudiadas. En la Tabla 6 se presenta la descripción de estos dos trabajos.

Tabla 6. Estudios que relacionan la Perdurabilidad Empresarial con la RSE

Autores	Énfasis	Muestra de estudio	Categorías estudiadas
Universidad Externado (1997-2000)	Empresas perdurables (más de 25 años)	Estudios de caso (Siemens, Pavco, Davivienda, Seguros Bolívar, Banco Caja Social, Legis, Avesco, Concreto, Banco de Bogotá, Sofasa, Avianza, Super Rica).	Cambios estratégicos, cambios organizacionales (estructura de propiedad, equipo directivo, reestructuraciones, sistemas de calidad, responsabilidad social, gobierno corporativo).
De-la-Cerda-Gastelum (2010)	Empresas perdurables y adaptables	Dos grupos de empresas. 150 empresas mexicanas fundadas antes de 1976, y 50 empresas de otros países.	Historia, entorno, proceso estratégico, producto, tecnología, mercado, aspectos financieros, organización, humano cultural, responsabilidad social.

Fuente: Elaboración propia basada en la información de Rivera (Mayo, 2012)

Los estudios realizados en la Universidad Externado (1997–2000), fueron esfuerzos individuales de los estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas. Estos estudios no dieron lugar a una publicación final en la que se contrastaran sus hallazgos.

El Concepto de “Océano Azul”

Las empresas que logran aplicar la RSE en todos los niveles de la organización, en la mayoría de los casos logran el papel de líderes de la industria en la que se encuentren, ya que tienen mejor reputación, calidad y servicio, lo que les da fidelidad por parte de sus Stakeholders. Desde esta posición la competencia deja de ser importante y la empresa entra en lo que W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005) llaman un “Océano Azul”.

En su libro “La Estrategia del Océano Azul”, (W. Chan Kim & Renée Mauborgne, 2005), proponen a las empresas dejar la competencia destructiva donde todos los competidores luchan por quitar mercado al resto de participantes, ofreciendo más por menos, servicios adicionales o rebajas en los precios, estos comportamientos las sumergen en océanos rojos teñidos por la sangre de las empresas que van quebrando. Por otro lado se encuentran los océanos azules, mercados que están por crearse, donde las reglas no existen y deben ser creadas y donde la competencia es inexistente. W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005) señalan que:

Tradicionalmente, quienes han triunfado al crear océanos azules se han diferenciado de los perdedores por su manera de enfocar la estrategia. Las empresas atrapadas en el océano rojo han seguido el enfoque convencional de correr para vencer a la competencia. Por su parte, los creadores de los océanos azules sorprenden porque no utilizan a la competencia como referencia para la comparación. Lo que hacen es aplicar una lógica estratégica diferente: la Innovación en Valor. Reducen los costes y elevan simultáneamente el valor para los compradores. (p. 17).

La Innovación en Valor

Según Kim y Mauborgne (2005) la Innovación en Valor es la base para crear estrategias de océano azul que logren alinear la innovación con la utilidad, el precio y los costos, ya que para crear océanos azules se necesita reducir los costos y elevar simultáneamente el valor para los compradores.

Considerando que el valor para el comprador se deriva de la utilidad y del precio que la empresa ofrece, y puesto que el valor para la empresa se genera del precio y de su estructura de costes, hay Innovación en Valor solamente cuando el sistema integral de utilidad, precio y actividades de coste de la empresa está debidamente alineado (Kim y Mauborgne, 2005, p. 23).

Para lograr la Innovación en Valor, es necesario eliminar o reducir las variables sobre las cuales compite una industria cuyo costo se considere superior al valor que aportan al consumidor, y crear elementos que la industria nunca ha ofrecido y que se consideren de gran valor para el consumidor o incrementar los que se valoran más en la experiencia genérica que actualmente ofrece la industria.

Con el tiempo, los costos se reducen más cuando entran a operar las economías de escala debido al mayor nivel de ventas emanado del valor superior.

Los autores se acercan al concepto de RSE al referirse a la importancia del comportamiento transparente y ético en todo el funcionamiento de la organización, con el fin de crear confianza e incorporar a todos los trabajadores en la ejecución de la estrategia de Océano Azul desde un principio.

A continuación en la Tabla 7 se presentan las estrategias que siguen las empresas pertenecientes a cada océano.

Tabla 7. Estrategias de océano rojo y azul

Estrategia de océano rojo	Estrategia de océano azul
<ul style="list-style-type: none"> • Competir en el espacio existente del mercado <ul style="list-style-type: none"> • Retar a la competencia • Explotar la demanda existente en el mercado • Elegir entre la disyuntiva del valor o el coste • Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo coste 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un espacio sin competencia en el mercado <ul style="list-style-type: none"> • Hacer que la competencia se torne irrelevante • Crear y captar demanda nueva • Romper la disyuntiva del valor o el coste • Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo coste

Fuente: Elaboración propia basada en información de Kim y Mauborgne (2005)

Es necesario aclarar que en todo el proceso de investigación y exploración, no se encontraron otros estudios que permitieran cotejar la información obtenida en el presente trabajo.

En el presente marco conceptual se aclaró la evolución que ha tenido la percepción de los investigadores sociales y los CEOs respecto al concepto de RSE, se exploró la literatura que relaciona la RSE con la perdurabilidad empresarial y se definió a grandes rasgos el concepto de “Océano Azul” e innovación en Valor.

A continuación se presenta el análisis del sector de restaurantes y la investigación del caso C&W desde la perspectiva de la RSE inmersa en la Innovación en Valor.

Capítulo I: La Industria de Restaurantes en Colombia

Al asistir a un restaurante, el consumidor no solo está comprando comida, también compra una experiencia, le afecta la decoración y el ambiente, busca lugares donde pueda disfrutar de un buen rato para salir con alguna persona o para comer con la familia. Esto hace necesario que la industria de restaurantes le ofrezca al cliente más que una comida, una experiencia completa de placer a los sentidos.

1.1. Caracterización general de la Industria

En un estudio de riesgo de crédito en el sector gastronómico realizado por Sura (2010), encontramos que en Colombia existen 128 mil unidades económicas dedicadas al expendio de alimentos preparados en el sitio de venta (incluyendo estructuras formales e informales).

En el año 2007 estas unidades económicas generaron aproximadamente 373 mil empleos entre directos e indirectos, lo que representa cerca del 2% del empleo total de la economía. Esta gran industria requiere mano de obra tanto calificada como no calificada, circunstancia que facilita el que muchos colombianos puedan vincularse a ella.

En algunas zonas de las principales ciudades se concentra gran parte de la oferta gastronómica del país, como son las zonas G y T en Bogotá, la Calle de la Buena Mesa, Barrio Provenza y las Palmas en Medellín, el Barrio Granada en Cali, el Laguito y Sector Amurallado del centro en Cartagena, la Cra 53 con 79 y Palmas Mall en Barranquilla. También en las Plazoletas de Comidas de los cerca de 400 Centros Comerciales que existen hoy en Colombia.

A continuación en la Ilustración 3 se presenta la distribución porcentual por ciudades de la industria nacional de restaurantes.

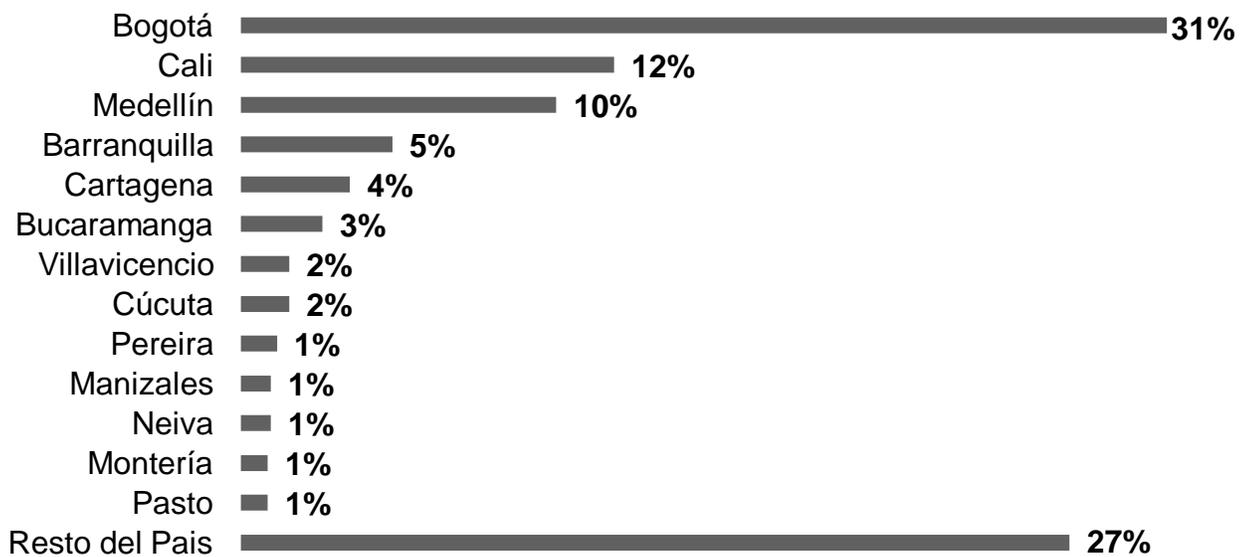


Ilustración 3. Participación en la industria Nacional de Restaurantes

Fuente: Elaboración propia basada en información de Colombia Aprende (2009).

En la Ilustración 3 podemos observar que el 53 por ciento de la industria nacional de restaurantes se encuentra en las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín, siendo la participación de Bogotá la más alta con el 31 por ciento del total nacional.

La industria de restaurantes se ha dinamizado entrando a una agguerrida competencia de marcas extranjeras que llegan como franquicias, contra la creación y el desarrollo de marcas nacionales que venden su franquicia en el exterior. La posibilidad de crecer en ciudades intermedias es un fenómeno que tiene a Colombia como un mercado interesante para el negocio de restaurantes y sitios de comida rápidas.

En la ilustración 4 podemos observar las principales franquicias importadas y exportadas en Colombia, entre las que predominan las franquicias de empresas procesadoras de hamburguesas y pollo, la cocina de Crepes & Waffles podría decirse que es atípica y original en éste grupo, no compite con ninguna de las otras franquicias que se presentan.

Franquicias Extranjeras en Colombia



Franquicias Colombianas en el Exterior



Ilustración 4. Principales Franquicias Importadas y Exportadas

Fuente: Elaboración propia basada en información de SURA (2010).

En Colombia hacen presencia las tres principales cadenas de hamburguesas de EEUU, McDonald's, Wendy's y Burger King.

1.2. Resultados financieros de las principales cadenas de restaurantes

Las cadenas de restaurantes que presentaron los más altos ingresos operacionales para el año 2011 en Colombia fueron McDonald's, El Corral, C&W, Kokoriko y Frisby, las 5 en conjunto representan el 50 por ciento de las ventas entre las 100 empresas mejor ponderadas del sector. Las cuales tuvieron un crecimiento de más del 30% en ventas pasando de \$1,5 billones en 2010 a 1,97 billones en 2011 (La Barra, Edición 52, p. 42)

A continuación en la Ilustración 5 se observa a C&W como la empresa con mayores ingresos operacionales en el año 2010, siendo superada en el año 2011 por McDonald's, y la Industria de Restaurantes Casuales Ltda. que cuenta con El Corral, El Corral Gourmet y Bogotá Beer Station.



Ilustración 5. Las 10 cadenas con mayores Ingresos operacionales 2008-2011 (Valores en millones de pesos)

Fuente: Elaboración propia con información de revista La Barra (Edición 52).

Como se observó en la Ilustración 5 las ventas en la industria de restaurantes en Colombia se encuentran avanzando por una línea ascendente, la cual se muestra constante desde los últimos cuatro años y al parecer los indicadores de ingresos del sector tienden a aumentar en el futuro, ya que según la revista especializada en el sector La Barra (Edición 52) se ha venido aumentando la masa de consumidores por las razones que se exponen a continuación:

“cada vez los colombianos consumen alimentos con más frecuencia por fuera de sus hogares. A esto se suma, por un lado, la confianza inversionista de empresarios nacionales y extranjeros para la apertura de nuevos negocios y, por otro, la llegada de una mayor cantidad de turistas a las principales ciudades del país” (p. 46).

Estos factores que se nombran en la revista, se vienen presentando casi simultáneamente y son los que al parecer le han permitido a la industria de restaurantes fortalecerse y aumentar sus ingresos operacionales año tras año.

El buen momento no es exclusivo para las grandes cadenas de restaurantes. Según la revista La Barra (Edición 52) la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica afirma que:

“En el 2011 los establecimientos de alimentos y bebidas en general aumentaron sus ingresos nominales en un 13,2 % promedio, con respecto al 2010” (p. 46).

McDonald's es la cadena de restaurantes con mayores ingresos operacionales con 246.641 millones de pesos para el año 2011, a pesar de esto a continuación en la Ilustración 6 se observa a la gigante McDonald's con resultados financieros negativos para el mismo año al registrar una pérdida neta de 3.643 millones de pesos

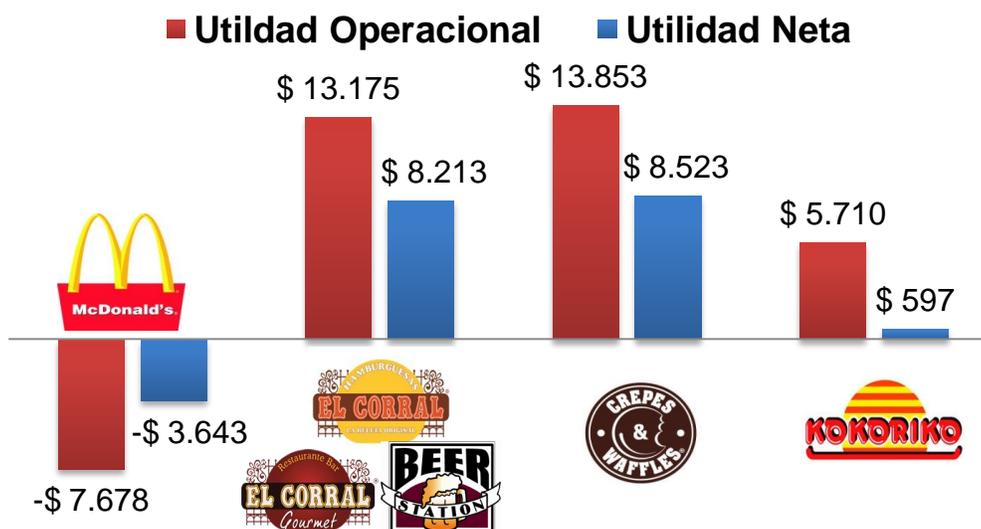


Ilustración 6. Utilidad de las principales cadenas de restaurantes. Año 2011
Fuente: Elaboración propia con información de revista La Barra (Edición 52).

Al parecer a las cadenas de hamburguesas estadounidenses no les va muy bien en Colombia y en general en los países de América Latina, en la página web de la revista Semana (4 de noviembre, 2006), se comenta que la informalidad en estos países en la comida rápida principalmente en hamburguesas es muy alta.

Desde carritos de hamburguesas y perros hasta pequeños locales de comida rápida ofrecen combos y manejan tarifas reducidas que captan la demanda por hamburguesas, esto ha llevado a McDonald's a reducir sus precios para captar ésta demanda hasta el punto de tener perdidas año tras año.

En la Ilustración 6, también podemos observar a C&W como la cadena número uno en utilidad operacional y utilidad neta para el año 2011, a pesar de ser la tercera en ingresos operacionales en el mismo año.

En la Ilustración 7 se observa a El Corral como la cadena con menor activo pero mayor endeudamiento para el año 2011. Al parecer El Corral se financia prioritariamente con dinero de bancos y proveedores, y marginalmente con aporte de socios, ya que su pasivo es 3 veces su patrimonio alcanzando un 74,5% de sus activos. C&W presenta un pasivo de 34,2% de sus activos, McDonald's de 33,7% y Kokoriko de 28,08%.



Ilustración 7. Estructura económica de los Principales restaurantes año 2011

Fuente: Elaboración propia con información de revista La Barra (Edición 52).

La empresa con más dinero en activos es McDonald's con 180.459 millones de pesos, la de menor dinero en activos es El Corral, 84.658 millones de pesos.

Para evaluar la rentabilidad de las principales cadenas de restaurantes del año 2011, se utilizó el ratio de Rentabilidad sobre los Activos (ROA) y el ratio de Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE), en la Ilustración 8 se presentan los resultados de forma grafica. C&W cuenta con un ROE de 9,92% y un ROA de 6.53%. El ROE de El Corral es de 37,98% debido a su patrimonio que es 3 veces más pequeño que su pasivo permitiéndole tener una alta rentabilidad patrimonial, y su ROA es de 9,7% ya que en comparación con las otras tres cadenas, El Corral es la cadena con menos activos.

Dado que se necesita conocer la rentabilidad de toda la empresa resulta más acertado describir la rentabilidad de las cadenas de restaurantes con el ROA y no con el ROE puesto que éste último pasa por alto el ratio de endeudamiento, el cuál es una medida del riesgo de la empresa, mientras que el ROA se concentra en la rentabilidad de los activos de la empresa, lo cual es indistinto a las fuentes de financiamiento.

