

1-1-2016

# Max S.A.S : su compromiso con la responsabilidad social empresarial y el posicionamiento comercial

Andres Felipe Salinas Pineda

Mauricio Enrique Torres Díaz

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

## Citación recomendada

Salinas Pineda, A. F., & Torres Díaz, M. E. (2016). Max S.A.S : su compromiso con la responsabilidad social empresarial y el posicionamiento comercial. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1380](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1380)

This Trabajo de Grado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**MAX S.A.S: SU COMPROMISO CON LA RESPONSABILIDAD SOCIAL  
EMPRESARIAL Y EL POSICIONAMIENTO COMERCIAL.**

**ANDRES FELIPE SALINAS PINEDA  
MAURICIO ENRIQUE TORRES DIAZ**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ  
2016**

## Resumen

Este artículo explora la responsabilidad social empresarial, su implicación en la sostenibilidad de la empresa y su posicionamiento comercial. En este caso, el interés se focaliza en la empresa Max S.A.S y la forma de emprender acciones de responsabilidad social que beneficia tanto al crecimiento sostenible de la empresa como de su entorno, mejorando su posicionamiento comercial.

Previo al análisis de esta empresa, se presenta un marco de referencia teórico sobre los conceptos de responsabilidad social, posicionamiento comercial y sostenibilidad, cuya comprensión es un requisito para la identificación del contexto en el que se desarrollan las empresas en estos aspectos. Una vez estudiados esos referentes, se describe la empresa y se sugieren algunas medidas concretas que la firma puede poner en práctica para satisfacer las expectativas de sus diferentes stakeholders.

**Palabras claves:** Responsabilidad Social Empresarial, sostenibilidad, posicionamiento comercial, Max S.A.S.

## Abstract

This paper explores the corporate social responsibility, its involvement in the sustainability of the company and its commercial positioning. In this case, the interest is focused on the company Max S.A.S and the form of actions of social responsibility that benefits both the sustainable growth of the company and its environment, improving its commercial positioning.

Prior to the analysis of this company, presents a framework of theoretical reference on the concepts of social responsibility, positioning and sustainability, commercial whose understanding is a prerequisite for the identification of the context in which it is carried out by undertakings in these aspects. Once studied those relating, described the company and suggest some concrete steps that the signature can put into practice to meet the expectations of its different stakeholders.

**Key Words:** Corporate Social Responsibility, sustainability, market positioning, Max S.A.S

## Introducción

La responsabilidad social empresarial o RSE ganó vigencia con el transcurso del tiempo, al convertirse en un factor de gran relevancia para el desarrollo de las actividades propias de las empresas. Federico Lennon (2010) menciona que “la responsabilidad social empresarial es integral y compleja, porque tiene impacto en todas las acciones que las empresas hacen, en todas las dimensiones de la sociedad en las cuales actúan y en las que trabajan” (pag. 34). Entender las implicaciones que tiene la RSE en el entorno de la empresa y su dinámica con el posicionamiento comercial es relevante para precisar un concepto de sostenibilidad de aplicación directa a la estructura de la empresa y su objeto social.

Mucho se ha hablado de RSE para grandes compañías, con menos interés en la participación e importancia que en una pequeña empresa reviste el desarrollo de un plan de RSE. Las implicaciones positivas que este aspecto aporta en el desarrollo de la empresa y su entorno llevaron a Max S.A.S, una pequeña empresa, con apenas cuatro años en el mercado, a considerar un plan para comprometer su actividad con el bienestar del ámbito en el cual centra sus operaciones, con el objeto de lograr un crecimiento sostenible de toda la organización. En ese sentido, este artículo explora la importancia de un plan de RSE y su implementación en la empresa Max S.A.S.

## **La Responsabilidad social empresarial (RSE)**

Durante el desarrollo de las actividades propias de la empresa, el concepto de RSE cuenta con una participación importante. Las organizaciones reconocen su compromiso con el entorno, desempeñando un doble papel que va desde la generación de valor y riqueza hasta el aporte de beneficio para la sociedad. “El panorama de la responsabilidad social es por tanto muy amplio. En él se incluye desde el cuidado del medio ambiente hasta la calidad de los productos, pasando por el mensaje.” (Lennon, 2010, pág. 34). La RSE sobrepasa la atención en el cuidado del medio ambiente, interactuando con la calidad del producto y las relaciones que tiene la empresa con su cliente objetivo y potencial. Las empresas avanzan en el desarrollo de estrategias que les permiten ser socialmente responsables y progresar en la mejora de su posicionamiento en el mercado.

El aspecto ambiental juega un papel importante dentro del desarrollo del concepto de RSE en consideración a que “la responsabilidad ambiental implica que las empresas, han de asumir las externalidades que genera su actividad productiva” (Nuñez, 2003, pág. 132) donde las empresas deben adoptar una actitud de prevención en cuanto a posibles retos medioambientales, dando prioridad a la mitigación del impacto que tenga su operación o el desarrollo de la actividad propia de su objeto social en el medio ambiente.

La evolución del concepto de RSE a lo largo de la historia ha llevado a la creación de variables que estén sujetas a medición, que incluyen no solo factores medioambientales sino también sociales, “cada organización debe asumir la plena responsabilidad por el efecto que tenga en sus empleados, en el entorno, en los clientes y en cualquier persona o cosa que toque. Eso es responsabilidad social” (Drucker, 1996, pág. 83) de modo que el factor social se convierte en pieza clave dentro de la RSE.

Por otra parte, el factor contable de la RSE está incluido en el estudio de Machado (2007) en donde se menciona:

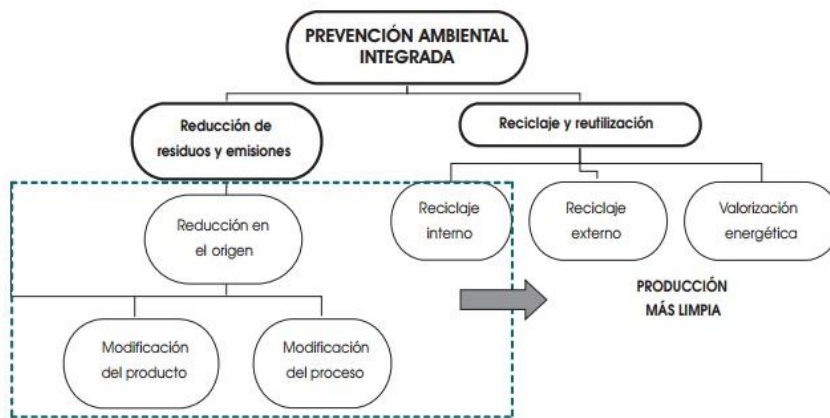
“Los lineamientos de responsabilidad social se relacionan con el Manual de Balance Social de las Empresas, emitido bajo la tutela de la OIT y los aportes realizados en torno al referente del balance social como herramienta para medir la responsabilidad social de las organizaciones, la cual se concibe como el cumplimiento de su objetivo social (cumplir sus expectativas sociales) en el marco de su razón social.” (pág. 78)

Al abordar la RSE desde el ámbito social, ambiental y contable, Duran (2009) refiere que “La RSE es una dimensión a la cual los consumidores le están dando una creciente importancia” resaltando el hecho de que el cliente considera como opción de compra potencial un producto del cual conoce que su producción y la empresa que lo fabrica son socialmente responsables.

