

**Modelo de evaluación de la estrategia corporativa de Postobón, en el cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible.**

**Juan Manuel Isaza Higuera**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA-  
Bogotá, Colombia  
2017**

**Modelo de evaluación de la estrategia corporativa de Postobón, en el cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible.**

**Juan Manuel Isaza Higuera**

**Director:**

**William Alberto Ruiz Sarmiento**

**Isabel Ossa Cadavid**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA-  
Medellín, Colombia  
2017**

## TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS .....	5
LISTA DE GRÁFICOS.....	5
A. Introducción .....	6
B. Marco Teórico.....	7
C. Postobón como empresa.....	10
3.1 Historia.....	10
3.2 Postobón en el mercado de gaseosas en Colombia.....	13
3.3 Portafolio de productos .....	15
3.4 Canales de distribución y cadena de valor.....	16
3.4.1 Cadena de valor .....	17
3.4.2 Canales de ventas.....	18
3.4.3 Distribución geográfica .....	19
3.5 Valores corporativos .....	22
3.6 Articulación interinstitucional de Postobón.....	23
3.6.1 Pacto Global .....	23
3.6.2 Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible (CECODES) .....	23
3.6.3 CEO Water Mandate .....	24
D. Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) .....	24
E. Estrategia corporativa de Postobón.....	41
4.2 Introducción a la estrategia .....	41
4.2 Estrategia en Postobón.....	42
F. Modelo de sostenibilidad de Postobón.....	44
5.2 Construcción del modelo de sostenibilidad .....	45
5.2.1 Grupos de interés.....	46
5.3 Focos del modelo de sostenibilidad .....	46
5.3.1 Hábitos de vida responsables .....	47
5.3.1.1 Configuración del portafolio .....	48
5.3.1.2 Productos del portafolio reducidos en azúcar .....	48
5.3.1.3 Productos del portafolio con ingredientes nutricionales .....	49
5.3.2 Buen Vecino.....	52

5.3.3 Cadena de valor sostenible e inclusivo .....	57
5.3.4 Capital humano .....	63
5.3.5 Compromiso con el planeta.....	64
G. Asuntos materiales para Postobón.....	67
H. Proceso de calificación del modelo Uno más Todos con el cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible. ....	69
7.2 Segunda etapa: tipificación estratégica de las metas relacionadas .....	73
7.3 Etapa tres: calificación de incidencia del modelo Uno más todos con las metas relacionadas. ....	76
7.3.1 Incidencia de los programas de Hábitos de Vida Responsables .....	77
7.3.2 Incidencia de los programas de Buen Vecino .....	78
7.3.3 Incidencia de los programas de Cadena de Valor Sostenible e Inclusiva. ....	81
7.3.4 Incidencia de los programas de Capital Humano.....	84
7.3.5 Incidencia de los programas de Compromiso con el Planeta.....	85
7.4 Etapa cuatro: evaluación general de los programas del modelo en el cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible.....	87
I. Conclusiones .....	91
J. Bibliografía.....	93

## LISTA DE TABLAS

TABLA 1. CENTROS DE PRODUCCIÓN .....	21
TABLA 2. CENTROS DE DISTRIBUCIÓN .....	21
TABLA 3. GRUPOS DE INTERÉS POSTOBÓN .....	46
TABLA 4. PRODUCTOS DEL PORTAFOLIO REDUCIDOS EN AZÚCAR.....	48
TABLA 5. PRODUCTOS DEL PORTAFOLIO CON INGREDIENTES NUTRICIONALES.....	49
TABLA 6. COMPROMISOS DE AUTORREGULACIÓN.....	50
TABLA 7. LITROS QUE AYUDAN .....	54
TABLA 8. MUNICIPIOS DE MIBICI POSTOBÓN .....	55
TABLA 9. MUNICIPIOS MIPUPITRE POSTOBÓN .....	56
TABLA 10. VENTAS Y COMPRAS HIT SOCIAL.....	58
TABLA 11. IMPACTO PROGRAMA HIT SOCIAL.....	60
TABLA 12. IMPACTO MINIMARKET 2X3 .....	61
TABLA 13. CONSUMO TOTAL DE AGUA.....	65
TABLA 14. ASUNTOS MATERIALES DE POSTOBÓN.....	68
TABLA 15. RANGOS DE DECISIÓN PARA TIPIFICACIÓN DE METAS.....	74
TABLA 16. CALIFICACIÓN DE INCIDENCIA.....	76
TABLA 17. RANGOS DE VALORACIÓN DE FOCOS DEL MODELO .....	88
TABLA 18. RESULTADOS POR PROGRAMA .....	92

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. MARKET SHARE 2016.....	14
GRÁFICO 2. CADENA DE VALOR POSTOBÓN.....	18
GRÁFICO 3. CANALES DE VENTA .....	19
GRÁFICO 4. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA.....	20
GRÁFICO 5. ESTRATEGIA CORPORATIVA .....	43
GRÁFICO 6. MAPA DE GENERACIÓN DE VALOR.....	44
GRÁFICO 7. MODELO UNO MÁS TODOS.....	47
GRÁFICO 8. APOYO A CAUSAS SOLIDARIAS .....	53
GRÁFICO 9. MATRIZ DE MATERIALIDAD .....	68
GRÁFICO 10. FILTRACIÓN DE METAS .....	70

## A. Introducción

A lo largo de la historia empresarial se han venido trabajando diferentes perspectivas de lo que significa la generación de valor para las empresas. Desde la visión del sentido común, la creación de valor en las empresas se da siempre desde una perspectiva económica. Un ejemplo de esto es la visión de Milton Friedman que expuso que la única responsabilidad de los negocios es la maximización de sus utilidades para sus accionistas. (Carson, Friedman's Theory of Corporate Social Responsibility , 1993). Por otro lado y desde una visión más revolucionaria nace el concepto de valor compartido, redefiniendo este concepto de generación de valor y llevándolo más allá de la visión de Friedman. Este concepto, expuesto por Michael Porter y Mark Kramer, se define como todas las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de la compañía mientras simultáneamente se aporta a las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera (Porter & Mark, 2011). Esta nueva perspectiva de generación de valor ha volcado a que grandes empresas participen en acciones encaminadas al valor compartido y repensar la manera en cómo hacer negocios y relacionarse con su entorno.

Por otra parte y a raíz del éxito económico que el mundo ha enfrentado a lo largo de los últimos dos siglos a costa del desgaste de muchos otros recursos y factores, se ha desarrollado una agenda mundial en la cual países, empresas e individuos se comprometen con el objetivo de tener un mundo sostenible. Esta agenda fue formulada en el año 2015 por la ONU y se fundamenta en 17 objetivos que cubren lo que se denomina los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS).

En este sentido comprender el concepto de valor compartido y alinear los objetivos y estrategias, no solo para sobresalir en el mercado sino para aportar al cumplimiento de estos objetivos va a ser fundamental para el futuro de las empresas y la perdurabilidad de estas.

Es necesario que las empresas se cuestionen y hagan pausas para determinar el camino que se debe seguir. Desde su fundación en 1904 Postobón ha buscado siempre la generación de valor económico a través de su portafolio de productos y desde luego esto le ha permitido ser una empresa generadora de empleo y aportante al desarrollo económico, social y tecnológico de Colombia. Sin embargo, también ha sido aportante al cambio climático, a la

escases de los recursos hídricos, a aumentar las tasas de sobre peso en la población colombiana, entre otros. Las tensiones que se viven hoy en Colombia sobre la protección de las cuencas hídricas, las regulaciones a las bebidas azucaradas y a las emisiones de gases de efecto invernadero son aspectos que deberían ser tenidos en cuenta desde la planificación estratégica de la empresa para mitigar riesgos y ser más competitiva.

Todas estas consecuencias de la actividad económica e industrial de Postobón y viendo estas externalidades y problemas como posibles riesgos a su imagen corporativa y a su perdurabilidad, ha generado que desde la alta gerencia se repiense la manera en cómo Postobón genera valor para sus grupos de interés. Es por esto que en el 2014 se definió la estrategia corporativa con cinco focos de estratégicos, incluyendo uno denominado desarrollo sostenible.

En este orden de ideas, se va a desarrollar una investigación, a través de la elaboración de un modelo de evaluación, en dónde se analizará la estrategia corporativa de Postobón S.A desde una perspectiva del valor compartido e identificando cómo a través de esta y de su modelo de sostenibilidad Postobón ha aportado con el cumplimiento de los ODS.

## **B. Marco Teórico**

Los vínculos y definiciones que se han estudiado a lo largo de la historia sobre la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y el relacionamiento de la empresa con la sociedad han sido muy variadas y no ha habido una definición universal para la RSE, así lo escribiría Votaw “la responsabilidad social empresarial significa algo, pero no siempre lo mismo para todo el mundo”(Garriga & Melé, 2004). Dentro de las variadas visiones que se han tenido entorno a la RSE se pueden diferenciar cuatro teorías de pensamiento: las teorías instrumentales, las teorías políticas, las teorías integradoras y las teorías éticas. (Garriga & Melé, 2004).