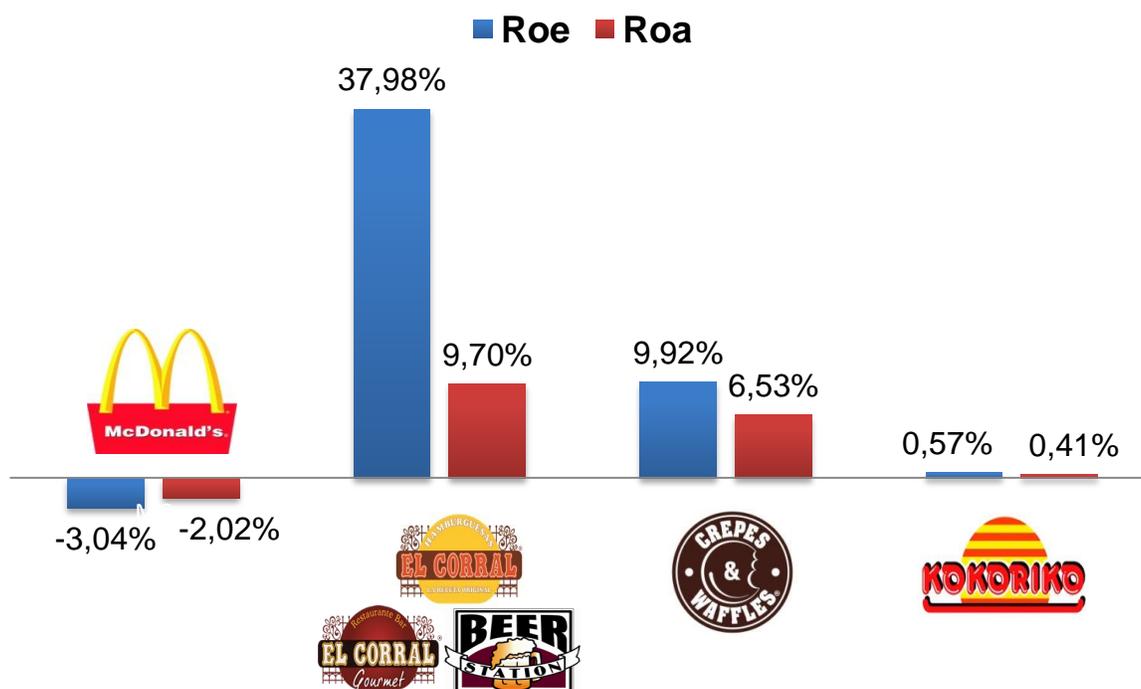


Ilustración 8. Roe y Roa de las principales cadenas de restaurantes año 2011
Fuente: Elaboración propia con información de revista La Barra (Edición 52).

En el año 2011 por cada 100 pesos invertidos en activos, El Corral produjo 9,7 pesos, C&W produjo 6,53 pesos, Kokoriko produjo 41 centavos y McDonald's perdió 2,02 pesos. Kokoriko cuenta con gran cantidad de competencia tanto formal como informal, al parecer ésta podría ser la razón por la que se ve afectada su rentabilidad, ya que al igual que a McDonald's le ha tocado reducir los precios de sus productos para ganar mayor demanda.

Teniendo en cuenta la utilidad operacional y neta, el endeudamiento y el ROA de las diferentes cadenas de restaurantes, se puede concluir que la cadena C&W en el año 2011 presenta los indicadores financieros más equilibrados y sólidos entre las cuatro principales cadenas de restaurantes de Colombia.

La posición de liderazgo y la falta de competencia en la especialidad culinaria a la que se dedica C&W llama mucho la atención, probablemente la falta de competencia tanto formal como informal sea lo que le permitió tener las mayores utilidades de la industria en el año 2011.

Capitulo II: Crepes & Waffles

Crepes & Waffles es una cadena de restaurantes y heladerías de estilo rústico francés 100% colombiana cuya misión empresarial es “*Despertar admiración por servir arte sano con amor y alegría a precios razonables*” (Crepes & Waffles, 2013), en la Ilustración 9 se presenta la fachada y el interior de un punto de venta de C&W.

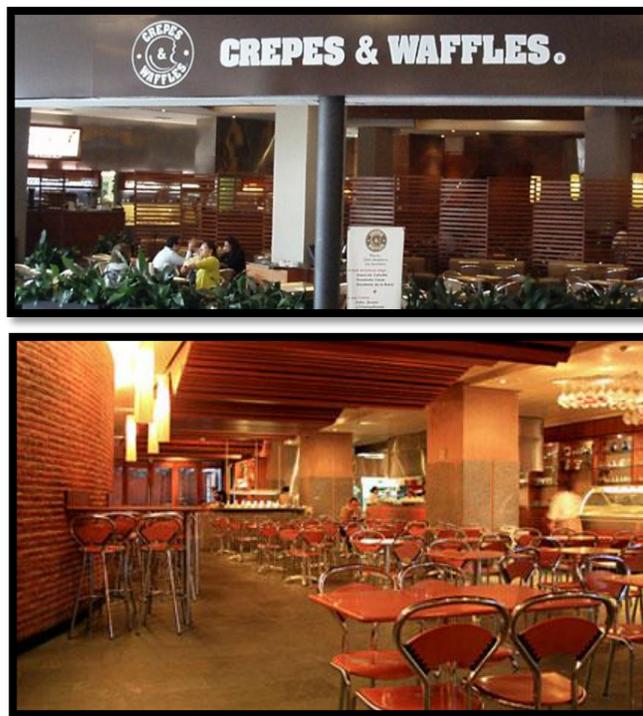


Ilustración 9. Fachada e Interior de un punto de venta C&W

Fuente: Imagen obtenida en la página web de Crepes & Waffles

El menú del restaurante contiene Sopas, Crepes de sal y dulce, Panne Cook, Pitas, Ensaladas, Waffles y Helados. Las preparaciones culinarias son elaboradas con ingredientes orgánicos. El precio promedio del plato fuerte oscila entre 10.000 y 20.000 pesos. Prestan el servicio de desayuno, almuerzo y cena.

2.1. Nacimiento

El 13 de abril de 1980, en la ciudad de Bogotá en un pequeño local ubicado en la Calle 85 con Carrera 11 abre sus puertas por primera vez el restaurante Crepes & Waffles (C&W, 2013). En ese momento era una pequeña crepería estilo rústico francés con una barra de madera y ambiente joven e informal.

Esta empresa fue fundada por Beatriz Fernández y Eduardo Macia, quienes en la actualidad son esposos. Se conocieron en el Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), donde siendo estudiantes de sexto semestre, empiezan a elaborar la tesis de grado en la que presentan el proyecto del restaurante.

Al crear la empresa no tenía un Plan de Negocios ni estudios de mercado, no tenían ningún tipo de experiencia en negocios y contaban con escaso conocimiento sobre restaurantes, al respecto Eduardo Macia comenta lo siguiente:

“Si nosotros hubiéramos hecho un estudio de mercado en los años 80s en Colombia, un Crepes o un Waffle en Colombia no era conocido cuando uno preguntaba sobre este negocio la gente no sabía y le parecía algo ridícula la idea, pero cuando uno tiene un sueño y quiere lograrlo Crepes & Waffles es un modelo de explicación” (Citado en Benavides E, Bobadilla V & Lugo J, 2012, p. 46).

Empezaron vendiendo Crepes de pollo, champiñones, boloñesa y stroganoff, elaborados con recetas que la abuela de Eduardo Macia enseñó a su mamá. Eran recetas que normalmente se preparaban en la casa de Eduardo Macia. La receta de los Waffles la copiaron de un libro de recetas inglesas, la fórmula la mejoraron según comenta Beatriz Fernández con la colaboración de una mujer que apareció 15 días después de la apertura del primer local, esta señora sin ninguna explicación les ofreció una receta de Waffles escrita y preparada en un frasco, esta receta es la que utilizan hasta el presente, de la amable señora no volvieron a saber nada.

El 10 de Octubre de 1983 después de 3 años de fundada la empresa, abren el segundo punto de venta ubicado en el Centro Internacional de Bogotá. En este nuevo local la barra de madera se transformó en mesas individuales con servicio personalizado, esta nueva propuesta tuvo éxito inmediato. A partir de ese momento empieza la expansión de la compañía.

2.2. Expansión de la compañía

En el año de 1994 Beatriz Fernández y Eduardo Macia empezaron a pensar que querían perpetuar la empresa, no querían una empresa que dependiera absolutamente de ellos dos, por este motivo decidieron que debían tener una junta directiva externa, buscaron 5 personas que los asesoraran con una visión un poco más amplia. En la primera reunión esta junta directiva les pregunto: “¿ustedes que quieren de C&W?”, hasta el momento ellos lo habían hecho todo intuitivamente sin tener un plan ni una visión empresarial escrita.

La pareja hizo un receso de 15 días para pensar que querían de C&W, cuando regresaron, después de hablar mucho concluyeron que querían tener una empresa admirada por los restaurantes, por la comida, por la calidad del personal, por la responsabilidad social, por absolutamente todo lo que tuviera que ver con la operación de la empresa, no querían ser los más ricos ni los más grandes, únicamente querían tener una empresa admirada. A partir de ese momento nace la misión de C&W:

“Despertar admiración en cada cliente por servir arte-sano con amor y alegría a precios razonables”.

La pareja de esposos trabaja complementándose, Eduardo Macia se encarga de la parte administrativa y Beatriz Fernández se encarga de los restaurantes haciendo arte en la ambientación de los puntos de venta y la creación y presentación de cada plato con toda su decoración. Su esposo Eduardo Macia toma el menú creado por su esposa y desde la administración se encarga de

interpretar las elaboraciones y presentaciones culinarias, para luego masificarlas en los puntos de venta. Acerca de su empresa, Eduardo Macia comenta:

“Para mí Crepes & Waffles mas que mi trabajo es mi hogar y mi familia, ha sido de gran apoyo y me ha ayudado a ser quien soy y tener lo que tengo”
(Citado en Benavides E, Bobadilla V & Lugo J, 2012, p. 39).

Tabla 8. Año de apertura de los restaurantes más significativos para C&W

AÑO	EVENTO
1980	Nace Crepes & Waffles en Bogotá en la Calle 85 con Carrera 11.
1983	Segundo restaurante en Bogotá en el Centro internacional.
1984	Primer restaurante en Cartagena.
1986	Tercer restaurante en Bogotá en la Av 19 con calle 120.
1988	Cuarto Restaurante en Bogotá Centro Comercial Bulevar Niza.
1989	Primer restaurante en Cali.
1994	Primer restaurante en el poblado Medellín.
1995	Primer restaurante en Quito Ecuador.
1997	Primer restaurante en Panamá.
1998	Primer restaurante en Barranquilla y Venezuela.
2000	Primer restaurante en Madrid España y México D.F.
2004	Primer restaurante en Pereira en el triángulo del café.
2007	Primer restaurante en Perú.
2008	Primer restaurante en Bucaramanga.
2009	Primer restaurante en Sao Paulo Brasil.
2012	Primer restaurante en Chile

Fuente: Elaboración propia basada en la página web de Crepes & Waffles

En la Tabla 8 se presenta el historial de las principales aperturas de restaurantes. Se observa que en 1995 empieza la internacionalización de C&W llevando un punto de venta a Quito Ecuador, la década de 2000 la empieza entrando a Madrid España y la termina con presencia en 7 países.

Tabla 9. Numero de Restaurantes y heladerías de C&W en el mundo

UBICACIÓN		RESTAURANTES	HELADERÍAS
Brasil			
	• <i>Sao Paulo</i>	2	2
Chile			
	• <i>Santiago de Chile</i>	1	
Colombia			
	• <i>Barranquilla</i>	3	3
	• <i>Bogotá</i>	38	43
	• <i>Bucaramanga</i>	2	3
	• <i>Cali</i>	6	4
	• <i>Cartagena</i>	3	2
	• <i>Medellín</i>	12	8
	• <i>Pereira</i>	2	1
Ecuador			
	• <i>Quito</i>	5	5
España			
	• <i>Madrid</i>	2	
México			
	• <i>México D.F</i>	5	
Panamá			
	• <i>Panamá</i>	3	
Perú			
	• <i>Lima</i>	4	1
Venezuela			
	• <i>Caracas</i>	1	
	TOTAL	89	72

Fuente: Elaboración propia basada en información de la pagina web de C&W

Como se puede observar en la Tabla 9, la mayor cantidad de restaurantes y heladerías se encuentran en la ciudad de Bogotá, donde también queda la sede administrativa de la empresa, y en segundo lugar en la ciudad de Medellín. Fuera de Colombia Ecuador es el país con más locales de C&W.

Eduardo Macia y Beatriz Fernández describen en una entrevista en la Universidad CESA (2006) la estrategia clave del éxito de C&W de la siguiente manera:

Escoger un segmento particular del mercado, pretender conquistar a todo el espectro de consumidores es un error. Porque hay segmentos del mercado con necesidades muy distintas. Por lo tanto hay que concentrarse en uno solo -se le debe estudiar a fondo para darle respuestas acordes con sus intereses. Hay que consentir la marca. No se puede ser avaro con las inversiones en la marca. Si se piensa excesivamente en el „P y G“ y no se le asignan amplios recursos a la construcción de una buena marca, el „P y G“ en el mediano y largo plazo nunca podrá ser satisfactorio. La gente es la clave. (Citado en Benavides E, Bobadilla V & Lugo J, 2012, p. 61)

Capítulo III: La RSE en Crepes & Waffles

Para determinar las políticas y actuaciones en RSE realizadas por C&W, se diseñó una matriz metodológica (Ver Anexo A) y se sintetizó en un cuestionario (Ver Anexo B) basado en las 7 Materias Fundamentales de RSE que hacen parte de la norma ISO 26000, el cual se presentó a Eduardo Macia cofundador de C&W en entrevista personal (Ver Anexo C). Las respuestas se complementaron con información secundaria.

3.1. Las 7 Materias Fundamentales de RSE en Crepes & Waffles

3.1.1. Gobernanza de la organización

Se entiende por gobernanza de la organización, “El sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos” (ISO 26000). Puede incluir mecanismos formales basados en estructuras, como informales en conexión con la cultura y valores de la organización, a menudo bajo la influencia de las personas que lideran la organización. Se podría decir que el concepto se asemeja a la personalidad y actitud de la organización frente a la toma de decisiones.

El buen gobierno depende de la capacidad de los directivos de tener en cuenta a sus stakeholders en la toma de decisiones. Aquí es donde se refleja claramente si los directivos tienen lineamientos basados en sus grupos de interés, y así mismo si cumplen sus metas de gestión de la responsabilidad social (Benavides E, Bobadilla V & Lugo J, 2012, p. 34).

En el caso de C&W, la empresa como parte de la cultura organizacional instauró casi que un rito con las empleadas de los restaurantes, a las 11:30 am mientras almuerzan las empleadas en las cocinas de todos los C&W, Beatriz Fernández les trasmite vía Avantel un mensaje de sabiduría para trabajar y meditar a lo largo del día.

3.1.1.1. Estrategias y objetivos que reflejan el compromiso con la RSE

En C&W las principales estrategias de RSE están enfocadas a políticas de personal, que van desde crédito hasta capacitación. Entre las acciones de RSE más importantes está la creación de una academia para las empleadas donde como comenta Eduardo Macia en la entrevista (Ver Anexo C, p. 122), se practica en las horas de la mañana el hacer por medio de capacitaciones relacionadas con el trabajo y en las tardes el ser con clases de yoga y danzas.

También cuentan con orientación psicológica para que las empleadas puedan resolver sus conflictos internos ocasionados muchas veces por la guerra por la que atraviesa el país, ya que la empresa cuenta con personal que ha sido desplazado por la violencia y también que ha sufrido maltrato físico y psicológico en la realidad nacional de violencia intrafamiliar.

Por la actividad económica de la empresa, la mayoría de puestos de trabajo que ofrecen son para cocina y atención de mesas, en los cuales según comenta Eduardo Macia (comunicación personal, 11 de abril, 2013), por tradición únicamente contratan mujeres, no necesitan personal muy calificado, lo que necesitan es personal que valore su trabajo y quiera aprender, por este motivo en C&W contratan personal que no cuenta con ninguna oportunidad de encontrar empleo formal en las condiciones laborales actuales, ya sea por falta de experiencia, estudios o referencias.

Otro de los objetivos de gobernanza es democratizar la gastronomía al llegar a estratos altos y bajos con el mismo producto, con la misma decoración y con los mismos valores sin importar el lugar de ubicación del restaurante (Sur o Norte), ya que la empresa ofrece toda una experiencia desde la decoración de los locales hasta la presentación del personal y los platos. Buscan que la misma experiencia se experimente en todos los restaurantes.

3.1.1.2. Método para evaluar las estrategias, objetivos y metas de RSE

Eduardo Macia se integra con las empleadas, almuerza con ellas y les ha dado la confianza para que le cuenten todas las anomalías que detecten.

Con esto pretende evitar la profesionalización en exceso para no perder la esencia, a la par evalúa la implementación de las estrategias. El método para evaluar el avance e impacto de las estrategias resulta ser muy intuitivo al solo ser él analizando lo que ve, pero resulta mucho más real y personal que el diagnóstico a través de exámenes escritos o de diálogos programados.