Las prácticas de RSE son en realidad de carácter voluntario, sin embargo, el desarrollo de una estrategia de responsabilidad social empresarial trae beneficios que pueden traducirse en el mejoramiento de la imagen y la reputación de la empresa e incidir sobre el posicionamiento en el mercado. Para contextualizar el concepto de RSE, la norma ISO 14000, establece normas potestativas que miden la gestión ambiental de las organizaciones socialmente responsables, por ello, las empresas que están interesadas en reducir su impacto ambiental, crean estrategias de producción más limpia y técnicas de empaque para sus productos, utilizando materiales biodegradables.

Al entender la RSE como un conjunto de prácticas y políticas que la empresa aplica para mitigar el impacto que tiene sobre su entorno, se deben detectar eficazmente los factores de riesgo que derivan de su actividad (procesos, producción, distribución, etc.) para lograr establecer claramente las políticas necesarias para disminuir los factores de riesgo.

Los procesos de producción evolucionan y se adaptan a las necesidades medioambientales de la sociedad, generando estrategias de gestión ambiental basadas en el uso de tecnologías *End of Pipe* que implican la eliminación de contaminantes generados por la producción, originando procesos de productivos más limpios, como se ilustra en la *Figura 1*.



*Figura 1.* Estrategia de producción más limpia aplicada a los productos, procesos y servicios, para aumentar la eficiencia y mitigar el impacto medioambiental. Fuente: Centro de Iniciativas para la producción Neta de Cataluña.

Para lograr un compromiso real con el entorno, una empresa debe tener valores empresariales definidos, claros y coherentes con su plan estratégico, por lo cual, asume como propios los problemas de su entorno y busca la manera de contribuir a la mitigación de las problemáticas.

Cómo es evidente, la RSE incluye dimensiones importantes como son la sociedad en general y el medio ambiente, sin embargo, Rincón y Díaz (2009), mencionan que el campo de acción de la RSE no se limita a la actividad que desarrolla la empresa en la comunidad, sino que también implica la interacción con: los clientes, los empleados, los proveedores, el medio ambiente, el gobierno y la sociedad.

### **Estrategias de posicionamiento comercial**

#### **Papel del marketing en el posicionamiento comercial**

La relación entre el cliente y la organización está ligada por la gestión de marketing, entendido este término como “*la ciencia de las transacciones*” (Bagozzi, 1975), quien definió el marketing como la acción de intercambio entre dos partes, llevando a un punto más alto, la teoría de marketing hacia el concepto de marketing mix implantado por McCarthy en 1960, donde el concepto de precio, producto, plaza y promoción juegan un papel determinante dentro de la forma como la empresa comercializa su producto y como el cliente lo percibe, donde este factor define el proceso de posicionamiento comercial de la empresa.

El papel que desempeña la gestión de marketing dentro del desarrollo y comunicación de un producto, permite enfocar las intenciones de la empresa hacia el consumidor, de igual manera ocurre en el ámbito social y medioambiental. La RSE también influye en el proceso de toma de decisiones respecto a marketing, proponiendo un modelo de comunicación integral que deriva en el *ethical branding*, que no es más que la forma en que la empresa comunica a sus clientes o demás stakeholders su compromiso con la sociedad en general, con lo cual, obtiene el posicionamiento de su producto en el mercado y genera en el cliente un grado de confianza y preferencia por su compromiso con la RSE.

Por otra parte, Monserrat Balas (2011) define un concepto de marketing social que busca apoyar mediante la comunicación un proyecto de carácter social preocupado por los intereses

colectivos de la sociedad. Mediante este concepto, se define la intención del marketing y la RSE de contribuir con una causa de interés social.

### **Posicionamiento comercial y RSE**

La imagen que ocupa la marca de una empresa, así como la relación positiva o negativa que la misma tiene con sus clientes, se define como posicionamiento comercial. Este posicionamiento se fundamenta en la percepción que tiene el cliente de la empresa con relación a la competencia.

Dentro de los muchos factores que influyen sobre el posicionamiento comercial están: los beneficios que proporciona un producto al consumidor, la diferenciación que tiene la marca con respecto a su competencia, la calidad y el respaldo que ofrece la marca, entre otras. Dentro de estas dimensiones o factores, la RSE incide de manera notable sobre el posicionamiento comercial de una marca. Está claro que la RSE no simplemente abarca el aspecto medioambiental, sino que en este caso, el trato justo de una empresa con sus clientes plantea un factor relevante en cuanto a la responsabilidad social, entendiendo que el consumidor prefiere una marca que esté comprometida con el medio ambiente y que cobre lo justo por su producto en relación con la calidad y el respaldo.

### **Desarrollo Sostenible**

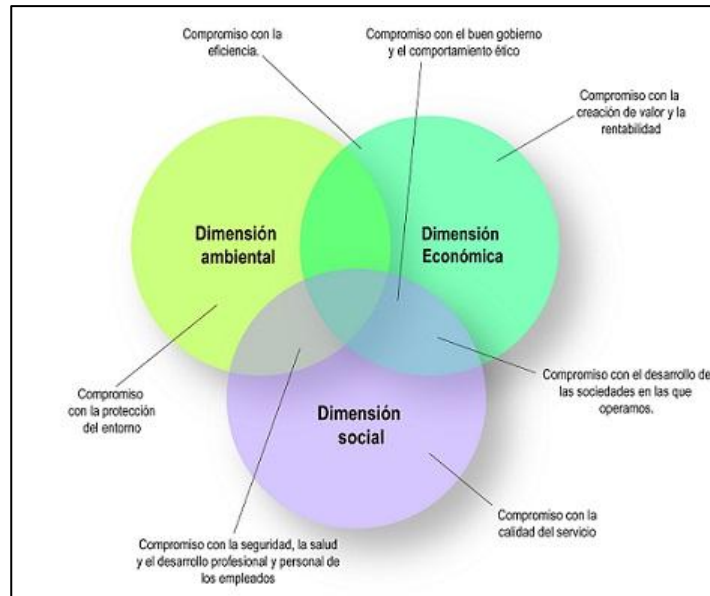
El concepto de desarrollo sostenible fue un modelo trabajado por las Naciones Unidas, donde los factores sociales, ambientales y económicos influyen en conjunto sobre el desarrollo y la calidad de vida de la comunidad.

