

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL CREPES & WAFFLES

TRABAJO DE GRADO

HUSSEIN DASSOUKI MATTOS

BOGOTÁ, D.C

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL CREPES & WAFFLES

TRABAJO DE GRADO

HUSSEIN DASSOUKI MATTOS

RAFAEL ALEJANDRO PIÑEROS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ, D.C

2016

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a DIOS primero que todo por todas las bendiciones que me ha dado, a mi PAPÁS por ser mi apoyo incondicional en todos mis sueños, al profesor RAFAEL ALEJANDRO PIÑEROS y a la profesora IRMA MARÍA OLIS por todo el apoyo y acompañamiento que mejor no pude haber recibido, al Dr. EDUARDO MACÍA por recibir amablemente la invitación a la entrevista y por ser un ejemplo de admiración en su gestión responsable en Colombia y a todas las AMISTADES que me sirvieron de aliento y entusiasmo para seguir adelante con este trabajo de grado.

Dios los bendiga todos los días.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	7
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN	9
JUSTIFICACIÓN	10
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL.....	12
1. Antecedentes del concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	12
1.1. La ética y la RSE.....	14
1.2. Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	15
1.2.1. ¿Qué es RSE?.....	15
1.2.2. Componentes.....	16
1.3. Sostenibilidad.....	22
1.4. RSE y Sostenibilidad	22
MARCO METODOLÓGICO.....	25
CASO CREPES & WAFFLES: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	28
1. PANORAMA GENERAL DE LAS EMPRESAS EN EL PAÍS EN MATERIA DE RSE	
28	
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....	30
2.1. Estructura del sector.....	32
2.2. Resultados financieros del sector Expendio a la mesa de comidas preparadas en restaurantes	34
2.3. Análisis del entorno específico	36
2.4. Tecnología en el sector	41
2.5. Política gastronómica en Colombia	42

3.	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN CREPES & WAFFLES	42
3.1.	Filosofía de C&W	43
4.	LAS 7 MATERIAS FUNDAMENTALES DE LA RSE EN CREPES & WAFFLES	44
4.1.	Gobernanza en la Organización	44
4.2.	Los Derechos Humanos en Crepes & Waffles	45
4.3.	Prácticas laborales desde una perspectiva responsable en C&W	47
4.3.1.	Empleados y Políticas de Inclusión.....	48
4.3.2.	Proveedores	49
4.3.3.	Academia de las Artes S.E.R.	50
4.4.	Funcionamiento de la Academia.....	53
4.5.	Arte en la Academia de las Artes S.E.R.	55
4.6.	El Medio Ambiente y C&W	57
4.7.	Prácticas justas de operación con proveedores: una estrategia responsable	58
4.8.	Asunto de los consumidores, participación activa y desarrollo de la comunidad	59
4.9.	Participación activa y desarrollo de la comunidad	60
5.	CONSOLIDACIÓN, EFICIENCIA Y GESTIÓN FINANCIERA DE C&W	61
6.	DIRECCIÓN EN C&W.....	62
6.1.	Liderazgo	62
6.2.	Pensamiento Estratégico	63
6.3.	Realidad Empresarial	64
7.	PERDURABILIDAD	65
8.	CONCLUSIONES	67
9.	RECOMENDACIONES.....	69
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	70
	Páginas Web.....	75

TABLA DE FIGURAS

Figura 1. Relación entre una organización, sus partes interesadas y la sociedad.	17
Figura 2. Categorías de la responsabilidad social.	18
Figura 3. Siete materias fundamentales.	18
Figura 4. Triple dimensión del desarrollo sostenible.....	23
Figura 5. ¿La empresa realiza acciones de responsabilidad social empresarial?.....	28
Figura 6. Medición Aspectos Financieros y Medición Clima Organizacional.....	29
Figura 7. Acciones realizadas dentro de la sociedad.	30
Figura 8. Participación del sector dentro sobre PIB.	31
Figura 9. Participación sobre el PIB, del sector: Comercio, reparación, restaurantes y hoteles...	31
Figura 11. Variables principales en actividades de restaurantes, catering y bares. Total Nacional 2014.....	32
Figura 12. Participación por unidad geográfica en la industria nacional de restaurantes.....	33
Figura 13. Principales franquicias extranjeras en el País.....	34
Figura 14. Comportamiento de los ingresos operacionales (en millones de pesos) en el periodo 2009-2012.	35
Figura 15. ROA, ROE y margen neto del sector.	36
Figura 16. Competidores del sector de Expendio a la mesa de comidas preparadas en restaurantes.	37
Figura 17. Ingresos operacionales de los principales competidores de C&W.....	38
Figura 18. Utilidad operacional y neta de los principales competidores de C&W.....	38
Figura 19. Estructura de capital de los principales competidores de C&W.	39
Figura 20. Indicadores de rentabilidad de los principales competidores de C&W.....	40
Figura 21. Símbolo de la Academia S.E.R.	50
Figura 22. Salones de Clase de la Academia S.E.R.....	53
Figura 23. Obra de Arte Jardín – Artista: Diana Drews	55
Figura 24. Obra de Arte diseñada por las Empleadas de C&W.....	56
Figura 25. Frases de los Propietarios de C&W.....	56

RESUMEN

El presente estudio de caso documenta los planes y actividades relacionadas con el tema de Responsabilidad Social Empresarial que la multinacional colombiana Crepes & Waffles implementa en sus operaciones. El documento contiene una investigación que incluye antecedentes, análisis del sector, temas estadísticos y una entrevista.

Palabras claves: Responsabilidad Social Empresarial, Multinacional, Crepes & Waffles, Análisis del Sector.

ABSTRACT

The present case study records the plans and activities related to the Corporate Social Responsibility that the Colombian multinational company Crepes & Waffles, includes in its operations. This document contains a study that includes background information, analysis of the sector, statistics and an interview.

Key Words: Corporate Social Responsibility, Multinational Company, Crepes & Waffles, Analysis of the Sector.

INTRODUCCIÓN

En un mundo día a día más globalizado, con una rivalidad entre empresas cada vez más agresiva y con un público consumidor con demandas cada vez más exigentes, sin olvidar por supuesto, el evidente daño ambiental, las problemáticas sociales visibles, los abusos a los derechos humanos, la explotación laboral, entre muchos otros temas que han aumentado paralelamente, han provocado que las organizaciones cambien sus formas de operar para ser más responsables con el entorno y la comunidad.

Por eso, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha tomado cada vez más relevancia y es cada día más conocido, pues la necesidad de cambiar para ser más sostenibles y garantizar el bienestar de las futuras generaciones es inminente.

En los años 80 nace Crepes & Waffles, una empresa 100% colombiana que inició del sueño de dos jóvenes universitarios con un restaurante pequeño ubicado en Bogotá que ofrecía recetas familiares con la novedad de los crepes. Hoy en día cuenta con más de 4.000 empleados directos, en su mayoría mujeres, con alrededor de 80 restaurantes y 70 heladerías, y presencia en más de 7 países. Ofrece un variado menú internacional que por supuesto incluye Crepes y Waffles en sus platillos. Adicionalmente, cuenta con políticas basadas en principios éticos e incluyentes.

La política sostenible y responsable de C&W, y su impacto positivo en la comunidad y demás grupos de interés, también genera ganancias para la empresa en términos económicos y de perdurabilidad en el tiempo, ya que en muchos sentidos la imagen corporativa se ve beneficiada, obtiene reconocimiento y recordación por los consumidores y la población en general.

C&W realiza programas de incentivos económicos y no económicos a sus empleados, incluye personas discriminadas o pertenecientes a grupos vulnerables dentro de su nómina, cuenta con la Academia Sueño S.E.R que capacita y motiva a su capital humano, ofrece un programa de vivienda ha beneficiado más de 60 familias, entre otras actividades.

JUSTIFICACIÓN

Hoy en día existe una significativa lista de temas que se observan con evidente preocupación como lo es el deterioro del planeta, el malgasto de recursos, la acelerada dinámica económica y el detrimento en la calidad de vida de la mayoría de la población mundial, lo cual conduce a problemáticas sociales derivadas de malas decisiones políticas o económicas, los abusos de poder, el uso inconsciente de los recursos, entre otros.

Como resultado a todas estas amenazas han surgido diversas iniciativas para mitigar los impactos negativos que el hombre comete a diario. Las empresas han empezado a modificar su esquema de negocios en aras de convertirse en agentes sociales que aporten valor a sus grupos de interés, teniendo como meta preservar un futuro sostenible para las siguientes generaciones.

En Colombia se han empezado a dar pasos en la materia y la empresa C&W es una de las protagonistas. Las claves del éxito de la compañía parecen tener relación con sus políticas amigables con el entorno y la comunidad.

Este estudio de caso servirá para documentar información valiosa sobre el liderazgo de las compañías colombianas que hacen la diferencia a través de la RSE y logran permanecer en mercados en donde cada vez es más difícil sobrevivir. Además, el lector podrá conocer de manera profunda las diferentes perspectivas sobre RSE que tienen reconocidos autores académicos y organizaciones a nivel mundial. En adición, podrá contrastarlo con las estrategias que C&W pone en práctica y entenderá la relación costo/beneficio que conllevan.

Objetivo General

Documentar las actividades relacionadas con las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial que implementa la cadena de restaurantes Crepes & Waffles, y conocer cómo han influido dichas políticas en el rendimiento y crecimiento constante que ha tenido la organización, que además es de los líderes en Colombia con políticas responsables.

Objetivos Específicos

1. Elaborar un marco teórico sobre RSE con antecedentes del concepto.
2. Conocer cómo se encuentra el país y los competidores de C&W con respecto a temas de RSE y solidez económica.
3. Diseñar los instrumentos investigativos que sean necesarios para obtener información sustancial referente al caso C&W.
4. Documentar los resultados obtenidos después de la respectiva indagación y análisis de la información para presentar un caso empresarial colombiano con políticas contributivas al mejoramiento social y ambiental.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL

1. Antecedentes del concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Desde hace algunas décadas, la sociedad parece avanzar a un ritmo acelerado e insostenible en el largo plazo, con un acelerado avance de la tecnología y el desarrollo de otras ciencias que se integran al desarrollo empresarial. Además, acompañada por una cultura de producción y consumo cuyos intereses, al parecer no compartidos por todos, son indiferentes frente a los efectos negativos colaterales que trascienden en el futuro, a partir de las decisiones y actividades tomadas por los consumidores y las organizaciones en el presente.

La realidad social y empresarial hoy en día, pareciera ser muy diferente y más comprometida con la sociedad y el medioambiente, en comparación a varias décadas atrás. Sin embargo, estas prácticas no son compartidas por todos hasta el momento.

El origen de la responsabilidad con sentido social en las empresas, surge paralelamente a los inicios del modelo capitalista. Sin embargo, la responsabilidad empresarial giraba en torno a las actividades filantrópicas que cada empresario practicaba individualmente, más no desde la perspectiva general de las empresas, ya que éstas no se consideraban agentes sociales. Aunque en el siglo XIX se logró mejorar las condiciones laborales a trabajadores con la ayuda de muchos empresarios, es en la década de los veinte que se formalizaron las prácticas de filantropía empresarial entendidas como actos de caridad, esta vez no desde la generosidad del empresario, sino desde las empresas como actores responsables. A partir de entonces, el empresario fue entendido como un administrador con responsabilidades en el ámbito social y no sólo como el encargado de generar utilidades a los accionistas (Solarte, 2007).

A mediados del siglo XX algunos gobiernos como el norteamericano, impulsaron cientos de normas enfocadas en proteger el interés público y los recursos naturales, debido a la evidente contaminación del aire y del agua por parte de las empresas, además de estar acaparando los recursos naturales sin tener en cuenta el impacto que esto pudiera tener en las futuras generaciones (Arizkuren, 1995 citada en Solarte 2007). Estas medidas presionaron a empresarios

a revisar qué implicaciones generaban sus actividades desde una perspectiva socio-ambiental (Solarte, 2007).

El término de RSE se da a conocer por primera vez en una publicación hecha por Howard Bowen en 1953, llamada “*Social Responsibility of businessman*” donde plantea el siguiente interrogante: *¿Cuáles responsabilidades sociales pueden asumir los empresarios?* (Fauset, 2006). En los años sesenta el concepto se expande más allá de las obligaciones legales y se torna hacia una obligación moral con la sociedad (Carroll, 1999).

A finales de la década de los setenta, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), y el Centro de las Naciones Unidas sobre las Empresas Transnacionales (UNCTC, por sus siglas en inglés) empezaron a desarrollar un código de conducta internacional que tenía el propósito de armonizar las operaciones de las multinacionales con las políticas gubernamentales y con las expectativas de la sociedad. Estas directrices son uno de los puntos de referencia más completos sobre responsabilidad corporativa y a su vez el único estándar apoyado por gobiernos y sindicatos (AccountAbility, 2004).

Para la década de los ochenta el enfoque de desarrollo de la RSE en nuevos conceptos, dio paso a la investigación de conceptos alternativos que empezaban a relucir. Algunos de estos eran la capacidad de respuesta social corporativa, políticas públicas, ética empresarial y la teoría de los *stakeholders*¹ (Carroll, 1999). También surge la noción de convertir los problemas sociales en oportunidades y beneficios económicos (Peter Drucker, 1984 citado en Fauset 2006)

El momento clave de la evolución de la RSE se da en la Cumbre de la Tierra de 1992 en Rio de Janeiro, donde se buscaba encontrar la manera de detener la pérdida de los recursos naturales no renovables y la contaminación del planeta, a través de una serie de regulaciones corporativas. Sin embargo, se optó a favor de una autorregulación voluntaria (Fauset 2006), - uno de los principios básicos de la RSE -.

En los años siguientes se iniciaron gran cantidad de iniciativas y códigos de conducta voluntarios. Algunos de estos códigos son la ISO 14001 en 1996, *Sustainability Reporting Guidelines* en 1997, la SA. 8000 en 1998, la AA1000 en 1999, el Pacto Mundial de las Naciones en 1999 (Fauset, 2006) y posteriormente se publicaría la Guía Internacional ISO 26000 en el 2010.

¹ Una persona, grupo u organización que tenga interés o se vea afectada de manera positiva o negativa por las actividades de la organización. (Business Dictionary, 2015)

1.1. La ética y la RSE

Según Solarte (2007), algunos efectos de la globalización de las economías y la información son paradójicos, pues aumenta la acumulación de riqueza y simultáneamente multiplica la pobreza; asimismo permite que las finanzas crezcan en sectores que no retribuyen beneficios a la sociedad, como también se basan en la obsolescencia de los productos con el fin de mantener un crecimiento sostenido, más no perdurable en el tiempo, ya que el mercado crece en función de desequilibrar los ecosistemas.

De igual manera Solarte (2007) considera que nuestro comportamiento en el mercado es egoísta, teniendo en cuenta nuestros intereses en calcular y materializar beneficios por nuestras decisiones, haciendo que la solidaridad sea entendida como algo artificial o derivado. Mientras todos nos comportamos como seres que piensan de manera racional, y que a partir de lo anterior, la satisfacción de nuestras necesidades están sujetas a la evaluación constante de vivir o morir, el mercado opera justificando medios-fines con base en criterios de eficiencia y competencia, atentando indirectamente la vida humana y la naturaleza.

Esto ha provocado que cualquier estrategia o modelo de desarrollo en el campo económico, esté planteado bajo la necesidad de una reflexión ética en las organizaciones. Entendiendo la ética de una empresa como la actitud humana de valorar el punto de vista del “otro”, es decir una vista integradora y no excluyente. Conceptos como capital social y cultural, capitalismo consciente, y responsabilidad social empresarial, son resultado de la búsqueda de cambiar esa visión de finalidad meramente material del librecambio del mercado, por una actitud de desarrollo integral de la persona. (López & Liévano, 2012)

1.2. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

1.2.1. ¿Qué es RSE?

El concepto de responsabilidad social empresarial es relativamente nuevo, sin embargo a raíz del impacto negativo que tiene algunas actividades empresariales sobre la sociedad y el medio ambiente, ha tomado gran importancia en las políticas comerciales y de producción de las organizaciones. Actualmente este concepto no cuenta con una definición unánime, aun así resalta la toma de conciencia y voluntad por parte de las de las empresas para disminuir los efectos negativos generados sobre su entorno.

Para la Comisión Europea (2011) es la responsabilidad que las organizaciones asumen por el impacto que sus actividades tienen en la sociedad, donde se hace hincapié en el respeto de la legislación y la formación de una estrecha colaboración con las partes interesadas, para integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos, y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica. (p. 7)

El World Business Council for Sustainable Development (2002) la define como el compromiso de las empresas para contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida. (p. 2)

El Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidad Social (2007) explica la RSE como la relación ética y transparente de la organización con los *stakeholders*, así como el establecimiento de políticas y objetivos compatibles con el desarrollo sostenible, social y ambiental, sin comprometer a las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales. (p.78)

Según la ISO 26000 (2010) es el compromiso de una organización ante los efectos de decisiones y actividades que trascienden en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que proporciona las herramientas para generar un desarrollo perdurable, tomando en consideración los *stakeholders* y la legislación vigente (p. 11).