Las teorías instrumentales fueron representadas por una visión netamente económica. Milton Friedman expuso que la única responsabilidad de los negocios hacia la sociedad era la maximización de sus utilidades para sus accionistas (Carson, Firedman’s Theory of Corporate Social Responsibility , 1993), los autores más representativos de esta escuela de

pensamiento son: Milton Friedman (1970); Murray y Montanari (1986) y Litz (1996). Las teorías políticas por su parte, enfatizaban en el poder que tenían las organizaciones, especialmente en su relación que tenían con la sociedad, y de las responsabilidades que tenían derivada de este poder (Garriga y Melé, 2004), los autores que pertenecían a esta escuela son: Davis (1960); Donaldson y Dunfee (1994); Wood y Lodgson (2002). Las teorías integradoras hablan de como los negocios integran las demandas de la sociedad, y en la detención de estas demandas para alcanzar legitimidad social y mayor prestigio y reputación, los autores que pertenecían a esta escuela son: Carroll (1979); Jones (1980); Vogel (1986) y Wilcox (2005) (Eslava & Alcala, 2013). Las teorías éticas están basadas en concepto del deber ser y del deber hacer de las cosas y de la necesidad de alcanzar un bien para la sociedad, estas son: la teoría de los stakeholders normativos, propuesta principalmente por Freeman y Evan (1990), Freeman y Philips (2002) y artículos como “Principles of Stakeholder Management” de “The Clarkson Center for Business Ethics” (Garriga & Melé, 2004).

El valor compartido nace como concepto, dándole un sentido estratégico a la visión que se tiene sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Este concepto, propuesto por los profesores de estrategia y negocios de la Universidad de Harvard Michael Porter y Mark Kramer, reúne algunos conceptos de las teorías presentadas anteriormente. En el artículo de Harvard Business Review “Creando Valor Compartido” se dice que una visión estrecha del capitalismo no le ha permitido a las empresas aprovechar su potencial para alcanzar los retos más grandes que tiene la sociedad y que el propósito de toda empresa debe ser redefinido hacia el concepto de Valor Compartido (Porter & Kramer, 2011). Autores como John Kania y Mark Kramer en su artículo en “Stanford Social Innovation Review” han propuesto un modelo llamado “Colletive Impact” o impacto colectivo, donde se evidencia como las organizaciones están acercándose a este concepto para resolver los problemas sociales más desafiantes (Kramer & Kania, 2011). Es así como hoy podemos ver un cambio y una diferencia, los programas de RSE se enfocan mayormente en la reputación y tienen muy poca relación con el core del negocio, mientras que las soluciones de Valor Compartido son integrales y apuntan a la rentabilidad de la empresa y su posición competitiva (Porter & Kramer, 2011). Por otro lado, un nuevo movimiento llamado empresas B ha surgido como una forma de redefinir la misión de los negocios. Dentro de su

esencia una empresa B debe no solo ser la mejor en el mundo, sino también la mejor para el mundo (B Corporation, 2017). La empresa B tiene como objetivos utilizar el valor del mercado para generar valor social y ambiental, crear valor para sus grupos de interés, incluyendo a sus accionistas, contribuir dentro de su declaración de misión a problemas sociales y ambientales y redefinir y expandir el sentido de éxito en los negocios. (Londoño, 2012).

Uno de los autores que ha marcado una diferencia por su aporte al desarrollo sostenible, ha sido Prahalad, que con su teoría de la base de la pirámide ha contribuido con métodos y conclusiones importantes a tener en cuenta en relación a los Objetivos del Desarrollo Sostenible y la vinculación empresa y sociedad. Dentro de su libro, “La Fortuna de la Base de la Pirámide” dice que los pobres son un segmento excluido y el potencial que tiene es inmenso, además insta a que el reto es diseñar un sistema con incentivos de mercado, con ganancias económicas y reputación y llevar esto para hacer más por los pobres (Prahalad, 2010). Por otro lado, el bangladesí Muhammad Yunus condecorado Premio Nobel de Paz y creador del Banco Grameen, en su libro “Construyendo Negocios Sociales” dice que en el sistema capitalista, existen dos tipos de cuerpos corporativos que se pueden distinguir: las empresas que buscan maximizar sus beneficios y las empresas que buscan llenar objetivos sociales sin ningún beneficio. Yunus por su parte propone un nuevo capitalismo, definiéndolo como Negocios Sociales, que son una combinación de los dos cuerpos corporativos en donde el negocio tiene que suplir sus costos y obligaciones de sus operaciones y la de sus accionistas (Yunus & Weber, 2010), pero este nuevo tipo de negocio tiene una vocación más de resolver causas específicas que de generación de utilidades monetarias.

El concepto de generación de valor y desigualdad ha sido discutido a lo largo de los últimos dos siglos, desde el inicio de la Revolución Industrial en el siglo XIX. Hay unas olas de pensamiento, como las propuestas por Karl Marx, el cual bajo el principio de la acumulación infinita explican que las empresas tienden a acumular el capital a medida que éstas crecen y la relación empresa-sociedad es desigual y destructiva. Por otro lado, en el siglo XX el economista ruso-americano Simón Kuznets dijo que el comportamiento empresarial con respecto a la sociedad se comporta como una U invertida. En donde al

principio, cuando las empresas empiezan a generar su riqueza y a crecer, la desigualdad aumenta y llega un punto donde la sociedad, a partir del buen rendimiento de las empresa, empieza a crecer (económicamente y en términos de beneficios) y la desigualdad por consiguiente disminuye entre quienes tienen ingreso por capital y los que tienen ingreso por trabajo. (Piketty, 2013)

“Los progresos científicos más extraordinarios, las proezas técnicas más sorprendentes, el crecimiento económico más prodigioso, si no van acompañados por un auténtico progreso social y moral, se vuelven en definitiva contra el hombre” (Bergoglio, 2015). El Papa Francisco en la encíclica “Laudato Si” hace una exhortación a todas las personas, para unir a toda la familia humana en la búsqueda de un desarrollo sostenible e integral (Bergoglio, 2015), y explica que se necesitan los talentos y la implicación de todos para reparar el daño causado (Bergoglio, 2015).

La Organización de las Naciones Unidas (ONU), junto con otras organizaciones supranacionales y gobiernos, se reunieron en el 2015 para formular unas metas, llamadas los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS). Los ODS, a pesar de no ser un mandato legislativo para los países, cuentan con unas características aplicables universalmente y tienen en cuenta múltiples realidades. Esto permite que empresas e individuos puedan vincularse más fácil y tengan un papel protagonista en el cumplimiento de estas metas. Dentro del marco existen 169 metas asociadas a los 17 ODS que se establecieron.

La materialidad va a estar definida por aquellos impactos y riesgos que puedan afectar su normal desarrollo y sostenibilidad a lo largo del tiempo (CapacitaRSE, 2012). En este sentido, los asuntos materiales de una organización son todos aquellos que tienen un impacto en los grupos de interés y además un impacto en la estrategia de la compañía o el propio negocio.

## **C. Postobón como empresa**

### **3.1 Historia**

Postobón es una empresa con más de 110 años en el mercado de bebidas en Colombia, es reconocida por su gran capacidad de distribución y de operación en todo el territorio

nacional. La compañía se fundó en 1904, en esos momentos Colombia estaba pasando por una crisis económica debido a la destrucción que generó la Guerra de los Mil Días.

Valerio Tobón un joven antioqueño junto con Gabriel Posada fundaron la compañía y formaron la sociedad Posada&Tobón en 1904. En ese mismo año empezaron a desarrollar el primer producto que intentó emular a la gaseosas Jewsbury & Brown, bebida importada que se comercializaba en el país. En el año 1911 se desarrolló la Kola Champaña y fue la primera gaseosa que se empezó a ganar un espacio en la vida de los colombianos.

En 1917 la compañía lanzó agua cristal, un hito para la empresa pues representó un gran avance en innovación y tecnología por su proceso de producción. Un año más tarde se lanzó el producto Bretaña y con él se introdujo la tapa corona al portafolio de gaseosas.

Con el tiempo, la sociedad Posada&Tobón realizó alianzas comerciales con Gaseosas Colombiana y Gaseosas Lux, que eran competidores en la época. Como fruto de estas alianzas, las marcas Postobón, colombiana y Lux pudieron producirse en cualquiera de las plantas de las tres compañías, ampliando el alcance del territorio nacional.

En el año 1950, Carlos Ardila Lülle comenzó a trabajar para Gaseosas Lux. Su capacidad y gran visión de negocios llevaron a la compañía a crecer y a ser más competitiva en el mercado. 18 años más adelante Gaseosas Lux y Postobón se fusionaron y Carlos Ardila Lülle fue nombrado presidente.

En el año 1954 se introdujo un producto icono para la compañía, Manzana Postobón. Este producto se convirtió en un referente por su único sabor y color. En 1962 se introdujo las gaseosas dietéticas, siendo la primera empresa en América Latina en tener una línea exclusiva en este tipo de bebidas.

En el año 1980, Postobón suscribió un contrato con Pepsico para ser los embotelladores y distribuidores de algunos de sus productos como Pepsi y 7Up. Convirtiéndose de esta forma en el mejor embotellador de Pepsico en América Latina. Por otro lado, en esa misma década, se introdujo en el mercado los envases frío pack (vidrio) y las presentaciones en PET y otros envases como Tetrapak.

En 1997 Postobón revolucionó el mercado de bebidas con la introducción de los jugos listos para beber con la marca Hit. Esta categoría cogió aún más fuerza cuando se adquirió en el 2006 la marca Tutifrutti. En este mismo año también Postobón obtuvo el Sello de Calidad ICONTEC, siendo la primera empresa de bebidas en recibirla.