Los ideales y principios que constituyen la sostenibilidad incluyen conceptos amplios tales como equidad entre las generaciones, equidad de género, paz, tolerancia, reducción de la pobreza, preservación y restauración del medio ambiente, conservación de los recursos naturales y justicia social. (ONU, 2012)

La ONU, plantea unos ideales básicos para la existencia de un desarrollo sostenible. Por otra parte, las empresas, concebidas como el principal motor de desarrollo, tienen un rol fundamental en la consecución de los ideales. Mencionar estas dimensiones conlleva a determinar los



componentes de la sostenibilidad y cómo la organización se desempeña en cada uno de estos ámbitos.



*Figura 2.* Componentes de la sostenibilidad, en donde se tiene en cuenta la interacción de los componentes del desarrollo sostenible aplicado a la organización. Fuente: Fundación Interamericana para el desarrollo (2003)

La sostenibilidad debe entenderse como sinónimo de bienestar, que plantea una dinámica entre el plano ambiental, social y económico. El bienestar es interpretado como una unidad constituida por los ámbitos anteriormente mencionados entrelazados y nunca independientes, por lo cual, la RSE pretende mantener unidos esos elementos para hacer de la empresa un generador de bienestar, tanto para la comunidad como para todos sus stakeholders.

### **Caso Max S.A.S**

Max S.A.S es una empresa dedicada a la distribución de llantas para camiones y vehículos particulares que presta el servicio de desmonte, rotación, alineación, balanceo y reencauche de llantas. Inició sus operaciones en el 2013 y está ubicada en la ciudad de Bogotá, en la Avenida Carrera 80 # 21 – 51, Bodega 79 Local 12, en el sector de Corabastos.

La empresa está conformada por nueve personas y está organizada de la siguiente manera:

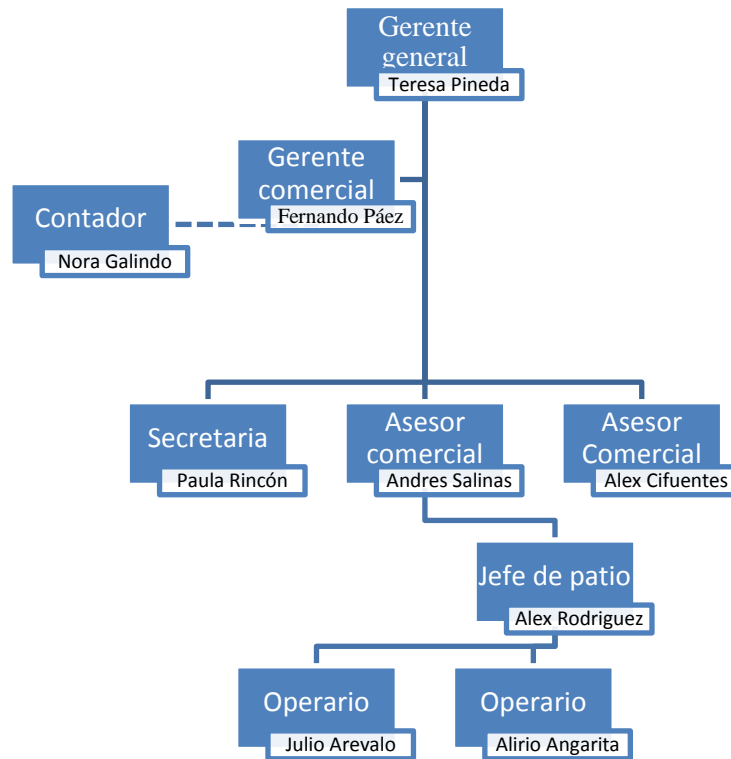


Figura 3. Organigrama Max S.A.S. Fuente: Elaboración propia.

Max S.A.S se enfoca principalmente en la venta de llantas nuevas de diferentes marcas (Goodyear, Hankook, Kumho, Michelin y Aurora) para camiones, vehículos particulares, vehículos oficiales y autobuses; pero debido a las necesidades de los clientes, también ofrece el servicio de alineación, balanceo, asesoría y reencauche. El proceso de reencauche consiste en raspar la banda de rodamiento de la llanta y aplicar una banda nueva sobre el armazón de la misma para prolongar la vida útil de la llanta desgastada.

Para contextualizar el modelo de negocio de la empresa Max S.A.S resulta relevante presentar un modelo Canvas (BMC).



Bussines Model Canvas		Max S.A.S		
Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta De valor	Relación Con los clientes	Segmento De clientes
<p>Max S.A.S tiene proveedores de llantas nuevas de diferentes marcas y referencias y Aliados estratégicos para el servicio de reencauche:</p>  <p>Proveedor de llantas nuevas Servicio de reencauche</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Venta de llantas nuevas</li> <li>* Reencauche</li> <li>* Balanceo</li> <li>* Alineación</li> <li>* Asesoría</li> </ul> <p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Operarios</li> <li>* Maquinaria</li> <li>* Software</li> </ul>	<p>Desarrollo de soluciones funcionales (llantas) para camiones pesados y livianos, automóviles y autobuses. Mediante calidad en el servicio, tiempos de entrega, respaldo y garantía.</p>	<p>Se buscan relaciones duraderas basadas en la confianza y el trato respetuoso y cordial con el cliente</p> <p><b>Canales</b></p> <p>Dar a conocer la empresa mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Volanteo</li> <li>* Cuña radial Corabastos</li> </ul>	<p>Empresas, dueños de camiones y flotas, dueños de vehículos particulares, oficiales y servicio público.</p> 
Estructura de costos		Flujo de ingresos		
<p>Los costos se concentran en talento humano (operarios, asesores, etc.) Maquinaria (balance, alineación, reencauche) y herramientas para el desarrollo de las actividades clave.</p>		<p>Venta directa de llantas nuevas, servicio de reencauche, balanceo, alineación y asesoría al cliente.</p> <p>Los clientes (empresas) pueden pagar a 30, 60, 90 y 120 días, dependiendo del concepto o negocio.</p>		

Figura 4. Modelo Canvas aplicado a Max S.A.S. Por medio del BMC se analiza el modelo de negocio de Max S.A.S, tomando como factor clave las dimensiones relevantes del modelo de negocio y sus principales stakeholders. Fuente: Elaboración propia.