El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec) (s.f) la interpreta como la responsabilidad que la organización asume frente a las expectativas que se generan en

las partes interesadas, y que, partiendo como base de las disposiciones legales, permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ecológico.

Sin embargo, Friedman (1970) expresa que la única responsabilidad social de las empresas es destinar sus recursos a actividades que permitan aumentar sus ganancias, siempre y cuando se mantenga en una competencia abierta y libre, y conforme a las reglas básicas de la sociedad, tanto los consagrados en la ley como los consagrados en las costumbres éticas.

Porter & Kramer (2011) sostienen que los enfoques que prevalecen en materia de RSE están tan desconectados del *Core business*², que oscurecen grandes oportunidades para la compañía en beneficio de la sociedad, es decir, que las empresas deben entender la responsabilidad social como una oportunidad de negocio y no como un costo o restricción.

Otros críticos de la RSE argumentan que es una distracción de la función de las empresas, socava la economía de mercado y reduce el bienestar (Henderson, 2001 citado en Jenkins 2005).

1.2.2. Componentes

La voluntad de una empresa en concientizarse de los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, es la base de la RSE. Reconocer la responsabilidad implica también reconocer las relaciones y expectativas de las partes interesadas y la sociedad en general, en conjunto con la organización (ISO 26000, 2010).

Las empresas deben estar conscientes en los intereses de los *stakeholders*. Esta relación con los *stakeholders*, es de tres tipos; la primera generación es establecer relaciones con los *stakeholders* bajo presiones externas, que se focalizan en temas limitados que generan conflicto; la segunda generación trata diálogos proactivos, en busca de desarrollar enfoques sistemáticos para gestionar las relaciones. La última generación, integra a los *stakeholders* dentro de los procesos de decisión, lo que permite alinear su desempeño social, ambiental y económico con su estrategia principal (AccountAbility, 2006).

² Es el área principal o actividad en la que la compañía fue fundada o concentra sus operaciones de negocios. (Business Dictionary, 2015)

Además, la organización debe entender cómo impactan sus decisiones y actividades a la sociedad, y de igual manera comprender la relación entre los intereses de los *stakeholders* que se ven afectados y los intereses de la sociedad, con el fin de determinar sus responsabilidades más importantes (ISO 26000, 2010; Freeman, 1983 citado en Cancino & Morales 2008).

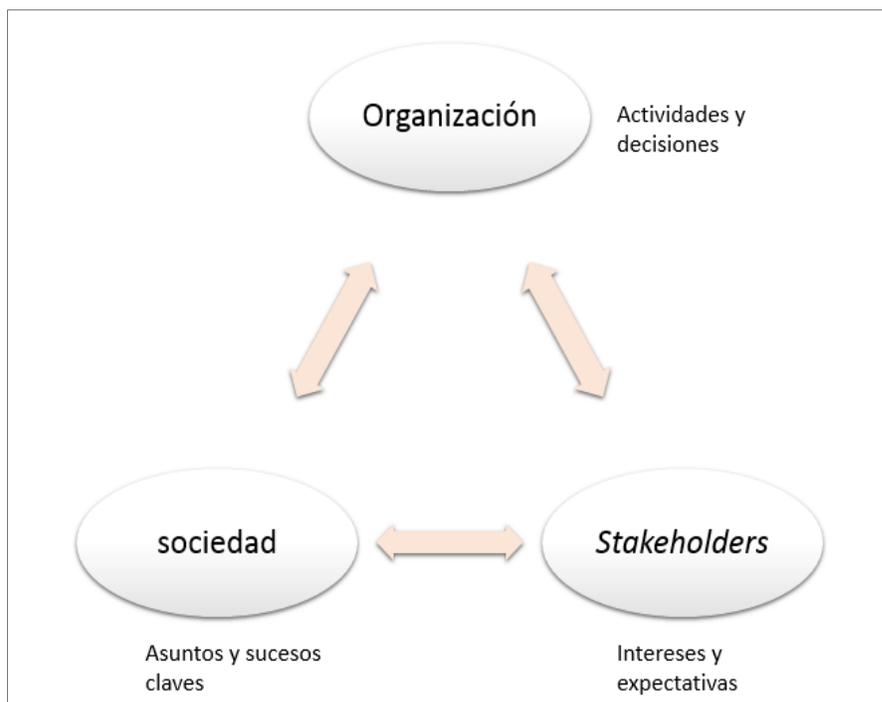


Figura 1. Relación entre una organización, sus partes interesadas y la sociedad.

Fuente: ISO 26000.

Carroll (1979) plantea que la responsabilidad consta de cuatro puntos específicos. El primero y más importante, es entender la organización como unidad económica de la sociedad, por tanto al igual que asume Friedman (1970) la responsabilidad radica en obtener los mayores beneficios a través de una actividad. El segundo punto es cumplir con las leyes y normas básicas preestablecidas, manteniendo el rol productivo (Carroll, 1979). El tercer criterio propone que el comportamiento ético no necesariamente está legislado, entonces se debe conducir la moral de la empresa realizando lo que es correcto y justo, evitando generar daños a terceros (Carroll, 1979; Epstein, 1978 citado en Rivera & Malaver, 2011). El cuarto criterio es el carácter voluntario, guiado por el impulso de retribuir a la sociedad sin esperar nada a cambio, además de no estar sujeto a leyes y mandatos éticos (Carroll, 1979; ISO 26000, 2010; COM, 2011 p. 4).

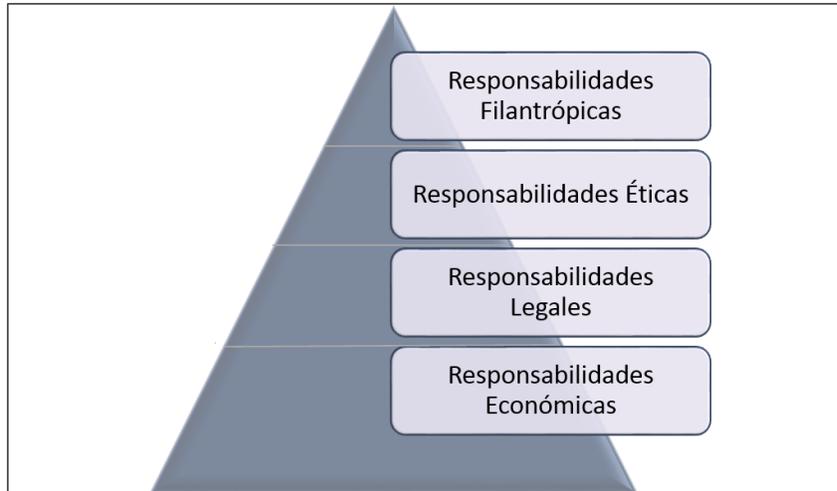


Figura 2. Categorías de la responsabilidad social.

Fuente: Carroll (1979).

Sin embargo, la ISO 26000 (2010) plantea siete materias fundamentales para determinar el alcance de la responsabilidad social de la empresa y establecer prioridades a aquellos aspectos que necesitan especial atención.

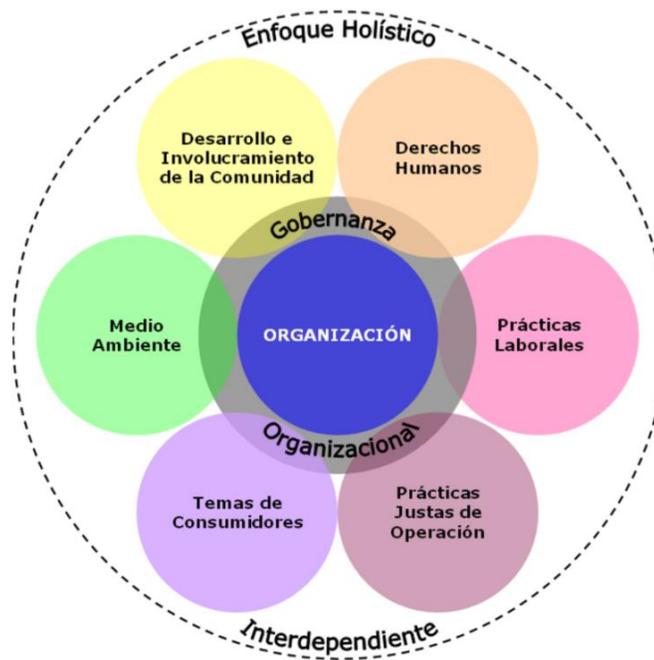


Figura 3. Siete materias fundamentales.

Fuente: ISO 26000.

- **Gobernanza de la organización**

Hace referencia al proceso de toma de decisiones empresarial y la forma como esto repercute en la consecución de los objetivos. En la RSE, la gobernanza es fundamental debido a que involucra a los participantes en la toma de decisiones, por lo que permite a la organización alinear sus objetivos, dando énfasis a la sostenibilidad en el largo plazo, sin descuidar los resultados del corto plazo. (ISO 26000, 2010; Freeman, 1983 citado en Cancino & Morales 2008).

- **Derechos Humanos**

La responsabilidad social, al igual que los derechos humanos, es una exigencia ética. Sin embargo, las empresas están llamadas a adoptar un enfoque integral de responsabilidad social, lo que les permite elegir en qué tema enfocarse (Isea, 2011). Los derechos humanos en materia de RSE definen que el alcance de la responsabilidad de la organización es más amplio que sus obligaciones legales, es decir que las organizaciones deben procurar abarcar toda su área de influencia en materia de protección de Derechos Humanos. (ISO 26000, 2010).

- **Las Prácticas Laborales**

La ISO 26000 (2010) determina que la responsabilidad que las empresas tienen con sus trabajadores es fundamental, puesto que son considerados su principal grupo de interés. Así mismo define que las prácticas laborales de la organización comprenden todas las actividades relacionadas con el trabajo que se realiza dentro, por y en nombre de la organización (Outsourcing & Offshoring). Las organizaciones al tener más claridad de qué tipo de acciones están comprendidas dentro de lo que se conoce como Prácticas laborales, les permite desarrollar políticas enfocadas a manejar eficientemente este recurso, bajo el principio básico de que el trabajo no es una mercancía, expuesto por la OIT en la declaración de Filadelfia de 1944.

- **El medio ambiente**

Organismos como Naciones Unidas, a través de iniciativas voluntarias como el pacto mundial, han trazado principios básicos que contribuyan al equilibrio del medio ambiente. En este sentido la ISO 26000 (2010) indica que las Empresas deben disminuir el impacto que sus acciones generan en el medio ambiente, al igual que mantener un enfoque preventivo para favorecer el ecosistema (Pactomundial.org), puesto que el medioambiente es una condición previa para la supervivencia y la prosperidad de los seres humanos.

- **Prácticas justas de operación**

Este componente de la RSE, hace referencia a la forma en la cual se relaciona una organización con otras organizaciones. <<Incluyen las relaciones entre organizaciones y agencias gubernamentales, así como entre organizaciones y sus socios, proveedores, contratistas, competidores y las asociaciones de las cuales son miembros>> (ISO 26000, 2010, p.68). En materia de Responsabilidad Social Empresarial, la ISO 26000 (2010) asevera que el objetivo de dichas prácticas de operación es generar resultados positivos, y generar una ampliación de este tipo de prácticas en el área de influencia de las empresas. Dentro de los asuntos que abarca este tema, se encuentran temas relacionados con la lucha contra la corrupción, la participación política responsable, la promoción de prácticas de competencias justas, la promoción de la responsabilidad social en la esfera de influencia empresarial y el respeto a los derechos de propiedad (ISO 26000, 2010).

- **Asuntos de Consumidores**

Esta materia aborda la responsabilidad subyacente que tiene las empresas con los consumidores, derivada del hecho de proporcionar servicios o productos a ellos. Esta responsabilidad comprende desde brindar información precisa, hasta proteger datos y garantizar la seguridad de sus productos y servicios. (ISO 26000, 2010). Un marco importante a la cual la ISO 26000 (2010) hace referencia, es el de las Directrices de las Naciones Unidas para la Protección del Consumidor, las cuales se adoptaron en el seno de la Asamblea General de las Naciones Unidas y;

Hacen un llamamiento a los estados para que protejan a los consumidores de los peligros para su salud y la seguridad, promuevan y protejan los intereses económicos de los consumidores, les permitan tomar decisiones fundamentadas, proporcionen educación para el consumidor, pongan a disposición mecanismos efectivos de indemnización para el consumidor, promuevan patrones de consumo sostenible y garanticen la libertad para la constitución de grupos de consumidores (p.73).

Dentro de los temas que conforman en esta materia, se encuentran: las prácticas justas de mercadotecnia, información objetiva e imparcial y contractual; La protección de la salud y la seguridad de los consumidores; El consumo sostenible; Servicios de apoyo al cliente y resolución de conflictos, aspecto dentro del cual la ISO 26000 (2010) tiene normas específicas sobre la atención al cliente, y la resolución de disputas; el acceso a los servicios esenciales y educación y toma de conciencia.

- **Participación activa y desarrollo de la comunidad**

El último de los objetivos que contempla la Norma Internacional, tiene que ver con la relación de la organización con la comunidad en la que se ubica y opera. Como se afirma en la guía ISO 26000 (2010) “la participación activa de una organización en la comunidad debería surgir del reconocimiento de que la organización es una parte interesada en la comunidad y que tiene intereses significativos comunes con todos los miembros de ésta” (p.84). El objetivo de este tipo de compenetración, está ligada a mejorar la calidad de vida del nicho espacial de la empresa.

La guía ISO 26000 (2010), hace referencia a la Declaración de Copenhague como un mecanismo internacional que hace un llamado a la implementación de medidas que tengan como objetivo acabar con la pobreza y la marginalización, y a los Objetivos del Milenio, diseñados en las Naciones Unidas, que fija estándares en la reducción de dicha pobreza, entre otras medidas.

De esta manera, las organizaciones y las empresas juegan un rol clave a la hora de contribuir a estos objetivos de manera local y regional. Finalmente, la ISO 26000 (2010) ofrece nuevamente herramientas a través de las cuales las empresas pueden desempeñar un rol fundamental, como la participación activa de la comunidad, la promoción de la educación y la cultura, la creación de empleo y desarrollo de habilidades, el desarrollo y acceso a la tecnología, la generación de riqueza e ingresos, la salud y la inversión social.

1.3. Sostenibilidad

Las primeras definiciones de sostenibilidad surgen en la década de los setenta. Donde se definía como un concepto basado en el equilibrio constituido por tres aspectos; lo económico, lo ecológico y lo social (AEC, 2013). La Icontec (s.f.) define sostenibilidad como una condición o característica que trasciende en el tiempo. Sin embargo la RSE está más relacionado con el concepto de desarrollo sostenible, el cual es definido como <<el desarrollo que satisface las necesidades actuales, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades>> (Informe Brundtland³, 1987; ISO 26000, 2010, p. 11).

1.4. RSE y Sostenibilidad

Las aproximaciones al concepto de RSE involucran de manera notable la sostenibilidad. Luego de una investigación diagnóstica, es posible evidenciar que un considerable número autores hacen referencia a la sostenibilidad como un factor clave para evaluar las acciones en materia de RSE, como se expondrá en el presente capítulo.

Según la ISO 26000 (2010), la RSE está directamente relacionada al desarrollo sostenible, sin embargo, la diferencia entre RSE y sostenibilidad está en el foco de atención en la que cada una se centra. Mientras que la RSE se enfoca en las organizaciones, la sostenibilidad recoge objetivos de interés global como la eliminación de la pobreza, salud para todos, justicia social, entre otros.

Desde esta perspectiva, la Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra (2010), en su Guía para la Realización de Diagnósticos RSE en Pymes de Navarra, sostiene que las empresas deben asumir cada vez más los retos que amenazan al medioambiente y la sociedad, con el fin de adaptar un modelo económico que no comprometa la autonomía de futuras generaciones para satisfacer sus necesidades y permita la maximización de utilidades a la vez.

De acuerdo con Porter & Kramer (2011), los esfuerzos para encontrar valor compartido entre las prácticas de operación y las dimensiones sociales, tienen el potencial no sólo para

³ Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Comisión Brundtland): Nuestro Futuro Común (Oxford: Oxford University Press, 1987)

fomentar el desarrollo económico y social, sino para cambiar la manera de cómo las empresas y la sociedad piensan el uno del otro, ocasionando un impacto social integral a la estrategia global de la organización. La siguiente imagen nos ilustra con más detalle esta relación:

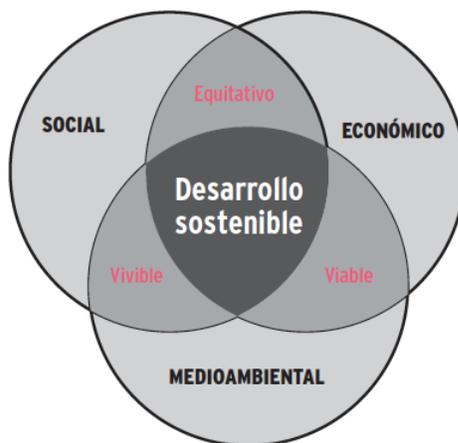


Figura 4. Triple dimensión del desarrollo sostenible.
Fuente: Fundación centro de recursos ambientales de Navarra (CRANA).