En el año 1999 se añadieron al portafolio de bebidas hidratantes como Squash y tres años más adelante se comenzó con la distribución de Gatorade (bebida hidratante líder en el mundo).

En el 2005 se introdujeron productos como Mr. Tea como bebida de té lista para consumir y el energizante Peak.

Todos estos productos y líneas de negocio se fueron dinamizando y cambiando según los requerimientos del mercado y ofreciéndoles como desde sus inicios opciones para los consumidores se tomen la vida.

De igual forma, así como el portafolio de productos, la distribución ha evolucionado para la Postobón convirtiéndose en una de las ventajas competitivas más importantes que tiene la compañía. Hoy en día Postobón llega a más de 470.000 clientes y cubre casi el 90% del territorio nacional.

También la infraestructura ha crecido en Postobón, las inversiones en plantas, centros de distribución ha sido de cerca de 500.000 metros cuadrados. Como muestra, en el año 2009 se inauguró la planta de Yumbo, Valle una de los centros de producción más grandes y modernos del país. En total Postobón cuenta con 69 sedes entre plantas y centros de distribución.

A comparación de sus inicios con apenas dos marcas de gaseosas, actualmente Postobón cuenta con más de 35 marcas y 400 referencias , incluyendo marcas como Manzana Postobón, Colombiana, Uva Postobón, Naranja Postobón, Sr Toronjo, Bretaña, Agua Cristal, Jugos Hit, Tutti Frutti, Mr. Tea, Hatsu, Gatorade, Squash, Speed Max entre otros. De igual forma cabe resaltar que en el año 2014 se incursionó en un nuevo línea de negocios como los son las cervezas con marcas como Heineken, Coors Light, Tres Cordilleras, Cerveza Sol entre otras.

De igual manera, además de tener presencia nacional desde hace varios años ha contado con presencia internacional en países como Estados Unidos, México, China, Panamá, Chile, España, entre otros.

Es así como Postobón a lo largo de 113 años se ha consolidado como la empresa líder en el mercado de bebidas en Colombia y ha sido aportante al desarrollo económico y social de Colombia y de miles de personas que directa o indirectamente han tenido que ver con esta compañía.

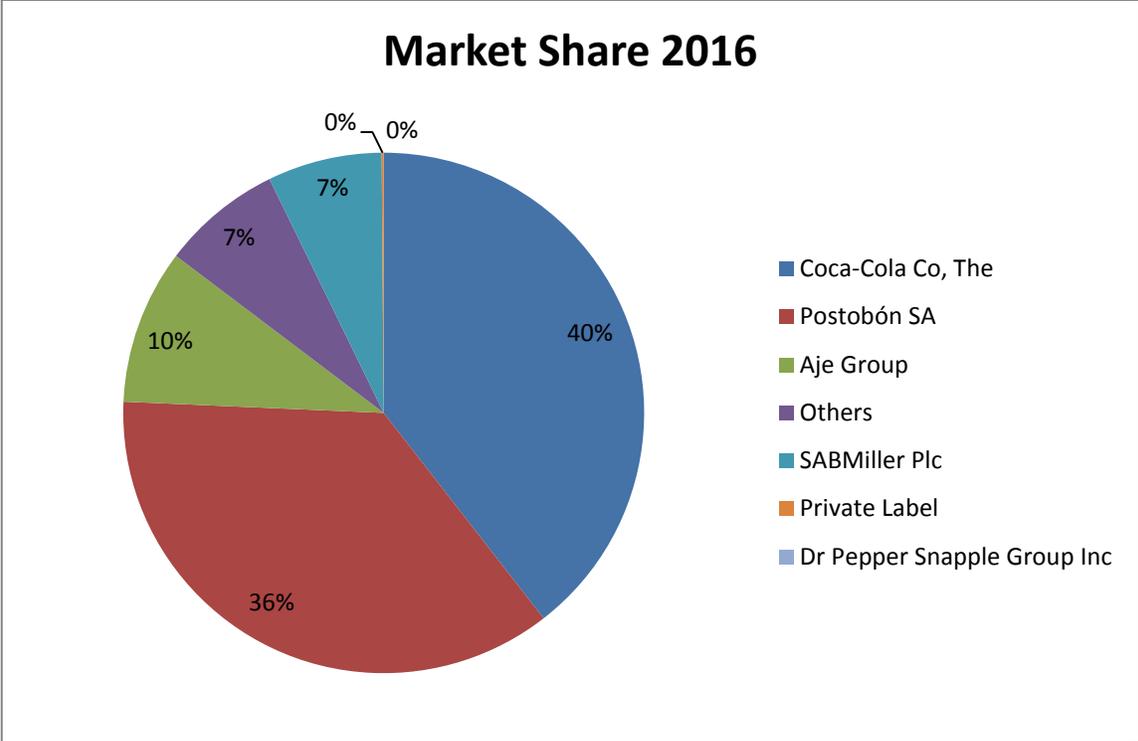
### **3.2 Postobón en el mercado de gaseosas en Colombia.**

Dentro de un contexto competitivo es importante conocer el comportamiento de las compañías dentro del mercado, así como también identificar oportunidades y amenazas que pueden afectar a la empresa. El entendimiento del mercado es fundamental para generar soluciones de valor compartido, pues va a permitir identificar los mayores retos en términos económicos así como también alinear las tendencias y problemáticas dentro del *core* del negocio. En este sentido se presentarán datos relevantes sobre el mercado de bebidas carbonatas de los últimos 10 años en Colombia.

Desde el 2007 al 2016 el mercado de bebidas carbonatadas permaneció relativamente estable en términos de volumen de ventas, esto debido a las preocupaciones por parte de los consumidores sobre los altos contenidos de azúcar de los productos haciendo que migrarán a alternativas más saludables. De igual manera, el gobierno ha establecido que las bebidas carbonatadas contribuyen a la obesidad y propusieron para la reforma tributaria un aumento en el impuesto de consumo a bebidas con azúcar. En respuesta a esto las empresas de bebidas carbonatas se comprometieron en el 2016 a no vender bebidas con un alto contenido de azúcar en los colegios, además de empezar a utilizar en sus publicidad hábitos de vida responsable y promover el deporte. De igual manera, las empresas empezaron a sacar al mercado bebidas endulzadas con stevia y otros edulcorantes artificiales y bebidas con cero azúcar, esto comprueba el crecimiento de las bebidas de bajas calorías ha sido importante a comparación de las bebidas con azúcar.

El mercado de bebidas carbonatas en 2016 tiene como empresa líder la compañía mexicana FEMSA Coca-Cola con un 40% del mercado, seguido de Postobón S.A con un 36% y después a Aje Group (Big Cola) con un 10% (ver gráfico 1). En general el comportamiento histórico indica que más del 70% del mercado está dominado por dos empresas FEMSA y Postobón S.A.

**Gráfico 1. Market Share 2016**



Tomado de: Password Euromonitor. Recuperado el 2017, de <http://euromonitor.cesa.metaproxy.org/portal/StatisticsEvolution/index>

Se espera que para el futuro el mercado de bebidas carbonatas se mantenga estable o disminuya. Uno de las mayores amenazas que las empresas de bebidas carbonatas pueden encontrar es la posibilidad de que el gobierno establezca un impuesto al consumo de bebidas con azúcar y el cambio de los consumidores a alternativas de bebidas más saludables. Por esta razón es probable que en los próximos años las empresas empiecen a diversificar su portafolio ofreciendo otras alternativas y gaseosas con menos contenido calórico (Euromonitor).

### 3.3 Portafolio de productos

Una de las grandes fortalezas que ha tenido Postobón a lo largo de su historia ha sido la inclusión de nuevas categorías y productos. Es por eso que hoy en día cuenta con más de 35 marcas y 450 referencias en todos sus productos. La compañía divide sus productos en cinco categorías de negocio o UEN (Unidades Estratégicas de Negocio) las cuáles se presentan a continuación:

#### 1. Frutas:

- Jugos Hit
- Jugos Tutti Frutti
- Jugos Citrin

#### 2. Gaseosas

- Manzana Postobón
- Sabores Postobón (uva, naranja, piña, limón, tamarindo, kola).
- Colombiana
- Pepsi
- Bretaña
- Hipinto
- Popular
- Seven Up
- Mountain Dew
- Freskola
- Tropikola
- Sr Toronjo

#### 3. Nueva generación

- Mr. Tea
- Hatsu
- Lipton Tea

- Squash
- Gatorade
- Speed Max
- Peak

#### 4. Aguas

- Agua Cristal
- Agua del Nacimiento
- Sierra Fría
- Oasis
- Cristalina
- H2Oh!