## Planeación estratégica

### Misión.

Somos una empresa comercializadora de llantas nuevas de las mejores marcas del mercado, garantizando la calidad del producto y el respaldo, para asegurar la satisfacción del cliente.

### Visión.

En cinco años, pretendemos ser reconocidos por la calidad de los productos que comercializamos y la excelencia de nuestro servicio, logrando la preferencia de nuestros clientes y consiguiendo un posicionamiento efectivo en el mercado.

### **Concordancia de la planeación estratégica con RSE**

De acuerdo con el plan estratégico de Max S.A.S (Misión y visión), los objetivos de RSE que pretende instaurar en su operación no son transmitidos claramente. Si bien Max S.A.S plantea que la calidad del producto y del servicio son un factor clave para la satisfacción del cliente, no menciona ni deja claro su compromiso con el empleado, el medio ambiente y las prácticas de gobierno óptimas para su compromiso con la responsabilidad social. Por otra parte, no tiene dentro de su modelo estratégico un apartado dedicado a los valores y objetivos con respecto a las estrategias de RSE.

Para estructurar una estrategia de RSE, es recomendable que la empresa oriente su plan estratégico hacia ese objetivo y comunique efectivamente su determinación en cuanto a ese compromiso, lo que en la actualidad no sucede.

### **Impacto ambiental de las llantas**

En Bogotá anualmente se están generando alrededor de 2,5 millones de llantas usadas, de las cuales el treinta por ciento son botadas o arrumadas a la intemperie para ser posteriormente quemadas para la extracción de acero, generando esto un impacto medioambiental negativo. Muchas veces, la cantidad desechada de llantas termina invadiendo aceras, parques y calles de la ciudad, en donde las localidades que presentan mayor gravedad en cuestión de desecho de llantas usadas son: Engativá, Suba, Tunjuelito y Usaquén.

El impacto que tienen las llantas usadas no se limita simplemente en la estética visual, también ha llegado a constituir un problema de salud pública, por la proliferación de mosquitos y enfermedades pulmonares derivadas de la quema indiscriminada de llantas a cielo abierto, esto debido a la producción de azufre.

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) consiente del impacto ambiental de estos desechos, lidera un programa de pos consumo de llantas denominado Rueda Verde, el cual en el 2014 contribuyó al reciclaje de cerca de 1,2 millones de llantas en su planta

de tratamiento ubicada en Mosquera (Cundinamarca). Por otra parte, el distrito ha contribuido con la recolección de treinta mil llantas usadas a lo largo y ancho de la ciudad.

Rueda Verde, recibe las llantas usadas y en su planta de tratamiento separa el caucho, el acero y las fibras textiles de la llanta para posteriormente destinar estos materiales a diferentes fines como procesos industriales, fabricación de mezcla asfáltica, canchas sintéticas y pistas de atletismo.

### **Max S.A.S y RSE**

Durante el desarrollo de las operaciones de Max S.A.S, la RSE ha formado parte de los intereses de la empresa, en especial por la conciencia del impacto negativo sobre el entorno inherente a la industria de las llantas, por ello, manifiesta su interés en implantar una estrategia de RSE.

Actualmente, Max S.A.S adelanta acciones para mitigar el impacto que el desecho de llantas usadas genera sobre el ambiente. Por ello, es relevante presentar un análisis de la actividad de reencauche para el periodo comprendido entre agosto del 2015 y julio del 2016 con datos expresados en unidades. El análisis de este servicio es enriquecedor porque, aparte de representar una actividad importante dentro de la empresa, las llantas de disposición final son entregadas a un programa de reciclaje de llantas conocido como “Rueda Verde” que comprende la utilización de las llantas desechadas para la producción de goma para pavimentos y carreteras, canchas sintéticas de futbol y pistas de atletismo; así como para la fabricación de materas y otros objetos decorativos y funcionales.

**Tabla 1**

*Servicio de reencauche y reciclaje de llantas Max S.A.S*

	<b>Total Cascos</b>	<b>Servicio de Reencauche</b>	<b>Disposición final</b>
<b>Agosto</b>	55	45	10
<b>Septiembre</b>	59	40	19
<b>Octubre</b>	69	54	15
<b>Noviembre</b>	46	40	6
<b>Diciembre</b>	45	35	10

<b>Enero</b>	50	45	5
<b>Febrero</b>	69	60	9
<b>Marzo</b>	50	40	10
<b>Abril</b>	44	40	4
<b>Mayo</b>	66	60	6
<b>Junio</b>	82	75	7
<b>Julio</b>	70	65	5
<b>Total</b>	705	599	106

**Nota:** Registra el total de cascos (llantas usadas) durante el mes, el servicio de reencauche y la disposición final (llantas que no se pueden reencauchar por su deterioro y que son enviadas a Rueda Verde). Fuente: Elaboración Max S.A.S.

El proceso de reencauche es una renovación que se le hace a las llantas usadas, con el fin de prolongar su vida útil, pero no todas las llantas son aptas para este proceso. Las llantas que tienen un desgaste uniforme pueden ser reencauchadas ya que su labrado aun contiene por lo menos dos milímetros de caucho y el caucho no presenta desgarres o abolladuras. Por otra parte, las llantas que no cumplen con las características para ser reencauchadas se denominan de disposición final y están listas para reciclar.