Es por esto que para Batstone (2004, citado en Méndez 2005) las empresas deberían comportarse moralmente frente a la sociedad, pues esta le permite desarrollar sus actividades. Así también, el Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial (CentraRSE, 2006) coincide en que las empresas que respetan a los distintos públicos interesados como una sociedad en conjunto, están mejorando su reputación ganando confianza y credibilidad, lo cual se traduce en beneficios a largo plazo en busca de la perdurabilidad de la organización en el tiempo.

Sin embargo, para Méndez (2005) el buen nombre e imagen de una empresa no es suficiente, cuando no sólo se habla de generar riqueza en el corto plazo, sino de garantizar esa generación de riqueza sin comprometer a las generaciones venideras. Por lo tanto, es posible afirmar que las organizaciones “son socialmente responsables cuando generan desarrollo con sostenibilidad económica, social y medioambiental” (Icontec, s.f).

De acuerdo con el CentraRSE (2006) el papel de la RSE en las empresas es lograr que las actividades operacionales del negocio estén alineadas al desarrollo sostenible, para impulsar el crecimiento económico brindando bienestar y salud a la sociedad, así como también minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de recursos naturales y energéticos.

En el mismo sentido, la ISO 26000 (2010) sugiere que las actividades empresariales deben evaluarse previamente de forma ética y transparente, para conocer el posible impacto en el entorno social y medioambiental, aportando a un desarrollo sostenible e integrando el bienestar y la salud de la sociedad. Además de tener en cuenta las expectativas de las partes interesadas, operar bajo la legislación aplicable y ser coherente con la normativa internacional.

Por el contrario, Porter & Kramer (2011) opinan que las corporaciones no son responsables de todos los problemas del mundo, y tampoco tienen los recursos para resolverlos todos. Ellos consideran que cada empresa puede identificar el conjunto particular de problemas de la sociedad que está mejor equipado para ayudar a resolver y de la que se puede obtener el mayor beneficio competitivo. Reconociendo que para Porter & Kramer (2011) las empresas tienen una influencia profunda y positiva en la sociedad al generar puestos de trabajo, inversión de capital, compra de bienes, y al hacer negocios todos los días, la RSE es el contrapeso a los efectos negativos de las oportunidades que amenazan y ponen en riesgo nuestra sostenibilidad en conjunto. (Global Reporting Initiative, 2011).

MARCO METODOLÓGICO

Este estudio de caso está compuesto por el estudio de la Responsabilidad Social Empresarial desarrollada en la empresa Crepes & Waffles. Por otra parte, el presente trabajo de grado es la finalización de un estudio que se inicia en el año 2012 a partir de un estudio desarrollado por Benavides E, Bobadilla V & Lugo J el cual buscaba comprender el proceder que le ha permitido a C&W generar perdurabilidad empresarial, resaltando su gestión de calidad, identidad organizacional y estrategia, los cuales fueron factores que los autores contrastaron a través de herramientas de medición de perdurabilidad empresarial planteados por la Universidad del Rosario y que permitieron generar un diagnóstico sobre la efectividad de los mismos en la empresa.

Seguidamente, en el año 2013 la autora Vivian Riaño, desarrolla un trabajo para optar el título en Magister en Dirección de empresas, el cual busca incluir como ingrediente clave de la perdurabilidad la RSE creadora de Innovación en Valor, teniendo en cuenta que el estudio concluye que la gerencia humana, holística y comprometida con la construcción de su entorno, puede lograr que una organización sea legitimada por la sociedad en la cual está inmersa.

Finalmente en el año 2016 el autor Dassouki, se retoma a través del presente estudio en donde el objetivo principal es documentar las actividades relacionadas con las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial que implementa la cadena de restaurantes Crepes & Waffles, y conocer cómo han influido dichas políticas en el rendimiento y crecimiento constante que ha tenido la organización, que además es de los líderes en Colombia con políticas responsables.

Teniendo en cuenta los trabajos citados previamente, la metodología del presente trabajo a través de los autores mencionados anteriormente propone una visión temporal de lo que a través de los años ha pasado en la compañía, logrando identificar los elementos que han permitido su posicionamiento.

Para el caso específico de la presente investigación, la valoración se hace a través de una entrevista realizada al señor Eduardo Macía, y se orientó por varios de los temas específicos de las tareas discriminadas por la ISO 26000 y las tesis mencionadas anteriormente las cuales se

encuentran estrechamente relacionadas con el tema de Responsabilidad Social Empresarial y la cadena de restaurantes Crepes & Waffles.

Por medio de este estudio se obtendrán datos e información relevante sobre las prácticas de RSE que desarrolla la empresa Crepes & Waffles en la actualidad, que servirán para ser documentadas en este estudio de caso. Se busca observar la continuidad que han tenido dichos planes a lo largo de su implementación y conocer las nuevas estrategias a desarrollar con respecto a este tema.

A continuación se describen los pasos que se utilizaron en este estudio.

- **Determinar los Objetivos y Preguntas de la Investigación:** Se establecieron los interrogantes que se querían resolver y se fijaron los objetivos para la consecución de resultados.

- **Identificación de las Materias Fundamentales de RSE Incluidas en la ISO 26000 y Revisión de Fuentes Secundarias:** Se realizó la construcción del estado del arte a través de una variada revisión de fuentes secundarias, estudios académicos relacionados, e indagación de información. Se estructuró el Marco Teórico con base al estudio del arte realizado, trazando la línea evolutiva que ha tenido el concepto y teoría de la Responsabilidad Social Empresarial. Además se realizó un análisis del entorno desde una perspectiva general y otra específica para reconocer cómo se encuentra el país y la industria en relación al tema de interés y así poder ubicar a la empresa en un panorama real. Se examinaron las 7 materias fundamentales de RSE mencionadas en la Guía de la ISO 26000 para elaborar el diseño del instrumento.

- **Diseño del Instrumento y Elaboración de Cuestionarios:** Con base en la información previamente recolectada y teniendo como referencia la *Guía Básica para la Selección y Diseño de Instrumentos de Recolección de Información* de Diógenes Carvajal (2014), se elaboró el instrumento por medio de una Matriz Metodológica (Ver Anexo A) que permitió el reconocimiento de los ítems claves a valorar. Se confeccionó el cuestionario de preguntas dirigidas a la Gerencia de C&W.

- **Recolección y Codificación de la Información Encontrada:** Los aspectos relevantes contenidos en la entrevista fueron preguntados al Dr. Eduardo Macía (CEO de Crepes & Waffles) el día 8 de abril de 2015 (Ver transcripción Anexo C) y posteriormente se codificó bajo los parámetros de la *Guía para Recolección y Análisis de los Datos Cualitativos* de Hernández Sampieri (2002). Se tuvieron en cuenta otras fuentes secundarias como entrevistas,

conferencias, estudios de caso, revistas, periódicos, tesis y artículos para completar la información.

- **Redacción del Caso:** Una vez hecha la codificación de la entrevista transcrita, se analizaron los resultados obtenidos, se clasificaron en variables y se redactó la estructura del caso en capítulos. Para la redacción del caso también se desarrolló una revisión documental que permitió clasificar, recuperar y distribuir la información contenida en las investigaciones de los autores Benavides E, Bobadilla V & Lugo J (2012) y Riaño (2013).

CASO CREPES & WAFFLES: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

1. PANORAMA GENERAL DE LAS EMPRESAS EN EL PAÍS EN MATERIA DE RSE

En Colombia, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), desde 2002 ha llevado a cabo una encuesta anual sobre Responsabilidad Social Empresarial, con el fin de crear una fuente de información confiable que permita desarrollar alianzas e iniciativas en las empresas del sector privado que contribuyan al desarrollo sostenible y asimismo convertirse en una plataforma que pueda evidenciar dichos aportes (ANDI, 2013). Sin embargo en el año 2014 las sociedades vigiladas respondieron a la encuesta sobre buenas prácticas empresariales aplicada por la Superintendencia de Sociedades sobre el estado de la RSE en Colombia, teniendo en cuenta la práctica, percepción e impacto en el negocio.

Este estudio presenta el análisis descriptivo y financiero del impacto de la RES en el año 2014 evaluando 4.700 compañías, este análisis se realizó con fundamento en los estados financieros con corte a 31 de diciembre de 2014 y como se mencionó anteriormente en análisis fue realizado por la Superintendencia de sociedades. En este sentido, en la Figura 5 se observa que el 74% de las compañías si ejecuta acciones relacionadas con la RSE y en los resultados es evidente que priman las motivaciones intrínsecas frente a aquellas que buscan obtener mejores resultados económicos.



Figura 5. ¿La empresa realiza acciones de responsabilidad social empresarial?

Fuente: Encuesta de RSE de la Superintendencia de Sociedades.

De igual manera con estas mediciones se identifican aspectos financieros y el clima organizacional. En la Figura 6, se observa que las compañías consideran que no existe relación entre el desempeño económico de las organizaciones y la RSE, sin embargo, consideran que la Responsabilidad Social Empresarial si impacta en el mejoramiento de la productividad y el clima laboral, al mismo tiempo que contribuye con el aumento de la reputación e imagen organizacional (Superintendencia de Sociedades, 2015)

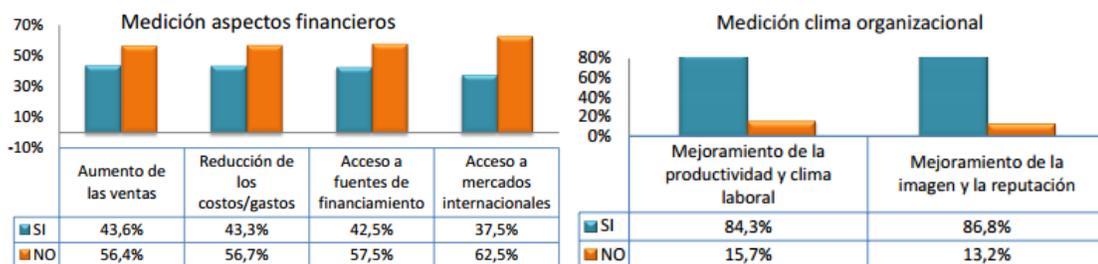


Figura 6. Medición Aspectos Financieros y Medición Clima Organizacional

Fuente: Encuesta de RSE de la Superintendencia de Sociedades.

La Figura 7 en cambio, muestra las acciones realizadas dentro de la sociedad con relación a la RSE, en este las compañías que respondieron la encuesta entienden la responsabilidad social como un compromiso con el medio ambiente a través de la reducción del impacto ambiental en su operación, con la transparencia evitando ser cómplices de soborno y corrupción, con el trato equitativo de sus grupos de interés (trabajadores, proveedores y distribuidores) a través de las mejoras en las condiciones laborales y las reglas claras y equitativas con proveedores y distribuidores (Superintendencia de Sociedades, 2015).

Finalmente, la encuesta concluye que la situación de la RSE en Colombia está motivada por el interés de aportar a la sociedad o por exigencias comerciales y legales. Particularmente, el tema de la obligación moral en el 2014 adquirió especial relevancia para las compañías teniendo en cuenta los resultados de la encuesta. Adicionalmente, la percepción de los empresarios en cuanto a los beneficios, es que estos son intangibles e implica altos desembolsos y altos costos.

La encuesta desarrollada por la Superintendencia de Sociedades indica que aunque la práctica se desarrolla de forma informal comienza a centrar sus esfuerzos a través de acciones relacionadas a la reducción del impacto de la actividad productiva, el clima laboral, la imagen y la reputación de la compañía (Superintendencia de Sociedades, 2015).

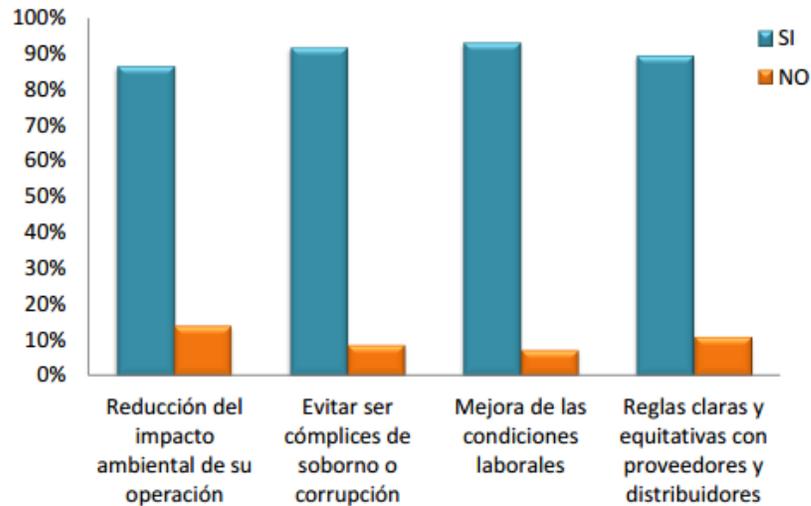


Figura 7. Acciones realizadas dentro de la sociedad.

Fuente: Encuesta de RSE de la Superintendencia de Sociedades.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

En la última década, el sector de la hospitalidad, que incluye restaurantes, bares, casinos, clubes y hoteles, ha adquirido gran importancia en la economía del país, en gran parte al crecimiento del sector hotelero, que se ha vuelto más dinámico gracias a los esfuerzos por mejorar su infraestructura y calidad de sus servicios (La barra, 2011), y al crecimiento del número de turistas tanto nacionales como extranjeros que arriban a las diferentes ciudades del país (Arango, G & Isaacs, L., 2011).

La Figura 8 demuestra cómo el subsector de comercio, reparación, restaurantes y hoteles ha tenido un comportamiento al alza a través de los años. Sin embargo, a pesar de su crecimiento como sector, es importante resaltar que este ha perdido participación el cálculo del Producto Interno Bruto nacional, lo cual se debe a que el sector de la construcción ha ganado gran importancia en estos últimos años, al igual que el sector de la actividad de servicios sociales, comunales y personales, que ha tendido al alza en los últimos años.

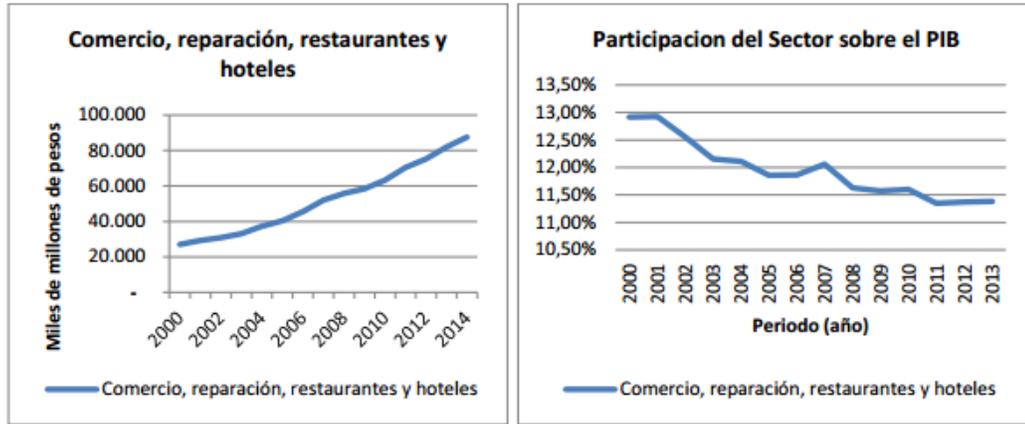


Figura 8. Participación del sector dentro sobre PIB.

Fuente: DANE, Elaborado por la Unidad Nacional de Planeación

Este sector pasó de representar el 11,32% del PIB en el año 2012 a representar el 11,55% y 11,57% del PIB en el 2013 y el 11,57% en los años 2013 y 2014 respectivamente, tal como se observa en la Figura 9. (Unidad Nacional de Planeación, 2014).

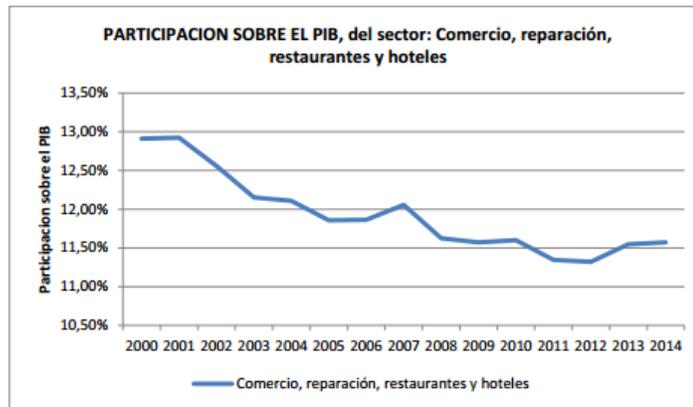


Figura 9. Participación sobre el PIB, del sector: Comercio, reparación, restaurantes y hoteles.