3.1.1.3. Existencia de línea abierta para los empleados de C&W

En la cultura de C&W se ha creado un mito respecto a la facilidad de hablar con sus dueños y que estos solucionen todos los problemas. Mucha gente nueva en la empresa no conoce a Eduardo Macia ni a Beatriz Fernández, pero en la cultura está tan arraigado este pensamiento que el mismo termina disuadiendo los problemas, ya que los mandos medios evitan acciones que impulsen a las empleadas a saltar los conductos regulares y buscar hablar directamente con los dueños de la empresa.

3.1.1.4. Los sistema de incentivos en C&W

A pesar de que C&W si ofrece bonos, premios y reconocimientos a sus empleados, no se considera una empresa que quiera impulsar las ventas en los puntos de venta por medio de los incentivos por resultados. Hay incentivos por cumplimiento, pero no como para que haya lucha entre los distintos puntos de venta, ya que consideran que buscando los incentivos por resultados los gerentes de sucursales de C&W pueden llegar a cometer errores y deshumanizar la empresa, y eso precisamente es lo que quieren evitar.

Eduardo Macia comenta en la entrevista (Ver Anexo C, p. 127) que *“Por ejemplo si hay un gerente buenísimo para hacer dinero pero que tiene en un campo de concentración a los empleados no va a cumplir con la visión de la empresa”*. En C&W hay incentivos y mantienen motivadas a las empleadas, pero C&W no se enfoca en ellos como estrategia, únicamente los utilizan como reconocimiento.

3.1.2. Derechos Humanos

Toda organización tiene la responsabilidad de respetar los derechos humanos y promoverlos.

3.1.2.1. Los Derechos Humanos en C&W

En C&W no hay una política de calidad respecto al producto sino referente a la calidad humana. Aunque no hay un documento como tal de política de derechos humanos, los derechos humanos están en el ADN de la compañía todo el tiempo en todo lo que se trasmite y en todo lo que se comunica.

En la entrevista a Eduardo Macia, indica que ha sido necesario educar a los gerentes de los puntos de venta de C&W, con cursos de liderazgo para que sean líderes de sus subalternos y no se comporten como capataces, previniendo actitudes de violación de los derechos humanos.

3.1.2.2. Políticas de inclusión de grupos vulnerables

La empresa cuenta con gran cantidad de empleadas de raza negra, las cuales son del agrado de Eduardo Macia, ya que comenta que como cocineras son magníficas porque llevan el sabor en la sangre.

Se pudo constatar que a pesar de ser real el rumor que se ha extendido respecto a la contratación de madres cabeza de familia por parte de la empresa, éste objetivo no fue nunca perseguido por C&W, simplemente es un reflejo de la realidad nacional, en la que gran parte de las familias de estratos bajos son sustentadas por madres que han sido abandonadas, por lo que han tenido que trabajar para mantener a sus hijos.

Al contratar en su mayoría mujeres, alrededor del 60 por ciento resultan ser madres cabeza de familia, pero si llega una casada no hay ningún impedimento para que la reciban. Eduardo Macia comenta en la entrevista (Ver Anexo C, p. 123), que le gustan las empleadas que tengan hijos, porque según él son más responsables,

Últimamente han entrado discapacitados a la empresa, según Eduardo Macia (Ver Anexo C, p. 123), hay una empleada con discapacidad auditiva y un empleado con discapacidad visual en el local de San Rafael.

Las mujeres analfabetas son aceptadas si hacen bien los oficios de cocina, la empresa les ayuda con el bachillerato en la academia. Desplazadas hay varias, incluso comenta Eduardo Macia (Ver Anexo C, p. 124), que hay reinsertados en secreto, que solo él sabe quiénes son y pobres hay muchos.

3.1.3. Prácticas Laborales

Para facilitar el trabajo, desde el año 1999 C&W hizo una gran inversión en tecnología lo cual les ayudó notablemente en el crecimiento. Adquirieron un sistema de pantallas llamado Aloha, se encuentran distribuidas en el restaurante y sirven para enviar los pedidos de manera eficiente.

3.1.3.1. Beneficios adicionales a los establecidos por el gobierno en C&W

Los empleados después de un año de antigüedad tienen acceso a medicina prepagada. Otro beneficio adicional es la academia, la creación de ésta es un esfuerzo grande que hace la empresa y que le cuesta mucho dinero. La principal motivación es que las empleadas crezcan y tengan una mejor calidad de vida, pues reconocen que la condición humana es muy compleja y que las personas no solamente necesitan dinero para vivir, hay muchas falencias intelectuales, sentimientos de inferioridad, traumas, conflictos internos y cohibiciones que dañan la calidad de vida y que deben ser solucionados con terapia, arte y acompañamiento.

Otro beneficio es el préstamo sin interés, las personas que entran a C&W saben que si abren juiciosas una cuenta de ahorro programado y ahorran de su parte por dos o tres años la empresa les hace un préstamo y les tramita el subsidio que da el gobierno para que puedan adquirir su casa, no le cobran un peso de intereses por ese préstamo y le asesoran en todo el proceso de papeleo que es lo más engorroso.

Según Eduardo Macia (Ver Anexo C, p. 125), más de 500 o 600 personas se benefician al año. Un punto muy importante es que la empresa negocia con las constructoras de a 40 o 50 casas, lo que les permite lograr reducciones en los precios o regalos adicionales por parte de las constructoras para las futuras dueñas de las casas.

3.1.3.2. Grupo representante de los empleados de C&W

En C&W están los comités de convivencia. Este comité se encuentra constituido por tres representantes elegidos por las empleadas, tres personas de la parte administrativa y Eduardo Macia, quien pidió hacer parte del mismo.

3.1.3.3. Modo de escoger los proveedores en C&W

Para escoger los proveedores hacen la visita correspondiente para asegurarse que éste no sea un explotador o lleve a cabo prácticas indebidas.

Para la compañía la calidad de sus productos desde el comienzo de la cadena de abastecimiento hasta llegar al consumidor, es cuidadosa y bajo los más altos estándares. Por esta razón ellos tienen una estrecha relación con sus proveedores haciéndolos parte de la empresa como es el caso de la granja de Silvia quien cultiva diferentes tipos de lechuga con amor para que lleguen al plato del cliente siempre frescas (Benavides E, Bobadilla V & Lugo J, 2012, p. 52)

Aunque comentan que en los proveedores también se presenta la informalidad como en la contratación del personal. Lamentan no poder ayudar de la misma manera como ayudan a las mujeres que siendo muy informales les proporcionan trabajo, ya que para legitimar frente al estado su actividad comercial, C&W debe exigir a sus proveedores unos documentos mínimos de formalidad que le sirvan como soportes contables frente a la DIAN y a cualquier entidad estatal que los requiera.

La profesionalización a la que obliga el gobierno, hace que C&W no le pueda comprar a proveedores que no tengan toda su actividad agrícola legitimada frente al estado, así cuenten con productos agrícolas de excelente calidad.

3.1.4. El medio Ambiente

Las actividades comerciales de las empresas generan un impacto en el medio ambiente, Para reducirlo, las empresas deben adoptar un enfoque que considere las implicaciones directas de sus decisiones y actividades.

3.1.4.1. Medidas para reducir la contaminación por medio de la utilización de materiales más amigables con el medio ambiente

En C&W hay una persona dedicada a crear medidas amigables con el medio ambiente, aunque reconocen que apenas están dando los primeros pasos en el tema. Algunas acciones al respecto se dan en los materiales de fabricación de los individuales.

Los desperdicios orgánicos son vendidos para alimentar cerdos, en el caso de los desperdicios que se tiran por la tubería en la planta de helados, se instalaron trampas de grasa con bacterias vivas que la devoran logrando minimizar el impacto ambiental, aunque no lo eliminan totalmente pero hay conciencia de hacerlo. En cuanto al reciclaje hay conciencia, reciclan aguas lluvias en la planta para lavar zonas comunes y en todas partes se encuentran canecas con división de desperdicios según material.

En cuanto a energía, tienen condensadores que ahorran un poco pero comentan que en la medida que la tecnología les permita mantener la experiencia al consumidor y ser responsables con el medio ambiente la adoptarán, ya que la luz ahorradora actualmente es blanca y ofrece una mala experiencia a la vista, no pudiendo utilizarla en sus restaurantes donde la luz amarilla y cálida es parte de la experiencia C&W.

3.1.5. Prácticas Justas de Operación

Conducta ética de la empresa en sus transacciones con otras organizaciones o entes, como con sus empleados.

La cultura del arte en Crepes & Waffles es el eje principal de todo el desarrollo del negocio más allá de servir comida, y con los esfuerzos para que la cultura “Arte” sea acogida por toda la organización ha rendido sus frutos y es uno de los principales factores de perdurabilidad en el caso Crepes & Waffles (Benavides E, Bobadilla V & Lugo J, 2012, p. 50).

3.1.6. Asuntos de Consumidores

Las empresas que proporcionan bienes o servicios a los consumidores, tienen la responsabilidad de informar a sus clientes sobre lo que han adquirido y brindar servicios de apoyo.

3.1.6.1. El contacto con los cliente en C&W

La comunicación que tiene C&W con los clientes, es en el punto de venta. Es en ese momento por medio de la calidad, el ambiente acogedor, el arte en el diseño de los platos, el estilo en la mezcla de colores y la mezcla de sabores, que logran comunicar sensaciones que quedan grabadas, propiciando una futura visita al restaurante. Esta diferenciación en el ambiente y en la experiencia tal vez sea lo que les permite no utilizar publicidad.

Según Eduardo Macia (Ver Anexo C, p. 121), C&W nació sin publicidad y creció sin publicidad y va a seguir así, la calidad habla por ellos y simplemente los consumidores asisten a sus restaurantes porque saben que tendrán una experiencia sofisticada, deliciosa y como en la misión de C&W dice, a precios razonables.

Para los directivos es importante el Mercadeo, pero no es el centro de la compañía, ni tampoco en lo que se enfoca el éxito de la organización. Una empresa es reconocida en el sector al que Pertenece por las buenas prácticas en su gestión (Benavides E, Bobadilla V & Lugo J, 2012, p. 43).

3.1.6.2. Educación a los consumidores en temas como la protección del medio ambiente, el consumo sostenible y el reciclaje en C&W

Una acción pequeña pero significativa es la de ofrecerle al consumidor la oportunidad de decidir el recipiente para el helado, aunque publicitan el cono de galleta los clientes siguen prefiriendo el vaso plástico, como lo comenta Eduardo Macia en la entrevista (Ver Anexo C, p. 121), *“Le decimos al cliente que tiene la oportunidad de hacer el cambio pero la conciencia es lo difícil de despertar en ellos”*.

Otra forma de educar a los clientes la llevan a cabo con la venta de bolsas reutilizables para realizar compras, con este gesto demuestran al cliente cual es la filosofía de la empresa y su actitud frente a la problemática del medio ambiente.

3.1.7. Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad

Relación entre la organización y la comunidad en la que opera, con el fin de participar activamente en su desarrollo.

C&W apoya el talento en el deporte con el patrocinio que le ofrecen al colombiano Gustavo Yacaman, la empresa también ofrece su patrocinio a eventos culturales como “El Cartagena Festival Internacional de Música” al cual le aportó una intérprete de violín traída desde Canadá, Igualmente, C&W apoyo el XIII Festival Iberoamericano de teatro de Bogotá 2012 y el Carnaval de Barranquilla 2012. (Benavides E, Bobadilla V & Lugo J, 2012, p. 55).

3.1.7.1. Obras sociales que patrocina C&W

Dentro de las estrategias o prioridades de la empresa no se encuentra muy aferrado el patrocinio a obras sociales, aunque se podría decir que la Academia de las Artes S.E.R. es una obra social encaminada a capacitar y formar a los empleados. Según comenta Eduardo Macia, C&W apoya a colegios de Ciudad Bolívar, aunque en la entrevista no especifica de que manera lo hace ni a que colegios ayuda.

3.2. Academia de las Artes S.E.R.

C&W cuenta con una academia en la sede administrativa llamada S.E.R, cuyas siglas traducen Servicio, Evolución y Revolución, ésta academia está totalmente dedicada a satisfacer al cliente interno por medio de la capacitación y el arte, el cual se utiliza para llevar sabiduría y mensajes positivos a las empleadas, velando por mejorar día a día la calidad del personal que para los propietarios de C&W se traduce en calidad de los productos, como lo describen en la página web de la empresa:

Nuestra gente nos enseña a tener fuerza todos los días. Son guerreras, valientes luchadoras, dedicadas y responsables, que enfrentan situaciones de mucha adversidad. Pero sobre todo con un corazón gigante, que le entrega amor a todo lo que hacen, sirven alegrías, sonrisas, vida. Por eso la calidad humana de Crepes & Waffles es igual a la calidad de nuestros productos. (Crepes & Waffles, 2013).

Desde que fue creada la empresa se han realizado talleres, charlas y capacitaciones orientadas a ayudar en aspectos académicos, laborales y de inteligencia emocional.

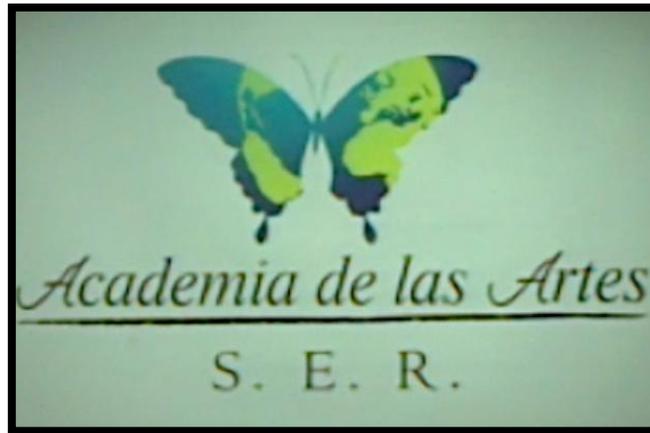


Ilustración 10. Símbolo de la Academia SER

Fuente: Trabajo de campo

Hace 4 años decidieron ofrecer estos cursos centralizadamente, por éste motivo formalizaron la academia y unieron todos los cursos capacitaciones, actividades culturales y demás ofertas de entretenimiento y empezaron a hacer seguimiento de las reacciones de las empleadas a estas actividades.

3.2.1. Filosofía de la academia

Lo que los directivos desean hacer con la academia S.E.R es totalmente revolucionario y original en la industria de las cadenas de restaurantes. Con los módulos SER dictados en la academia, se quiere llegar a la mente de los empleados y transformar sus estructuras de pensamiento negativo y autodestructivo para que puedan expresarse desde una perspectiva más relajada.

Los directivos de C&W reconocen la importancia de mantener felices y realizados a los colaboradores de la empresa, por éste motivo tratan de enseñarles la perspectiva de la plenitud que da el sentimiento de unidad con el entorno. Quieren que sus empleados sean seres felices y emocionalmente inteligentes, buscan que se liberen de miedos y traumas para que puedan prestar un mejor servicio y crear un sentido de pertenencia con C&W.

En Colombia son 3.000 empleados por lo que no es fácil crear ese sentido de pertenencia, esto se ha logrado a través del tiempo. Lo que se busca no es que el empleado cumpla las 6 horas no más si no que le entregue su corazón a la empresa (Benavides E, Bobadilla V & Lugo J, 2012, p. 35).

A continuación se presenta un aparte de la información que aparece en el video que les muestran a los empleados al llegar a la academia de artes S.E.R:

Solo por un segundo date la oportunidad de ser consciente. Mira a tu alrededor ¿Qué ves?, ¿Ves una creencia que tienes de la persona que está a tu lado o tal vez un prejuicio? Ves ¿Cómo se visten? ¿Cuánto tienen? ¿Qué tienen?, o, probablemente solo lo mides de acuerdo a: Lo que hace, Su educación, Su edad, Su color, Su género ¿Juzgas a una persona por a quien ama? La mayoría de nosotros escogemos ser ciegos a la verdad, preferimos que nuestras diferencias nos separen, en lugar de que nos enriquezcan, nos complementen, nos hagan UNO. Vemos solo la superficie, mientras nos perdemos de lo mejor: LA ESCENCIA. Esa verdad que eres y somos todos. AMOR, CONSCIENCIA, UNIÓN (Paola Macia, 2013)

3.2.2. Funcionamiento de la academia

En la academia cada semana reciben a 70 personas que llegan de distintos puntos de venta, llegando a lo largo del año a recibir a todos los empleados de la empresa. Las 70 empleadas que son citadas en la academia comienzan el día dedicándose a capacitaciones laborales y en la tarde a clases lúdicas de recreación y de crecimiento personal.

Aparte de esto una vez al año Eduardo Macia comenta en la entrevista que todos los empleados participan de un día llamado “El día sintonizarte”, donde los llevan fuera de Bogotá, ese día hacen que los empleados hagan catarsis de los dolores que llevan en el alma y que se enfrenten a pruebas como las pistas de obstáculos para sacarlas de su lugar de confort.



Ilustración 11. Salones de Clase de la Academia SER

Fuente: Trabajo de campo

La academia cuenta con 8 salas como las de la Ilustración 11, para hacer las actividades incluidas las clases de yoga y danza. También cuenta con una pequeña biblioteca que contiene libros de crecimiento personal y de temas espirituales de distintas corrientes filosóficas.