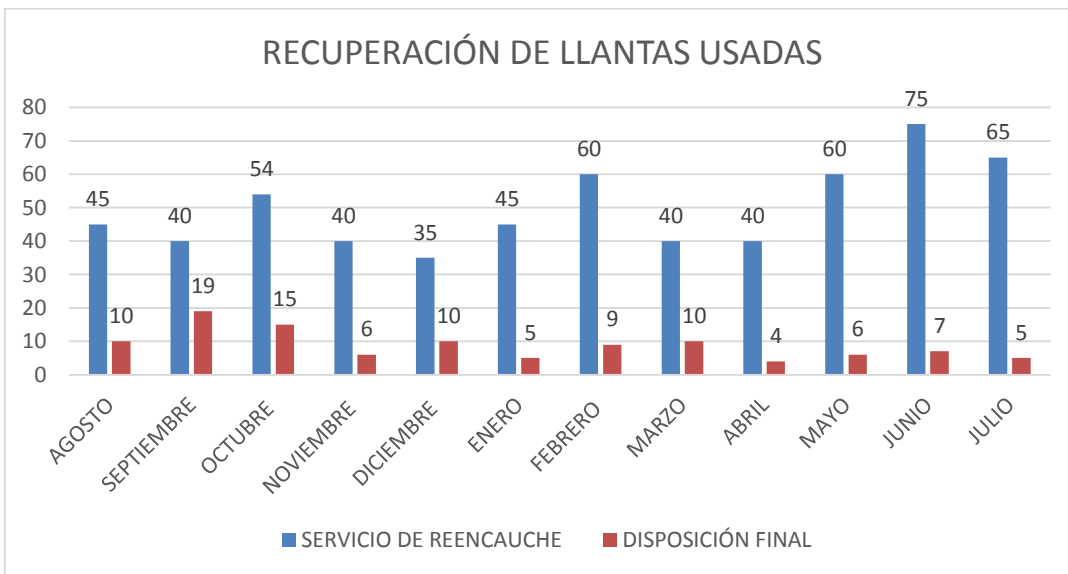


Figura 5. Comportamiento del servicio de reencauche y reciclaje de llantas comprendido entre agosto del 2015 y julio del 2016. Fuente: Elaboración propia.

De igual manera, la *figura 6* contiene información sobre el comportamiento del servicio de reencauche y reciclaje de llantas, donde se observa que en cuanto a disposición final, Max S.A.S registra una tendencia decreciente. Esta observación permite evidenciar que, aunque la empresa muestra un interés en el reciclaje de llantas usadas, todavía su aporte al entorno no es significativo en consideración al potencial que posee.

Por otra parte, la empresa desarrolla acciones para mitigar la propagación de mosquitos y demás insectos que genera el arrume de llantas a la intemperie. En este escenario, se sugiere que la empresa implemente un modelo para diagnosticar de manera efectiva su situación con respecto a la RSE. Hasta ahora, Max S.A.S no ha efectuado este diagnóstico.

### **Modelo Triple Bottom Line (TBL)**

El modelo de triple resultado o Triple Bottom Line (TBL) alinea las operaciones en la empresa hacia tres dimensiones importantes (ambientales, económicas y sociales). Los resultados de las mediciones u observaciones mediante el TBL son presentadas en los reportes corporativos de las empresas que utilizan el modelo y que se comprometen con el desarrollo sostenible mediante la RSE.

En Max S.A.S el enfoque de modelo TBL consiste en la contextualización de la situación actual de la empresa con respecto a la RSE y los enfoques en los cuales la empresa debe centrar sus esfuerzos. Sin embargo, la empresa hasta ahora no registra avances en la implementación y medición del modelo.

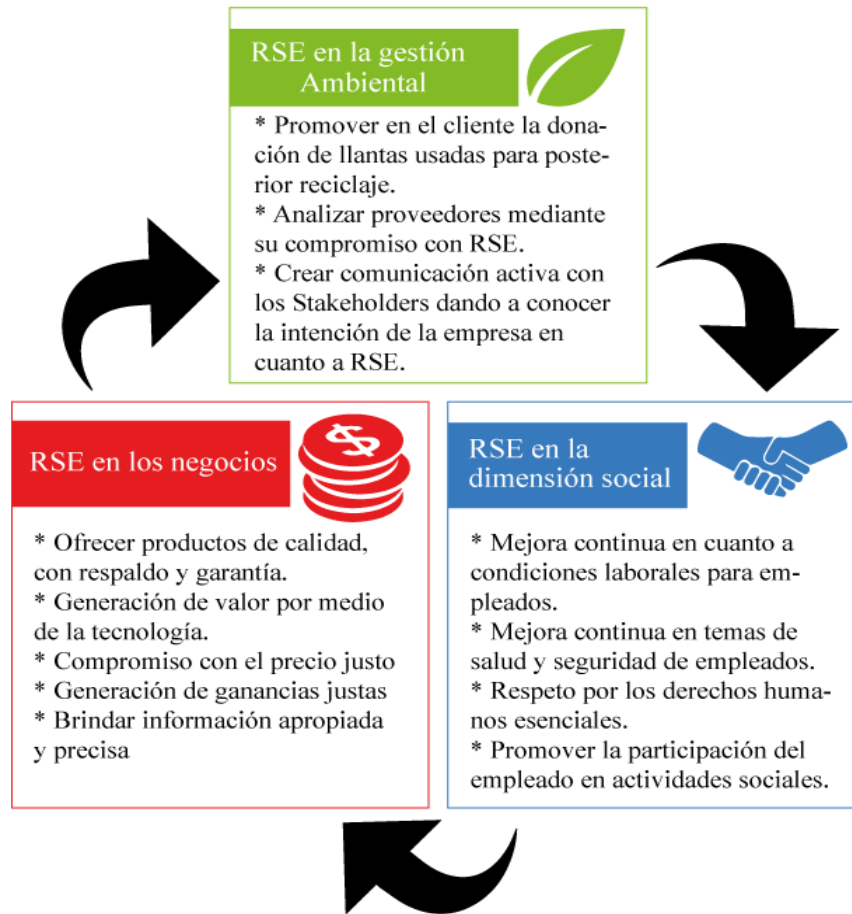


Figura 6. El modelo TBL aplicado a Max S.A.S tiene en cuenta los aspectos ambientales, sociales y económicos, mencionando las acciones que la empresa ejecuta actualmente en cada una de las dimensiones de RSE. Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, el análisis de la cadena de suministro de Max S.A.S enfocada en la implementación de la RSE, puede ser de gran utilidad para analizar todos los stakeholders de la empresa.

El análisis de la cadena de suministro está centrado en la marca más comercializada por la empresa (Kumho Tires) y la relación con la empresa importadora de la misma (Red Llantas) ubicada en la ciudad de Medellín.