Fuente: DANE, Elaborado por la Unidad Nacional de Planeación

2.1. Estructura del sector

Según la Encuesta Anual de Servicios correspondientes al año 2014, analizó un total de 391 empresas dedicadas a la prestación de servicios de restaurantes, catering y bares, que empleaban más de 40 personas o registraban ingresos anuales iguales o superiores a \$3.000 millones en dicho año (DANE, 2015). A continuación en la Figura 11 se presenta las principales variables de este sector:

Valores en Miles de Millones de Pesos Corrientes	
Variable	Año 2014
Número de empresas	391
Ingresos operacionales	5.699,2
Producción bruta	5.623,1
Consumo intermedio	3.743,7
Valor agregado	1.879,4
Personal ocupado	72.574
Personal remunerado	72.287
Remuneraciones	1.238,1
Remuneración promedio por persona en el año (millones \$)	17,1
Coficiente técnico ¹	66,6
Productividad laboral ²	25,9
Productividad total ³	1,1

¹ Coficiente Técnico = Consumo Intermedio / Producción Bruta

² Productividad laboral = Valor agregado / personal ocupado. Valores en millones de pesos

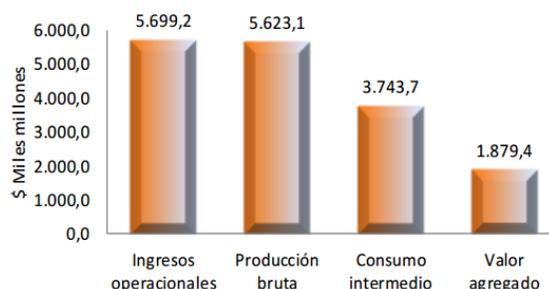


Figura 10. Variables principales en actividades de restaurantes, catering y bares. Total Nacional 2014.

Fuente: DANE Encuesta Anual de Servicios – Boletín Técnico

Durante el año 2014, los ingresos operacionales de estas empresas ascendieron a \$5.699,2 miles de millones y la producción bruta a \$5.623,1 miles de millones. La productividad total en las actividades de restaurantes, catering y bares fue de 1,1, lo que quiere decir que por cada peso invertido para producir esta clase de servicios se obtuvo un rendimiento de 0,1 pesos adicionales. Así mismo, la productividad laboral (relación entre el valor agregado y el personal ocupado total) fue \$25,9 millones. La Figura 12, señala cómo está dividida la industria nacional de restaurantes por unidades geográficas.

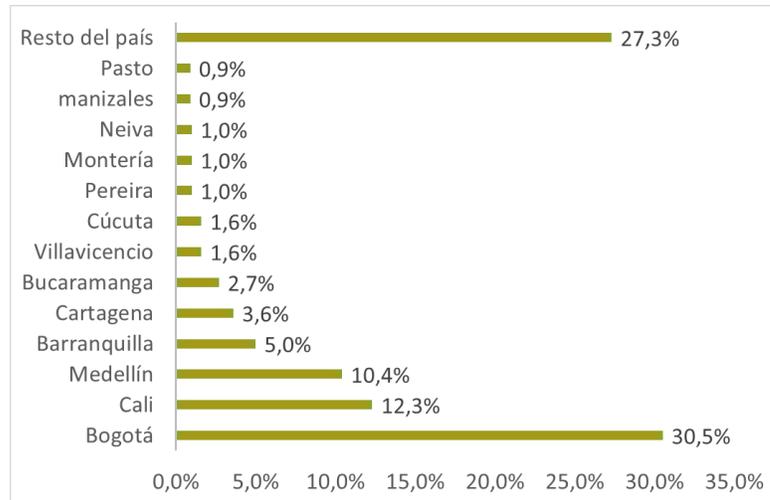


Figura 11. Participación por unidad geográfica en la industria nacional de restaurantes.

Fuente: Elaboración propia con datos del informe de Colombia aprende (2009).

Con esta gráfica se puede identificar que las principales zonas de concentración de la industria nacional de restaurantes están en Bogotá, Cali y Medellín, que en conjunto suman el 53,2% del total nacional. Donde solamente Bogotá representa un aproximadamente tercio.

Una de las tendencias de este sector es por medio de la inversión colombiana, traer franquicias de grandes cadenas, lo que ha permitido emprendedores iniciar su propio negocio sin tener que empezar de cero (Dinero, 2012, lo cual ha contribuido a que el sector se dinamice aún más. La Figura 13, expone las seis primeras franquicias extranjeras con presencia en Colombia. Estas empresas son procesadoras de hamburguesas, pizzas y pollo, por lo que no representan competencia directa para el tipo de comida que ofrece Crepes & Waffles (C&W).

Se observa cómo se encuentra en Colombia las dos principales hamburgueserías de Estados Unidos: McDonald's y Burger King. Asimismo, el principal competidor en el mundo en carne de pollo Kentucky Fried Chicken.

Franquicias extranjeras con presencia en Colombia



Figura 12. Principales franquicias extranjeras en el País.

Fuente: Elaboración propia con datos de La Barra.

2.2. Resultados financieros del sector Expendio a la mesa de comidas preparadas en restaurantes

El sector en el que se encuentra la empresa Crepes & Waffles es conocido como Expendio a la mesa de comidas preparadas en restaurantes (Portafolio, 2013), según una publicación del portal web Larepublica.co en el 2015, el sector gastronómico en los últimos años ha mostrado un crecimiento importante, para la fecha de la publicación indican que hay cerca de 90.000 restaurantes en Colombia los cuales registraron ventas por \$30,7 billones, de las cuales la revista La Barra estima que el 5% se vendió en restaurantes de alta gama.

La Figura 14 muestra el valor de los ingresos totales del sector de los últimos cuatro años, se observa cómo los ingresos han crecido cada año en promedio 15% desde 2009 y al parecer la tendencia a futuro es que las ventas sigan creciendo, ya que según un estudio realizado por la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres), los colombianos están consumiendo cada vez más los alimentos fuera del hogar; también resalta que comer fuera es el

tercer gasto en los hogares después de los alimentos que compran para preparar y los gastos de arrendamiento y vivienda. Además, señala que la tendencia de crecimiento está unida a una mayor variedad de alimentos ofertados, dado el ingreso de restaurantes con comidas típicas de otros países (La República, 2014).

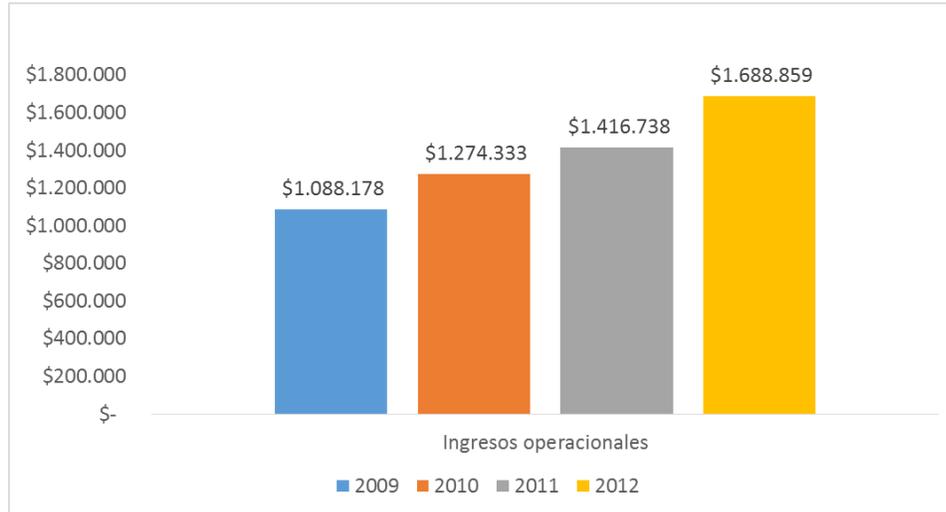


Figura 13. Comportamiento de los ingresos operacionales (en millones de pesos) en el periodo 2009-2012.

Fuente: Elaboración Propia con datos de la superintendencia de sociedades – SIREM.

Los indicadores de rentabilidad del sector se han visto disminuidos desde 2010. En la Figura 15 se muestra cómo el margen de rentabilidad sobre las ventas ha caído un 27% en el periodo 2011-2012, una de las razones al parecer es el alto precio de los alimentos como efecto de la escasez de alimentos a nivel mundial que se está presentando (Toro, s.f.).

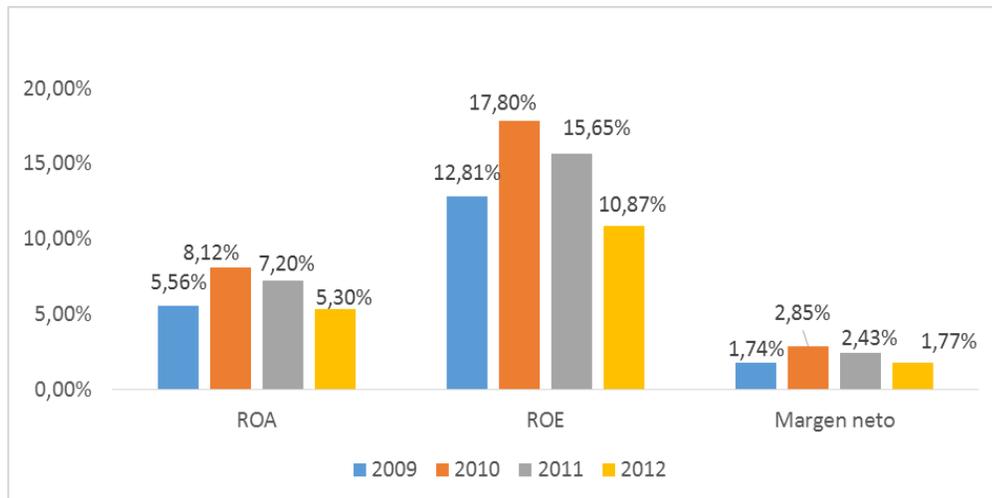


Figura 14. ROA, ROE y margen neto del sector.

Fuente: Elaboración Propia con datos de la superintendencia de sociedades – SIREM.

Por otra parte, La Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres) indicó que de los 22.000 restaurantes que formalmente hay en Bogotá, la capacidad con la que cuentan es que 23,21% tienen menos de 50 sillas, 50% tienen entre 50 y 99 sillas, 16,07% de 100 a 149 sillas, y solo 10,7% cuenta con más de 150 sillas. Algunos de los establecimientos más visitados en la capital colombiana se ubican en sectores como la denominada Zona G, Zona T y Usaquén, los cuales tienen buena capacidad (La República, 2015).

2.3. Análisis del entorno específico

Dentro del sector de Expendio a la mesa de comidas preparadas en restaurantes, la empresa C&W no presenta un competidor directo, esto dado al tipo de producto que la compañía ofrece a sus clientes. Sin embargo, para el análisis de su industria, se tomaron las empresas que presentan los mayores ingresos y pertenecen al mismo sector.

Según el top 100 de la revista La Barra (edición 60), los principales competidores, como se muestra en la Figura 16, son La Inmaculada Guadalupe & Amigos en Cía. con sus restaurantes Andrés Carne de Res y Andrés D.C., Archie's Colombia S.A. con sus restaurantes Archie's y Zhang, y por último Lao Kao S.A. con su restaurante de comida oriental Wok.

C&W es la cadena de restaurantes que más factura en el sector de comidas servidas a la mesa, en el 2013 según las cifras que maneja el portal económico Losdatos.com (basados en los balances reportados por las empresas a la Superintendencia de Sociedades), las ventas aumentaron un 16% y llegaron a los 289.147 millones de pesos. La Figura 17 de igual forma permite identificar que todos los grupos, a excepción de Archie's Colombia, presentan un incremento constante en los ingresos operaciones desde 2008.



Figura 15. Competidores del sector de Expendio a la mesa de comidas preparadas en restaurantes.

Fuente: Elaboración propia.

La cadena que más ha crecido, ha sido la Inmaculada Guadalupe & Amigos en Cía. cuyo promedio de crecimiento anual fue de 23%, seguido de Lao Kao con un promedio de 19% por año. C&W es la empresa que mayor utilidad operacional y utilidad neta reporta en su sector y en el sector de restaurantes en general, cuyas cifras en 2012 alcanzan los 15 mil millones de pesos de utilidad operacional y los 10 mil millones de pesos de utilidad neta. La Inmaculada Guadalupe & Amigos en Cía es segundo en su sector específico y cuarto en el sector general, alcanzando los 4 mil millones de utilidad operacional, y los 3 millones de utilidad neta (La Barra, 2013). La

empresa que presenta su saldo en rojo es Archie's que si bien ha disminuido el volumen de perdidas en los últimos cinco años, no ha presentado utilidades.

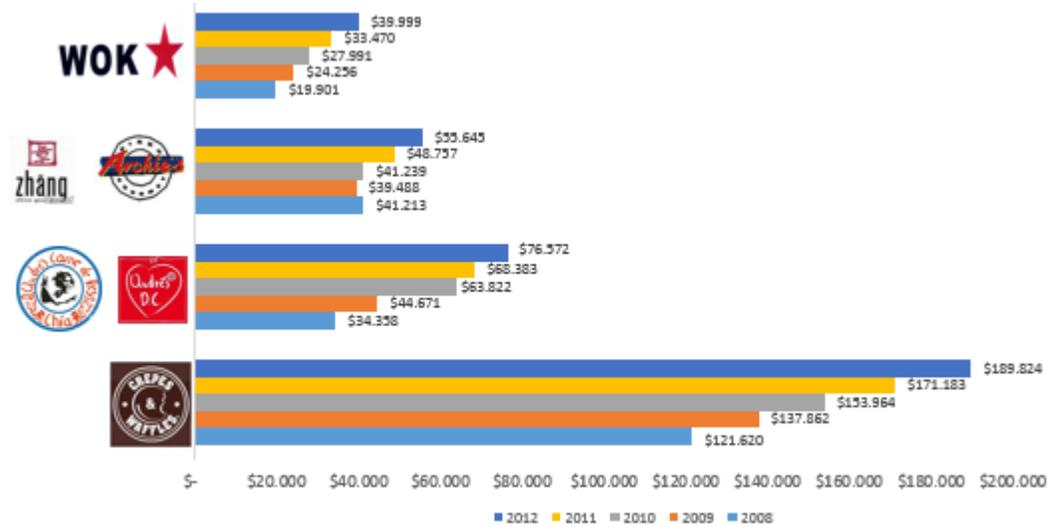


Figura 16. Ingresos operacionales de los principales competidores de C&W.

Fuente: Elaboración Propia con datos de la superintendencia de sociedades – SIREM.

La Figura 18 igualmente permite identificar una tendencia irregular en la utilidades, a excepcion de Lao Kao S.A. que presenta un crecimiento constante tanto en la utilidad operacional como en la utilidad neta.

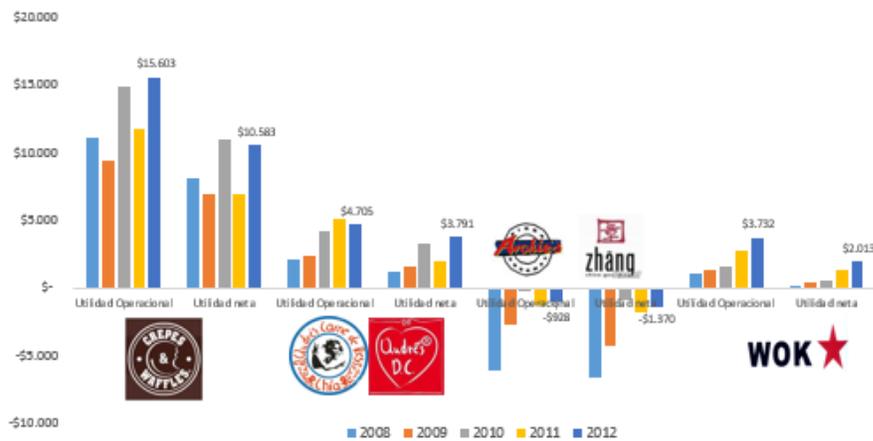


Figura 17. Utilidad operacional y neta de los principales competidores de C&W.

Fuente: Elaboración Propia con datos de la superintendencia de sociedades – SIREM.

En la Figura 19 se observa a Lao Kao S.A como la cadena con menor activo en 2012, y está financiado en un 51% por recursos provenientes de bancos y proveedores, un punto porcentual menos que 2011. La empresa con mayor grado de apalancamiento es Archie's Colombia, ya que al parecer se financia prioritariamente con dinero de bancos y proveedores, y en menor grado con aporte de socios; el pasivo es aproximadamente seis veces su patrimonio, alcanzando el 85% de sus activos, un punto porcentual menos que el año inmediatamente anterior. La Inmaculada Guadalupe & Amigos en Cía. presenta un pasivo de 51% de sus activos, C&W presenta un grado de apalancamiento de alrededor del 39%.

La empresa con más dinero en activos son C&W con 113.696 millones de pesos, la de menor dinero en activos es Lao Kao, 10.973 millones de pesos. Si se compara C&W posee 10 veces más dinero en activos que la empresa con menor inversión en activos, mientras que posee 1.27 veces más que la segunda empresa con mayor inversión en activos que es Inmaculada Guadalupe & Amigos en Cía. con 89.687 millones de pesos.