En el momento ofrecen las Capacitaciones llamadas S.E.R. para expandir la conciencia de sus empleadas. Estas capacitaciones están estructuradas en módulos con temas específicos que poco a poco van ampliando y purificando la perspectiva personal del mundo. También ofrecen actividades como clases de Rumba y clases de Yoga.

Cursos subsidiados en un 50% para cursar el bachillerato en las instalaciones de la academia en convenio con una institución de educación superior autorizada para otorgar certificados de aprobación del bachillerato.

También ofrecen cursos de Excel, cursos de mesa y bar en el Sena para ayudar a mujeres jóvenes del I.C.B.F que están a punto de salir de los hogares de la institución por llegar a cumplir la mayoría de edad.

Dictan cursos de liderazgo a los gerentes de los restaurantes, capacitaciones en los distintos trabajos y conferencias sobre temas que detectan que necesitan las empleadas.

En este momento tienen un programa que se llama Aprendices y Anfitriones, donde las personas de distintas áreas como tesorería, contabilidad, costos, servicios generales, mantenimiento, planta de producción, planta de helados, academia, calidad, laboratorio y medio ambiente, un día durante 3 horas tienen la oportunidad de vivir en los zapatos de otra persona, para que descubran la importancia del trabajo de las otras personas en el funcionamiento de la empresa.

El empleado anfitrión acompaña al empleado aprendiz durante el día, el aprendiz puede preguntar todo lo que quiera saber acerca del trabajo realizado por el anfitrión, cosas como solución de problemas o técnicas utilizadas en el cargo que podrían ayudar al empleado aprendiz en el suyo o en su área, por ejemplo hay áreas muy unidas en la empresa, estas áreas sirven como ejemplo a seguir por los empleados que las visitan en el papel de aprendices, transmitiéndose de ésta manera las mejores prácticas en las distintas áreas.

Como parte de la formación en artes, en C&W los empleados presentan un musical en el cual cualquier empleado puede participar cantando, actuando, bailando o tocando un instrumento. Practican todo el año para presentar lo creado frente a toda la empresa a final del año, la participación es voluntaria.

La coordinadora de la Academia Adriana Sanz, comenta que los resultados de la preparación y presentación del musical han sido muy positivos, principalmente se ha incrementado la seguridad de los participantes y los sentimiento de empatía y pertenencia (comunicación personal, 6 de mayo, 2013), igualmente los resultados de las encuestas realizadas a los empleados muestran sentimientos muy positivos frente a la Academia.

3.2.3. Arte en la Academia de las Artes S.E.R.

A la entrada de la academia se encuentra la obra de arte El Jardín. En C&W consideran que a través del arte pueden transformar a las personas cultivando los valores de la empresa que son 7: Compromiso, Lealtad, Eficiencia, Responsabilidad, Competitividad, Respeto y Honestidad.

Para Eduardo Macia, *“El cultivo de los valores de una empresa permite a los empleados aprenderlos y afianzarlos por su constante reforzamiento”*. (Citado en Benavides E, Bobadilla V & Lugo J, 2012, p. 42).



Ilustración 12. Obra de Arte Jardín - Artista: Diana Drews

Fuente: Trabajo de campo

En la Ilustración 12 se presenta la obra Jardín. Sobre estos asientos se sentaron durante varias décadas niños dispuestos a aprender valores que sus profesores pretendían enseñarles. En cada asiento fue tallada en la pintura una palabra que hace referencia a valores o acciones que tienen relación con la educación.

A continuación en la Ilustración 13 se presenta una obra de arte realizada por las empleadas de C&W.



Ilustración 13. Obra de Arte Realizada por las Empleadas de C&W

Fuente: Trabajo de campo

En una pared de la academia los propietarios de C&W plasmaron sus frases favoritas. “*Sentirse bien, Hacer el bien y Hacerlo bien*”, escrito por Beatriz Fernández y “*Insistir, persistir, resistir y nunca desistir*” escrito por Eduardo Macia.



Ilustración 14. Frases de los propietarios de C&W

Fuente: Trabajo de campo

En la ilustración 15 se ve a Eduardo Macia el día de la entrevista entrando a un salón de clase donde se encontraban algunas empleadas en su día académico. El respeto y la empatía es lo que inspira, se puede sentir en el ambiente.



Ilustración 15. Eduardo Macia en la Academia SER

Fuente: Trabajo de campo

La academia SER es un ejemplo de RSE que se ve reflejado en la productividad y en las utilidades futuras, la fidelidad que la empresa crea en sus empleados, permite que todos los empleados se involucren en la estrategia de “Océano Azul”

Mientras el crecimiento no lesione la esencia y humanidad de Crepes & Waffles y esta empresa siga apoyando a sus empleados, la empresa podrá seguir percibiendo las mayores utilidades de la industria de cadenas de restaurantes, ya que la reputación de la marca seguirá generando solidaridad entre los consumidores.

En conclusión la academia de C&W, trata de aportar mejor calidad de vida y entrenamiento a sus empleados logrando con esto ser responsable socialmente.

3.3. Encuesta a empleados de C&W

Se realizaron 20 encuestas a trabajadoras de distintos puntos de venta de C&W en la ciudad de Bogotá para comprobar las siguientes hipótesis:

H1: *La valoración global de las medidas de RSE aplicadas por C&W influye directa y positivamente en el compromiso de sus empleados con C&W.*

H2: *La valoración global de las medidas de RSE aplicadas por C&W influye directa y efectivamente en la intención de hablar positivamente y recomendar el restaurante como un excelente empleador.*

El cuestionario utilizado y la tabulación de las encuestas se encuentran en el Anexo E. A continuación se presentan los resultados generales.

3.3.1. Resultados de la encuesta a empleados

La edad promedio encontrada entre las empleadas fue de 33.7 años, el 45% resulto ser madre cabeza de familia.

Los puntos de venta en los que trabajaban las empleadas encuestadas fueron: Salitre plaza, Aguas, Centro mayor, chía, floresta, Atlantis, calle 73, portal 80, Usaquén, Santa Ana, Titán Plaza, Parque 93 y en la planta.

Las tres primeras preguntas se hicieron dándole a las empleadas la opción de escoger una calificación de 1 a 5, donde 1 es deficiente y 5 es excelente.

En la primera pregunta *¿Cómo calificaría el clima organizacional?*, se obtuvo un resultado promedio de 4.55, observándose los menores resultados de 2.5 y 3.5 en empleadas del punto de venta de la calle 73.

En la segunda pregunta *¿Cómo calificaría su satisfacción laboral?*, se obtuvo un resultado promedio de 4.5, siendo las 2 menores calificaciones de 3.5, otorgadas por las mismas 2 empleadas que dieron las bajas puntuaciones en la pregunta anterior.

En la tercera pregunta: *¿Cómo calificaría la empresa?*, se obtuvo una respuesta promedio de 4.75, siendo las menores calificaciones de 4 otorgadas por 3 empleadas que representan el 15% de las entrevistadas.

En la cuarta pregunta: *¿Recibe algún beneficio extra a su salario en C&W?* 19 respondieron que si, solo una respondió que no.

En la quinta pregunta: *¿Cuál beneficio extra al salario?*, las propinas fueron lo que en su mayoría consideran adicional al salario, dos de las empleadas añadieron la medicina prepagada a sus respuestas.

En la sexta pregunta: *¿Considera que Beatriz Fernández y Eduardo Macías se preocupan por su crecimiento laboral, personal y espiritual como colaborador de la empresa?*, todas las empleadas respondieron que si, y al preguntarles de que manera lo hacen, se obtuvo que 13 empleadas respondieron que por medio de la academia de las artes SER, mientras que las 7 restantes aludieron sentimientos más profundos de apoyo y fraternidad por parte de la pareja.

En la séptima pregunta: *¿Cambiaría de empleo si le propusieran una oferta laboral con mejores condiciones económicas pero en una empresa poco cercana a sus colaboradores y muy poco preocupada por su bienestar?*, 17 empleadas respondieron que NO, la empleada que dio 2.5 de calificación en la primera pregunta correspondiente al clima organizacional respondió que SI, y dos no respondieron.

En la octava pregunta: *¿Recomendaría a C&W a quien esté buscando trabajo?*, 19 empleadas respondieron que si y una no contesto.

La última pregunta fue de Completar la siguiente frase: *“Cuando estoy en C&W “*. En esta pregunta seis empleadas expresaron sentirse como en su casa, mientras que cinco aludieron a sentimientos de felicidad cuando están en C&W, otras cinco sienten estabilidad y seguridad en la empresa, una alude estar cumpliendo metas personales, dos no respondieron, la restante dio una respuesta un poco más detallada de sus sentimientos, la cual se expone a continuación.

Siento que mi trabajo satisface a los demás y me siento servicial, pero algunas veces siento que nuestros superiores no se preocupan por nuestros sentimientos (comunicación personal, mayo, 2013).

En esta última respuesta queda evidenciado el por qué de la preocupación de Eduardo Macia por que los mandos medios en C&W sean líderes y no capataces, ya que la satisfacción laboral depende en gran medida de la calidad humana con la que son tratados los empleados y ésta solo es lograda por verdaderos líderes.

Con las anteriores respuestas se comprueban las hipótesis propuestas acerca de la percepción que tienen las empleadas de las actividades de RSE desarrolladas por C&W en el ámbito laboral, y que estas actividades influyen positivamente en el compromiso laboral y en la intención de hablar positivamente de C&W y recomendarla como una buena empresa para trabajar.

Capítulo IV: La Innovación en Valor en Crepes & Waffles

La empresa C&W se encuentra libre de competidores directos, además fue la cadena de restaurantes con mejores utilidades operacionales en los años 2010 y 2011 (La Barra, Julio 2011), por lo tanto podríamos considerar que se encuentra en un “Océano Azul”.

Para determinar las innovaciones que hacen de C&W una de las empresas más admiradas y la cadena de restaurantes con más utilidades y mejores perspectivas de crecimiento en Colombia, se diseñó un “Cuadro Estratégico” basado en el esquema de las 4 acciones del libro “La Estrategia del Océano Azul”

Según W. Chan Kim (2005), las empresas que se encuentran en un océano azul no utilizan a la competencia como referencia para la comparación, únicamente aplican una nueva lógica estratégica llamada “Innovación en Valor”, la cual es considerada la piedra angular del libro “La estrategia del Océano Azul”.

4.1. Esquema de las Cuatro Acciones

Para establecer la Innovación en valor en C&W, en la Tabla 10 se presenta el “Esquema de las Cuatro Acciones”, el cual nos permite determinar la acción de C&W frente a cada aspecto típico del negocio de las cadenas de restaurantes. Para esto, es preciso resolver cuatro preguntas clave:

- 1) ¿Qué variables que la industria da por hecho C&W eliminó?
- 2) ¿Qué variables redujo C&W muy por debajo de la norma de la industria?
- 3) ¿Qué variables incrementó C&W por encima de la norma de la industria?
- 4) ¿Qué variables creó C&W porque la industria nunca las había ofrecido?

Tabla 10. Esquema de Las Cuatro Acciones en C&W

INVERSION EN LOCALES	Eliminó	Redujo	Incrementó	Creó
Diseño, mobiliario y decoración			X	
Cocinas			X	
Lugares para los trabajadores				X
Estacionamiento		X		
Utensilios			X	
Zonas para diversión infantil	X			
Zonas de higiene			X	
Calidad de Insumos			X	
MENU	Eliminó	Redujo	Incrementó	Creó
Diseño de Platos				X
Presentación de productos				X
Calidad y Sabor			X	
Variedad				X
Combos en el menú	X			
Promociones	X			
Suvenires por compra	X			
EMPLEADOS	Eliminó	Redujo	Incrementó	Creó
Capacitación				X
Salario			X	
Prestaciones extra legales			X	
Uniformes empleados				X
Servicios a los empleados				X
Lugares o métodos de Higiene			X	

PUBLICIDAD	Eliminó	Redujo	Incrementó	Creó
Basada en sabor	X			
Basada en precio o promociones	X			
Basada en calidad			X	
Basada en RSE				X
En Televisión	X			
En Radio	X			
En Medios escritos	X			
En Internet	X			
Voz a voz				X

SERVICIO AL CLIENTE	Eliminó	Redujo	Incrementó	Creó
Calidad			X	
Cantidad		X		
Tiempo de espera		X		

Fuente: Elaboración propia basada en entrevistas y estructurada según “la estrategia del Océano Azul” (2005)

Con la información obtenida a continuación se construyó la “Curva de Valor” de C&W, la cual constituye una representación gráfica del rendimiento relativo de una empresa en lo referente a las variables clave en su industria.

4.2. Cuadro Estratégico

El “Cuadro Estratégico” en la Ilustración 16, plasma el comportamiento normalmente conocido de las principales cadenas de restaurantes como son: Mc Donald’s, El Corral y Kokorico, en las variables clave en las que C&W Eliminó costos o Creó innovación en valor, determinadas en el “Esquema de las Cuatro Acciones”, también muestra una estimación realizada por el autor totalmente subjetiva del comportamiento de la industria popular.

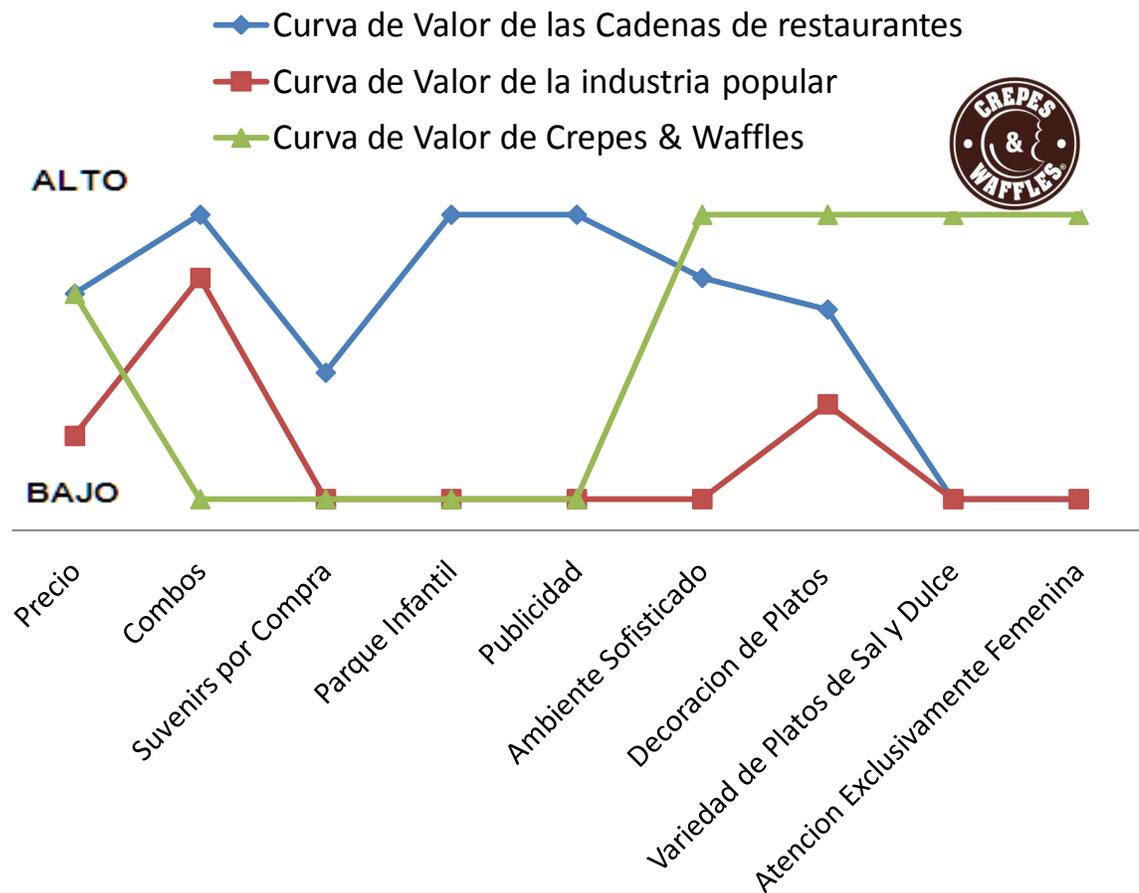


Ilustración 16. Cuadro Estratégico de Crepes & Waffles

Fuente: Elaboración propia basada en W. Chan Kim (2005)

Podemos ver que Crepes & Waffles reduce sus costos al eliminar aspectos que son comunes en las cadenas de restaurantes, como los combos, los suvenires. La publicidad y los parques infantiles. Para aumentar el valor al consumidor, C&W se vale de ofrecer una experiencia en sus restaurantes, con ambiente sofisticado, presentación artística de los platos, variedad en la carta entre sal y dulce y atención exclusivamente femenina. *“Crepes & Waffles es arte que llega a una mesa, despierta sensaciones, cautiva paladares y se va, pero el placer de los sentidos permanece”* (Benavides E, Bobadilla V & Lugo, 2012, p. 51).