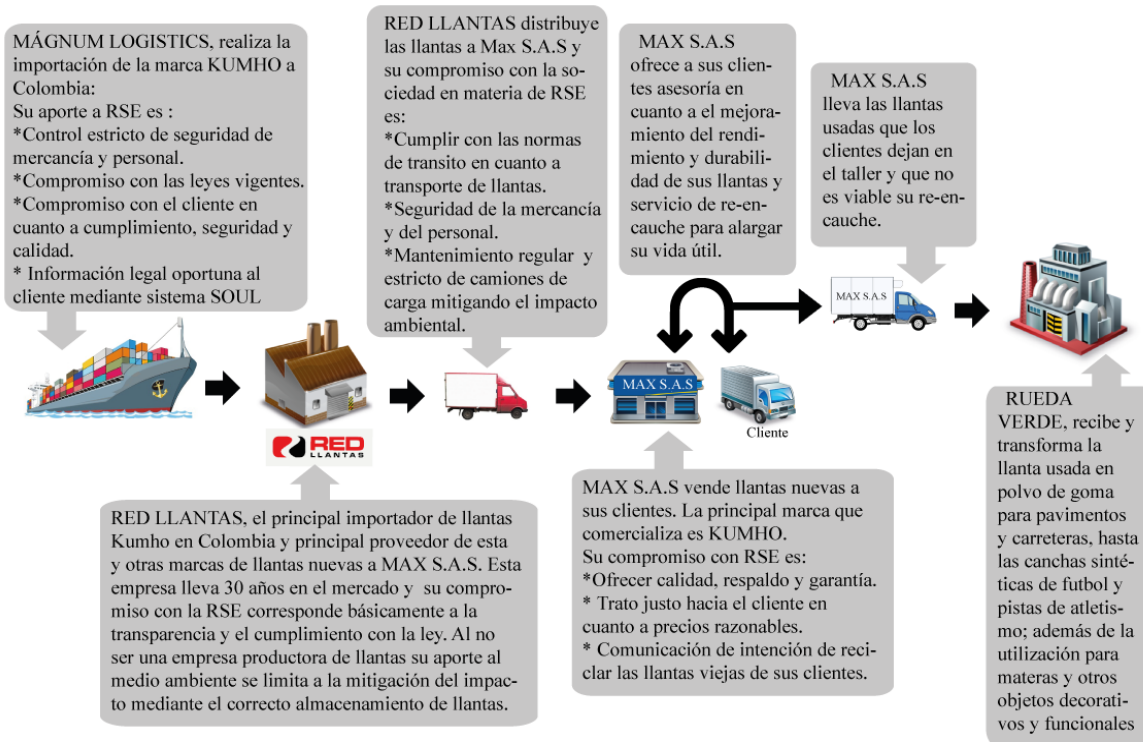


Figura 7. Análisis de la RSE en la cadena de suministro aplicada a la marca de llantas más comercializada por la empresa, (Kumho). Fuente: Elaboración propia

En la *figura 8* se analizan los stakeholders de la empresa y su aporte directo o indirecto a la responsabilidad social, en donde, desde el importador de las llantas hasta el destino final de las mismas contribuyen de manera significativa en la disminución del impacto que tiene cada agente en el entorno. Se aprecian factores económicos, sociales y ambientales, que considerados en conjunto, permiten concluir que la actividad de importación, distribución, venta y reciclaje de llantas está comprometida directamente con la RSE.

### Estrategias de RSE en Max S.A.S

Para la evaluación de la situación de la empresa en cuanto a RSE y tomando como referencia la *figura 8* (que destaca los stakeholders o grupos de interés de la empresa), conviene conocer la opinión de proveedores y clientes acerca de la RSE y cómo deberían implementarse nuevas estrategias.

La empresa adelanta actualmente una estrategia que pretende, además de incentivar la recolección y reencauche de las llantas, contribuir en el proceso de reciclaje de las llantas que no pueden ser reencauchadas.

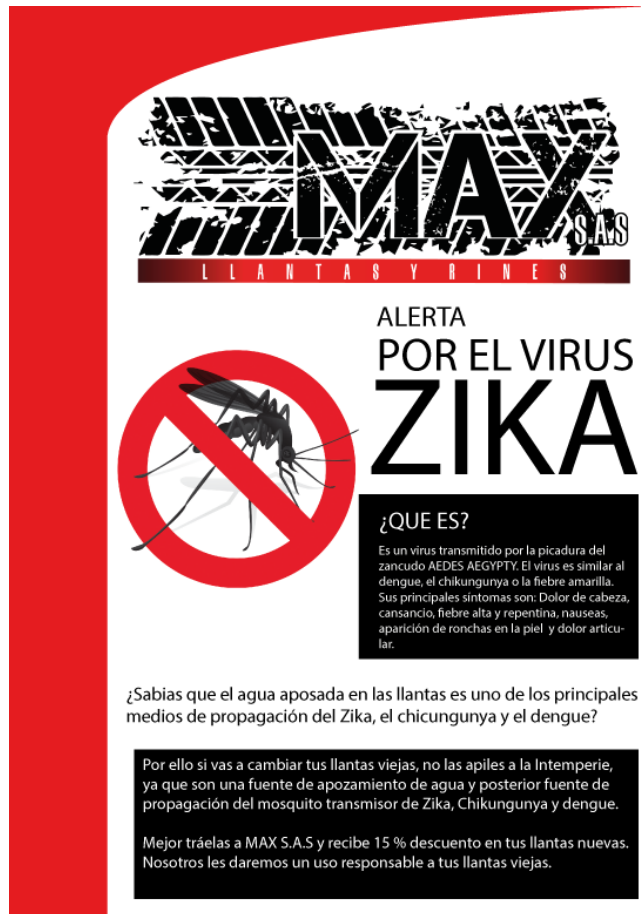
De acuerdo a la *figura 5*, que expone el comportamiento de los servicios de reencauche y reciclaje de llantas usadas, el aporte de Max S.A.S presenta un comportamiento decreciente en cuanto a reciclaje de llantas. Consciente de esta situación, la empresa inició desde el 14 de junio del 2016, una campaña para incentivar en sus clientes el compromiso con la recolección de llantas usadas, bajo la premisa de contribuir con la disminución del impacto de esas llantas que a la intemperie son fuente de propagación de zancudos y demás insectos. Los primeros resultados indican un crecimiento importante en este factor durante el mes de julio del 2016.

## **Comunicación de estrategias de RSE**

### **Material POP mitigación de impacto de las llantas en el ambiente.**

La empresa encontró que tiene potencial para contribuir sobre la disminución de la problemática derivada de la mala disposición de las llantas en desuso (fuente para la proliferación de los insectos que producen Zika, Chikungunya y dengue en climas templados), en especial, debido a que su principal cliente son los conductores y propietarios de camiones que realizan sus desplazamientos a regiones de climas propicios para la propagación de los virus mencionados. Max S.A.S implementó una estrategia de incentivo para que los clientes que buscan cambiar sus llantas reciban el 15% de descuento por donar sus llantas usadas. Como se mencionó, para Max S.A.S el negocio de reencauche también representa una fuente de ingreso importante.

Por otra parte, la comunicación interna de la intención socialmente responsable de la empresa, se efectúa mediante reuniones con los colaboradores de la empresa donde tiene lugar la sensibilización sobre prácticas incluidas aquellas donde los operarios informan al cliente sobre el interés de la empresa en que sus llantas usadas sean destinadas al reciclaje.