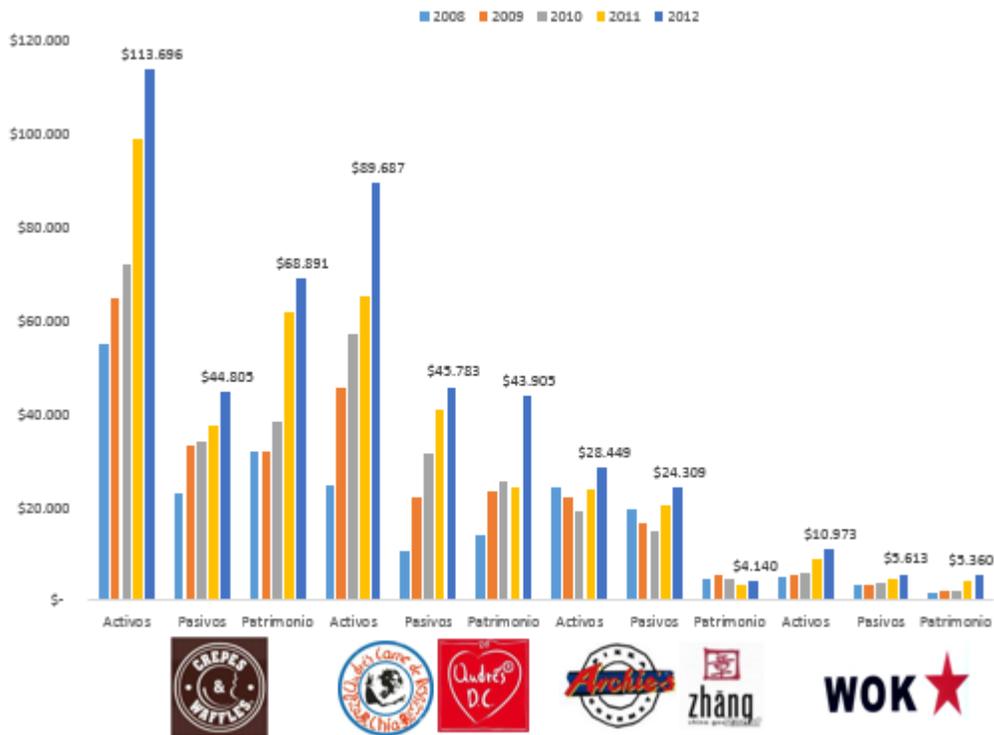


Figura 18. Estructura de capital de los principales competidores de C&W.

Fuente: Elaboración Propia con datos de la superintendencia de sociedades – SIREM.

Para evaluar la rentabilidad de las principales cadenas de restaurantes con expendio a la mesa, del año 2012, se utilizó el ratio *Return on Assets* (ROA⁴) y el ratio *Return of Equity* (ROE⁵), en la Figura 20 se presentan los resultados de forma gráfica. Lao Kao cuenta con un ROE de 65% y un ROA de 28%, esto se debe en gran medida a la baja inversión en activos y patrimonio, que sumado a sus altas utilidades netas permiten tener un indicador sobresaliente. C&W cuenta con un ROE de 23% y un ROA de 13%, Mientras que La Inmaculada Guadalupe & Amigos en Cía. cuenta con un ROE de 22% y un ROA de 7%, si se compara con C&W, se ve una cierta igualdad en el ratio del ROE, sin embargo en cuanto al ROA la diferencia es mayor, esto es debido a que el ROA mide la eficiencia de los activos totales de una empresa, con independencia de las fuentes de financiación empleadas, por lo que este resulta más acertado al describir la rentabilidad de las cadenas de restaurantes con expendio a la mesa.

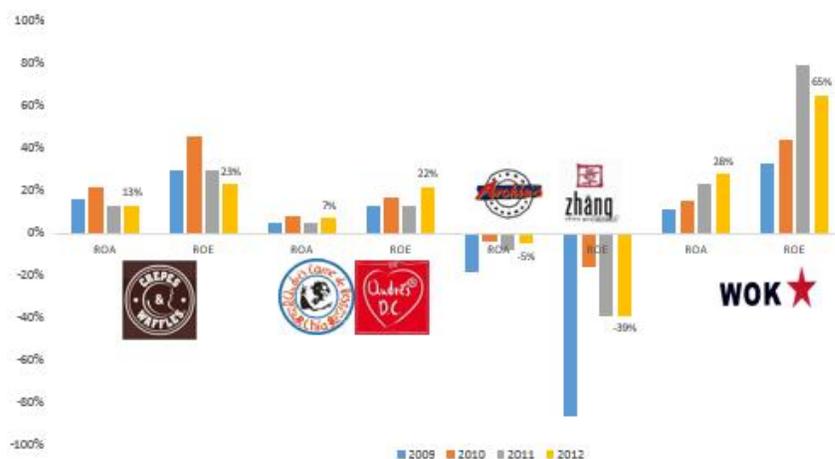


Figura 19. Indicadores de rentabilidad de los principales competidores de C&W.

Fuente: Elaboración Propia con datos de la superintendencia de sociedades – SIREM.

En el año 2012 por cada 100 pesos invertidos en activos, El Lao Kao produjo 28 pesos, C&W produjo 13 pesos, La inmaculada Guadalupe & Amigos en Cía. produjo 7 pesos y Archie's perdió 5 pesos. A excepción de Archie's, las otras tres empresas del sector cuentan con ratios de rentabilidad por encima del promedio del sector que presenta un ROE de 13.3% y un

⁴ ROA: representa la rentabilidad de los activos. Es la relación entre el beneficio logrado durante un determinado periodo y el activo total.

⁵ ROE: mide la rentabilidad obtenida por los accionistas de los fondos que se han invertido en la sociedad. Es la relación entre el beneficio logrado durante un determinado periodo y el patrimonio.

ROA de 6% en 2012, al parecer estos buenos indicadores de rentabilidad se deben a la baja competencia tanto formal como informal, a diferencia de las cadenas de hamburguesas y de carne de pollo que no pertenecen a este sector en específico y presentan indicadores negativos como el caso de McDonald's o bajos márgenes como Kokoriko (La Barra, 2013).

Teniendo en cuenta la utilidad operacional y utilidad neta, el grado de apalancamiento y el ratio ROA de las diferentes cadenas de restaurantes estudiadas, se puede concluir que la cadena C&W en el año 2012 presenta los indicadores financieros más equilibrados y sólidos. Sin embargo en términos de variación de éstos respecto al año inmediatamente anterior, Lao Kao S.A. se convierte en la cadena más prometedora de las cuatro. El alto grado de diferenciación que presenta C&W frente a las demás cadenas de restaurantes que pertenecen al sector, ha logrado llevar a la empresa a la cúspide y presentarse como la empresa con mayores utilidades en la industria en los últimos dos años.

2.4. Tecnología en el sector

La inversión que el sector ha hecho en tecnología, en comparación con otros países, ha sido bastante rezagada. Una característica general del sector es la inversión en tecnologías de información (TI), con el objetivo de bajar costos mediante la automatización de las funciones *BackOffice*, tales como la contabilidad y los sistemas de inventario (La Barra, 2009 citado en Jara, M., Guerrero, J. & otros 2014). De igual forma se ha presentado un proceso de automatización en procesos básicos a través de la importación de maquinaria especializada como picadoras y hornos de cocción combinada. Este nivel tecnológico le ha permitido al sector tener mayor velocidad en la producción y eficiencia (La Barra, 2008 citado en Arango, G & Isaacs, L. 2011).

Otra característica de este sector es el enfoque de tecnologías Eco-amigables, que buscan un mayor ahorro de energía, mayor eficiencia, asegurando una alta calidad en los alimentos; estos equipos provienen del extranjero en su gran mayoría. Los equipos de mayores montos de importación son los de ultra congelación y los hornos de cocción combinada, que permiten una mejor planeación en la producción. Colombia produce alrededor del 25% de los equipos que necesita el sector, tales como hornos básicos de cocción, freidoras, tajadoras, molinos y batidoras

(Arango, G & Isaacs, L., 2011). Las nuevas tecnologías se están orientando al servicio al cliente, ya que los consumidores se sienten más cómodos con la tecnología, y de igual manera se pueden reducir costos laborales y aumentar la eficiencia. Las aplicaciones se enfocan en mejorar la velocidad de los pedidos, crear ambientes de entretenimiento mediante juegos digitales, y aplicaciones móviles para el pago desde sus teléfonos (Silva, 20 de marzo de 2014).

2.5. Política gastronómica en Colombia

En Colombia no existe una política gastronómica, sin embargo la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES) en conjunto con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo están en proceso de elaboración de dicha política. Dentro de ésta se aborda la formalización de más de 50.000 restaurantes y la necesidad de aumentar el número de los que cuentan con el Registro Nacional de Turismo (El Espectador, 2011; Arango, G & Isaacs, L., 2011).

3. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN CREPES & WAFFLES

Este estudio busca documentar las actividades relacionadas con **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)** que se practican en la compañía multinacional colombiana Crepes & Waffles (C&W) con el fin de conocer y revelar las nuevas políticas sostenibles que muchas empresas a nivel mundial han decidido implementar como respuesta a la necesidad de construir un planeta que garantice la calidad de vida para todos con el paso del tiempo. La compañía es reconocida por la calidad de sus productos y las experiencias ofrecidas a los clientes, y por supuesto también por su compromiso con la comunidad y el planeta. Nació en 1980 como un sueño de dos jóvenes emprendedores estudiantes del CESA (Colegio de Estudios Superiores de Administración), Beatriz Fernández y Eduardo Macía, hoy en día esposos.

El primer restaurante de Crepes & Waffles tuvo lugar en la calle 85 con carrera 11 en Bogotá y se inició como una crepería rústica francesa, en la que se ofrecían crepes tanto de sal como de dulce, incursionando también en los *waffles*. Las organizaciones son evaluadas cada día más por sus diferentes partes interesadas, incluyendo desde los clientes o consumidores, trabajadores y sus sindicatos, la comunidad en general, organizaciones no gubernamentales, estudiantes, accionistas, donantes, inversores, empresas y otras entidades.

La percepción que se tenga sobre el desempeño de una organización en materia de responsabilidad social puede influir en términos de: reputación; capacidad para atraer y retener trabajadores; clientes o usuarios; mantener la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados; atracción de inversores potenciales y mejora de las relaciones con empresas, gobiernos, medios y proveedores; al igual que aportar a la calidad de vida de la comunidad y conservación del medioambiente. La RSE es sin duda alguna una tarea compleja, desafiante e interesante, necesaria pero no imposible. A su vez es relativamente nueva y se proyecta como una fuerte tendencia a futuro.

3.1. Filosofía de C&W

Crepes & Waffles posee una filosofía empresarial muy bien definida por la selección del entorno en el cual se ha desarrollado y ha planteado su diseño empresarial de acuerdo a este. Por ello el sector en el que se desenvuelve la empresa es expendio de bebidas y alimentos, y más específicamente su subsector es expendio a la mesa de comidas preparadas en restaurantes, razón por la cual la competencia es amplia y posee un gran número de competidores, teniendo en cuenta que el sector de comidas es uno de los más apetecidos por pequeños y medianos inversionistas, por el mismo tamaño de mercado y hasta cierto punto por la facilidad para ingresar en el sector.

En este sentido, la filosofía de C&W se basa en la calidad humana, el estilo de la organización dice el empresario se diseñó para que cada uno asuma riesgos y responsabilidades, al mismo tiempo que toma decisiones, sin importar si se equivocan. El ahorro y la eficiencia, sin agredir a los colaboradores, los grandes volúmenes en las compras y un manejo logístico adecuado, son algunos de los temas que hacen exitoso estos restaurantes. La diferenciación, el

valor agregado, los nichos distintos y la pasión son palabras que están en la vida empresarial de Eduardo Macías y Beatriz Fernández por lo que la empresa ha logrado un posicionamiento en este sector la diferenciación respecto a sus competidores hace que la compañía pueda cumplir sus objetivos entre ellos el servir arte a sus clientes.

4. LAS 7 MATERIAS FUNDAMENTALES DE LA RSE EN CREPES & WAFFLES

4.1. Gobernanza en la Organización

El término Gobernanza en la Organización se refiere al sistema por el cuál una organización toma e implementa decisiones con el fin de lograr sus objetivos (ISO 26000). En esta se incluyen mecanismos formales que se basan en estructuras, de tipo informal en conexión con la cultura y valores de la organización, generalmente bajo la influencia de personas que lideran la organización. En este orden de ideas, es preciso decir que el concepto se asemeja a la personalidad y la actitud de la organización frente a la toma de decisiones.

En Crepes & Waffles, se pudo identificar que la empresa tiene un gobierno regular sin embargo debido a que esta no es la prioridad de la empresa; el estudio de Benavides E, Bobadilla V & Lugo J (2012), deduce que para el empresario cada empleado es el que hace posible la perdurabilidad de la empresa, en otras palabras es claro que la empresa perdura no precisamente por su gobierno, un elemento de perdurabilidad es la identidad que lleva cada empleado dentro de su corazón. En el caso de C&W, la empresa como parte de la cultura organizacional estableció un rito con las empleadas de los restaurantes, a las 11:30 am mientras almuerzan en las cocinas de todos los restaurantes, Beatriz Fernández (cofundadora de C&W y Esposa de Eduardo Macía) les transmite vía Avantel un mensaje de sabiduría para trabajar y meditar a lo largo del día (Riaño, 2013).

El empresario de C&W propone rescatar el producto tradicional del país y aprovechar sus propiedades para usarlas como ventajas comparativas que les permitan competir directamente con los *comodities*⁶, y así generar beneficios a lo largo de toda la cadena de suministro, siendo

⁶ Bienes o productos básicos que se transan en el mercado en operaciones de compra y venta.

más justos con todos los que en ella participan. Insiste en que el producto de tradición tiene alto potencial de valor diferenciado y asevera que la mayoría lo desconoce. Por otro lado, C&W no considera la academia como parte fundamental de la filosofía de una empresa y más bien es vista como algo “fatal” para emprender, pues la empresa ha encontrado un valioso lugar en el mercado sin quedar atrapado en las barreras que las teorías traen consigo. La verdadera filosofía de C&W se basa en principios éticos y morales que se aprenden desde niños y que con el tiempo se deshumanizan por sólo pensar en “resultados”.

La empresa debe ser admirada por toda su relación con sus grupos de interés, sin tratar de ser una organización caritativa, sino perdurable y responsable y a la vez rentable. En C&W no se fijan metas económicas porque su política humana basada en RSE le permite a la organización ser exitosa y perdurable, dando resultados por añadidura. Además, se habla de estar siempre en la búsqueda de despertar admiración y trasmitirla, reconociendo que también se presentan problemas, asegura su fundador. Desde la Alta Gerencia existe una filosofía que se fundamenta en las prácticas justas que promueve la RSE en sus grupos de interés, así como también desapueba el crecimiento sin responsabilidad social y ambiental. En C&W está claro que el mundo empresarial necesita un cambio de mentalidad que sea generalizado para que la conciencia sea más fuerte y el planeta perdure. Adicionalmente, los hijos del fundador de C&W están interesados en tomar las riendas de la empresa, de quienes dice, tienen toda la capacidad para asumirlo, lo cual genera una nueva expectativa sobre la continuidad en las políticas responsables de la empresa.

4.2. Los Derechos Humanos en Crepes & Waffles

Las organizaciones deben hacer un esfuerzo por conocer la normativa internacional sobre derechos humanos. El compromiso con el respeto y la protección de los derechos humanos debe existir independientemente de la capacidad o disposición del Estado en el cual opera la organización para cumplir con sus propias obligaciones en materia de derechos humanos. (ISO 26000).

Por su parte, en C&W no hay una política de calidad respecto al producto sino referente a la calidad humana. Aunque no se cuenta con un documento que defina la política de derechos humanos, los derechos humanos se encuentran inmersos en el ADN de la compañía todo el tiempo, a través de lo que se transmite y en todo lo que se comunica. El fundador de C&W, indica que ha sido necesario educar a los gerentes de los distintos puntos de ventas, a través de cursos de liderazgo para que sean líderes de sus subalternos y no se comporten como capataces, evitando de esta manera actitudes de violación de los derechos humanos (Riaño, 2013).

Las grandes tareas de derechos humanos y prácticas laborales se evaluaron a través del tema de la *No discriminación*, teniendo en cuenta lo anterior, en C&W utilizan un proceso de selección para lograr inclusión social, donde se benefician personas vulnerables y mujeres cabeza de familia. Esto lo consideran cultura empresarial. Sin embargo, la empresa deja claro que no está definida como tal esa política, y que por el contrario hace parte de su filosofía, a la cual se hace seguimiento y supervisión desde el área encargada de contratación. Fueron las vivencias que experimentó junto a su esposa Beatriz desde sus inicios en el negocio de los crepes, lo que los ayudó a sensibilizarse y solidarizarse con la realidad que viven los demás.