#### 5. Cervezas

- Heineken
- Coors Light
- Tecate
- Sol
- 3 cordilleras
- Amstel
- Buckler
- Murphy's

### **3.4 Canales de distribución y cadena de valor**

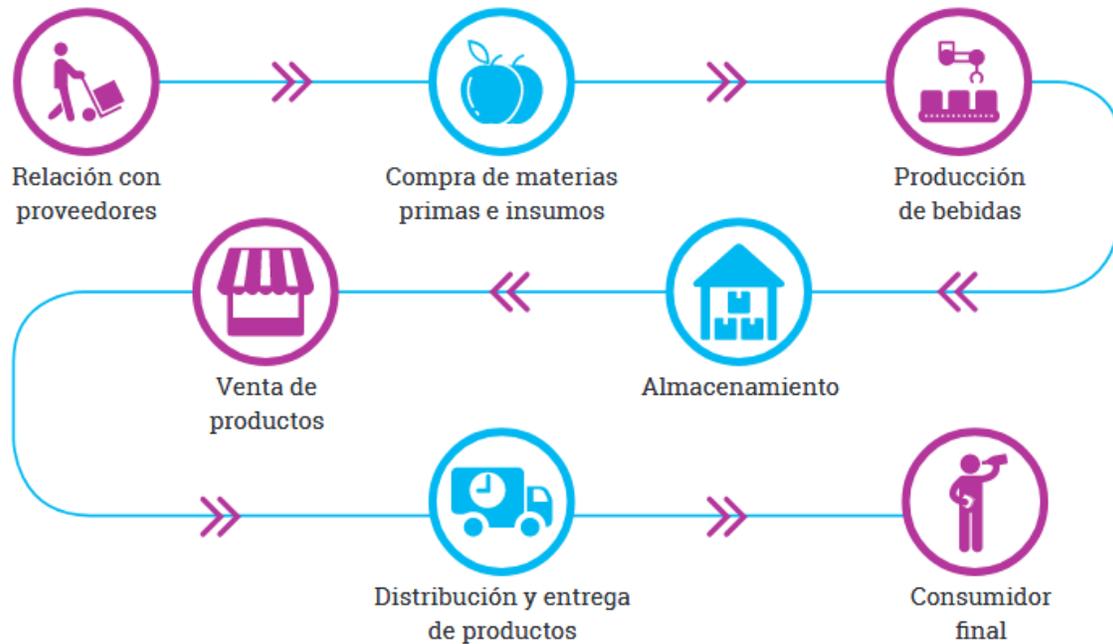
Una de las mayores fortalezas de Postobón es la capacidad de distribución que tiene y la extensión de esta a casi el 90% del territorio nacional. Por esta razón Postobón cuenta con un modelo bastante efectivo con el cuál logra atender a más de 450 mil clientes en todo el país (Postobón, 2016). A continuación se presenta el funcionamiento de la cadena de valor haciendo énfasis en los diferentes canales de venta que hacen más eficiente la distribución y entrega de los productos.

### **3.4.1 Cadena de valor**

El funcionamiento de la cadena de valor (ver gráfico 2) de Postobón comienza con su relacionamiento con los proveedores, allí se hacen negociaciones y se busca desarrollar una capacidad de negociación alta con estos para ser más competitivos. Después de hacer la comparación de las materias primas y de llevar a los centros de producción (23 plantas de producción en todo el territorio nacional). Luego llevan estos productos, según la demanda y disponibilidad, a los más de 45 CEDIS (Centros de Distribución) en todo el territorio nacional, brindando así un cubrimiento y alcance difícilmente copiables. Este primer transporte se denomina transporte primario que sumado al secundario son más de 1.700 camiones. Luego se procede a ser la venta de productos con una fuerza de ventas educada en el mercado y que conoce y se relaciona efectivamente con los clientes. Después de la venta, se hace el transporte secundario, se llevan los productos de los CEDIS a los diferentes canales de distribución que tiene la empresa, dándole cumplimiento al ciclo y generando así valor (Postobón, 2016).

Gráfico 2. Cadena de valor Postobón

# CADENA DE VALOR

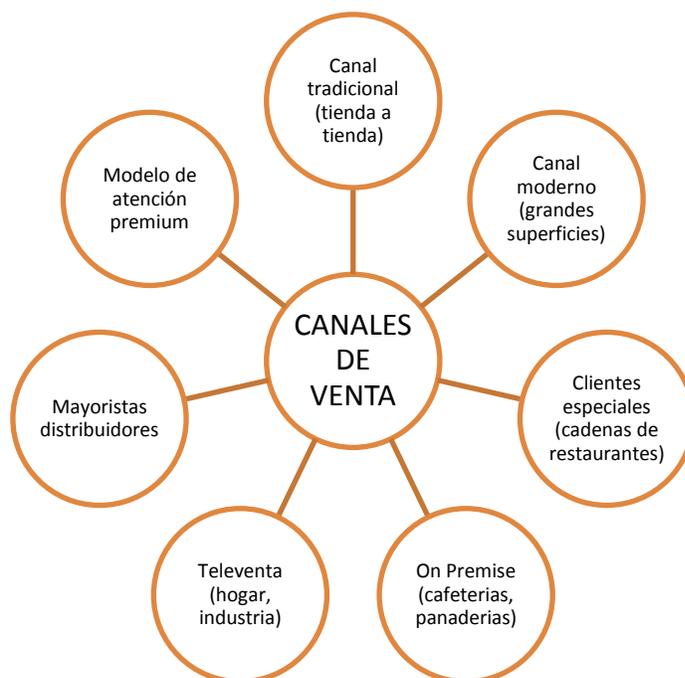


Fuente: informe de sostenibilidad Postobón 2016.

## 3.4.2 Canales de ventas

Con el propósito de ser más eficientes con el cumplimiento de los requerimientos de sus clientes y de poder maximizar su satisfacción se diseñó un modelo de canales de ventas dónde se clasifica y categorizan según su papel dentro de la cadena (ver gráfico 3).

**Gráfico 3. Canales de venta**



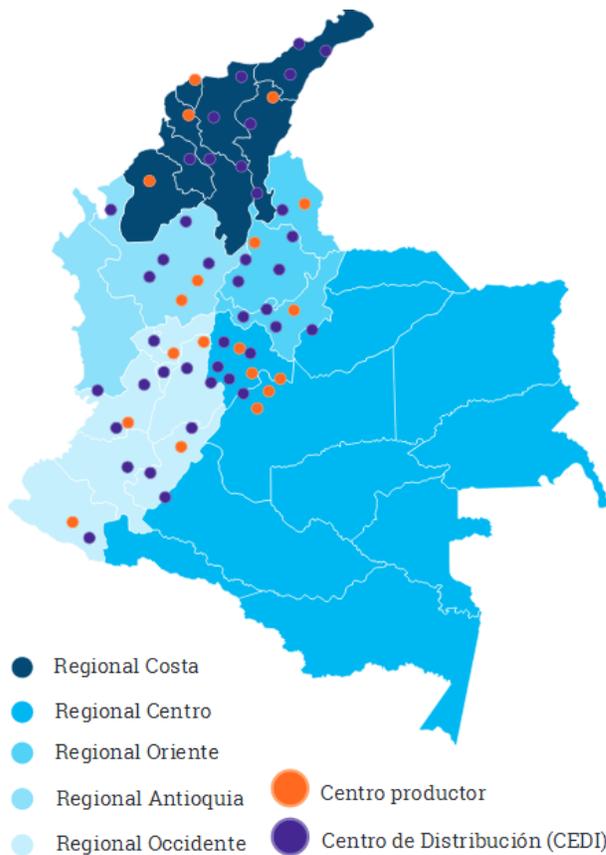
Fuente: informe de sostenibilidad Postobón 2016.

### **3.4.3 Distribución geográfica**

Postobón distribuye su operación en cinco diferentes regionales (ver gráfico 4), ubicadas y seleccionadas estratégicamente a lo largo y ancho de todo el territorio nacional. Estas regionales son las siguientes:

- Regional Costa
- Regional Centro
- Regional Oriente
- Regional Antioquia
- Regional Occidente

**Gráfico 4. Distribución geográfica**



Fuente: informe de sostenibilidad Postobón 2016.

Por otra parte, también hace una categorización de los centros productores y CEDIS según su tamaño y capacidad de producción (ver tabla 1 y 2). Esta clasificación se da de la siguiente forma:

R1 = centros de trabajo, ya sean de producción o distribución, que son principales y tienen las mayores capacidades de almacenamiento o producción.

R2 = Centros de trabajo con un potencial medio donde no se producen todos los productos y son de capacidad de distribución o producción media.

R3= Centros de trabajo pequeños y de poca capacidad de distribución o producción y no se producen todos los productos.

**Tabla 1. Centros de producción**

<b>Centro Productor</b>	<b>Tipo</b>	<b>Centro Productor</b>	<b>Tipo</b>
Gaseosas Lux	R1	Postobón Dosquebradas	R2
Postobón Yumbo	R1	Postobón Medellín	R2
Postobón Bello	R1	Gaseosas Córdoba Montería	R2
Postobón Malambo	R1	Postobón Pereira	R2
Gascol Sur	R1	Hipinto Duitama	R2
Gascol Centro	R1	Gaseosas Córdoba Villavicencio	R2
Hipinto Bucaramanga	R1	Gaseosas Córdoba Neiva	R2
Postobón Cartagena	R1	Hipinto Valledupar	R3
Hipinto Cúcuta	R2	Gaseosas Córdoba Pasto	R3