*Figura 8.* Material POP ubicado en el taller de Max S.A.S efectuado con el objeto de aumentar la recolección de llantas usadas para la mitigación del impacto de estas en la propagación de mosquitos. Fuente: Elaboración Max S.A.S.

Después de la puesta en marcha de la campaña para disminuir la propagación de mosquitos, Max S.A.S registró un incremento de la cantidad de llantas destinadas a reciclaje en el mes de julio del 2016 con respecto al mismo periodo del año anterior. Este incremento de recolección de llantas para reciclaje fue el más alto registrado teniendo en cuenta el periodo comprendido entre agosto del 2015 y julio del 2016.

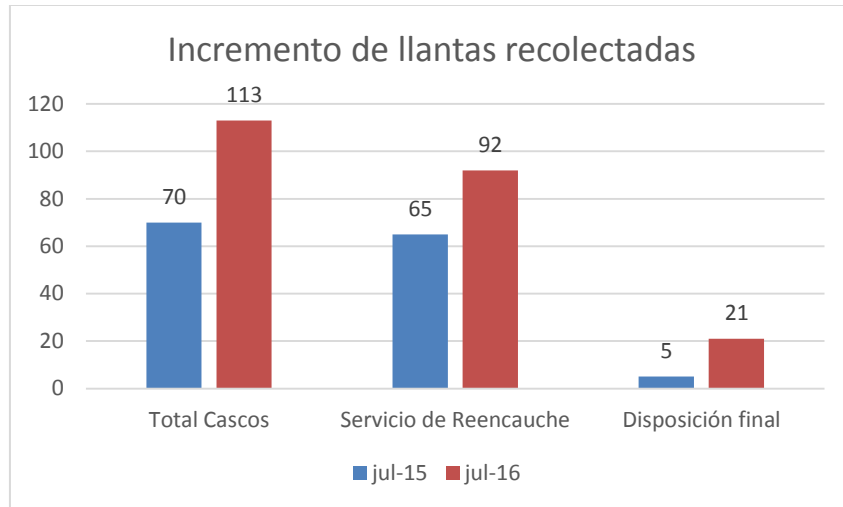


Figura 9. Comparación del número de cascotes recolectados, servicio de reencauche y reciclaje de llantas en julio del 2016 con el mismo mes del año anterior. Fuente: Elaboración propia.

### Análisis de Stakeholders y RSE

Después del reconocimiento de los grupos de interés que son afectados positiva o negativamente por la operación de la empresa, Max S.A.S debe observar y analizar en qué aspectos influye y los resultados de esa influencia en cada Stakeholder.

**Tabla 2**

*Acciones de RSE Max S.A.S y el impacto en sus diferentes stakeholders*

Grupo de interés	Acercamiento	Resultado
<b>Empleados</b>	En el año 2015 la empresa aumentó el porcentaje de participación de los empleados en las comisiones por ventas, realizó una reunión y comunicó este nuevo incentivo.	Se evidencia una mejora del clima laboral, aumento de las ventas y la calidad del servicio prestado por los operarios. Se logró un nivel más alto de satisfacción del cliente.
<b>Comunidad</b>	Max S.A.S apoya económicamente el torneo de futbol 5 realizado por los comerciantes de la zona de Corabastos, además de formar parte funcional de la junta comunitaria del sector.	El resultado de esta gestión afectó positivamente el posicionamiento y reconocimiento que tiene la empresa.

<b>Proveedores</b>	<p>En julio del 2014, Max S.A.S participó en las capacitaciones brindadas por RED LLANTAS enfocadas a la implementación de estrategias para mejorar el canal de distribución y comercialización de la marca KUMHO en Colombia.</p>	<p>Mejóro el servicio al cliente, y se fortaleció la relación de Max S.A.S con su proveedor de llantas Kumho.</p>
<b>Clientes</b>	<p>La empresa emprendió estrategias de incentivo para la donación de llantas. Se ofrecieron descuentos a los clientes en la compra de sus llantas nuevas a cambio de sus llantas usadas. Se aplicaron encuestas para conocer la opinión de los clientes en cuanto a calidad del servicio, calidad del producto y los precios.</p>	<p>Aumentó la recolección de llantas, el servicio de reencauche y el número de llantas para disposición final. La empresa obtuvo información relevante en cuanto a la percepción del cliente con respecto al servicio y factores a mejorar.</p>
<b>Medio ambiente</b>	<p>Se adelantaron acciones para aumentar la participación de la empresa en el reciclaje de llantas mediante el programa RUEDA VERDE. Se logró informar a los clientes y demás stakeholders sobre el impacto negativo que tienen las llantas en la propagación de mosquitos que transmiten el Zika y el Chikungunya</p>	<p>Contribución al reciclaje de llantas usadas y un balance positivo en cuanto a informar y hacer tomar conciencia a las personas de la influencia que tienen las llantas usadas en la propagación de mosquitos y problemas de salud publica.</p>

**Nota.** Todas las acciones de RSE que ha puesto en marcha Max S.AS tuvieron lugar sin contar con una estrategia formal de RSE, por lo cual, su impacto fue medido únicamente de forma cualitativa. Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, al terminar el análisis de la situación actual de la empresa en cuanto a RSE y las estrategias que la firma adelanta para ser socialmente responsable, se observa que la evaluación de los beneficios que conlleva el adoptar una posición de compromiso frente al entorno es de evidente relevancia. El aspecto de mayor beneficio por los aportes derivados de la RSE es el posicionamiento comercial, en donde la empresa percibirá tanto la preferencia por parte de sus clientes como el mejoramiento en la reputación de la marca. La RSE no simplemente hace que una empresa contribuya de manera eficiente con el desarrollo de la sociedad y la mitigación de los factores de riesgo y efectos negativos derivados de su operación, también genera en la marca una diferenciación con respecto a la competencia y una imagen positiva en sus demás Stakeholders (Proveedores, comunidad, gobierno, etc).

## Posicionamiento comercial Max S.A.S

### Reputación corporativa.

El simple hecho de contar con clientes frecuentes puede llegar a ser un elemento relevante dentro del posicionamiento comercial de Max S.A.S, pero más allá existen métodos cualitativos y cuantitativos para medir este factor tan importante. El Reputation Institute, una firma mundialmente reconocida, fundada en 1997, propone un modelo denominado RepTrack®, que busca evaluar la relación entre la conexión emocional “pulse” con los stakeholders. Este estudio o modelo analiza: los productos; los servicios, la innovación, el lugar de trabajo, la ciudadanía, gobernabilidad y rendimiento de la empresa. El Reputation Institute no está presente en todos los países y su análisis se aplica principalmente a grandes compañías.