Capítulo V: Perdurabilidad Empresarial desde la perspectiva de la RSE

5.1. Perdurabilidad

La perdurabilidad empresarial fue definida por el grupo de investigación en perdurabilidad empresarial de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario en el año 2005 como:

Una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores. Adecua su manejo a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado. Se enfoca en espacios no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. Es aquella que obtiene desempeños eficientes en su gestión por la coherencia en su acción, la identificación de su entorno sectorial y sus políticas de gobierno, evitando estados de morbidez que dificultan su crecimiento rentable y que puede llegar a estados tanáticos. Propicia la alineación de las personas con la empresa, la construcción de conocimiento y la calidad en los procesos de interacción social (Vélez, Restrepo, Garzón & Méndez, 2005).

La idea principal de la definición anterior es que una empresa perdurable es una empresa que aplica la RSE con ética en todas sus decisiones, procesos y actuaciones, o como Eduardo Macia comenta “Una empresa admirada en todo”.

5.1.1. Ciclo de Perdurabilidad Empresarial

La Ilustración 17 presenta la RSE (entendida como la responsabilidad de dar la mayor satisfacción posible a los distintos stakeholders de la empresa), como pilar del ciclo que finaliza en la perdurabilidad empresarial, ya que la RSE crea nuevas oportunidades, innova en la manera de hacer negocios y se encuentra directamente relacionada con la calidad de los productos y servicios, la productividad de los empleados y la satisfacción del cliente, factores estos que propician la perdurabilidad empresarial.



Ilustración 17. Perdurabilidad Empresarial desde la Perspectiva de la RSE

Fuente: Elaboración propia basada en el presente Trabajo de Grado

Para lograr perdurabilidad empresarial se necesita que la cantidad de clientes crezca en el tiempo y propicie la expansión de la empresa y la permanencia en el mercado, por lo tanto las empresas deben ofrecer a los clientes los motivos necesarios para que vuelvan a consumir sus productos.

5.1.2. Evidencias de la Relación entre RSE y Perdurabilidad

Como se menciona en el libro “La Estrategia del Océano Azul”, las empresas que se encuentran en un mercado de océano azul, innovan en valor, esta innovación en valor se da reduciendo los costos a la vez que se aumenta el valor para los clientes.

En C&W, la innovación en valor se da de muchas formas:

- ✓ Al presentar platos sencillos de bajo costo de maneras creativas y sofisticadas creando la sensación en el consumidor de mayor placer y satisfacción.
- ✓ En la atención y el servicio en los puntos de venta, en este caso la innovación en valor se presenta en la sensación de satisfacción adicional que da el saber que al ser cliente se está ayudando para que madres cabeza de familia tengan una oportunidad laboral.
- ✓ Con mensajes reflexivos diarios a los empleados para ayudarlos a enfrentar las diferentes circunstancias laborales que se presentan a lo largo del día, mientras se crea sentido de pertenencia, mejor servicio al cliente y mayor productividad.

Estas iniciativas empresariales hacen parte de la RSE y a criterio del autor, son las que tienen a C&W obteniendo buenos resultados y buena reputación. En un caso como estos la perdurabilidad puede llegar a ser eterna.

En la estrategia de RSE, ya no hay una ruptura conceptual que separa el desempeño social y económico de las empresas. “*El concepto de RSE es estirado y aplicado a todas las actividades a las que se dedica una empresa al hacer negocios, así como al contexto de competitividad de la empresa*” (Porter y Kramer 2006).

“La RSE es el telón de fondo de la Perdurabilidad Empresarial”

(Vivian Riaño, 2013)

La misión de C&W representa su máxima de RSE “*Despertar admiración en cada cliente por servir arte con amor y alegría a precios razonables*”. C&W despierta admiración principalmente por tres variables clave que lo diferencian de las demás cadenas de restaurantes:

- 1) Ambiente sofisticado
- 2) Decoración y variedad de platos de sal y dulce
- 3) Políticas de personal y atención exclusivamente femenina

Al hacer públicas sus buenas acciones con los empleados, crean buena reputación y sentimientos de solidaridad por parte del consumidor, siendo esto una gran estrategia de perdurabilidad, ya que tratan de entrar al corazón de las personas y generar sentimientos positivos por la marca.

Al concentrar la atención de la multitud en la forma de contratación de sus empleados, crea sentimientos de solidaridad entre los consumidores mientras actúa con RSE, como lo muestra a continuación la Ilustración 18.



Ilustración 18. Publicidad voz a voz en Redes Sociales

Fuente: Recuperado el 26 de abril del 2013, de twitter

Conclusiones

- ✓ Al presentar sus platos decorados, al tener toda una historia de la aparición de la receta de los Waffles y al hacer que las personas conozcan la RSE que practica la empresa, C&W genera Innovación en valor y diferenciación y sale del mercado de los genéricos vendiendo arte. Al estar interesado en aplicar RSE y comentarlo a la multitud, y al cuidar cada detalle de la experiencia del cliente, C&W queda grabado en la mente como un restaurante que refleja respeto y preocupación por la satisfacción del consumidor.
- ✓ La gobernanza de la empresa representada en Eduardo Macia y Beatriz Fernández, es la que hace de ésta empresa una pionera en Colombia en la contratación y capacitación del personal (Módulos S.E.R) y en la aplicación de políticas de RSE. Con los datos obtenidos se llega a las siguientes 3 conclusiones:
 - 1) La reputación de Crepes & Waffles se debe a las políticas de RSE desarrolladas por la gerencia. (Contratación de grupos vulnerables)
 - 2) La fidelidad y calidad de los trabajadores de Crepes & Waffles se debe a las políticas de RSE desarrolladas por la gerencia. (Academia SER)
 - 3) La RSE está inmersa en la Innovación en Valor siendo un factor determinante de la perdurabilidad de Crepes & Waffles y de la creación de un mercado carente de competidores en el que está inmerso.
- ✓ Hasta el momento C&W ha mantenido su estrategia sin perder el rumbo, no compiten con McDonald's regalando pequeños juguetes ni con parques en los restaurantes, ya que reconocen que esa compañía es la más grande del mundo en esos temas y además no quieren ver los niños corriendo por el punto de venta, los quieren ver coloreando o haciendo actividades en la mesa, dicen que no pueden dejar que la competencia los confunda y los lleve a bailar lo que no saben.

- ✓ Los resultados financieros de C&W demuestran que la aplicación de políticas de RSE afecta de manera positiva las utilidades y el equilibrio de los ratios de rentabilidad, haciendo de C&W la empresa financieramente más estable.
- ✓ Los cambios en la administración al parecer van hacia la mejora de las condiciones laborales, ya que las empresas pueden ganar productividad y reputación de empresa socialmente responsable.
- ✓ La actitud que adopta la organización cuando se enfrenta a la RSE es Actitud Proactiva: La empresa intenta anticipar sus estrategias en el campo de la RSE, busca una estrategia superior a los planteamientos generalmente aceptados como de RSE en la sociedad.
- ✓ La preocupación que expresa la empresa por ayudar a sus empleados a que sean más felices por medio del arte la danza las clases de yoga y las actividades al aire libre como el día sintonizarte, definitivamente muestran una nueva manera de hacer empresa en la industria de restaurantes y resulta un muy buen ejemplo que rompe paradigmas de las empresas Colombianas, ya que presenta el futuro y la evolución de la administración.
- ✓ El Valor en la Innovación en Valor muchas veces es algo conceptual, ya que las empresas tratan de asociar sus marcas con conceptos de: felicidad, alegría, amor, solidaridad, amistad, respeto, unión, y demás valores que ofrecen a los consumidores sensaciones agradables, por lo que principalmente el valor innovador viene siendo la sensación que pueda llegar a hacer sentir una marca al verla. Por éste motivo resulta tan importante la reputación, que viene siendo una variable clave que mantiene la perdurabilidad.

Recomendaciones

Es necesario que el gobierno adapte a la realidad nacional una guía de RSE basada en la Guía ISO 26000. Se podrían dar exenciones en impuestos por acatar distintos puntos de la guía de RSE para incentivar la adhesión de las empresas a estas prácticas que mejorarían la calidad de vida de los trabajadores Colombianos y en general la productividad del país, ya que se capacitaría el personal.

A las empresas nacionales se les insta a que realicen filantropía estratégica, ésta actividad ha dejado de ser confiada a las fundaciones y cada vez más, hace parte de las estrategias que contribuyen al logro del objeto social de la empresa, que es lograr la fidelidad de sus clientes externos e internos.

También es importante que cada empresa determine las variables clave de su industria y cree nuevas curvas de valor alterando estas variables clave con prácticas de RSE, logrando Innovación en Valor, hay que recordar que el valor puede ser conceptual al conectar un valor moral a la marca, creando sensaciones.

Los gerentes de empresa deberían tener en cuenta la humanidad y necesidades emocionales de sus colaboradores, ya que la calidad de su trabajo depende de la satisfacción que le produzca el trabajar para la empresa, por lo que la empresa debe ser para los trabajadores como su casa, cómoda y acogedora.

Las empresas colombianas en general deberían capacitar a sus mandos medios en liderazgo, para que sepan tratar de manera humana y cordial a los subalternos y puedan crear un buen clima laboral, mejorando de paso la productividad.

Sería muy oportuno para C&W ser la primera cadena de restaurantes en seguir la guía ISO 26000, con éste acto, lograrían impactar la industria de restaurantes a nivel mundial con buena y estratégica reputación.

*No busques ser grande, porque a la grandeza rara vez le sigue la bondad...
...más bien procura ser bueno, porque a la bondad siempre le sigue la grandeza...*

(Fernández, 2012)

Lista de referencias

Azucena Vicente Molina, Maite Ruiz Roqueñi, Unai Tamayo Orbegozo, Adela Balderas Cejudo (2004). Compatibilidad entre Responsabilidad Social corporativa y competitividad: Estado de la cuestión en el ámbito Internacional. Recuperado el 2 de febrero de 2013, de: <http://www.xertatu.net/up/RSE-Competitividad.pdf>

Balaguer, Fernández & Muñoz (2007) "La Responsabilidad Social de la Empresa". Recuperado el 2 de febrero del 2013, de: http://www.indi.gva.es/portal/export/sites/default/contenidos/Documentos_Publicaciones/Informacion_General-Documentos/Responsabilidad_Social_Empresa.pdf

Benavides, Bobadilla & Lugo (Junio, 2012). Vida y muerte empresarial, estudios empíricos de perdurabilidad. Proyecto: empresas saludables. Caso: Crepes & Waffles. Recuperado el 20 de febrero de 2013, de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/3830/3/1010193722-2012.pdf>

Colombia Aprende (2009). EL SECTOR DE LA HOSPITALIDAD EN COLOMBIA. Recuperado el 2 de febrero de 2013, de: http://www.colombiaaprende.edu.co/html/estudiantesuperior/1608/articles-218036_archivo_pdf3.pdf

Calabuig (2007) Receta de Strogonoff. Recuperado el 1 de febrero del 2013, de: <http://www.elgranchef.com/2007/03/27/receta-de-strogonoff#comments>

Crepes & Waffles (2013). Recuperado el 10 de marzo del 2013, de: <http://crepesywaffles.com/>

Fernández (2012) Crepes & Waffles en la Cumbre de las Américas. Recuperado el 1 de febrero del 2013, de: <http://crepesywaffles.cl/mobile/news/1091>

La Barra (Julio, 2011) Edición 46. El secreto de Crepes & Waffles: su gente. Recuperado el 1 de febrero de 2013, de: <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2011/edicion-46/restaurantes-destacados/el-secreto-de-crepes-waffles-su-gente.htm>

La Barra (Junio, 2012). Edición 52. Top 100 Restaurantes de mayores utilidades Operacionales. Recuperado el 1 de febrero de 2013, de: <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2012/edicion-52/portada-28/top-100-restaurantes.htm>

La Barra (Junio, 2012) Edición 52. Restaurantes, un negocio en permanente evolución. Evolución del negocio de los restaurantes en los últimos tres años en Colombia 2009-2012. Recuperado el 10 de febrero del 2013, de: <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2012/edicion-52/portada-28/top-100-restaurantes/restaurantes-un-negocio-en-permanente-evolucion.htm>

La Caixa (2009). La Evolución del Concepto Stakeholders en los Escritos de E FREMAN. Recuperado el 1 de febrero del 2013, de: http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAn%20Freeman_tcm5-39688.pdf

Lee M. (2007) "A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead". Publicado en International Journal of Management Reviews Volume 10 Issue 1 pp. 53–73

Rivera (Mayo, 2012) Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos.

Recuperado el 14 de febrero del 2013, de:
http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=perdurabilidad%20empresarial%20concepto&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fdintev.univalle.edu.co%2Frevistasunivalle%2Findex.php%2Fcuadernosadmin%2Farticle%2Fdownload%2F1455%2F1612&ei=G_I dUejZI8jR0wGo44HACQ&usg=AFQjCNGkwSjm3-fhebdbml4eEBeJKmcmOA&bvm=bv.42553238,d.dmQ

Rodríguez. (“Sin fecha”) Explicación ISO 26000. Recuperado el 2 de

Febrero del 2013, de: <http://www.youtube.com/watch?v=c8uW3U0MJYU>

Sainz J. (18 de enero, 2009) Cómo lograr el éxito en la innovación: innovación en

valor. Recuperado el 1 de febrero del 2013, de:
<http://www.euskadinnova.net/es/transformacion-empresarial/noticias/como-lograr-exito-innovacion-innovacion-valor/4775.aspx>

Semana (04 noviembre, 2006) ¿Mc quiebra? Recuperado el 1 de febrero del 2013,

de: <http://www.semana.com/economia/articulo/mc-quiebra/81792-3>

Sura (2010) Estudio de riesgo de crédito en el sector gastronómico. Recuperado

el 12 de febrero de 2013, de:

<http://www.sura.com/pec/Archivos/PDF/RestaurantesVFbannercrucigra.pdf>

Tasos (“Sin fecha”) Cuestiones microsociales y macrosociales. Recuperado el 1

de febrero del 2013, de:

http://www.ehowenespanol.com/cuestionesmicrosociales-macrosociales-info_193070/

Vélez & Ángel (2005) Aprendizajes estratégicos para la perdurabilidad: reseña de Investigación de casos latinoamericanos. Universidad & Empresa 2005, vol. 4. Recuperado el 15 de febrero del 2013, de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=187217454005>.

Villarreal O (2010), El Estudio de Casos como Metodología de Investigación Científica en Dirección y Economía de la Empresa - Una Aplicación a la Internacionalización (pp. 31-52). Recuperado el 15 de febrero del 2013, de: http://www.ieae.ehu.es/p279content/es/contenidos/informacion/ieae_publicaciones/es_publicac/adjuntos/Estrategia_internacionalizacion_empresa_II.pdf

W. Chan Kim & Renée Mauborgne (2005) La Estrategia del Océano Azul.

Resumen disponible en:

http://www.talentohumano.co/inicio/images/libros/La_estrategia_del_oceano_azul.pdf

Siglas Utilizadas

AMR	Academy of Management Review
C&W	Crepes & Waffles
EEUU	Estados Unidos de América
FSE	Funcionamiento Social Empresarial
ISO	Organización internacional de estandarización
RFE	Resultados Financieros Empresariales
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
ROA	Rentabilidad sobre los Activos
ROE	Rentabilidad sobre el Patrimonio

Glosario

Activo: Es el reconocimiento monetario que hace la empresa al conjunto de todos sus bienes tangibles, intangibles y derechos que otorgan un goce y beneficio económico presente y futuro.

Endeudamiento: El pasivo o deuda representa todos los recursos financieros adquiridos con terceros, distintos a accionistas, tales como: bancos, proveedores, impuestos, entre otros. También representa la cantidad de los activos financiados por parte de entidades financieras y terceros a la empresa, diferentes de socios, Pasivo / Activo.

Ingresos Operacionales: Son aquellos ingresos obtenidos como resultado del ejercicio de las actividades económicas principales de la empresa. En un negocio de restaurante serían los ingresos por venta de comidas preparadas.

Innovación en Valor: Hacer cosas nuevas, de manera diferente y mejor que los demás para conseguir cambios con éxito en la organización. La innovación en valor sólo se alcanza cuando las empresas logran alinear la innovación con lo que valora el cliente, y esta innovación les resulta rentable (*Sainz, 2009*).

Liquidez: El índice de liquidez mide la capacidad de la empresa para solventar las obligaciones de corto plazo, indicando el nivel de cobertura de los pasivos de corto plazo con activos de corto plazo. Cuando mayor es el índice mayor la solvencia, Activos Corrientes / Pasivos Corrientes.

Margen Neto: Representa el porcentaje de los ingresos operacionales que supone la utilidad neta del negocio, Utilidad Neta / Ingresos Operacionales.

Margen Operacional: Representa el porcentaje de los ingresos operacionales que supone el resultado de la utilidad operacional del negocio en si mismo, Utilidad Operacional / Ingresos Operacionales.

Patrimonio: Recursos de financiación provenientes de los aportes de los accionistas y de las utilidades generadas y obtenidas por la misma empresa. El patrimonio determina la cantidad de activos respaldados por los socios de la empresa.

ROE: Es la rentabilidad de los accionistas, luego representa el retorno sobre los fondos propios o capital accionario, Utilidad Neta / Patrimonio.

Stakeholder: Es un término inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra "Strategic Management A Stakeholder Approach" (Pitman,1984), para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. Estos grupos o individuos son los públicos interesados o el entorno interesado ("stakeholders"), que según Freeman deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios. (*La Caixa, 2009*).