**Tabla 2. Centros de Distribución**

<b>Centro de Distribución</b>	<b>Tipo</b>	<b>Centro de Distribución</b>	<b>Tipo</b>	<b>Centro de Distribución</b>	<b>Tipo</b>
Postobón Itagüí	R1	Gaseosas Córdoba Caucasia	R2	Postobón Aracataca	R3
Postobón Santa Marta	R1	Postobón Popayán	R2	Gaseosas Córdoba Garzón	R3
Lux Zipaquirá	R1	Hipinto Pinchote	R2	Hipinto Fonseca	R3
Lux Madrid	R1	Gascol Sur Fusagasugá	R2	Gaseosas Córdoba Ipiales	R3
Postobón Jamundí	R1	Hipinto Chiquinquirá	R2	Gascol su Caqueza	R3
Hipinto Barranca	R1	Hipinto Bosconia	R2	Gaseosas Córdoba Saldaña	R3
Postobón Rio negro	R1	Postobón Santa Fe	R2	Gaseosas Cor Magangué	R3
Gaseosas Córdoba Ibagué	R1	Lux La Mesa	R2	Postobón Riohacha	R3
Hipinto Tunja	R1	Gaseosas Córdoba Dorada	R2	Postobón Maicao	R3
Gaseosas Córdoba Ricaurte	R1	Hipinto Ocaña	R2	Postobón Zarzal	R3
Postobón Buga	R1	Hipinto Barbosa	R2	Postobón Anserma	R3
Postobón Armenia	R1	Gaseosas Córdoba	R2	Gaseosas Córdoba	R3

		Florencia		Tumaco	
Hipinto Yopal	R1	Lux Villeta	R2	Hipinto Pamplona	R3
Gaseosas Córdoba Chigorodo	R2	Hipinto Aguachica	R2	Postobón San Andrés	R3
Gaseosa Córdoba Sincelejo	R2	Gaseosas Córdoba Granada	R2	Lux Guateque	R3
Postobón Buenaventura	R2	Lux Villavicencio	R3	Hipinto Puerto Berrio	R3
Postobón Manizales	R2	Gaseosas Córdoba Mariquita	R3	Hipinto El Banco	R3

Fuente: elaboración propia

### 3.5 Valores corporativos

Postobón es una empresa que se comportan de manera ética y transparente con todos sus grupos de interés, por eso ha desarrollado una serie de valores corporativos que dan cuenta de la integridad y que son la base para comportamiento de todos los que hacen parte de esa organización. Esto le ha permitido a Postobón crear una cultura organizacional fuerte y establecer parámetros de gobierno corporativo para construir y ampliar lazos de confianza con sus grupos de interés. Estos son los valores corporativos de Postobón (Postobón, 2016):

- ✓ **Ser ejemplo de integridad:** Actuar con honestidad, honrar las leyes y normas, los colaboradores saben que cada acción en cada acción que realizan deben dar ejemplo y ser legítimos, transparentes y coherentes con el actuar y pensar de la empresa.
- ✓ **Respeto por las personas:** respetar la dignidad e integridad física de las personas, cuidar al consumidor y la sociedad, valorar la diferencia y construir relaciones de confianza basadas en la inclusión y el buen trato.
- ✓ **Trabajar en equipo para un mismo reto:** El espíritu de cooperación hace que el trabajo y el aprendizaje en equipo sean esenciales para el éxito de la empresa. Generar

sinergias, cocrear, compartir ideas y sugerencias con el objetivo de mejorar la eficiencia y aportar para el mejoramiento de la calidad de vida del equipo humano.

- ✓ **Vivir para que tomarse la vida:** Actuar con foco en el mercado. Escuchar a los consumidores y clientes, y atenderlos con alto sentido de servicio y anticiparse a sus necesidades. Ofrecerle siempre el mejor servicio a los clientes más allá del portafolio.
- ✓ **Vivir para ganar:** en Postobón son exigentes y tienen altos estándares de calidad sus procesos, operan con excelencia para desarrollar toda su capacidad de trabajo y buscar siempre el mejor resultado de forma simple y práctica. Trabajar con oportunidad, agilidad, eficiencia y eficacia y aportar al desarrollo de Colombia.
- ✓ **Marcar diferencia:** buscar siempre la creación efectiva (innovación). En Postobón les gusta innovar porque cuentan con gente creativa, que busca el mejoramiento continuo en los procesos que participa. En Postobón están abiertos al cambio, a la transformación. Asumir nuevos paradigmas y modelos mentales que aporten a la compañía, a las personas y la sociedad.
- ✓ **Dejar huella:** transformar a las personas, a las empresas y al país con el fin de fortalecer la cultura y la ética empresarial, mejorar los controles internos, prevenir riesgos legales y reputacionales y velar por la transparencia e integridad de la empresa y hacia los grupos de interés.

### **3.6 Articulación interinstitucional de Postobón**

#### **3.6.1 Pacto Global**

El pacto global es una iniciativa de las Naciones Unidas que promueve el compromiso del sector privado, sector público y sociedad civil a alinear sus estrategias y operaciones con die principios en cuatro áreas temáticas: Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y Anti-corrupción (ONU, Pacto Global Colombia). En el marco de este trabajo, es importante mencionar que todas las organizaciones que están adheridas al Pacto Global se comprometen en igual medida a contribuir a la consecución de los ODS.

#### **3.6.2 Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible (CECODES)**

CECODES es un centro de pensamiento conformado por un grupo de empresas de los sectores más importantes de la economía de Colombia, que están convencidas que el

Desarrollo Sostenible es una opción para lograr una mayor rentabilidad, mejorar la calidad de vida de las personas y utilizar racionalmente los recursos naturales (CECODES).

Las empresas que se vinculan reciben capacitaciones y conocimiento en cómo desarrollar iniciativas y programas que aumenten la rentabilidad de la empresa y que también mejoren las condiciones sociales y ambientales de su operación.

### **3.6.3 CEO Water Mandate**

El CEO Water Mandate es una iniciativa de las Naciones Unidas y el sector privado para movilizar a los negocios y crear conciencia de la administración y manejo del agua, y así mismo la consecución de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ONU, CEO Water Mandate). Esta iniciativa apoya a las empresas a desarrollar investigaciones, reuniones con los grupos de interés para escuchar sus necesidades, entre otras.

## **D. Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS)**

### **1. Fin de la pobreza**

Más de 800 millones de personas a nivel mundial siguen viviendo en condiciones de pobreza extrema, cerca de 30 millones crecen pobres en los países más ricos del mundo y alrededor de 1 de cada 5 personas de los países en desarrollo vive con menos de 1.25 dólares diarios (ONU, ODS, 2015).

Las metas asociadas a este objetivo son las siguientes:

- 1.1 Erradicar la pobreza extrema para todas las personas en el mundo.
- 1.2 Reducir al menos a la mitad la proporción de hombres, mujeres y niños de todas las edades que viven en la pobreza en todas sus dimensiones.
- 1.3 Poner en práctica a nivel nacional sistemas y medidas apropiadas de protección social para todos, y ampliar la cobertura de los pobres y más vulnerables.
- 1.4 Garantizar que todos los hombres y mujeres, tengan los mismos derechos a los recursos económicos, así como acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de las

tierras y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías y los servicios financieros.

1.5 Fomentar la resiliencia de los pobres y reducir su exposición de vulnerabilidad a los fenómenos relacionados con desastres económicos, sociales o ambientales.

## **2. Hambre Cero**

El hambre extrema y la malnutrición siguen siendo un enorme obstáculo para el desarrollo sostenible, en el mundo existen cerca de 800 millones de personas que sufren de hambre en todo el mundo. El objetivo es poner fin al hambre, lograr seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible. (ONU, ODS, 2015)

Las metas asociadas a este objetivo son:

2.1 Poner fin al hambre y asegurar el acceso de todas las personas, en particular los pobres y las personas en situaciones vulnerables, a una alimentación sana, nutritiva y suficiente durante todo el año.

2.2 Poner fin a todas las formas de malnutrición, incluidas las convenidas internacionalmente sobre el retraso de crecimiento en los menores de 5 años y abordar las necesidades de nutrición de las adolescentes, las mujeres embarazadas y lactantes y las personas de edad.

2.3 Duplicar la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos en pequeña escala, en particular las mujeres, los pueblos indígenas, agricultores familiares entre otros, mediante un acceso seguro y equitativo a las tierras, recursos de producción e insumos, conocimientos, servicios financieros, mercados y oportunidades para la generación de valor añadido y empleos no agrícolas.

2.4 Asegurar la sostenibilidad de los sistemas de producción de alimentos y aplicar prácticas agrícolas resilientes que aumenten la productividad y la producción, contribuyan al mantenimiento de los ecosistemas, fortalezcan la capacidad de adaptación al cambio climático, los fenómenos meteorológicos extremos, las sequías, las inundaciones y otros desastres, y no mejoren progresivamente la calidad del suelo y la tierra.

2.5 Mantener la diversidad genética de las semillas, las plantas cultivadas y los animales de granja y domesticados y sus especies silvestres conexas, mediante una buena gestión y diversificación de los bancos de semillas y plantas a nivel nacional, regional e internacional, y promover el acceso a los beneficios que se deriven de la utilización de los recursos genéticos y los conocimientos tradicionales y su distribución justa y equitativa.

### **3. Salud y Bienestar**

El objetivo es garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos y todas a todas las edades. Se estima que en el 2013 se generaron 2.1 millones de nuevas infecciones de VIH y que 240.000 niños resultaron infectados por el virus. (ONU, ODS, 2015)

Estas son las metas asociadas con este objetivo:

- 3.1 Reducir la tasa mundial de mortalidad materna a menos de 70 por cada 100.000 nacidos vivos.
- 3.2 Poner fin a las muertes evitables de recién nacidos y de niños menores de 5 años, logrando que todos los países intenten reducir la mortalidad neonatal al menos hasta 12 por cada 1.000 nacidos vivos, y la mortalidad de niños menores de 5 años al menos hasta 25 por cada 1.000 nacidos.
- 3.3 Poner fin a las epidemias del SIDA, la tuberculosis, la malaria y las enfermedades tropicales desatendidas y combatir la hepatitis, las enfermedades transmitidas por el agua y otras enfermedades transmisibles.
- 3.4 Reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante la prevención y el tratamiento y promover la salud mental y el bienestar.
- 3.5 Fortalecer la prevención y el tratamiento del abuso de sustancias adictivas, incluido el uso indebido de estupefacientes y el consumo nocivo del alcohol.
- 3.6 Reducir la mitad el número de muertes y lesiones causadas por accidentes de tráfico en el mundo.
- 3.7 Garantizar el acceso universal a los servicios de salud sexual y reproductiva, incluidos los de planificación de la familia, información y educación, y la integración de la salud reproductiva en las estrategias y los programas nacionales.