Con relación a las políticas de inclusión de grupos vulnerables, la empresa cuenta con gran cantidad de empleadas de raza negra, las cuales son del agrado de sus fundadores, debido a que se destacan como cocineras. Por otra parte, con relación a la contratación de madres cabeza de familia por parte de la organización, es pertinente indicar que este nunca fue un objetivo 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 y que deben trabajar para mantener a sus hijos. El 60% de las mujeres contratadas son madres cabeza de familia, pero si llega una casada no hay ningún impedimento para que sea contratada (Riaño, 2013).

Por otra parte, su fundador indica que últimamente a C&W han entrado discapacitados; además las mujeres analfabetas son aceptadas si hacen bien los oficios de cocina, la empresa les ayuda con el bachillerato en la academia. Hay varias desplazadas e incluso reinsertados en secreto, que solo él sabe quiénes son. (Riaño, 2013). Con relación a los momentos de crisis o difíciles para la empresa, el Dr. Macía reconoció que a inicios del nuevo milenio la seguridad en el país era complicada, pero que a pesar del panorama adverso, decidieron continuar y dicha apuesta funcionó.

Actualmente se muestra optimista con el proceso de paz que se adelanta y dice que es inminente la llegada de la paz a Colombia, donde espera que los mayores perjudicados del conflicto se vean favorecidos, reafirmando que para él los temas de RSE son relevantes.

Citando ejemplos el Dr. Macía narra los difíciles momentos que vivió la población de El Salado, ubicada en Los Montes de María, como consecuencia del conflicto y explica cómo algunos importantes conglomerados económicos del país se aprovecharon de la vulnerabilidad de quienes querían huir, comprándole terrenos a precios increíblemente bajos. Aseguró que se violaron los Derechos Humanos en razón de intereses económicos, y cuestionó la ética de algunas empresas a la hora de tomar decisiones. Como se mencionó anteriormente, no existe una política exclusiva dentro de la empresa que obligue a contratar sólo madres cabezas de familia, es decir, personas en cualquier condición pueden entrar a laborar perfectamente en la reconocida multinacional. El volumen de personas que contratan en su mayoría son mujeres, quizás por eso existe esa creencia de que tienen una política exclusiva para contratar madres cabezas de familia. El fundador de C&W extiende su explicación, mencionando que otras empresas como El Corral, deben tener al menos un 60% madres cabezas de familia entre el personal femenino contratado como consecuencia de la realidad del país. En C&W el personal masculino que contratan es más bajo y por eso hay más mujeres también. Sin embargo, la decisión de sólo contratar mujeres en las áreas de servicio y cocina, se debe a que el personal femenino es más eficiente y productivo en el largo plazo, según el punto de vista del empresario.

4.3. Prácticas laborales desde una perspectiva responsable en C&W

Las prácticas laborales de una organización son todas aquellas prácticas y políticas que involucran a los trabajadores de la propia organización o a trabajadores subcontratados. Las políticas incluyen, por ejemplo: reclutamiento, formación y desarrollo, salud, seguridad, procedimientos disciplinarios, promoción, jornada laboral, remuneración, etc. (ISO 26000). Con el objetivo de facilitar el trabajo, desde el año 1999 C&W hizo una gran inversión en tecnología que ayudó sustancialmente en su crecimiento; se adquirió un sistema de pantallas llamado Aloha, las cuales se encuentran distribuidas en el restaurante y sirven para enviar los pedidos de manera eficiente.

4.3.1. Empleados y Políticas de Inclusión

Los empleados de C&W cuentan con beneficios adicionales a los establecidos por el gobierno, en la organización después de un año de antigüedad tienen acceso a medicina prepagada. Además, la Academia Sueño S.E.R, también constituye un beneficio adicional, la creación de esta es un esfuerzo grande que hace la empresa y que cuesta mucho dinero. La principal motivación es que las empleadas puedan crecer y tener una mejor calidad de vida, teniendo en cuenta que la condición humana es compleja y no solo es necesario el dinero para vivir, hay 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 (Riaño, 2013).

En C&W también se cuenta con préstamo sin interés, los empleados pueden abrir una cuenta de ahorro programado y ahorran de su parte por dos o tres años, luego la empresa les hace un préstamo y les tramita el subsidio que da el gobierno para que puedan tener casa propia, por este préstamo no se cobra ningún tipo de interés y cuentan con asesoría durante todo el proceso de trámites que es lo más engorroso. Para este beneficio, la empresa negocia con las constructoras, lo que les permite lograr reducciones en los precios o regalos adicionales por parte de las constructoras para sus futuras dueñas. En C&W también se cuenta con comités de convivencia, el cual se encuentra constituido por tres representantes elegidos por las empleadas, tres personas de la parte administrativa y su fundador Eduardo Macía, quien solicito ser parte del mismo (Riaño, 2013).

Con respecto a los programas del gobierno nacional en materia de incentivos a través de subsidios a los campesinos, el Dr. Macía señala que existe una profunda deficiencia y despilfarro de recursos, causantes de una problemática socioeconómica que afecta y deja vulnerable a este sector de la población (campesinos), que simplemente no comprenden las desventajas de competir contra los *comodities* que se transan a nivel nacional e internacional, lo cual los estanca económicamente y destruye valor en el largo plazo. Es de suma importancia para el bienestar social de un país como Colombia, que existan empresas con estrategias económicas incluyentes y sostenibles que a la larga garantizan calidad de vida y estabilidad.

El Dr. Macía reveló además que hay bastantes productos autóctonos que se pueden explotar, pero no se le da valor a diferencia de países como México y Perú. Sin embargo, asegura que se está trabajando con los proveedores para cambiar eso como parte de su política de prácticas laborales que busca impactar positivamente en la sociedad e incluir grupos vulnerables. La multinacional C&W cuenta con programas de incentivos económicos y no económicos diseñados con políticas responsables. Por ejemplo C&W ofrece bonos, premios y reconocimientos a sus empleados, hay incentivos por cumplimiento de ventas y sus efectos se logran percibir en resultados positivos en sus empleados. Lo que más valoran sus colaboradores es el hecho de ser tenidos en cuenta, más allá de otros beneficios e incentivos económicos que se brindan en la organización.

Para que Crepes & Waffles sea una empresa sostenible, se identifican 3 pilares desde el punto de vista de su fundador: el gastronómico, el financiero y el humano. Si se mantiene un equilibrio entre dichos pilares, se obtendrán mejores resultados afirma el directivo. Este a su vez manifiesta que siente un compromiso con todos sus colaboradores y que es complejo tratar de generar valor para todos los *stakeholders* siendo al mismo tiempo competitivos. De igual forma, existe la necesidad de buscar alternativas para crecer amablemente con el planeta y se está implementando a través de las prácticas sostenibles que fomentan entre sus proveedores. Rescatar la producción en el campo y volverla sostenible son ejemplos puntuales de políticas responsables con el medioambiente y la comunidad. Esta filosofía humanista es uno de los ejes fundamentales de la empresa, que prefiere una recompensa ligada a principios, valores y satisfacciones emocionales en vez de resultados netamente económicos.

4.3.2. Proveedores

Por otra parte, para escoger los proveedores se hacen las visitas correspondientes de tal manera que se puedan asegurar de que este no sea un explotador o lleve a cabo prácticas indebidas. En este orden de ideas, para C&W la calidad de sus productos desde el comienzo de la cadena de abastecimiento hasta llegar al consumidor, se hace de forma cuidadosa y teniendo en cuenta los más altos estándares. Teniendo en cuenta lo anterior, 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)

Las materias primas usadas por la compañía proporcionan una ventaja competitiva frente a otros competidores, ya que tienen fidelización con sus proveedores los cuales hacen que los “row materials” (materias primas) sean exclusivos y que además cuenten con los más altos estándares de calidad, facilitando el proceso de ofrecer un producto de calidad. La empresa también cuenta con una política de mejoramiento, innovación y de vender alimentos sanos y frescos, lo que hace que el cliente se sienta confiado y cuente con una alternativa para alimentarse sanamente plato del cliente siempre frescas (Benavides E, Bobadilla V & Lugo J, 2012)

En la selección de proveedores también se presenta la informalidad como en la contratación del personal, sin embargo, lamentan no poder ayudar de la misma manera como se hace con las mujeres a quienes de forma informal se les proporciona trabajo, esto debido a que para legitimar frente al estado su actividad comercial, C&W debe exigir a sus proveedores documentos mínimos de formalidad que le sirvan como soportes contables ante la DIAN o cualquier entidad estatal que lo requiera. En este sentido, C&W no puede comprarle a proveedores que no tengan toda su actividad agrícola legalizada frente al estado, así cuenten con productos agrícolas de excelente calidad (Riaño, 2013).

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



Figura 20. Símbolo de la Academia S.E.R.

Fuente: Trabajo de Campo Riaño (2013, p. 69)

La Academia Sueño S.E.R (acrónimo de Servicio, Evolución y Revolución) ha sido un espacio fundamental para el contacto de la organización con su talento humano, esta se encuentra dedicada a satisfacer al cliente interno por medio de la capacitación y el arte, el cual es empleado para transmitir sabiduría y mensajes positivos a las empleadas, velando por mejorar la calidad del personal que para los directivos de C&W se traduce en calidad de los productos.

Desde la creación de la empresa se han dictado talleres, charlas y capacitaciones con el objetivo de fortalecer aspectos académicos, laborales y de inteligencia emocional (Riaño, 2013). En ella se desarrollan diversas actividades relacionadas con las artes como la pintura, la danza, el canto o incluso talleres de liderazgo, entre otros, que permiten educar, formar, guiar y recrear a un sinnúmero de beneficiados, fortaleciendo a la vez el vínculo que existe entre los colaboradores y la empresa. Algunas actividades se han ido cambiando para ajustarse a lo que los empleados quieren, pues muchas veces lo que la empresa cree que quieren aprender, no es lo que a ellos realmente les interesa, y la empresa reconoce haber aprendido de eso. Son muy pocas las compañías en Colombia que cuentan con dicho programa para sus empleados, que además ha demostrado ser exitoso y productivo.

La idea de crear ese espacio recreativo inició como fruto de una filosofía basada en el amor que inspiró a Beatriz Fernández, esposa de Eduardo y cofundadora de Crepes. Esa nueva cultura empresarial, a pesar de que tuvo sus críticas y escepticismo en sus inicios, logró arrojar resultados impensables en el rendimiento, compromiso y empeño de los trabajadores.

Los colaboradores de C&W tienen la oportunidad de asistir tres días del año a compartir con alrededor de unos 60 compañeros que integran diferentes puntos de venta y áreas en la empresa. Reciben capacitaciones y charlas desde cómo manejar a sus hijos hasta cómo lavarse las manos. La jornada incluye mañana y tarde, donde gozan de un almuerzo e interactúan todo un día. Todo totalmente remunerado.

En oportunidades pasadas, la idea de conocer más sobre las interesantes políticas y crecimiento de Crepes & Waffles se materializó en investigaciones y entrevistas que han servido hoy como marco de referencia para corroborar la coherencia y continuidad del plan responsable de la compañía.

Filosofía de la Academia: La empresa cuenta con 4000 empleados en Colombia, por lo que no resulta fácil crear este 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 sino que le entregue su corazón a la empresa. El propósito de los directivos de C&W a través de la Academia S.E.R., es algo innovador y original en la industria de las cadenas de restaurantes. Los módulos dictados en la academia pretenden llegar a la mente de los empleados y transformar las estructuras de pensamiento negativo y autodestructivo para que puedan expresarse desde una perspectiva más relajada.

Para los directivos de C&W es importante mantener felices y realizados a los colaboradores de la organización, por lo tanto tratan de enseñar la perspectiva de la plenitud que da el sentimiento de unidad con el entorno. En otras palabras, desean que los empleados sean seres felices y emocionalmente inteligentes, buscan que se liberen de temores y traumas para que puedan prestar un mejor servicio y crear un sentido de pertenencia con C&W (Riaño, 2013).

El siguiente es un aparte de la información que se suministra en un video que se les muestra a los empleados al llegar a la academia de artes S.E.R. y que fue citado por Riaño (2013, p. 70):

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)

4.4. Funcionamiento de la Academia

La academia S.E.R., semanalmente recibe a 70 personas que llegan de diferentes puntos de ventas, logrando a lo largo del año recibir a todos los empleados de la empresa. Las 70 empleadas que son citadas en la academia inician la jornada a través de capacitaciones de temas laborales y en la tarde toman clases lúdicas de recreación y crecimiento personal. Además, una vez al año los empleados participan de una actividad denominada “El día sintonízate”, donde los llevan fuera de Bogotá, este día los empleados hacen catarsis de los dolores que llevan en el alma y se enfrentan a pruebas como las pistas de obstáculos para ser sacados de su lugar de confort (Riaño, 2013).



Figura 21. Salones de Clase de la Academia S.E.R.

Fuente: Trabajo de Campo Riaño (2013, p. 71)

La academia cuenta con 8 salas completamente dotadas, para hacer actividades lúdicas incluidas clases de yoga, danza y rumba. De igual manera, tiene una biblioteca que contiene libros de crecimiento personal y de temas espirituales de diferentes corrientes filosóficas. Estas capacitaciones llamadas S.E.R. son ofrecidas a las empleadas para crear conciencia en ellas, además se encuentran estructuradas en módulos con temas específicos que van ampliando y perfilando la perspectiva personal del mundo (Riaño, 2013).

Adicionalmente, se ofrecen cursos subsidiados en un 50% para cursar el bachillerato en las instalaciones de la academia en convenio con una institución de educación superior que cuenta con la autorización para otorgar certificados de aprobación del bachillerato. Es pertinente mencionar que en la academia también se ofrecen cursos de Excel, 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 debido al cumplimiento de la mayoría de edad. Por otra parte, la academia S.E.R. dicta cursos de liderazgo a los gerentes de los diferentes restaurantes, capacitaciones en los distintos tipos de trabajos y conferencias sobre temas que detectan que son necesitados por las empleados (Riaño, 2013).

En la actualidad cuentan con un programa denominado 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 tres horas tienen la oportunidad de vivir en los zapatos de otras personas, de esta manera se pretende que los empleados descubran y sean conscientes de la importancia del trabajo que desarrollan las otras personas con el objetivo de lograr un buen funcionamiento de la organización.

Durante este día el empleado anfitrión acompaña al empleado aprendiz durante el día, el aprendiz puede preguntar todo lo que desee conocer sobre el trabajo realizado por el anfitrión, aspectos como la resolución de problema o técnicas empleadas en el cargo que pueden ser utilizadas por el empleado aprendiz en su trabajo o en su área. Desde otro punto de vista, la formación en artes de C&W se evidencia a través de la presentación de un musical en el cual cualquier empleado puede participar en distintos papeles como el canto, actuación, baile o interpretando un instrumento; para esto se realizan ensayos durante todo el año y es presentado frente a toda la empresa a final de año, la participación es voluntaria. Este musical incrementa la seguridad de los participantes, los sentimientos de empatía y pertinencia (Riaño, 2013).

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

En la entrada de la academia se encuentra una obra de arte El Jardín. En C&W, consideran que por medio del arte se pueden transformar las personas teniendo en cuenta la preservación de los valores de la empresa que son siete (7): Compromiso, Lealtad, Eficiencia, Responsabilidad, Competitividad, Respeto y Honestidad (Riaño, 2013).

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). A través de la Figura 23, se presenta la obra Jardín. Estos asientos fueron utilizados durante varias décadas por niños que estuvieron dispuestos a aprender valores que sus profesores pretendían enseñarles. En cada asiento fue tallada una palabra que hace referencia a valores o acciones que tienen relación con la educación. Seguidamente la Figura 24, ilustra una obra de arte realizada por las empleadas de C&W.



Figura 22. Obra de Arte Jardín – Artista: Diana Drews

Fuente: Trabajo de Campo Riaño (2013, p. 73)



Figura 23. Obra de Arte diseñada por las Empleadas de C&W

Fuente: Trabajo de Campo Riaño (2013, p74)

Con el objetivo de recordar la filosofía organizacional, 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, como se ilustra en la Figura No. 25



Figura 24. Frases de los Propietarios de C&W.

Fuente: Trabajo de Campo Riaño (2013, p 74)

La academia S.E.R. es un ejemplo claro de Responsabilidad Social Empresarial que se refleja a través de la productividad y en la utilidad a futuro; además la fidelización que la empresa crea en sus empleados, permiten que todos los empleados se involucren en la estrategia de “Océano Azul”. En conclusión, la academia S.E.R. busca aportar en la consecución de una mejor calidad de vida de sus empleados a través del entrenamiento de los mismos logrando con esto ser responsables socialmente (Riaño, 2013).

4.6. El Medio Ambiente y C&W

En el desarrollo de sus actividades cotidianas, es inevitable que cualquier organización genere impactos en su entorno medioambiental. La utilización de los recursos, la localización física y la producción de residuos y agentes contaminantes son factores que afectan la estabilidad de los ecosistemas. Se debe adoptar un enfoque holístico para abordar el tema del medio ambiente que, además de reconocer la importancia de los factores económicos, sociales, de salubridad y ambientales que se derivan de sus acciones, tenga en cuenta la ineludible interrelación que existe entre ellos (ISO 26000).