Stroganoff: se trata de un filete de carne de ternera hecho dados con setas, cebollas y salsa hecha de crema agria servida sobre arroz o pasta. La composición del mismo hace que pueda producirse en grandes cantidades (Calabuig).

Utilidad Neta: El resultado neto es el valor disponible para dividendos de los accionistas.

Utilidad Operacional: Indica el resultado entre los ingresos operacionales descontando los costos y gastos propios de la actividad económica.

ANEXOS
EL CASO DE PERDURABILIDAD EMPRESARIAL DE
CREPES & WAFFLES
DESDE UNA PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
E INNOVACIÓN EN VALOR EN COLOMBIA

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Matriz Metodológica	99
Anexo B. Instrumento de Investigación.....	113
Anexo C. Transcripción de la entrevista a Eduardo Macia.....	115
Anexo D. Cuestionario y tabulación de resultados, entrevista a empleadas	131

Anexo A. Matriz Metodológica

La matriz metodológica fue realizada utilizando como variables las 7 materias fundamentales de RSE incluidas en la norma ISO 26000 y la innovación en valor incluida en el libro “la Estrategia del Océano Azul”.

En la norma ISO 26000 se relacionan las acciones deseables que se esperan de las empresas con el fin de reducir el impacto negativo que el curso normal de sus actividades comerciales ocasiona en el entorno medio ambiental y en las personas.

Tabla 11. Las 7 materias fundamentales de RSE - ISO 26000

Materia	Descripción
Gobernanza de la Organización	Sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos.
Derechos Humanos	Son los derechos básicos que le corresponden a cualquier ser humano por el hecho de serlo.
Prácticas Laborales	Comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo que se realiza dentro, por o en nombre de la organización, incluido el trabajo subcontratado.
El Medio Ambiente	Entorno que afecta y condiciona especialmente las circunstancias de vida de las personas, las empresas y la sociedad en su conjunto.
Prácticas Justas de Operación	Conducta ética de una organización en sus transacciones con sus stakeholders.
Asuntos de Consumidores	Responsabilidades hacia los clientes
Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad:	Relación entre la organización y la comunidad en la que opera.

Tabla 12. Variable - Gobernanza de la Organización

DIMENSIÓN	DEFINICION		INDICADOR	ÍTEM
	Conceptual	Operacional		
Procesos y Estructuras para la toma de decisiones	Son aquellos que promueven el uso de los 7 principios de la RSE: 1) Rendición de Cuentas. 2) Transparencia 3) Comportamiento Ético. 4) Respeto a los intereses de los stakeholders. 5) Respeto al principio de legalidad. 6) Respeto a la normativa internacional de comportamiento. 7)Respeto a los derechos humanos	Procesos y Estructuras para la toma de decisiones que conducen a la RSE en Crepes & Waffles	Desarrolla estrategias, objetivos y metas que reflejan su compromiso hacia la RSE	<p>¿Qué estrategias, objetivos y metas considera usted que reflejan el compromiso de Crepes & Waffles con la RSE?</p> <p>¿Tienen algún método para evaluar estas estrategias, objetivos y metas?</p> <p>¿Cómo funciona?</p> <p>¿Comunican los resultados de la evaluación a toda la organización?</p>

Promueve la participación eficaz de los empleados de todos los niveles, en los aspectos de la organización relacionadas con la responsabilidad social

¿De qué manera los empleados pueden participar de los aspectos relacionados con responsabilidad social aplicados por la empresa?

Aplica un sistema de incentivos económicos y no económicos asociados al desempeño en RSE

¿Existe algún sistema de incentivos asociados al desempeño o productividad de los empleados o los restaurantes?

¿Cómo funciona este sistema de incentivos?

Tabla 13. Variable - Derechos Humanos

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN		INDICADOR	ÍTEM
	Conceptual	Operacional		
Proceso de Debida Diligencia	Proceso exhaustivo y proactivo llevado a cabo para identificar los impactos negativos sociales, ambientales y económicos, reales y potenciales, de las decisiones y actividades de una organización, con el propósito de evitar y mitigar dichos impactos	Proceso que Identifica y aborda los impactos reales o potenciales sobre los derechos humanos en C&W	Política de derechos humanos para la organización	¿Existe una política de Derechos Humanos en C&W? ¿Cómo se evalúa e integra?
	Un acto u omisión, que tiene un efecto sustancial en la comisión de un acto ilícito, como un crimen, estando en conocimiento o teniendo la intención de contribuir a tal acto ilícito	Proceso por el cual se ayuda a instigar un acto ilícito u omisión en la organización	Se informarse sobre las condiciones sociales y ambientales en las que se producen los bienes y servicios que adquiere	¿Tienen sistemas de trazabilidad de los insumos que utilizan como materia prima? ¿Se informan de las condiciones sociales y ambientales en las que se producen los bienes y servicios que adquieren?

Discriminación y Grupos Vulnerables	Cualquier tipo de distinción, exclusión o preferencia que tiene el efecto de anular la igualdad de trato o de oportunidades, cuando esa consideración se basa en prejuicios más que en motivos legítimos	Políticas que aseguran la no participación de los miembros de C&W en prácticas discriminatorias	Existen políticas de inclusión de grupos vulnerables a la organización como: discapacitados, pertenecientes a pueblos indígenas o personas de raza negra, mujeres, analfabetos, desplazados, pobres, etc.	¿Tienen políticas de inclusión de grupos vulnerables? ¿Hacia qué sectores de la población vulnerable?
Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo	Se centran en los asuntos laborales. La comunidad internacional los ha adoptado como derechos humanos básicos	Cumplimiento de los principios y derechos fundamentales en el trabajo	Libertad de asociación y negociación colectiva	¿Existen organizaciones de empleados en C&W? ¿Cuáles?

Tabla 14. Variable - Prácticas Laborales

DIMENSIÓN	DEFINICION		INDICADOR	ÍTEM
	Conceptual	Operacional		
Trabajo y Relaciones Laborales	Derechos y obligaciones tanto de empleadores como de empleados, en beneficio de la organización y la sociedad	Marco legal que regula la relación entre C&W y los empleados	Cuenta con planificación de fuerza de trabajo	¿Tienen algún sistema activo para planificar la fuerza laboral necesaria en los diferentes días y horas?
			Evalúan la responsabilidad social que aplican sus proveedores	¿Para escoger proveedores tienen en cuenta la responsabilidad social que estos aplican en sus empresas?
Condiciones de Trabajo y Protección Social	Incluyen salarios, jornada laboral, periodos de descanso, vacaciones, practicas disciplinarias y de despido	Condiciones de Trabajo y Protección Social en C&W	Cumplen con las condiciones laborales y de protección social establecidas por el gobierno	¿Qué beneficios adicionales a los establecidos por el gobierno dan a sus empleados?

Diálogo Social	Incluye todo tipo de negociación, consulta o intercambio de información entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores, sobre temas de interés común relativos a inquietudes económicas y sociales	Negociación entre C&W y los representantes de los trabajadores	Los representantes de los trabajadores son elegidos libremente	¿En C&W hay un grupo representante de todos los empleados?
Salud y seguridad Ocupacional	Implica promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores y prevenir daños en la salud provocados por las condiciones laborales	Protección de los trabajadores de C&W frente a riesgos para la salud física, mental y emocional	Proporciona formación adecuada en todos los aspectos pertinentes a todo el personal	¿Los representantes de los trabajadores son elegidos por los mismos trabajadores?
			Desarrolla, implementa y mantiene una política de salud y seguridad ocupacional	Cuándo se contrata un empleado nuevo ¿por cuánto tiempo es capacitado?
				¿Qué aspectos innovadores presenta la política de salud y seguridad ocupacional de C&W?

Tabla 15. Variable - Medio Ambiente

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN		INDICADOR	ÍTEM
	Conceptual	Operacional		
			Tiene sistemas de reducción del consumo de agua	¿En C&W cuentan con algún sistema de ahorro de agua?
Prevención de la Contaminación	Prevención de la generación de impactos negativos en el medio ambiente	Mecanismos que ayuden a prevenir los impactos en el medio ambiente, ocasionados en la normal operación de la empresa	Implementa medidas para reducir y minimizar progresivamente la contaminación directa e indirecta dentro de su control o influencia, a través del desarrollo y promoción de la rápida acogida de productos y servicios más amigables con el medio ambiente	¿Implementan medidas para reducir la contaminación por medio de la utilización de materiales más amigables con el medio ambiente?
Uso sostenible de los Recursos	Recursos que se utilizan a una tasa menor o igual a su tasa de renovación natural	Uso sostenible y eficiente de los recursos naturales renovables utilizados por la empresa	Implementa programas de eficiencia energética Promueve el consumo sostenible	¿La empresa implementa políticas de eficiencia energética? ¿Promueven el consumo sostenible?

Mitigación y Adaptación al cambio climático	Disminución de emisiones de gases de efecto invernadero, y adaptación al cambio climático	Mecanismos que sirven para reducir la utilización de combustibles que generen gases de efecto invernadero	Revisa la cantidad y el tipo de uso que se hace de combustibles que generan efecto invernadero dentro de una organización e implementar programas para mejorar la eficiencia y la eficacia	¿C&W tiene políticas para ayudar con el calentamiento global?
---	---	---	--	---

Tabla 16. Variable - Prácticas Justas de Operación

DIMENSIÓN	DEFINICION		INDICADOR	ÍTEM
	Conceptual	Operacional		
Anti-corrupción	Prevencciones contra el abuso del poder otorgado, con el objeto de obtener una ganancia privada	Mecanismos organizacionales que ayudan a mitigar el abuso del poder en beneficio propio	La remuneración de sus empleados y representantes es adecuada	Como considera los salarios en C&W con respecto a la media de la industria
Promover la Responsabilidad Social en la Cadena de Valor	Influencia sobre otras organizaciones, a través de las decisiones sobre adquisiciones y compras	Influir sobre otras organizaciones promoviendo la RSE con las acciones de C&W	Integra en sus políticas y prácticas de compra, distribución y contratación criterios éticos, sociales, ambientales, de igualdad de género, y de salud y seguridad	¿En las políticas de la empresa se integran criterios éticos, sociales, ambientales y de igualdad de género?

Tabla 17. Variable - Asuntos de Consumidores

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN		INDICADOR	ÍTEM
	Conceptual	Operacional		
Consumo Sostenible	Consumo de productos y recursos a tasas coherentes con el desarrollo sostenible	Mecanismos para la reducción y eliminación de patrones de producción y consumo insostenibles	Ofrece a los consumidores productos y servicios beneficiosos, desde el punto de vista social y ambiental Diseña productos y envases de modo que estos pueden ser fácilmente utilizados, reutilizados, reparados o reciclados	¿Ofrece a los consumidores productos y servicios beneficiosos, desde el punto de vista social y ambiental? ¿Diseña productos y envases de materiales biodegradables?
Servicios de Atención al Cliente, Apoyo y Resolución de Quejas y Controversias	Mecanismos que una organización utiliza para abordar las necesidades de los consumidores después de la venta de los productos o la prestación de los servicios	Sistema de servicio al cliente de C&W	Ofrecen un sistema adecuado y eficiente de apoyo y asesoramiento	¿C&W tiene algún sistema de contacto o grupo de apoyo con los clientes?
Acceso a Servicios Esenciales	Acceso de todos los grupos de consumidores a servicios esenciales	Acercamiento de los servicios de C&W a todos los grupos de consumidores sin discriminación	Amplía la cobertura y proporciona la misma calidad y nivel de servicios a todos los grupos de consumidores, sin discriminación	¿Los restaurantes ofrecen los mismos platos y los mismos precios independientemente del lugar de la ciudad en donde se encuentre?

Educación y Toma de Conciencia	Permite a los consumidores estar informados, ser conscientes de sus derechos y responsabilidades	Utilización de mecanismos para informar a los consumidores de C&W	Educa a los consumidores en temas como la protección del medio ambiente, el consumo sostenible y el reciclaje	¿Educa a los consumidores en temas como la protección del medio ambiente, el consumo sostenible y el reciclaje?
--------------------------------	--	---	---	---

Tabla 18. Variable - Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN		INDICADOR	ÍTEM
	Conceptual	Operacional		
Educación y Cultura	Base del desarrollo social y económico, parte de la identidad de una comunidad	Mecanismos para promover la educación y la cultura en C&W	Promueve oportunidades de aprendizaje para grupos vulnerables o discriminados	¿Promueve oportunidades de aprendizaje para grupos vulnerables o discriminados?
Empleo y Habilidades	Creación de Empleo y Desarrollo de Habilidades	Políticas de Creación de empleos y desarrollo de habilidades en C&W	Participa en programas nacionales y locales de desarrollo de habilidades, incluidos los programas de aprendizaje de oficios	¿C&W aplica políticas de desarrollo de habilidades o de oficios para los recursos humanos?
Desarrollo y Acceso a la Tecnología	Acceso completo y seguro a las tecnologías modernas	Mecanismos para implementar tecnología en C&W	Adopta practicas que permiten la transferencia y la difusión tecnológica	¿En los restaurantes se adoptan prácticas tecnológicas novedosas que faciliten los procesos? ¿Patrocinan alguna obra social?
Inversión Social	Cuando las organizaciones invierten sus recursos en iniciativas y programas orientados a mejorar aspectos sociales de la vida en comunidad	Inversiones sociales realizadas por la organización	Realiza inversiones sociales ¿Contribuye a programas que proporcionen acceso a alimentación y otros productos esenciales para los grupos vulnerables o discriminados y para personas con bajos ingresos?	¿Contribuyen con programas que proporcionen alimentación a grupos vulnerables o discriminados y a personas con bajos ingresos?

Medición de la Innovación en Valor

La Innovación en Valor se da cuando las empresas logran reducción de costos y elevación simultánea del valor para los compradores. En el libro “La Estrategia del Océano Azul” se refieren a la Innovación en Valor como la piedra angular. “*La Innovación en Valor ocurre solamente cuando las empresas logran alinear la innovación con la utilidad, el precio y las posiciones de coste*”.

Tabla 19. Variable - Innovación en Valor

DIMENSIÓN	DEFINICION		INDICADOR	ÍTEM
	Conceptual	Operacional		
Eliminar	Hacer desaparecer	Aspectos eliminados que se dan por hecho en la industria	Elimina aspectos tradicionales pero innecesarios de la industria	¿Qué actividades, normas, procesos o políticas tradicionales de las cadenas de restaurantes se han eliminado en C&W?
Reducir	Disminuir la cantidad, el tamaño, la intensidad o la importancia de una cosa	Aspectos reducidos muy por debajo de la norma de la industria	Reduce aspectos tradicionales en la industria	¿Qué actividades, normas, procesos o políticas tradicionales de las cadenas de restaurantes se han reducido en C&W?
Incrementar	Añadir una parte a un conjunto de elementos o a un todo y aumentar su cantidad, volumen, calidad o intensidad	Aspectos incrementados muy por encima de la norma de la industria	Incrementa aspectos clave en la industria	¿Qué actividades, normas, procesos o políticas tradicionales de las cadenas de restaurantes se han incrementado en C&W?
Crear	Producir una cosa a partir de la nada	Aspectos creados por que la industria nunca los ofreció	Crea aspectos no tradicionales en la industria	¿Qué actividades, normas, procesos o políticas NO tradicionales de las cadenas de restaurantes se han creado en C&W?

Anexo B. Instrumento de Investigación

Cuestionario

- ✓ ¿Cómo nace y se expande Crepes & Waffles?
- ✓ ¿Qué estrategias, objetivos y metas considera usted que reflejan el compromiso de Crepes & Waffles con la RSE?
- ✓ ¿Tienen algún método para evaluar estas estrategias, objetivos y metas?
- ✓ ¿De qué manera los empleados pueden participar de los aspectos relacionados con responsabilidad social aplicados por la empresa?
- ✓ ¿Existe algún sistema de incentivos asociados al desempeño o productividad de los empleados o los restaurantes?
- ✓ ¿Cómo funciona este sistema de incentivos?
- ✓ ¿Qué beneficios adicionales a los establecidos por el gobierno dan a sus empleados?
- ✓ ¿En C&W hay un grupo representante de todos los empleados?
- ✓ ¿Los representantes de los empleados son elegidos por los mismos empleados?
- ✓ ¿Los empleados tienen acceso al desarrollo de habilidades o formación profesional?

- ✓ ¿Crepes & Waffles maneja algún sistema para planificar la fuerza laboral necesaria en los diferentes días y horas?
- ✓ ¿Qué aspectos innovadores presenta la política de salud y seguridad ocupacional de C&W?
- ✓ ¿para escoger proveedores tienen en cuenta la responsabilidad social que estos aplican en sus empresas?
- ✓ ¿Implementan medidas para reducir la contaminación por medio de la utilización de materiales más amigables con el medio ambiente?
- ✓ ¿Educan a los consumidores en temas como la protección del medio ambiente, el consumo sostenible y el reciclaje?
- ✓ ¿C&W tiene algún sistema de contacto o grupo de apoyo con los clientes?
- ✓ ¿Existe una política de Derechos Humanos en C&W?
- ✓ ¿Tienen políticas de inclusión de grupos vulnerables (discapacitados, pertenecientes a pueblos indígenas o personas de raza negra, mujeres, analfabetos, desplazados, pobres)?
- ✓ ¿Patrocinan alguna obra social?
- ✓ ¿Por qué no manejan el sistema de franquicias?
- ✓ ¿Cuáles son los factores de éxito que considera que tienen a Crepes & Waffles como la cadena de restaurantes con mayores utilidades en Colombia?