En el caso Max S.A.S, existen formas más accesibles de analizar la reputación de la empresa. Las encuestas a los proveedores, clientes y empleados constituyen una herramienta útil para conocer su punto de vista con respecto a la empresa. Otros instrumentos que brinda la tecnología actual, como las redes sociales, revisten de gran utilidad para publicar la información de la empresa propiciando un espacio para que los clientes y demás stakeholders den a conocer su opinión. Por otra parte, existen actualmente herramientas como Google Analytics que miden estadísticamente el tráfico de personas que visitan una página web, lo que le facilitaría a Max S.A.S saber cuántos clientes buscan sus servicios y productos mediante la web. Por ello, para Max S.A.S una manera fácil, rápida y económica de medir su reputación y posicionamiento comercial es hacer parte de las redes sociales (actualmente no lo hacen) y la creación de una página web que le ayudará no solo en sus necesidades de contacto con el cliente sino también para darse a conocer de manera efectiva en el mercado. La empresa todavía no cuenta con página web.

Por otra parte, Marta Carrió (2011) propone un modelo *multistakeholder* que apoya la realización de un análisis de las diferentes dimensiones consideradas en los más importantes métodos para medir la reputación de una empresa. En este modelo la empresa debe estructurar una encuesta que puede resultar extensa pero útil a la hora de conocer la opinión que tienen sus stakeholders.

**Tabla 3***Metodología multistakeholder para medir la reputación organizacional.*

<b>Dimensión</b>	<b>Atributos</b>
<b>Calidad</b>	Calidad de los cargos directivos Calidad de los trabajadores Cumplimiento de sus compromisos con los stakeholders Atención hacia los diferentes stakeholders Gestión bajo criterios de calidad
<b>Atractivo</b>	Admiración Confianza Atractivo para trabajar en la organización Autenticidad Atractivo para los stakeholders ( proveedores, partners, etc) Experiencia oferta Fidelidad de los trabadores
<b>Rendimiento</b>	Resultados económicos y financieros Capacidad de inversión Potencial de crecimiento Internacionalización Liderazgo en el mercado Grado de innovación Efecto de las actividades de responsabilidad social
<b>Responsabilidad</b>	Responsabilidad social y medioambiental Comportamiento ético Fiabilidad Transparencia Legitimidad Legalidad

Nota: En el caso de Max S.A.S la metodología multistakeholder plantea una guía de ítems para hacer un análisis cualitativo de cada dimensión y atributo y conocer el impacto de cada uno de ellos sobre la percepción que tienen sus stakeholders. Fuente: Marta Carrió (2011).

Por último, la RSE es un factor clave en la reputación que tiene una empresa, pero no es el único. La calidad de los productos que comercializa, la relación que tiene con sus clientes, proveedores y empleados constituyen un conjunto que si se gestiona de manera adecuada puede generar un beneficio para la empresa, que se traduciría no solo en la generación de valor y bienestar para sus clientes, proveedores y medio ambiente, sino también para la misma empresa, otorgándole reconocimiento, reputación y un alto grado de confiabilidad.

## Conclusiones

La empresa Max SAS (dedicada a la venta de llantas nuevas y la prestación de otros servicios para diferentes tipos de vehículos) a pesar de ser una organización relativamente pequeña y de pocos años de operación, aplica el concepto de Responsabilidad Social Empresarial promoviendo la adecuada disposición de las llantas en desuso para el servicio de reencauche (participa en el Programa “Rueda Verde”).

Por otra parte, Aunque el tiempo de práctica de la RSE con ese enfoque responsable por las externalidades y la mitigación del impacto que genera su operación es corto, la empresa registra estadísticas que evidencian el incremento en la cantidad de llantas destinadas al reciclaje.

La empresa presenta desarticulación entre sus acciones de RSE y la planeación estratégica de la organización. No existe un programa concreto que defina y controle las acciones en esta materia y los avances corresponden más a actividades puntuales ejecutadas de manera informal. Por ello, a Max S.A.S se le dificulta la medición y evaluación de la RSE dentro de la gestión empresarial.

En virtud de lo anterior, es recomendable que la empresa realice un diagnóstico sobre su actual posición en cuanto a Responsabilidad Social Empresarial, con el uso de las tecnologías modernas para captar información sobre todas las personas u organizaciones afectadas por las decisiones y acciones de Max S.A.S como insumo para incorporar ese concepto a su planeación estratégica.

En consideración a lo sensible de la problemática inmanente a la mala disposición de llantas en desuso y teniendo en cuenta los resultados de las acciones informales en RSE de la empresa analizada, la inversión de recursos en este frente constituirá un factor decisivo para mejorar su posicionamiento comercial al influir sobre la preferencia del consumidor de su producto.



## Referencias

- Bagozzi, R. (1975). Marketing as Exchange. *Journal of Marketing*, 39.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Drucker, P. (1996). *La gestión en tiempos de grandes cambios*. Buenos Aires: Editorial Gestión.
- Durán, G. (2009). *Empresas y gestión ambiental en el marco de la responsabilidad social corporativa. Economía industrial* ( ed.). Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- García, M. (2015). La Cuenta del Triple Resultado o Triple Bottom Line. *Revista de contabilidad y dirección Vol.20*.
- Lennon, F. (2010). *Responsabilidad social empresarial: entre el pragmatismo y las buenas intenciones* . Barcelona: EBS Consulting Group.
- Machado, M. (2007). La responsabilidad social corporativa como resultante de un cambio en los imaginarios del contador público: del mecanicismo a la complejidad de las organizaciones. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 51, 2007.
- Nieto. (2014). Diagnóstico de las condiciones superficiales y evaluación del comportamiento estructural del pavimento de las vías construidas por el Instituto de Desarrollo Urbano con asfalto modificado con caucho reciclado de llanta (GCR), en las localidades de Fontibó. 51, 2014.
- Núñez, G. (2003). *La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible*. Madrid: CEPAL.
- ONU. (2012). *Educación para el desarrollo sostenible*. Paris: UNESCO.
- Redinn, W. (2004). Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad. *Cuadernos de Management para una dirección eficaz*, 80.
- Ricon, L., & Díaz, S. (2009). *Diagnóstico y creación de un modelo de gestión basado en responsabilidad social empresarial aplicado la empresa Marval S.A.* (1 ed.). Bogotá: Universidad del Rosario.