En C&W, se toman medidas para reducir la contaminación por medio de la utilización de materiales más amigables con el medio ambiente; en la organización hay una persona dedicada a crear este tipo de estrategias, sin embargo, se reconoce que apenas se encuentran dando los primeros pasos en el tema. Algunas acciones al respecto se dan en los materiales de fabricación de individuales (Riaño, 2013).

Por otra parte, los desperdicios de tipo orgánico son vendidos para alimentar cerdos; para aquellos que se desechan a través de la tubería en la planta de helados, se instalaron trampas de grasa con bacterias vivas que la devoran logrando minimizar el impacto ambiental, aunque este no es eliminado totalmente se cuenta con una conciencia que lo promueve. Con relación al reciclaje hay conocimiento, por ejemplo el agua lluvia es reciclada en la planta para lavar áreas comunes y en todas partes se encuentran canecas con división de desperdicios teniendo en cuenta el tipo de material (Riaño, 2013).

Asimismo, el ahorro de energía, se hace a través de condensadores que ahorran poco pero que en la medida que la tecnología les permita mantener la experiencia al consumidor y ser responsable con el medio ambiente esta se adoptara, ya que en el caso de luz ahorradora que es blanca, ofrece una mala experiencia a la vista, esta no puede ser utilizada en los restaurantes donde la luz es amarilla y cálida lo cual es parte de la experiencia C&W (Riaño, 2013).

4.7. Prácticas justas de operación con proveedores: una estrategia responsable

Las prácticas justas de operación hacen referencia a la necesidad de que la organización tenga un comportamiento ético en sus relaciones con otras organizaciones, así como con sus partes interesadas. Por otra parte, las prácticas justas de operación pueden ser una útil herramienta para generar resultados socialmente favorables, por ejemplo, proporcionando liderazgo y promoviendo conductas de responsabilidad social en la esfera de influencia de la organización (ISO 26000). Las prácticas de RSE pueden enfrentar muchos obstáculos y estar enfocadas a distintos grupos de interés, como los proveedores por ejemplo. La informalidad y los amplios requisitos legales con los que no cuentan muchas empresas, han sido inconvenientes con los que se ha encontrado la crepería colombiana en la búsqueda de consolidar una cadena de suministro responsable.

La relación entre empresa – proveedores es determinante para la ejecución de proyectos que tenga la compañía, dado que ambos son tan dependientes del uno como del otro. Por eso C&W ha fortalecido dicha relación como estrategia para cumplir con lo requerido y obtener los resultados deseados. Desde el enfoque de la exitosa cadena de restaurantes es notable la preocupación por llevar prácticas justas con sus proveedores y una participación activa en el desarrollo de la comunidad, con el fin de recomponer el tejido social y mejorar las condiciones de vida en zonas vulnerables.

Tras hacer una investigación de campo y observar la realidad de lo que está sucediendo en los campos colombianos, el fundador de la multinacional explica que la estrategia de Crepes consiste en eliminar los agentes intermediarios que elevan costos a la empresa y remuneran mal a los campesinos. Dicha estrategia es evidencia de que existe una política definida por parte de la gerencia para que la empresa genere bienestar sin impactar negativamente el entorno y sus

grupos interesados, pues al desplazar a los intermediarios se está luchando contra la explotación laboral. Añade también, que en otros negocios se repite el mismo problema, debido a prácticas injustas por parte de los intermediarios.

Revelando más sobre la indagación que han realizado en los campos, el Dr. Macía se refirió a la dinámica de subsidios económicos del gobierno, y es reiterativo al decir que está mal enfocada, que no es sostenible y que termina siendo injusta en la remuneración a los campesinos. Es de anotar que el señor Eduardo concentra su mayor preocupación en la situación social, la pobreza, la discriminación y los problemas sociopolíticos.

Finalmente, 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).

4.8. Asunto de los consumidores, participación activa y desarrollo de la comunidad

Es importante que la organización asuma ciertas responsabilidades con sus consumidores, brindándoles educación e información veraz sobre las estrategias de marketing y contratación, fomentando el consumo responsable y sostenible, y elaborando bienes y prestando servicios que estén al alcance de todas las personas, incluyendo las más vulnerables, entre otras posibles acciones que toda organización debería considerar (ISO 26000). La comunicación que posee C&W con los clientes, es en el punto de venta. Por lo tanto, en este momento a través de la calidad, un ambiente acogedor, el arte en el diseño de los platos, el estilo en la mezcla de colores y sabores, que logran comunicar sensaciones que quedan marcadas en los clientes, propiciando una futura vista al restaurante.

Este tipo de diferenciación que existe entre el ambiente y la experiencia tal vez sea lo que les permite no utilizar publicidad. Según su fundador, C&W nació sin publicada y creció sin publicidad y va a seguir así; la calidad habla por ellos y los consumidores visitan los restaurantes porque saben que tendrán una experiencia sofisticada, deliciosa y como se enuncia en la misión de C&W a precios razonables (Riaño, 2013).

Para los directivos, el mercadeo constituye una parte importante de la organización, sin embargo en C&W, esto 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. En esta empresa la eficiencia en los procesos es lo más importante, además de la generación de valor agregado al producto, lo cual es fruto de una buena gestión de toma de decisiones y la gestión de cada departamento (Benavides E, Bobadilla V & Lugo J, 2012).

Por otra parte, a los consumidores se les brinda una educación en temas como la protección del medio ambiente, el consumo sostenible y el reciclaje en C&W, lo cual se refleja en una pequeña acción pero gratificante que le permite al consumidor escoger el recipiente para el helado y se publicita la galleta, intentando hacer un cambio a pesar de lo difícil que es despertar la conciencia en los clientes. Otra forma de educar a los clientes es a través de la venta de bolsas reutilizables para hacer compras, con este gesto se demuestra cual es la filosofía de la organización y la actitud frente a la problemática del medio ambiente (Riaño, 2013).

Crepes & Waffles es una empresa que brinda servicio a todos los grupos de consumidores dando ejemplo a través de sus empleados. El recurso humano es “definitivo” en una compañía que presta servicios, aseguró el entrevistado. Además, en relación a los consumidores la compañía ha crecido respetando un principio de igualdad y equidad.

4.9. Participación activa y desarrollo de la comunidad

Para que la responsabilidad social pueda ser desarrollada en su totalidad, es necesario desarrollar políticas y procesos que contribuyan al desarrollo político, económico y social de las comunidades que estén dentro de su esfera de influencia (ISO 26000). Teniendo en cuenta este aspecto, la identidad organizacional que refleja C&W se encuentra como un pilar la dignidad humana, dentro de la cual está el apoyo por el arte, la música y el deporte. En este sentido apoya el talento en el deporte con el patrocinio que le ofrece al colombiano Gustavo Yacaman desde que este joven empezó en la fórmula 3 española.

En este apoyo la empresa refleja su compromiso con los ejemplos de compromiso, confianza, disciplina, determinación, amor y pasión. Además, C&W ofrece patrocinio a eventos de tipo cultural como “El Cartagena Festival Internacional de Música”, en donde se aportó una intérprete de violín traída desde Canadá. Igualmente, Crepes & Waffles apoyo el XIII Festival Iberoamericano de teatro de Bogotá 2012 y el Carnaval de Barranquilla 2012 denominado como tradición, cultura, arte y el sabor del pueblo que vibra con tonos y fiesta (Benavides E, Bobadilla V & Lugo J, 2012).

Dentro de las estrategias o prioridades de la empresa no es muy relevante el patrocinio a obras sociales, aunque la Academia de las Artes S.E.R. es una obra social encaminada a capacitar y formar a los empleados. Otro gran impacto de la inversión social que se hace en la comunidad en términos de responsabilidad social empresarial fue la creación de la Academia Sueño S.E.R hace casi una década, que capacita y forma a sus empleados desde *el ser y el hacer* como parte de ser responsables con el entorno y la sociedad.

En adición, existe un programa de vivienda que incluye alrededor de unas 40 casas con más de 50 familias beneficiadas. En definitiva, el caso de Crepes & Waffles muestra que se puede alcanzar el reconocimiento y posicionamiento de una empresa, buscando el beneficio de todos los *stakeholders* (empleados, accionistas, propietarios, proveedores, clientes, gobierno, sociedad en general). Además de demostrar que el clima organizacional de una empresa se hace evidente en su servicio al cliente y la imagen que ésta genera.

5. CONSOLIDACIÓN, EFICIENCIA Y GESTIÓN FINANCIERA DE C&W

La consolidación se relaciona con la visión que tiene la empresa y sus directivos como elemento que contribuye con el fortalecimiento y a que sus empleados se comprometan más con la organización. En C&W los directivos construyen una visión a futuro de la compañía con la participación activa de los empleados. Además, a través de las capacitaciones periódicas que dicta la empresa ofrece momentos de esparcimiento y crecimiento intelectual en donde la empresa busca generar un alto nivel de recurso humano, fortaleciendo frecuentemente la responsabilidad social empresarial (Benavides E, Bobadilla V & Lugo J, 2012)

La eficiencia es considerada como la capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función. En C&W es importante la eficiencia tanto para los directivos como para los trabajadores, lo cual se refleja en la generación de valor agregado al producto, lo cual resulta luego de una buena gestión de toma de decisiones y en cada uno de los departamentos que conforman la operación (Benavides E, Bobadilla V & Lugo J, 2012).

Este es uno de los elementos de mayor relevancia para la organización, debido a que de la correcta administración y control depende la vida de la empresa. En C&W fueron ofrecidos muchos prestamos, sin embargo, la empresa solo tomó los necesarios y los que no elevaran su endeudamiento. En C&W la política de ahorro es fundamental en la empresa, tanto para sus empleados como para las directivas, por lo tanto, la empresa no utiliza apalancamientos financieros, sino que mantiene su liquidez a través de las utilidades por ventas (Benavides E, Bobadilla V & Lugo J, 2012).

6. DIRECCIÓN EN C&W

Teniendo en cuenta el análisis transversal de C&W elaborado por Benavides E, Bobadilla V & Lugo J (2012), se tienen en cuenta los lineamientos en dirección y los componentes de liderazgo, estrategia y realidad empresarial, lo cual se realiza a través de investigaciones basada en la entrevista realizada a un directivo de la compañía. En este sentido, la dirección comprende la influencia interpersonal del administrador a través del cual los subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, comunicación y motivación (Buchele R, 2005).

6.1. Liderazgo

C&W es una empresa líder en el sector, que ha alcanzado un posicionamiento ejemplar en este mercado caracterizándose por su innovación y diferenciación. El directivo describe el nacimiento de la empresa como una idea innovadora, que sin precedentes a través de su convicción y liderazgo para lograr un sueño sacaron adelante este proyecto. El factor tiempo y

costo toma un papel relevante dentro del liderazgo de una organización, C&W tiene en cuenta estos factores, teniendo en cuenta lo anterior las salsas de sus alimentos se encuentran preparadas para ofrecer un servicio más ágil y lograr una mayor satisfacción en el cliente (Benavides E, Bobadilla V & Lugo J, 2012).

En el sector no hay empresas que compitan directamente con C&W, lo cual se debe a una ventaja debido a ser el pionero de una idea en Colombia. La adaptación de una tradición europea a la tradición colombiana no fue fácil, la empresa inicialmente se adaptó al cliente y posteriormente desarrolló este componente diferenciador que los llevó al éxito (Benavides E, Bobadilla V & Lugo J, 2012). Desde otro punto de vista, el liderazgo también se hace evidente a través de la gestión sobre el recurso humano, debido a que lograr que los empleados se sientan parte de la compañía y consolidar una filosofía del arte en ellos constituye uno de los grandes esfuerzos con grandes resultados. Por otra parte, a través de la academia fomenta el sentido de pertenencia y el amor hacia la compañía en los empleados, a través de la involucramiento de los mismos en la filosofía y esencia de C&W es un pilar fundamental liderado desde las perspectivas más altas.

6.2. Pensamiento Estratégico

El pensamiento estratégico enfoca a la empresa en su finalidad misma, dentro del cual se encuentran: sus resultados próximos y futuros, su segmento de mercado, clientes y competidores. Por su parte, el pensamiento estratégico de C&W ha tenido un crecimiento vertiginoso de la dirección de la empresa, lo cual se refleja en la pasión de sus fundadores en esta idea innovadora que los llevo a tomar el riesgo en un mercado muy incierto. Tal como lo comenta el empresario, *“si en los 80s si se hubieran regido por un estudio de mercado para su tipo de restaurante en Bogotá, muy seguramente Crepes & Waffles no existiría, además que a muchos la idea les sonaba ridícula”* (Benavides E, Bobadilla V & Lugo J, 2012).

En la actualidad, debido al crecimiento de nuevos mercados se ha generado la necesidad de crear estrategias para el crecimiento y penetración en mercados geográficamente nuevos como México, Panamá, Perú, Venezuela, Ecuador, Brasil, España y Chile. La estrategia de expansión se encuentra basada en franquicias, pero teniendo en cuenta el componente filosófico y cultural

que posee la organización. Teniendo en cuenta lo anterior, uno de los requisitos para otorgar este tipo de franquicias es saber el grado de compromiso de los representantes de las mismas, deben tener en cuenta que C&W es un proyecto de vida, debido a que más que un medio lucrativo este negocio se encuentra fundamentado en valores y una filosofía especial (Benavides E, Bobadilla V & Lugo J, 2012).

En síntesis, el pensamiento estratégico en Crepes & Waffles tiene como pilar principal que sus esfuerzos para el crecimiento y aceptación en el mercado no se enfoca en el negocio de vender comida, sino que venden una experiencia, que se fundamenta principalmente en el arte, lo cual propician en sus empleados y estos a su vez lo transmiten a sus clientes. Sus esfuerzos estratégicos para el crecimiento y desarrollo de su marca y producto se proyectan desde un pensamiento estratégico estructurado en el arte y la proyección de este en todos sus procesos, desde su ambientación hasta cada uno de sus platos (Benavides E, Bobadilla V & Lugo J, 2012).

6.3. Realidad Empresarial

La realidad empresarial es donde se manifiesta la verdadera realidad económica y social de un país, está constituida por instituciones muy diversas, unas simples y otras complejas esta gran diversidad y complejidad no puede ser analizada ni científicamente ni en la práctica (García S, 1993). En este sentido C&W posee una filosofía empresarial correctamente definida por la selección del entorno al cual se ha orientado, esto ha permitido un posicionamiento en este sector, además de lograr diferenciación entre sus competidores lo que permite que la compañía logre sus objetivos entre ellos el de servir a sus clientes. La realidad de la empresa frente al mercado y respecto a los cambios generados por la versatilidad de la economía se encuentra en brindar calidad, sabor y nutrición. La calidad de los productos se hace en toda la cadena de abastecimiento hasta llegar al consumidor final. El sabor se basa en gratificar el alma endulzando el paladar de sus clientes (Benavides E, Bobadilla V & Lugo J, 2012).

7. 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 y en la tesis magistral de Riaño (2013) 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 morbilidad 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”. Como se menciona en el libro “La Estrategia del Océano Azul” mencionado anteriormente, 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 como se describe a continuación (Riaño, 2013):

- Al presentar platos sencillos de bajo costo pero de forma creativa y sofisticada, logrando que el consumidor perciba una sensación de mayor placer y satisfacción.
- En la atención y el servicio en los puntos de ventas, la innovación en valor se presenta mediante la satisfacción que siente el cliente al saber que está ayudando a las madres cabeza de familia para adquirir una oportunidad laboral.
- Por medio de los mensajes de reflexión enviados diariamente a los empleados con el objetivo de ayudarlos a enfrentar las circunstancias laborales que se presentan

diariamente, al mismo tiempo que se crea sentido de pertenencia, mejor servicio al cliente y aumento de la productividad.

Estas iniciativas forman parte de la RSE y son las que tienen a C&W obteniendo buenos resultados y buena reputación. En un caso como estos la perdurabilidad puede ser eterna. Por C&W lo hace diferente a los demás por su ambiente sofisticado, decoración, variedad en platos de sal y dulce, políticas de personal y atención exclusivamente femenina. Además al hacer pública las buenas relaciones con sus empleados se genera una buena reputación y sentimientos de solidaridad que también constituyen estrategias de perdurabilidad, debido a que intentan entrar en el corazón de las personas y generar sentimientos positivos de la marca (Riaño, 2013).

La empresa C&W ha llevado a la práctica un modelo empresarial basado en la gestión humana y de responsabilidad social con sus empleados, que no es muy común en todas las empresas. Además su creatividad y deseos de innovar constituyen elementos clave para mantener el posicionamiento que en la actualidad tiene C&W, sin perder su identidad inicial. Sus directivos mantienen una actitud de alerta para cuidar cada elemento propio del restaurante, no dejar envejecer la marca, sorprender con nuevas propuestas y alimentar el alma y el espíritu como mencionan sus fundadores.

8. CONCLUSIONES

Este proyecto de grado que tuvo como objetivo general documentar las actividades relacionadas con las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial que implementa la cadena de restaurantes Crepes & Waffles, y conocer cómo han influido dichas políticas en el rendimiento y crecimiento constante que ha tenido la organización, que además es de los líderes en Colombia con políticas responsables.