- 3.8 Lograr la cobertura sanitaria universal, en particular la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas seguras, eficaces, asequibles y de calidad para todos.
- 3.9 Reducir sustancialmente el número de muertes y enfermedades productivas por productos químicos peligrosos y la contaminación del aire, el agua y el suelo.

#### **4. Educación de calidad**

Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. Es importante ya que en el mundo más de 100 millones de jóvenes no tienen un nivel mínimo de alfabetización, de estos más del 60% son mujeres. (ONU, ODS, 2015)

Las metas para este objetivo son:

- 4.1 Asegurar que todas las niñas y niños terminen la educación primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa, de calidad y producir resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos.
- 4.2 Asegurar que todas las niñas y niños tengan acceso a servicios de atención y desarrollo en la primera infancia y educación preescolar de calidad, a fin de que estén preparados para la educación primaria.
- 4.3 Asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad.
- 4.4 Aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tengan las competencias necesarias, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.
- 4.5 Eliminar disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de enseñanza y formación profesional para las personas vulnerables como personas con discapacidad, pueblos indígenas y niños.
- 4.6 Asegurar que todos los jóvenes y una proporción considerable de adultos, estén alfabetizados y tengan nociones elementales de aritmética.
- 4.7 Asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, mediante la educación para el

desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial, la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible.

## **5. Igualdad de género**

En promedio las mujeres siguen ganando un 24% menos que los hombres en el mercado laboral. Por esto y muchos otros factores el objetivo de este caso es lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas. (ONU, ODS, 2015)

Las metas de este objetivo son:

- 5.1 Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.
- 5.2 Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación.
- 5.3 Eliminar todas las prácticas nocivas, como el matrimonio infantil, precoz y forzado y la mutilación genital femenina.
- 5.4 Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados mediante servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social, y promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país.
- 5.5 Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles en la vida política, económica y pública.
- 5.6 Asegurar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos.

## **6. Agua limpia y saneamiento**

Todos los días se estima que alrededor de 1.000 niños mueren a causa de enfermedades diarreicas prevenibles relacionada con el agua y saneamiento, de igual forma aproximadamente el 70% del agua extraída de los ríos, lagos y acuíferos se utiliza para el

riego. Por esto el objetivo de este caso es garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.

Las metas de este objetivo son:

- 6.1 Lograr el acceso universal y equitativo al agua potable a un precio asequible para todos.
- 6.2 Lograr el acceso a servicios de saneamiento e higiene adecuados y equitativos para todos y poner fin a la defecación al aire libre, prestando especial atención a las necesidades de las mujeres, niñas y personas en situaciones de vulnerabilidad.
- 6.3 Mejorar la calidad del agua reduciendo la contaminación, eliminando el vertimiento y minimizando la emisión de productos químicos y materiales peligrosos, reduciendo a la mitad el porcentaje de aguas residuales sin tratar y aumentando considerablemente el reciclado y la reutilización si riesgos a nivel mundial.
- 6.4 Aumentar considerablemente el uso eficiente de los recursos hídricos en todos los sectores y asegurar la sostenibilidad de la extracción y el abastecimiento de agua dulce para hacer frente a la escasez de agua y reducir considerablemente el número de personas que no tienen acceso al agua.
- 6.5 Implementar la gestión integrada de los recursos hídricos a todos los niveles, incluso mediante la cooperación entre fronteras.
- 6.6 Proteger y restablecer los ecosistemas relacionados con el agua, incluidos los bosques, las montañas, los humedales, los ríos, los acuíferos y los lagos.

## **7. Energía asequible y no contaminante**

Se sabe que una de cada cinco personas todavía no tiene acceso a la electricidad moderna y la energía es el mayor contribuyente al cambio climático pues el 60% de las emisiones de GEI proviene de esta. El objetivo es garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.

Las metas de este objetivo son:

- 7.1 Garantizar el acceso universal a servicios energéticos asequibles, fiables y modernos.
- 7.2 Aumentar considerablemente la proporción de energía renovable.
- 7.3 Duplicar la tasa mundial de mejora de la eficiencia energética.

## **8. Trabajo decente y crecimiento económico**

Se necesitarán 470 millones de empleos nuevos a nivel mundial para las personas que se unirán al mercado laboral hasta el 2030. El objetivo en este caso es promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. (ONU, ODS, 2015)

Las metas en este objetivo son:

- 8.1 Mantener el crecimiento económico per cápita de conformidad con las circunstancias nacionales y, en particular, un crecimiento del PIB de al menos un 7% anual en los países en desarrollo.
- 8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.
- 8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas, pequeñas y medianas empresas.
- 8.4 Mejorar progresivamente, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente.
- 8.5 Lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, así como la igualdad de remuneración por el trabajo.
- 8.6 Reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados, no curan estudios y no reciben capacitación.
- 8.7 Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas contemporáneas de esclavitud y la trata de personas y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados.
- 8.8 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes.

- 8.9 Elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales.
- 8.10 Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos.

## **9. Industria, innovación e infraestructura**

Entre 1 y 1.5 millones de personas no tienen acceso a servicios telefónicos fiables además se sabe que todo puesto de trabajo en la industria manufacturera crea otros 2.2 en otros sectores. El objetivo en este caso es construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación. (ONU, ODS, 2015)

Las metas de este objetivo son:

- 9.1 Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad, para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano, haciendo especial hincapié en el acceso asequible y equitativo para todos.
- 9.2 Promover una industrialización inclusiva y sostenible, y aumentar significativamente la contribución de la industria al empleo y al PIB.
- 9.3 Aumentar el acceso de las pequeñas industrias, particularmente en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluidos créditos blandos, y su integración en las cadenas de valor y los mercados. Modernizar la infraestructura y rediseñar las industrias para que sean sostenibles, siendo más eficientes y promoviendo la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios.
- 9.4 Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países, fomentando la innovación y aumentando considerablemente el número de personas que trabajan en investigación y desarrollo por millón de habitantes y los gastos de los sectores público y privado en investigación y desarrollo.

## **10. Reducción de las desigualdades**

Más del 75% de la población mundial se encuentra en sociedades donde los ingresos se distribuyen de manera mucho más desigual que en la década de 1990. El objetivo de este caso es reducir la desigualdad en y entre los países. (ONU, ODS, 2015)

Las metas en este objetivo son:

- 10.1 Lograr progresivamente y mantener el crecimiento de los ingresos del 40% más pobre de la población a una tasa superior a la media nacional.
- 10.2 Potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de sus edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica.
- 10.3 Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas, prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto.
- 10.4 Adoptar políticas, especialmente fiscales, salariales y de protección social, y lograr progresivamente una mayor igualdad.
- 10.5 Mejorar la reglamentación y vigilancia de las instituciones y los mercados financieros mundiales y fortalecer la aplicación de esos reglamentos.
- 10.6 Asegurar una mayor representación e intervención de los países en desarrollo en las decisiones adoptadas por las instituciones económicas y financieras internacionales para aumentar la eficacia, fiabilidad, rendición de cuentas y legitimidad de esas instituciones.
- 10.7 Facilitar la migración y la movilidad ordenadas, seguras, regulares y responsables de las personas, incluso mediante la aplicación de políticas migratorias planificadas y bien gestionadas.

## **11. Ciudades y comunidades sostenibles**

La mitad de la humanidad, cerca de 3.500 millones de personas, vive hoy día en las ciudades. El objetivo en este caso es lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

Las metas en este objetivo son:

- 11.1 Asegurar el acceso de todas las personas a viviendas y servicios básicos adecuados, seguros y asequibles y mejorar los barrios marginales.
- 11.2 Proporcionar acceso a sistemas de transporte seguros, asequibles, accesibles y sostenibles para todos y mejorar la seguridad vial, en particular mediante la ampliación del transporte público, prestando especial atención a las necesidades de las personas en situación de vulnerabilidad, las mujeres, niños, personas con discapacidad y las personas de edad.
- 11.3 Aumentar la urbanización inclusiva y sostenible y la capacidad para la planificación y la gestión participativas, integradas y sostenibles de los asentamientos humanos en todos los países.
- 11.4 Redoblar los esfuerzos para proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural del mundo.
- 11.5 Reducir significativamente el número de muertes causadas por los desastres, incluidos los relacionamientos con el agua, y reducir considerablemente las pérdidas económicas directas provocadas por los desastres en comparación con el PIB mundial.
- 11.6 Reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los derechos municipales.
- 11.7 Proporcionar acceso universal a zonas verdes y espacios públicos seguros, inclusivos y accesibles.

## **12. Producción y consumo responsables**

Se estima que cada año se pierden alrededor de 1.300 millones de toneladas de alimentos. Por esto es necesario garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. (ONU, ODS, 2015)

Las metas en este objetivo son:

- 12.1 Aplicar el Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, con la participación de todos los países y bajo el liderazgo de los países desarrollados, teniendo en cuenta el grado de desarrollo y las capacidades de los países en desarrollo.
- 12.2 Lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.