Anexo C. Transcripción de la entrevista a Eduardo Macia

La entrevista se llevo a cabo el día 11 de abril del 2013, en la sede administrativa de la empresa Crepes & Waffles en la ciudad de Bogotá. A continuación se transcribe en totalidad.

VIVIAN: Doctor Eduardo muchísimo gusto como ha estado, Vivian Riaño, como me le ha ido, doctor Eduardo le presento mi tarjeta yo soy gerente del banco caja social adicionalmente y como le comentaba.

EDUARDO: (mirando la tarjeta) De la pepe sierra.

VIVIAN: Si señor de la oficina de pepe sierra, cuando necesite cualquier cosa con mucho gusto y adicionalmente comentarle que estoy haciendo mi tesis de maestría y estoy muy interesada en todo el tema de responsabilidad social empresarial.

EDUARDO: Pero si ustedes son los duros.

VIVIAN: También tenemos un tema importante porque somos parte de una fundación eso es cierto, pero ya conozco tanto el banco y quise tener el conocimiento de otras empresas que también lo hacen muy bien.

EDUARDO: Y la maestría la estás haciendo en que.

VIVIAN: En gerencia y dirección de empresas, entonces pues ya como requisito de grado.

EDUARDO: ¿En la javeriana?, no en el externado.

VIVIAN: En el Rosario doctor Eduardo, en el Rosario donde siempre los hemos tenido tan presentes dado el premio que ustedes recibieron por parte nuestra, eso me acerco mucho a este caso y definitivamente lo quise documentar por medio de un estudio. Resumiendo doctor Eduardo inicialmente.

EDUARDO: No, dime Eduardo, Eduardo.

VIVIAN: jajajaja bueno claro que si, entonces Eduardo, inicialmente empecé a hacer todo un estudio, me documenté con toda la información que encontré en

internet y ya tengo gran parte del trabajo, lo único que me falta son unas pequeñas preguntitas que con muchísimo agradecimiento espero me permita poderlas consultar, entonces para no quitarle mucho tiempo inicio con las preguntas.

¿Qué estrategias, objetivos y metas considera usted que reflejan el compromiso de Crepes & Waffles con la RSE?.

EDUARDO: (Mira con incredulidad).

VIVIAN: estrategias de responsabilidad social, o metas.

EDUARDO: Si si si, es que esa pregunta está muy elegante (toma la hoja del cuestionario y lee la pregunta).

VIVIAN: Es decir, en éste momento hay algún tipo de estrategia o a sido más un tema que ha salido esporádicamente o hay un lineamiento dentro de la dirección de recursos humanos clara una estrategia clara respecto a la responsabilidad social empresarial.

EDUARDO: Es que esa palabra de responsabilidad social empresarial dice tantas cosas, es demasiado amplia incluye medio ambiente y bueno miles de cosas, entonces la manera como nosotros pues la vivimos fue, pues como iniciamos la compañía y pues como la vivimos a nuestro estilo, pero pues yo la definiría de una manera muy sencilla, no es tan académica como la palabra hoy en día está, por que hoy en día eso es súper amplio. La estrategia yo creo que la más complicada es que el crecimiento no nos haga perderla, porque yo creo que la profesionalización hace que se deshumanicen las empresas, yo soy un convencido de eso, que ha mayor tamaño llegan las políticas de recursos humanos, los perfiles etc.... y todo eso deshumaniza totalmente las compañías. Entonces si tú me preguntas cual es la estrategia más complicada para nosotros sería mantener esa esencia a pesar del crecimiento. Las metas y los objetivos pues yo diría que siguen siendo lo mismo, ósea que en cada persona veamos un ser humano y no un número no un eso, y todo eso se pierde en la profesionalización porque hoy ustedes ven que lo único que se habla es del tal perfil.

VIVIAN: SI.

EDUARDO: El perfil, el perfil, el perfil, entonces que hace ese perfil, no deja que muchas personas que están por fuera del torrente económico ingresen a volverse personas digamos que parte del torrente sanguíneo de una sociedad, entonces pues si yo me pongo a aplicar el perfil en recursos humanos, una niña que viene por ejemplo del cauca sin saber leer pues que referencias me puede dar, pues ella nunca podrá estar incorporada, entonces si no rompemos esos paradigmas pues jamás podremos tener realmente responsabilidad, pues para mí eso es responsabilidad social empresarial.

VIVIAN: Usted decía en una entrevista que no encuentra el mismo compromiso en las personas que contratan con todas las técnicas y los perfiles.

EDUARDO: Si si, yo creo eso, pero eso en la profesionalización se va perdiendo porque pues obviamente todo el mundo fija las políticas los objetivos, todo esto que me estás diciendo y al final pues se pierde esa esencia, entonces pues la niña que viene de por halla con cuatro hijos, estoy seguro que no pasa la entrevista, la entrevista la pasa el que ha tenido algo de conocimiento y sabe cómo jugarle el coco al que le está haciendo la entrevista, entonces para mi pues la estrategia es siempre estar diciéndole a esas personas, que tienen la responsabilidad de buscar a los Messi, las estrellas del futuro, esas estrellas no están en los perfiles, si ustedes ven el perfil de Messi es enano y sin aspecto deportivo, si alguien le hubiera revisado el perfil a Messi dice no pues este puede jugar en otro lado pero no hay donde está, entonces yo digo que ese es el mayor reto, porque para nosotros responsabilidad social es yo diría que es mas humanización de todo, entonces es más o menos como yo lo veo.

VIVIAN: En segundo lugar entonces *¿Tienen algún método para evaluar estas estrategias, objetivos y metas?*

EDUARDO: Si, el método es la conexión, yo por ejemplo pues mi función es estar conectado con la gente que trabaja con nosotros y yo detecto como nos están percibiendo, entonces ahí nos estamos dando cuenta, y yo soy el mayor crítico de la profesionalización en exceso entonces si veo algo mal los controlo para no perder la esencia, porque yo siento y la gente me da quejas y como todo

se mide y se pide resultados entonces todo ese lio es el que hace que la gente la volvamos una máquina y no un ser humano entonces la única manera es uno estando pendiente, yo voy al restaurante almuerzo con ellas y ellas tienen la confianza para contarme a mí todo y entonces ahí pues digamos si uno medio detecta algo de si está perdiendo el rumbo o No.

VIVIAN: Claro que si *¿De qué manera los empleados pueden participar de los aspectos relacionados con responsabilidad social?* Es decir hay alguna manera de que ellos se puedan comunicar con ustedes, no se una línea abierta para ellos?.

EDUARDO: Si, la única línea abierta es el mito, pues hay mucha gente nueva que ni me ve pero la cultura ya esta tan arraigada que saben que, por ejemplo tu sabes que en todas las organizaciones les molesta que se salten los conductos regulares y aquí se los saltan mucho y cuando reclaman yo les digo no se los saltaron por que ustedes no fueron capaces de solucionarles el problema, así de sencillo cuando uno empieza a saltar los conductos regulares es porque los mandos medios no están cumpliendo las expectativas. Entonces dentro de la cultura de la organización se sabe que está don Eduardo que las oye y les soluciona el problema, entonces ahí es donde yo me entero de las cosas y va creando uno por lo menos la conciencia de que no se pierda eso.

VIVIAN: Si, definitivamente una cercanía permite muchas cosas *¿Para escoger proveedores tienen en cuenta la responsabilidad social que estos aplican en sus empresas?* Es decir que también manejen esa imagen corporativa.

EDUARDO: Si si, pues le hacemos visita le hacemos absolutamente todo, para asegurarnos que el proveedor no sea un explotador o algo así, de todas maneras en los proveedores pasa exactamente lo mismo, tu eres una empresaria y tienes un sueño, lo quieres hacer pero no tienes muchos recursos y compras una parcelita y vienes acá y me dices: *“Vengan señores de Crepes yo tengo esta lechuga especial para sus ensaladas por favor cómpremela”* entonces yo le digo: *“Para podértela comprar yo necesito que me traigas el registro agrícola que ahora*

se inventaron y como 6 requisitos muy difíciles para ti de cumplir si estas empezando”, entonces pasa exactamente lo mismo la profesionalización que nos obliga a nosotros el gobierno, hace que yo no te pueda comprar a ti porque te voy a pedir unos requisitos que para ti van a ser difíciles de conseguir, entonces ese pobre proveedor tendrá que ir a tirar sus lechugas a Corabastos a 2 pesos que se las pagan y entonces tu nunca vas a poder tener la oportunidad de integrarte a la economía formal de un país, entonces pasa exactamente lo mismo, esa problemática la ve uno en todos lados, entonces tu siempre vas a estar aislado de ese torrente sanguíneo que lo llamo yo que es la economía formal, entonces pasa mucho en eso, es muy triste, aquí vienen muchos proveedores campesinos con productos excelentes, pero si él no me da factura, si él no me da todo eso que pide la DIAN, yo no le puedo comprar porque me meto en un lio yo entonces él se va todo triste, y de aquí a que él logre tener esa estructura para cumplirme a mí, se quiebra.

VIVIAN: *¿Qué medidas implementan para reducir la contaminación por medio de la utilización de materiales más amigables con el medio ambiente?, Es decir me llama mucho la atención el tema de los individuales y de las bolsas reutilizables para hacer compras.*

EDUARDO: Si, tenemos una persona dedicada a todo lo que es medio ambiente, no es fácil, pues uno quisiera hacer mucho más, pero no es fácil porque pues hasta ahora las plantas y todo el mundo estamos cogiendo conciencia del tema, entonces pues tu sabes que todo es mucho más costoso, entonces pues hemos dado nuestros primeros pasos en eso, con los individuales, en el tema de desperdicios, en todo eso y reciclando muchísimo, pero si tú me dices que la meta es 100 pues estaremos por ahí en 30, o sea todavía nos falta mucho pelo pa moño pues para volvernos una empresa digámoslo verde, pero ahí vamos cada día reciclando aguas lluvias aquí en la planta para lavar zonas comunes, o sea, hay conciencia pero pues al nivel que uno ve en otros países vamos a un 30%.

VIVIAN: En cuanto a los desperdicios mencionaba que Crepes también tiene.

EDUARDO: Si claro, por ejemplo los que son orgánicos todos van para alimento de cerdos, los desperdicios que se tiran por la tubería, por ejemplo leches y eso en la planta del lado, tenemos unas tremendas trampas de grasas con bacterias vivas que devoran eso y pues digamos que se minimiza el impacto, aunque no lo pone en cero totalmente pero si hay una conciencia de hacerlo y estamos pues en el proceso de aprender.

VIVIAN: ¿En energía tienen algo?

EDUARDO: No, para que te digo cosas que no son, pues tenemos unos condensadores que ahorran un poco, pues la iluminación pues que sean alógenos cálidos, por eso digo que hemos dado pasitos porque hay un problema difícil, porque si uno por ejemplo se volviera demasiado verde con la tecnología que llega acá a Colombia, pues la luz blanca es muy fea, entonces pues no sé si has ido a un sitio donde uno ve todas las luces blancas con ese bombillo que es absolutamente espantoso y como nosotros estamos vendiendo una experiencia pues la experiencia sería fatal, porque el ambiente con luz blanca es horrible, porque todos nos vemos verdes, entonces pues en la medida que la tecnología ha ido avanzando y se ha vuelto más amable con esa experiencia pues nosotros hemos ido evolucionando.

VIVIAN: Se han venido adaptando. Me decía que hay una persona encargada, *¿adicionalmente hay un área?*

EDUARDO: Si, un área dedicada a eso y a los premios, el director del área trabajaba con el grupo éxito o algo así, tiene mucha conciencia es muy bueno y él es el que está ayudándonos a crear conciencia.

VIVIAN: *¿Cómo educan a los consumidores en temas como la protección del medio ambiente el consumo sostenible y el reciclaje?* Bueno, ahí cabe lo de las bolsas.

EDUARDO: Si, exacto, tratar de explicarle a la gente, por ejemplo una cosa que sería muy importante para nosotros es que la gente en vez de comerse un helado en un vaso, se lo coma en un cono, entonces sería eso, estar diciéndole a

la gente, pues que no solo es por la comodidad sino que también está evitando contaminación, pero la gente aun prefiere el vasito, por lo menos le decimos al cliente que tiene la oportunidad de hacer el cambio pero la conciencia es lo difícil de despertar en eso, yo leía un caso que les puede servir mucho, Starbucks se gastó millones de dólares tratando de hacer unos sitios gigantes con compost para todos sus desechos, pero eran tantos que no pudieron y después de muchos estudios llegaron a la conclusión que la única forma de ellos ser verdes es que cada persona lleve su tasa a Starbucks y le sirvan en ella, realmente para que hicieran algo que los volviera verdes, de resto no hay forma.

VIVIAN: *¿C&W tiene algún sistema de contacto o grupo de apoyo con los clientes?*

EDUARDO: No, en el punto de venta, nuestra mayor comunicación está ahí en el punto de venta y si se quieren comunicar con nosotros nos mandan mensajes por la página web, pero nuestra mayor comunicación en algo que les queramos decir es ahí en el momento de la venta.

VIVIAN: Es decir porque nunca hubo interés por el tema de marketing de la publicidad, *¿no lo necesitaron?*

EDUARDO: No así nacimos y así nos quedamos.

VIVIAN: Y pues no la necesitan ya en este momento.

EDUARDO: Pero no si pues obviamente pero le comunicamos ahí, siempre le estamos comunicando.

VIVIAN: *¿Existe alguna política de derechos humanos?*

EDUARDO: Pues lo que pide el ministerio de trabajo, el reglamento interno de trabajo y pues lo importante es la conciencia.

VIVIAN: Aunque yo si leía a la entrada la política de calidad, que la relacionaban básicamente con el tema humano, no una política de calidad respecto al producto sino a la calidad humana.

EDUARDO: Totalmente.

VIVIAN: Entonces esa plaquita me llamo muchísimo la atención *¿Hay algún otro lado donde también la tengan plasmada?*

EDUARDO: No pues todo el tiempo, está en el ADN de la compañía todo el tiempo en todo lo que se trasmite, en todo lo que se dice es eso, pero lo difícil en esto es que en Colombia toda persona tiene alma de capataz, cualquier jefe no es un líder si no un capataz y entonces lo difícil es mantener a esos mandos medios que tengan el liderazgo para ser líderes y no capataces, y eso es lo que todo el día estamos recalcando.

VIVIAN: ¿Hay alguna forma de entrenarlos en esto?

EDUARDO: Si claro cursos de liderazgo a través de la academia, tenemos una academia ahora se las muestro donde ayudamos a transformar a las personas.

VIVIAN: Que interesante.

EDUARDO: Ahora te la muestro.

VIVIAN: Todas las personas de la empresa tienen acceso a esa academia y disfrutan de diferentes programas de capacitación.

EDUARDO: Si

VIVIAN: ¿Más o menos cuanto tiempo le dedican a esa capacitación?

EDUARDO: Todo el mundo tiene que pasar por la academia 3 días al año

VIVIAN: ¿Esta academia maneja temas de superación personal?

EDUARDO: En la mañana se dedican al hacer y en la tarde al ser, por la mañana, que manipule que pilas a esto, cosas del hacer y en la tarde es del ser, como ayudarles a manejar sus finanzas personales, también vienen varios conferencistas y les dan conferencias sobre temas que detectamos que necesita la gente.

VIVIAN: En una entrevista encontré que la señora Beatriz les enviaba un mensaje de superación a sus empleadas todos los días, ¿Esta práctica sigue vigente?

EDUARDO: Si, todos los días.

VIVIAN: ¿Como alimentan esos mensajes, como hacen para innovar?

EDUARDO: Ella todos los días de acuerdo a lo que le pase lo que vea lo que le cuenten, por eso le toca portarse a uno juicioso para que no lo avienten por ahí.

VIVIAN: jajajajaja ¿Todos los empleados de Crepes leen ese mensaje?

EDUARDO: Lo oyen por Avantel entonces cada restaurante las reúne a las 11 y media antes de abrir y entonces ponen ahí mientras están almorzando el Avantel y ella les habla.

VIVIAN: Eso es muy importante, *¿Tiene políticas de inclusión de grupos vulnerables, discapacitados, pertenecientes a pueblos indígenas o personas de raza negra, mujeres, analfabetos, desplazados, pobres?*

EDUARDO: Claro que sí, me encantan, me encantan las de raza negra

VIVIAN: jajajajajaja entonces pues si una de las más conocidas es la de las señoras madres cabeza de familia

EDUARDO: Bueno pero eso no es que lo busquemos, es que todas están así ya, no se las aguantan los maridos

VIVIAN: jajajajajaja

EDUARDO: El país está así no es mérito de nosotros, lo que pasa es que si uno se pone a ver la mayoría de las mujeres en ese estrato están solas, exacto, si llega una casada pues bienvenida no tenemos ningún problema lo que pasa es que la mayoría están abandonadas o tienen hijos del uno, o la violencia intrafamiliar,

VIVIAN: Pero como política está estipulada

EDUARDO: No, es que la mayoría son así, osea el sesenta y pico por ciento pero como política, pues obviamente dentro del famoso perfil, pues una mujer con dos hijas y está no se qué pues obviamente es un perfil que no, pero no quiere decir que no hayan unas casadas tranquilas sin problemas

VIVIAN: ¿O sin hijos también?