En este orden de ideas, Crepes & Waffles es una multinacional colombiana que se caracteriza indiscutiblemente por su valor humano e innovación en términos de sostenibilidad. Sus políticas en prácticas laborales dan oportunidades a sectores menos favorecidos y generan bienestar a la comunidad en general. La reputación de la empresa se fortalece cada día y le permite crecer en el mercado internacional gracias a sus reconocidas prácticas de RSE ubicándola por encima de sus competidores directos e indirectos.

Su particular filosofía deja claro que la academia es un complemento del éxito más no un requisito. Para C&W el éxito no está en los resultados económicos, sino en servir a la comunidad y a través de su visión futurística, generará cambios en la forma de trabajar de los campos colombianos y será líder en innovación en el sector de los alimentos. Al ser amigable con todos sus grupos de interés la hace más atractiva para trabajadores muy bien capacitados, fidelizar clientes nuevos y antiguos, atraer nuevos proveedores, crecer en el extranjero, recibir beneficios del gobierno y sobre todas las cosas, la satisfacción de cumplir con la gente. El valor añadido de sus políticas responsables posiciona fuertemente a la empresa y genera recordación a largo plazo.

A través la fundamentación teórica y conceptual sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se lograron identificar antecedentes a este concepto, en donde se ratifica que para las empresas es importante identificar la realidad social y empresarial por lo tanto se han diseñado políticas, normas, códigos de conducta y una cantidad de iniciativas que pretenden fortalecer este concepto. Según los distintos autores citados en el documento anterior, la RSE es un compromiso que adquieren las empresas dedicadas a perseguir fines económicos y comerciales; este compromiso es voluntario y se realiza con el objetivo de mejorar social, económica y ambientalmente la sociedad.

Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente, el posicionamiento de C&W se debe a la identidad organizacional de la compañía, los directivos y empleados. En donde prevalece el

sentido de pertenencia, el cual constituye un factor importante que puede llegar a marcar la diferencia frente a la competencia, en temas específicos como la reputación y el servicio al cliente. Por otra parte, la misión de la empresa se relaciona con lo que hoy es C&W en el mercado nacional y extranjero, lo que permite deducir que la compañía a lo largo de los años ha trabajado por alcanzar los logros propuestos. Este restaurante es una de las compañías líderes en este aspecto, supliendo las necesidades de los clientes.

La innovación, también constituye un elemento fundamental en la diferenciación de la compañía. C&W se ha posicionado a través de cambios pertinentes con relación a la organización, producción y la inclusión tecnológica con el fin de ser más eficiente y conseguir un buen nivel posicionamiento.

Con relación a la responsabilidad social empresarial, esta ha propiciado que C&W adquiera una buena reputación, a través de la contratación de grupos vulnerables. Además hay un buen clima laboral, logrando fidelidad y calidad de los empleados de la compañía a través de las políticas de RSE desarrolladas por la gerencia como es el caso de la academia S.E.R. Finalmente, la RSE se encuentra inmersa en la innovación de valor, lo que es un factor determinante de la perdurabilidad de C&W y de la creación de un mercado que no posee competidores en el cual la compañía se encuentra inmersa.

Hasta el momento C&W no ha necesitado de grandes campañas publicitarias para lograr reconocimiento empresarial. Las finanzas se encuentran marchando bien lo que ratifica que las políticas de RSE inciden de forma positiva en las utilidades de la empresa, logrando que esta sea estable desde el punto de vista financiero.

En conclusión, generar empresa es un reto en donde es necesario persistir, resistir, insistir y nunca desistir, tal como es el caso de C&W, en donde sus fundadores tomaron el riesgo de incursionar en un mercado sin garantías. Es importante tener en cuenta que C&W desde sus inicios ha valorado el capital humano, velando por el bienestar de sus funcionarios, brindando opciones de superación para garantizar calidad de vida a los empleados y sus familias. La RSE de C&W, constituye la ventaja competitiva y elemento diferenciador de esta compañía en el mercado laboral.

9. RECOMENDACIONES

El gobierno nacional debería incentivar aún más a las empresas para que incluyan dentro de sus políticas planes de desarrollo sostenible, que promuevan la inclusión social, preservación del medioambiente y un compromiso ético con la sociedad, pues en últimas esto beneficiaría y aportaría a la construcción de un país mejor. No sólo bastan los beneficios económicos para impulsar dicha transformación, es necesario pensar en un plan nacional que incluya capacitaciones, reconocimientos, becas, concursos que involucren a los jóvenes en formación con empresas en crecimiento, entre muchas otras ideas.

Se recomienda a las universidades, instituciones educativas en general, que adopten en sus programas académicos el espacio necesario para formar a los futuros emprendedores con ideas responsables y visión sostenible.

A las empresas que realizan actividades filantrópicas, la invitación es para que canalicen esos recursos y potencialicen sus efectos. Una política definida de RSE es más económica y eficiente en el largo plazo que actividades esporádicas que no generan mayor impacto.

La RSE debe ser generosa y su objetivo primordial está en generar valor compartido para todos. Responsabilidad Social sin sentido humanístico, es publicidad engañosa. Se recomienda al lector aplicar y promover.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- AccountAbility. (2004). Strategic challenges for business in the use of corporate responsibility codes, standards, and frameworks. AccountAbility for the WBCSD Accountability and Reporting Working Group, pp 16-19. Recuperado el 22 de febrero de 2014, del sitio web www.wbcds.org. Disponible en <http://www.wbcds.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=77&nosearchcontentkey=true>
- AccountAbility. (2006). De las palabras a la acción. El compromiso con los *stakeholders*. AccountAbility for the WBCSD Accountability and Reporting Working Group, Vol. 2. Recuperado el 12 de marzo de 2014, en <http://www.accountability.org/images/content/2/0/204.pdf>
- Arango, G & Isaacs, L. (2011). *Plan de empresa para la creación de un restaurante de comida casual argentina Punta Zur*. Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo. Santiago de Cali. Recuperado el 4 de mayo de 2014, de http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/67891/1/plan_empresa_puntazur.pdf
- Asociación Española para la Calidad (AEC). (2013). *Sostenibilidad*. Recuperado el 14 de marzo de 2014, en <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/sostenibilidad>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). (2013). Encuesta de responsabilidad social empresarial 2013. Recuperado el 26 de abril de 2014, de http://www.andi.com.co/pages/proyectos_paginas/proyectos_detail.aspx?pro_id=69&Id=6&clase=8&Tipo=3
- Buchele, R. (2005). *Personality and organization*.
- Cancino, C. & Morales, M. (2008). *Responsabilidad social empresarial*. Universidad de Chile. Recuperado el 12 de marzo de 2014, en <http://redunirse.org/files/Serie%20Docente%20N%C2%BA%201%20-%20RSE.pdf>
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility, Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, Vol. 38 No. 3, pp. 268-295. Recuperado el 23 de febrero de 2014, en <http://www.kantakji.com/media/3253/e16.pdf>

- Carroll, A. (October, 1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management*, Vol. 4 No. 4, pp. 497-505. Recuperado el 11 de marzo de 2014, en <http://www.iniciativajovem.org.br/pub/biblioteca/A%20three%20Dimensional%20Conceptual%20Model%20of%20Corporate%20Performance.pdf>
- Carvajal, D. (2014). *Guía básica para la selección y diseño de instrumentos de recolección de información*. Trabajo para el curso Métodos Cualitativos de Investigación, Maestría en Educación. Universidad de Los Andes, Bogotá.
- CentraRSE. (2006). *¿Qué es RSE?*. Recuperado el 16 de marzo de 2014, en http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf
- Colombia aprende. (2009). *El sector de la hospitalidad en Colombia*. Recuperado el 4 de mayo de 2014, de http://www.colombiaprende.edu.co/html/estudiantesuperior/1608/articulos-218036_archivo_pdf3.pdf
- Comisión Europea. (2011). *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al comité económico y social europeo y al comité de las regiones, Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas. Recuperado el 01 de marzo de 2014, en <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:ES:PDF>
- DANE. (2012). *Boletín de prensa n° 12*. Recuperado el 5 de mayo de 2014, de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_IVtrim12.pdf
- Dinero. (20 de marzo de 2014). *En 2013 el PIB creció 4,3%*. Recuperado el 4 de mayo de 2014, de <http://m.dinero.com/economia/articulo/pib-colombia-2013/193688>
- Dinero. (8 de julio de 2012). *Solo tres de las 20 mejores franquicias están en Colombia*. Recuperado el 4 de mayo de 2014, de <http://www.dinero.com/negocios/articulo/solo-tres-20-mejores-franquicias-estan-colombia/154808>
- EL Espectador. (17 de marzo de 2011). *Colombia traza una política gastronómica*. Recuperado el 10 de mayo de 2014, de <http://www.elespectador.com/gastronomia/colombia-traza-una-politica-gastronomica-articulo-257494>
- Fauset, C. (2006). *What's wrong with Corporate Social Responsibility?* Recuperado el 22 de febrero de 2014, del sitio web de Corporate Watch: <http://www.corporatewatch.org.uk/?lid=2670>

- Finanzas Managers. (29 de octubre de 2010). *El R.O.A. vs. El R.O.E. / ratio económico-patrimonial vs. ratio financiero*, Recuperado el 7 de mayo de 2014, de <http://www.finanzasmanagers.com/2010/10/el-roa-vs-el-roe-ratio-economico.html>
- Friedman, M. (September 13, 1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. Recuperado el 10 de marzo de 2014, en <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>
- Fundación centro de recursos ambientales de Navarra. (2010). *Guía para la Realización de Diagnósticos RSE en Pymes de Navarra*. Recuperado el 16 de marzo de 2014, en http://www.mas-business.com/documentos/guia_diagnostico.pdf
- Global Reporting Initiative. (2011). *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*. Recuperado el 16 de marzo de 2014, en <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G3.1-Complete.pdf>
- Hernández Sampieri, H, Fernández Collado, C, y Baptista Lucio, M. P. (2010). Recolección y análisis de los datos cualitativos. En Hernández Sampieri, H, Fernández Collado, C, y Baptista Lucio, M. P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill: México.
- Icontec (s.f). *Proyecto guía técnica colombiana GCT de 590/03*. Documento en estudio. Recuperado el 01 de marzo de 2014, en http://www.geocities.ws/algemirovergara/guia_RSE_IContec.pdf
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. (2007). *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial* (A. L. Custodio & R. Moya, Trans.). Sao Paulo, Brasil. Recuperado el 01 de marzo de 2014, en http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-bbe2011_Indic_ETHOS_ESP.pdf
- Isea, R. (2011). *Las empresas y los derechos humanos*. Universidad Navarra. Recuperado el 14 de marzo de 214, en http://www.iese.edu/es/files/cuaderno12_final_tcm5-71129.pdf
- Jara, Mónica; Guerrero, Jefferson & otros (2014). Factores de competitividad de las pymes del sector de restaurantes en bogotá, localidad la candelaria. *Revista Intersección*, Año 1, N1. Tecnología en Organización de Eventos, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. Medellín-Colombia. Pp. 15-23. Recuperado el 15 de mayo de 2014, de http://www.politecnicojic.edu.co/revistas/interseccion/interseccion-1/pdf/restaurantes_candelaria.pdf

- Jenkins, R. (2005). Globalization, Corporate Social Responsibility and poverty. *International Affairs* 81, 3. pp. 525-540. Recuperado el 11 de marzo de 2014, en http://www.chathamhouse.org/sites/default/files/public/International%20Affairs/2005/inta_467.pdf
- La Barra. (2011). *Empieza una nueva fase en la hospitalidad Colombiana*. Ed. 44. Recuperado el 4 de mayo de 2014, de <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2011/edicion-44/especial---retos-2011/alias-59.htm>
- La Barra. (2013). *Las 100 empresas más grandes de la hospitalidad*. Ed. 60. Recuperado el 4 de mayo de 2014, de <http://www.revistalabarra.com.co/top-100-2.htm>
- La República. (16 de Mayo de 2014). *Los colombianos aumentaron su consumo fuera de los hogares en restaurantes*. Recuperado el 16 de mayo de 2014, de http://www.larepublica.co/empresas/los-colombianos-aumentaron-su-consumo-fuera-de-los-hogares-en-restaurantes_10355
- La República. (16 de 06 de 2015). Recuperado el 25 de 04 de 2016, de http://www.larepublica.co/el-sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con-90000-restaurantes_266206
- López, A. & Liévano, M. (2012). Humanismo, universidad y empresa: la RSE desde la perspectiva ética/ humanism, university and firms: the corporate social responsibility from an ethical viewpoint. *Revista Ciencias Estratégicas*, 20(27), 171-184. Recuperado el 1 de marzo de 2014, de la base de datos Proquest. Disponible en <http://search.proquest.com/docview/1319795015?accountid=50434>
- Méndez, M. (2005). *Ética y responsabilidad social corporativa*. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado el 16 de marzo de 2014, en http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_823_141-150_ACEADC05BE68EFB8B6136C6A203987AD.pdf
- Organización Internacional de Normalización (ISO). (2010). *ISO 26000*. Recuperado el 01 de marzo de 2014, en http://www.unit.org.uy/misc/responsabilidadsocial/pNT_45_ISO_Traduccion_PRELI_MINAR_CD_26000_1.pdf

- Portafolio (junio de 2013). *Crepes y Waffles S.A.* Recuperado el 8 de mayo de 2014, de <http://www.portafolio.co/empresassectores/sectores/home/index.html?idSector=4006192#ancla>
- Porter, M. & Kramer, M. (January – February, 2011). Strategy & Society, The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. Recuperado el 10 de marzo de 2014, en <http://efnorthamerica.com/documents/events/ccc2008/Mark-Kramer-Keynote/Strategy-Society.PDF>
- Rivera, H & Malaver, M. (2011). *La organización: los stakeholders y la responsabilidad social*. Universidad del Rosario. Recuperado el 12 de marzo de 2014, en <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3337/Fasc%EDculo97.pdf;jsessionid=69CF8FE6BF57D4239381446A26E860E1?sequence=1>
- Silva, E. (20 de marzo de 2014). Nuevas tecnologías en restaurantes ¿Cómo ayudan a subir las ventas en hostelería? *Escuela online de marketing gastronómico*. Recuperado el 15 de mayo de 2014, de <http://escuelamarketinggastronomico.net/nuevas-tecnologias-en-restaurantes-como-ayudan-a-subir-las-ventas-en-hosteleria/>
- Solarte, M. (2007). Ética de las organizaciones. En M. Solarte (Ed). *Violencia e institución, aportes para una ética de la responsabilidad social*. (pp. 285-360). Tesis para optar por el título de doctor en filosofía, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Toro, G. (s.f.). *Retos del sector gastronómico*. Recuperado el 9 de mayo de 2014, de <http://sites.paginasamarillas.com/alimentoeditorial/docs/Retos%20del%20sector%20econ%C3%B3mico.pdf>
- Vásquez, H. (2012). *Balance de los indicadores de empleo en los dos años del gobierno Santos*. Recuperado el 7 de mayo de 2014, de <http://www.viva.org.co/cajavirtual/svc0315/articulo03.html>
- World Business Council for Sustainable Development (2002), *Corporate Social Responsibility. The WBCSD's Journey, Ginebra*. Recuperado el 01 de marzo de 2014, en http://www.cecodes.org.co/descargas/publicaciones/publicaciones_wbcd/CSR-WBCSDsJourney.pdf

Páginas Web

Asociación Española para la Calidad (AEC). (2013). *Sostenibilidad*. Recuperado el 14 de marzo de 2014, en <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/sostenibilidad>

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). Área transversal gerencia de responsabilidad social empresarial. Disponible en http://www.andi.com.co/pages/proyectos_paginas/proyectos_detail.aspx?pro_id=69&Id=6&clase=8&Tipo=3

Business Dictionary. (2015). Disponible en <http://www.businessdictionary.com/>

DANE (2005). *Censo general 2005*. Disponible en <https://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-registros-vitales/censos/censo-2005>

Oit.org. Disponible en <http://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>

Pactomundial.org. Disponible en <http://www.pactomundial.org/los-diez-principios-de-pactomundial/>

Siicex.gob.pe (2013). Guía de mercado. Disponible en <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/GM%20servicios%20-%20Colombia%202013.pdf>

Sistema de información y reporte empresarial (SIREM). Disponible en <http://sirem.supersociedades.gov.co/Sirem2/index.jsp>

Superintendencia de Sociedades. (21 de 10 de 2015). Universidad Externado - Memorias. Recuperado el 25 de 04 de 2016, de <http://administracion.uexternado.edu.co/PRME/memorias/Estado%20de%20la%20RSE%20en%20Colombia%20Superintendencia%20de%20Sociedades.pdf>

Unidad Nacional de Planeación. (2014). Recuperado el 22 de 04 de 2016, de [http://www.unp.gov.co/la-unp/Documents/DA_PROCESO_15-13-4329670_211001041_16811462%20\(1\).pdf](http://www.unp.gov.co/la-unp/Documents/DA_PROCESO_15-13-4329670_211001041_16811462%20(1).pdf)