- 12.3 Reducir a la mitad el desperdicio de alimentos per cápita mundial en la venta al por menor y a nivel de los consumidores y reducir la pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y suministros.
- 12.4 Lograr la gestión ecológicamente racional de los productos químicos y de todos los desechos a lo largo de su ciclo de vida, y reducir significativamente su liberación a la atmósfera, el agua y el suelo a fin de minimizar sus efectos adversos en la salud humana y el medio ambiente.
- 12.5 Reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.
- 12.6 Alentar a las empresas, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de presentación de informes.
- 12.7 Promover prácticas de adquisición pública que sean sostenibles, de conformidad con las políticas y prioridades nacionales.
- 12.8 Asegurar que las personas de todo el mundo tengan la información y los conocimientos pertinentes para el desarrollo sostenible y los estilos de vida en armonía con la naturaleza.

### **13. Acción por el clima**

Es de conocimiento mundial que el problema del cambio climático está afectando a millones de personas, se sabe que la temperatura mundial aumentó 0.85C perjudicando los cultivos a nivel mundial. El objetivo es adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos. (ONU, ODS, 2015)

Las metas asociadas a este objetivo son:

- 13.1 Fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación a los riesgos relacionados con el clima y los desastres naturales en todos los países.
- 13.2 Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales.

13.3 Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana.

#### **14. Vida Submarina**

Alrededor de tres mil millones de personas dependen de la diversidad biológica marina y costera para sus medios de vida. Además, la pesca marina directa o indirectamente emplea a más de 200 millones de personas. Por esto el objetivo de este caso es conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible. (ONU, ODS, 2015)

Las metas asociadas a este objetivo son:

- 14.1 Prevenir y reducir significativamente la contaminación marina de todo tipo, en particular la producida por actividades realizadas en tierra, incluidos los detritos marinos y la polución por nutrientes.
- 14.2 Gestionar y proteger sosteniblemente los ecosistemas marinos y costeros para evitar efectos adversos importantes, incluso fortaleciendo su resiliencia, y adoptar medidas para restaurarlos a fin de restablecer la salud y la productividad de los océanos
- 14.3 Minimizar y abordar los efectos de la acidificación de los océanos, incluso mediante una mayor cooperación científica a todos los niveles
- 14.4 Reglamentar eficazmente la explotación pesquera y poner fin a la pesca excesiva, la pesca ilegal, no declarada y no reglamentada y las prácticas pesqueras destructivas, y aplicar planes de gestión con fundamento científico a fin de restablecer las poblaciones de peces en el plazo más breve posible, al menos alcanzando niveles que puedan producir el máximo rendimiento sostenible de acuerdo con sus características biológicas
- 14.5 Conservar al menos el 10% de las zonas costeras y marinas, de conformidad con las leyes nacionales y el derecho internacional y sobre la base de la mejor información científica disponible
- 14.6 Prohibir ciertas formas de subvenciones a la pesca que contribuyen a la sobrecapacidad y la pesca excesiva, eliminar las subvenciones que contribuyen a la

pesca ilegal, no declarada y no reglamentada y abstenerse de introducir nuevas subvenciones de esa índole, reconociendo que la negociación sobre las subvenciones a la pesca en el marco de la Organización Mundial del Comercio debe incluir un trato especial y diferenciado, apropiado y efectivo para los países en desarrollo y los países menos adelantados.

- 14.7 Aumentar los beneficios económicos que los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países menos adelantados obtienen del uso sostenible de los recursos marinos, en particular mediante la gestión sostenible de la pesca, la acuicultura y el turismo.

## **15. Vida de ecosistemas terrestres**

En los bosques habita más del 80% de las especies terrestres de animales, plantas e insectos, además la degradación de la tierra afecta a 1.500 personas en todo el mundo. El objetivo en este caso es gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad. (ONU, ODS, 2015)

Estas son las metas asociadas a este objetivo:

- 15.1 Velar por la conservación, el restablecimiento y el uso sostenible de los ecosistemas terrestres y los ecosistemas interiores de agua dulce y los servicios que proporcionan, en particular los bosques, los humedales, las montañas, las zonas áridas.
- 15.2 Promover la gestión sostenible de todos los tipos de bosques, poner fin a la deforestación, recuperar los bosques degradados e incrementar la forestación y la reforestación a nivel mundial.
- 15.3 Luchar contra la desertificación, rehabilitar las tierras y los suelos degradados, incluidas las tierras afectadas por la desertificación, la sequía y las inundaciones, y procurar lograr un mundo con una degradación neutra del suelo.
- 15.4 Velar por la conservación de los ecosistemas montañosas, incluida su diversidad biológica, a fin de mejorar su capacidad de proporcionar beneficios esenciales para el desarrollo sostenible.

- 15.5 Adoptar medidas urgentes y significativas para reducir la degradación de los hábitats naturales, detener la pérdida de la diversidad biológica y, para 2020, proteger las especies amenazadas y evitar su extinción.
- 15.6 Promover la participación justa y equitativa en los beneficios que se deriven de la utilización de los recursos genéticos y promover el acceso adecuado a esos recursos, como se ha convenido internacionalmente.
- 15.7 Adoptar medidas urgentes para poner fin a la caza furtiva y el tráfico de especies protegidas de flora y fauna y abordar la demanda y la oferta de productos silvestres ilegales.
- 15.8 Adoptar medidas para prevenir la introducción de especies exóticas invasoras y reducir de forma significativa sus efectos en los ecosistemas terrestres y acuáticos y controlar o erradicar las especies prioritarias.
- 15.9 Integrar los valores de los ecosistemas y la diversidad biológica en la planificación nacional y local, los procesos de desarrollo, las estrategias de reducción de la pobreza y la contabilidad.

## **16. Paz, justicia e instituciones sólidas**

A nivel mundial el poder judicial y la Policía están entre las instituciones más afectadas por la corrupción. A causa del conflicto, la tasa de niños que abandonan la escuela primaria alcanzó el 50% en 2011. El objetivo en este caso es promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas (ONU, ODS, 2015).

Las metas asociadas a este objetivo:

- 16.1 Reducir significativamente todas las formas de violencia y las correspondientes tasas de mortalidad en todo el mundo.
- 16.2 Poner fin al maltrato, la explotación, la trata y todas las formas de violencia y tortura contra los niños.
- 16.3 Promover el estado de derecho en los planos nacionales e internacional y garantizar la igualdad de acceso a la justicia para todos.

- 16.4 Reducir significativamente las corrientes financieras y de armas ilícitas, fortalecer la recuperación y devolución de los activos robados y luchar contra todas las formas de delincuencia organizada.
- 16.5 Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas.
- 16.6 Crear a todos los niveles institucionales eficaces y transparentes que rindan cuentas.
- 16.7 Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades.
- 16.8 Ampliar y fortalecer la participación de los países en desarrollo en las instituciones de gobernanza mundial.
- 16.9 Proporcionar acceso a una identidad jurídica para todos, en particular mediante el registro de nacimientos.
- 16.10 Garantizar el acceso público a la información y proteger las libertades fundamentales, de conformidad con las leyes nacionales y los acuerdos internacionales.

## **17. Alianzas**

Las alianzas son cruciales para el cumplimiento de los otros ODS y se debe pensar en generar un impacto colectivo para garantizar el cumplimiento de estos. El objetivo de este caso es revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible (ONU, ODS, 2015).

Las metas asociadas a este objetivo son:

- 17.1 Fortalecer la movilización de recursos internos, incluso mediante la prestación de apoyo internacional a los países en desarrollo, con el fin de mejorar la capacidad nacional para recaudar ingresos fiscales y de otra índole.
- 17.2 Velar por que los países desarrollados cumplan plenamente sus compromisos en relación con la asistencia oficial para el desarrollo, incluido el compromiso de numerosos países desarrollados de alcanzar el objetivo de destinar el 0,7% del ingreso nacional bruto a la asistencia oficial para el desarrollo de los países en desarrollo y entre el 0,15% y el 0,20% del ingreso nacional bruto a la asistencia oficial para el desarrollo de los países menos adelantados; se alienta a los proveedores de asistencia oficial para el desarrollo a que consideren la posibilidad de fijar una meta para destinar al menos el

- 0,20% del ingreso nacional bruto a la asistencia oficial para el desarrollo de los países menos adelantados.
- 17.3 Movilizar recursos financieros adicionales de múltiples fuentes para los países en desarrollo.
- 17.4 Ayudar a los países en desarrollo a lograr la sostenibilidad de la deuda a largo plazo con políticas coordinadas orientadas a fomentar la financiación, el alivio y la reestructuración de la deuda, según proceda, y hacer frente a la deuda externa de los países pobres muy endeudados a fin de reducir el endeudamiento excesivo.
- 17.5 Adoptar y aplicar sistemas de promoción de las inversiones en favor de los países menos adelantados.
- 17.6 Mejorar la cooperación regional e internacional Norte-Sur, Sur-Sur y triangular en materia de ciencia, tecnología e innovación y el acceso a estas, y aumentar el intercambio de conocimientos en condiciones mutuamente convenidas, incluso mejorando la coordinación entre los mecanismos existentes, en particular a nivel de las Naciones Unidas, y mediante un mecanismo mundial de facilitación de la tecnología.
- 17.7 Promover el desarrollo de tecnologías ecológicamente racionales y su transferencia, divulgación y difusión a los países en desarrollo en condiciones favorables, incluso en condiciones concesionarias y preferenciales, según lo convenido de mutuo acuerdo
- 17.8 Poner en pleno funcionamiento, a más tardar en 2017, el banco de tecnología y el mecanismo de apoyo a la creación de capacidad en materia de ciencia, tecnología e innovación para los países menos adelantados y aumentar la utilización de tecnologías instrumentales, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones
- 17.9 Aumentar el apoyo internacional para realizar actividades de creación de capacidad eficaces y específicas en los países en desarrollo a fin de respaldar los planes nacionales de implementación de todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- 17.10 Promover un sistema de comercio multilateral universal, basado en normas, abierto, no discriminatorio y equitativo en el marco de la Organización Mundial del Comercio, incluso mediante la conclusión de las negociaciones en el marco del Programa de Doha para el Desarrollo