EDUARDO: Nos gustan más con hijos, porque son más responsables, también se que han entrado discapacitados últimamente, hay una sordita en san Rafael y han entrado un ciego y bueno estamos en todo el proceso, de raza negra

hay muchísimas, las mujeres analfabetas me encantan y les hacemos el bachillerato acá, desplazados tenemos, incluso tenemos reinsertados en secreto que solo se yo quiénes son y pobres pues ni hablar

VIVIAN: Bachillerato me decías que lo hacen acá, es decir dentro de la academia

EDUARDO: si, les ayudamos a que aprendan a leer, a escribir a todo

VIVIAN: Que bueno, también hay políticas que dentro de la investigación en internet mencionaban como las ayudan a conseguir vivienda propia, como lo hacen, se apoyan en una entidad financiera o ustedes mismos les subsidian

EDUARDO: Cuando las primeras me acuerdo que fueron con constructora Colmena, si acá se les hace un programa en las tardes y se las alfabetiza para que aprendan a leer a escribir a todas las cosas y ha sido muy exitoso porque los hijos de ellas se sienten muy orgullosos que el papa y la mama pues aprendan, entonces yo estudie administración pero no sé si fue que no fui a la clase de recursos humanos pero para mí el perfil no existía si no el ser humano y entonces con la profesionalización y el tal perfil, pues las molesto mucho y me les burlo del perfil, entonces he pues les digo, si yo voy a traer una persona digamos que de Cauca, una morena de esas que tienen la sazón en el ADN, pues a mí que me importa que no tenga el perfil si cocina en la sangre, entonces yo como la voy a rechazar, es un Messi para mi, como le voy a decir que no, no le voy a pedir que sepa poesía porque yo no la quiero de poeta, si me entiendes

VIVIAN: Si claro claro

EDUARDO: Entonces pues ahí es donde tratamos de machacar todos los días para no perder eso

VIVIAN: Hay algunas otras políticas adicionales a las de la vivienda

EDUARDO: A bueno me preguntabas sobre la vivienda, entonces, primero romper paradigmas, *“En las empresas no puede haber familias”* a mí me gusta que hayan familias, osea que pasa, viene una persona por allá del cauca huyendo de violencia, de lo que queramos, entonces se asienta en Bogotá digámoslo y

entonces después le dice a la hermana que también se viene para acá y viene la otra, nunca hemos tenido ningún problema porque hayan tres o cuatro hermanas en la compañía, segundo paradigma, nunca ponga a su gente a vivir junta porque le van a armar un sindicato, ese es otro paradigma que nos enseñaron, entonces pues cuando nosotros empezamos el programa de vivienda y si yo iba a colmena a negociar 40 o 50 casas pues todas iban a vivir ahí, y entonces pues a uno le han enseñado que no haga pero nunca ha habido ningún problema, lo más grave que ha pasado es que se intercambian los maridos de resto nada

VIVIAN: jajajajajaja

EDUARDO: Que más, entonces como funciona la cosa, la persona sabe que si entra a Crepes y abre juiciosa su cuenta de ahorro programado y ahorra su parte a los dos o tres años la empresa le hace un préstamo y fuera de eso le tramita el subsidio que da el gobierno para que ella pueda adquirir su casa entonces la gente ya llega con esa motivación, nosotros no les regalamos nada no le cobramos un peso de intereses por ese préstamo, le asesoramos en todo el proceso de papeleo que es lo mas engorroso lo del trámite para que le den el crédito y todas las otras cosas y la persona se organiza y compra su casa y sigue pagando sus cuotas y nosotros pues le ayudamos a eso, nosotros no les regalamos, a todo mundo se le presta para eso y pues yo creo que hay más de 500 o 600 personas que se han ido beneficiando todos los años buscamos nuevas urbanizaciones, entonces vamos a, no se a suba y a Soacha, y les damos a escoger y les ayudamos con información a que logren hacerse a su vivienda eso es más o menos lo que nosotros les ayudamos y pues si acaso si vamos a una constructora e pues les decimos vea, he ayúdenos entonces ellos dicen bueno les regalamos algo para la casa, y pues eso no es para nosotros, sino para ellas, esto se da por haber negociado 40 o 50 casas, eso es más o menos lo que hacemos

VIVIAN: Que bien, ¿*Patrocinan alguna obra social adicional?*

EDUARDO: Si pues llega la gente y a veces podemos y a veces no, pero pues estamos muy enfocados en unos colegios que hay en el simón bolívar, he

todo el día, tu sabes que este país pues todo el día nos están pidiendo ayudas y ayudas y ayudas, pero tratamos de estar en la obra de ciudad bolívar

VIVIAN: ¿Ustedes manejan sistema de franquicias solamente para Colombia o fuera de Colombia?

EDUARDO: No tenemos franquicias en Colombia y afuera nos hemos asociado

VIVIAN: Tiene algo que ver con el tema del manejo cercano con los empleados

EDUARDO: Pues sí, tratamos de que sea una misma política, que sea una sola cosa y así se dio, pero franquicias no tenemos

VIVIAN: ¿Cuáles son los factores de éxito que considera que tienen a Crepes como la cadena de restaurantes con mayores utilidades en Colombia?

EDUARDO: Huy

VIVIAN: Esta pregunta fue propuesta por el director de tesis

EDUARDO: Pues yo creo que si me preguntas a mí, no sé si lo viste en la misión a la entrada, que buscamos tener una empresa admirada, entonces cuando uno no busca utilidades si no admiración por muchas cosas, las utilidades yo creo que vienen, pero si uno se dedica a buscar utilidades pues le sucede a la inversa, entonces nosotros desde hace muchos años, pues obviamente nos toca tener utilidades para poder crecer y para hacer todo lo que hacemos pero básicamente lo que queremos es *“Despertar admiración en cada cliente por servir arte sano con amor y alegría a precios razonables”*, esa es nuestra misión entonces pues nosotros en ningún momento sentimos que estamos en el negocio de la comida, si no que estamos en el negocio del arte y queremos despertar admiración por nuestros empleados por nuestros clientes, por nuestro entorno, por nuestros platos, por nuestro compromiso con la comunidad, eso es lo que queremos, no ser los más grandes, no queremos ni la cuota del mercado más grande, si no eso y pues paralelamente se da lo otro, eso viene por añadidura, eso no hay que buscarlo.

VIVIAN: ¿Consideran que tienen competencia dentro del mercado? O se consideran una empresa totalmente diferente.

EDUARDO: No, competencia la tenemos toda, pues cada día más, ahora con los, antes nos protegía el mono jojoi ahora que no está el mono jojoi pues esto es diferente, las empresas multinacionales están llegando, inversiones gigantes, entonces claro, competencia mucha.

VIVIAN: Pero dentro de Colombia digamos que no existe una empresa similar a la de ustedes.

EDUARDO: Pues que venda Crepes no, pero pues todo el que tenga 15.000 pesos en el bolsillo y pues tenga opciones de donde se los gasta, en pizza, en el corral, no sé, en archis, o en kokorico o en cali mio, el los gasta donde considere que con esos 15.000 su experiencia va a ser mejor, ese es el gran reto

VIVIAN: Es cierto, *¿Existe algún sistema de incentivos asociados al desempeño y productividad de los empleados?*

EDUARDO: Si hay incentivos por cumplimiento, aunque yo la verdad no soy muy amigo de los incentivos porque eso es raro, eso se vuelve de corto plazo, incluso hay gerentes que cometen grandes errores porque uno los tres primeros años ve que el tipo recorta personal, maltrata al personal, baja todo lo que hemos hecho, y pues si me genera más utilidades pero en tres años me liquida todo, entonces hay incentivos, bonos, premios, reconocimientos, cositas pero no como para que haya esa lucha y esa cosa, porque es que hay muchas maneras de medir porque si el tipo si es buenísimo para hacer plata pero tiene en un campo de concentración a la gente pues no, es decir buscamos ese equilibrio, si hay incentivos y mantenemos motivadas a las empleadas, pero no es que ésta sea una empresa muy de ese tipo pero si hay.

VIVIAN: ¿Qué beneficios adicionales a los establecidos por ley dan a sus empleados?

EDUARDO: Las personas después de un año, tienen acceso a medicina prepagada, antes era con colsanitas pero ahora hay varias empresas, entonces todas tienen acceso a eso por parte de la empresa, ellas simplemente pagarían el

vale que les implica esa consulta, también tienen la parte de la academia que ahorita te la muestro, que pues es un esfuerzo grande que hace la empresa y que cuesta mucha plata para que ellas crezcan, porque pues tu sabes que la condición humana es muy compleja, uno no solamente necesita dinero, si no solucionar una cantidad de traumas y cosas que uno trae, porque aquí les pasa mucho que se le llevaron el hijo los parás y se lo devolvieron picado, o sea la condición humana es muy complicada.

VIVIAN: ¿En Crepes & Waffles hay un grupo representante de todos los empleados?

EDUARDO: Pues si están los comités estos de convivencia que hay ahora, incluso tengo cita el jueves a las nueve de la mañana, yo estoy en el comité de convivencia, ellas eligieron como dos o tres representantes, es que hay una nueva ley, es por ley, tiene que haber un comité de convivencia y las empleadas deben elegir entonces eligieron dos o tres personas y la empresa también elige dos o tres personas de la parte administrativa para eso, pero yo dije que quería estar en ese comité.

VIVIAN: *¿Maneja algún sistema para planificar la fuerza laboral necesaria en los diferentes días y horas del día?*

EDUARDO: No. Pobrecitas no las midan más.

VIVIAN: Claro claro que sí, *¿Qué aspectos innovadores presentan en la política de seguridad ocupacional?*

EDUARDO: A veces yo creo que se nos va la mano para el otro lado, a veces digo yo esto parece es un hospital, el otro día estaba en el nuevo Crepes en la quinta con setenta, y entonces llega la gerente, Don Eduardo es que una niña se quemó, entonces yo le dije bueno, pues para mí se quemó es algo grave, entonces cuando la fui a ver dónde se había quemado, tenía el dedito rojito un poquito y uno dice no pues ya estamos como mamás.

VIVIAN: jajajajaja pero bueno son muy cuidadosos con el tema. En una entrevista usted habla de una reunión con una junta directiva que les pidió que dijeran que querían para Crepes, ¿Ahí cambió la estrategia de Crepes?

EDUARDO: No no no, lo que pasa es que antes todo lo hacíamos intuitivamente, pues un sueño, como si tú tienes un sueño voy a hacer esto y te lanzas sin nada, y pues a los diez años vez que el sueño está cogiendo forma y dices bueno pues organicemos aquí el sueño, entonces llamamos a una junta porque queríamos tener una junta directiva y lo primero que nos preguntaron fue bueno y ustedes que quieren del sueño, lo habíamos hecho pero no habíamos dicho que queríamos, entonces ahí fue cuando empezamos a escribir el sueño, estaba hecho intuitivamente y empezamos pues a plasmarlo, a ponerle la misión la visión que queríamos todo, pero ya lo habíamos hecho intuitivamente, no queríamos que la gente estuviera mal pero nunca lo habíamos escrito.

VIVIAN: Ustedes ya querían ser admirados desde el principio.

EDUARDO: Pues básicamente nunca no lo habíamos preguntado, si no que siempre quisimos hacer las cosas justas y bien y cuando ya nos preguntaron, bueno y ustedes que quieren, no sabíamos que queríamos, entonces nos fuimos a descansar una semana y a entender que era lo que queríamos, y pues ahí fue donde salió que no queríamos ser los más grandes ni los más ricos ni nada si no tener una empresa chévere.

VIVIAN: ¿Considera que los consumidores de Crepes reconocen todo este tema de responsabilidad social empresarial?

EDUARDO: Pues imagínate una cosa, es que la vida es, a mí me impresiona una cosa, que nosotros, lo único que ustedes ven de admiración es eso que vieron a la entrada, “Despertar admiración en cada cliente”, y nosotros por convicción le decimos a la gente que queremos tener una empresa admirada, pero nosotros no lo estamos repitiendo y repitiendo nunca, jamás, eso es lo que queremos y ya, y cuando salen las encuestas de portafolio de las empresas más admiradas de Colombia Crepes & Waffles sale de 16, al lado de monstruos de compañías, es increíble, nosotros lo tenemos en nuestro corazón y eso es lo que queremos, a ellas les decimos despertar admiración en cada cliente y ya, eso no se usa para nada más y la gente admira, eso es una cosa que cuando uno busca las cosas como cuando me preguntabas de las utilidades, eso viene es después,

cuando uno cambia el chip, como que el universo conspira para que las cosas funcionen, más o menos.

VIVIAN: Ya terminando pues me gustaría mucho conocer el tema de la academia.

EDUARDO: Si claro, vamos.

Anexo D. Cuestionario y tabulación de resultados, entrevista a empleadas

Edad: __ Cabeza de Familia: __ Años en C&W: _____ Sede: _____

Preguntas para calificar de 1 a 5, donde 1 es deficiente y 5 es excelente

1) ¿Cómo calificaría el clima organizacional?

1 1.5 2 2.5 3 3.5 4 4.5 5

2) ¿Cómo calificaría su satisfacción laboral?

1 1.5 2 2.5 3 3.5 4 4.5 5

3) ¿Cómo calificaría la empresa?

1 1.5 2 2.5 3 3.5 4 4.5 5

4) ¿Recibe algún beneficio extra a su salario en C&W? SI NO

5) ¿Cuál? _____

6) ¿Considera que Beatriz Fernández y Eduardo Macías se preocupan por su crecimiento laboral, personal y espiritual como colaborador de la empresa?

SI NO

¿Cómo? _____

7) Cambiaría de empleo si le propusieran una oferta laboral con mejores condiciones económicas pero en una empresa poco cercana a sus colaboradores y muy poco preocupada por su bienestar SI NO

8) Recomendaría a C&W a quien esté buscando trabajo SI NO

9) Complete la siguiente frase:

Cuando estoy en C&W _____

Tabla 20. Tabulación de resultados. Entrevista a empleadas de C&W

edad	c de f	Años	Sede	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
43	2	18	salitre plaza	5	5	5	si	propinas	si	Siempre estan pendientes del bienestar de sus empleados	nr	si	Me siento como en casa
33	1	2,5		4,5	5	5	si	propinas, arriendo	si	En el SER academia de las artes	n	si	Me siento bien me siento en mi segundo hogar
40	1	20	aguas	4,5	4,5	4,5	si	propinas	si	Academia de las artes	n	si	
33	2	2,3	Centro Mayor	5	4	4	si	propinas	si	Con las capacitaciones	n	si	Me siento feliz con lo que realizo
32	1	6	aguas	4,5	4	4,5	si	propinas	si	En la academia de las artes	n	si	
34	1	12	centro mayor	5	5	5	si	propinas	si	Con la academia de las artes, talleres	n	si	Me siento feliz y util al poder servir a los demas
18	2	0,5	centro mayor	5	4	4,5	si	propinas	si	Por los talleres que realizan en la academia	n	si	Siento que mi trabajo satisface a los demas y me siento servicial, pero algunas veces siento que nuestros superiores no se
25	1	3	chia	5	4	4	n		si		n	si	Pienso en el bienestar de mi familia y el mio
42	1	17	floresta	5	5	5	si	propinas	si	Nos estimulan, nos miran como sus hijas	n	si	Me siento como en casa, le agradezco mucho a mi
31	2	4	atlantis	5	5	5	si	propina	si	Capacitandonos cada dia mas	n	si	Me siento como en mi casa
33	1	5	calle 73	2,5	3,5	4	si	propina	si	capacitaciones	si	si	estoy alegre
29	1	0,8	calle 73	5	4,5	5	si	propina	si	capacitaciones			estabilidad y compromiso
35	2	9	calle 73	4,5	5	5	si	propina	si		n	si	tengo estabilidad y alegria
21	2	0,8	portal 80	4	4	5	si	propinas	si	Con charlas, capacitaciones, paseos etc	n	si	me siento feliz y segura
27	2	0,3	usaquen	4	4	5	si	propinas	si	con la academia que es nuestra	n	si	siento que estoy como en mi casa
32	2	7	calle 73	3,5	3,5	4,5	si	propinas	si	los programas y capacitacion	n	si	tengo estabilidad futuro y esperanza
49	1	14	sta ana	5	5	5	si	propinas	si	nos dan muchas capacitaciones para ser cada dia mejor y beneficios de salud	n	si	realizo mi trabajo con mucho amor porque amo lo que hago
25	2	1	titan	5	5	5	si	propinas excelentes y salud pepagada	si	en todo lo que hacen capacitaciones etc	n	si	me siento orgullosa de pertnecer a una empresa lider en lo que hace, me siento muy feliz amo a mi empresa
57	2	26	planta	5	5	5	si	propina	si	ayuda y apoyo	n	si	estoy contenta y pendiente de mi trabajo
36	2	12	parque 93	4	5	5	si	propinas	si	apoyandonos e insentibandonos a hacer las cosas bien y a cumplir sueños	n	si	visualizo y cumplo mis sueños