- 17.11 Aumentar significativamente las exportaciones de los países en desarrollo, en particular con miras a duplicar la participación de los países menos adelantados en las exportaciones mundiales de aquí a 2020
- 17.12 Lograr la consecución oportuna del acceso a los mercados libre de derechos y contingentes de manera duradera para todos los países menos adelantados, conforme a las decisiones de la Organización Mundial del Comercio, incluso velando por que las normas de origen preferenciales aplicables a las importaciones de los países menos adelantados sean transparentes y sencillas y contribuyan a facilitar el acceso a los mercados
- 17.13 Aumentar la estabilidad macroeconómica mundial, incluso mediante la coordinación y coherencia de las políticas
- 17.14 Mejorar la coherencia de las políticas para el desarrollo sostenible
- 17.15 Respetar el margen normativo y el liderazgo de cada país para establecer y aplicar políticas de erradicación de la pobreza y desarrollo sostenible
- 17.16 Mejorar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, complementada por alianzas entre múltiples interesados que movilicen e intercambien conocimientos, especialización, tecnología y recursos financieros, a fin de apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en todos los países, particularmente los países en desarrollo
- 17.17 Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas
- 17.18 De aquí a 2020, mejorar el apoyo a la creación de capacidad prestado a los países en desarrollo, incluidos los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo, para aumentar significativamente la disponibilidad de datos oportunos, fiables y de gran calidad desglosados por ingresos, sexo, edad, raza, origen étnico, estatus migratorio, discapacidad, ubicación geográfica y otras características pertinentes en los contextos nacionales
- 17.19 De aquí a 2030, aprovechar las iniciativas existentes para elaborar indicadores que permitan medir los progresos en materia de desarrollo sostenible y complementen

el producto interno bruto, y apoyar la creación de capacidad estadística en los países en desarrollo

Indudablemente, muchos de esos problemas están vinculados, inclusive, con nuestros propios hábitos y formas de vivir, pero también de las empresas, que son aportantes directos a muchas de estas problemáticas que vive hoy el mundo. La legitimidad de la empresa está en peligro y es necesario redefinir el papel de los negocios en la sociedad para poder recuperarla. Es por eso que voy a tomar como ejemplo a una de las compañías más importantes que tiene Colombia, Postobón, para mostrar que es posible tener crecimiento y desarrollo sostenible.

## **E. Estrategia corporativa de Postobón**

### **4.2 Introducción a la estrategia**

Desde hace muchos años las empresas han empezado a adoptar formas y tendencias que las hacen más competitivas o menos competitivas en los mercados. La manera como una empresa es capaz de diferenciarse y generar valor para sus grupos de interés, especialmente sus accionistas y clientes, es denominada estrategia competitiva o corporativa. A pesar de que la estrategia puede, de alguna manera, verse como algo estético y decorativo esta es fundamental y crucial para poder cumplir los objetivos y lo que se denomina visión corporativa. La estrategia es entonces la ruta de acceso al cumplimiento de objetivos y metas que traza la organización, pero también es la manera en cómo las compañías se comportan y sobresalen o no en un mercado específico.

Es importante diferenciar que las empresas para que tengan una ventaja competitiva deben pensar su estrategia corporativa muy bien. La palabra *diferencia* es la que permite tener un posicionamiento estratégico y así generarle valor a los grupos de interés. Según Michael

Porter, existen dos maneras de alcanzar un posicionamiento estratégico: desempeñar diferentes actividades que los competidores o desempeñar actividades similares pero de una manera diferente. De igual forma, si las empresas no logran alcanzar una diferencia en la manera de conducir sus actividades, y empiezan a tercerizar estas actividades, dice Porter, que la tendencia a parecerse a sus rivales o competidores aumenta (Michael, 1996). También Porter hace referencia a la importancia de los “sacrificios” en la estrategia, pues estos crean una ruta y un propósito que limita lo que puede ofrecer una compañía, lo que hace más acertado el desempeño de esta en los mercados.

A la luz de este trabajo es importante que se tengan en cuenta estos conocimientos, pues el desarrollo del cumplimiento de los ODS a través de la estrategia podría significar una ventaja y una diferencia que hace Postobón para genérale valor a sus grupos de interés. Adicionalmente, para comprender la importancia que tiene la estrategia en el desempeño de las empresas.

#### **4.2 Estrategia en Postobón**

Postobón como se mencionó anteriormente tiene la capacidad de cubrir casi el 90% del territorio nacional y una de sus más grandes fortalezas es su capacidad logística y distribución. De igual manera cuenta con un *cluster* de empresas para al aprovisionamiento y abastecimiento de materias primas como frutas, envases y empaques, azúcar y transporte. Sin mencionar marcas reconocidas por la mayoría de los colombianos y un equipo humano de muy buena calidad. Todas estas características son muy importantes a la hora de desarrollar la estrategia, pues son todas fortalezas que se pueden utilizar para diferenciarse de la competencia y encontrar nuevas oportunidades para expandir mercados y ser más sostenible.

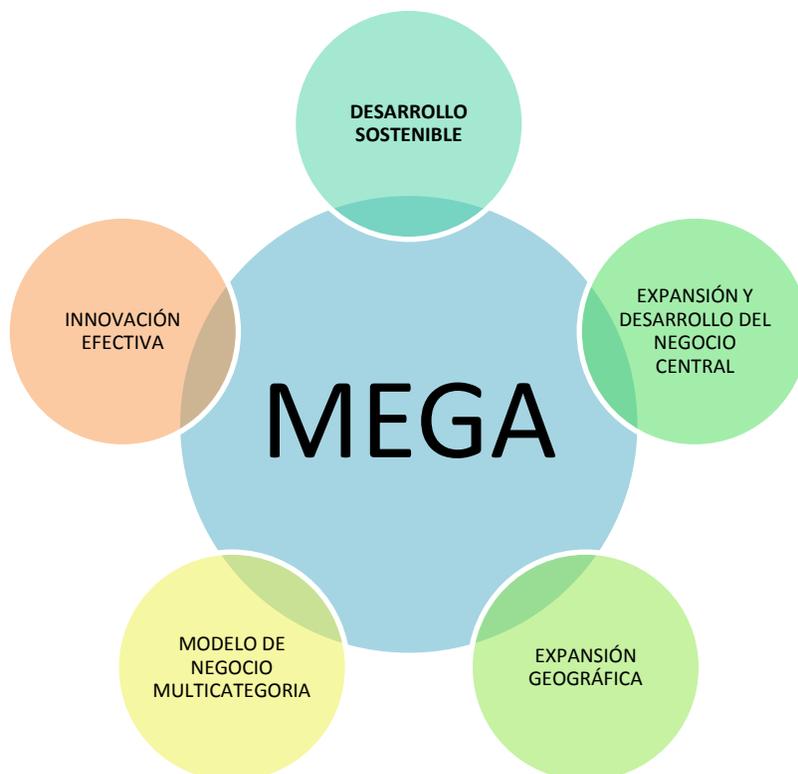
La estrategia es el camino para llegar a los objetivos y metas, es por esto que para poder explicar la estrategia corporativa de Postobón es necesario entender ese objetivo máximo que tiene la compañía y por el cuál realiza todos los esfuerzos. La MEGA (Meta Estratégica Grande y Ambiciosa) es cómo llaman en Postobón ese objetivo máximo o la visión corporativa, y esta dice que: *espacio para poner lo que dice la MEGA*.

La estrategia corporativa de Postobón cuenta con cinco focos estratégicos que son pilares fundamentales para alcanzar esa MEGA. Estos focos son los siguientes:

- A. Desarrollo Sostenible
- B. Expansión y desarrollo del negocio central
- C. Expansión geográfica
- D. Modelo de negocio multicategoría
- E. Innovación efectiva

La estrategia de Postobón es entonces, ser una compañía desarrolladora de categorías y marcas líderes en el mercado dónde la distribución masiva e intensiva es fundamental, trabajando para expandir el negocio central por fuera de Colombia y buscando la diversificación del portafolio a través de modelos de negocio multicategoría, sacándole provecho a la sostenibilidad como fuente ventaja competitiva y apoyo para expandir mercados (ver gráfico 5).

**Gráfico 5. Estrategia Corporativa**



Fuente: informe de sostenibilidad Postobón 2016.

Para generarle valor a sus grupos de interés y lograr contar con el mejor desempeño organizacional, la compañía diseñó un “mapa de generación de valor” que sirve de plataforma para orientar al cumplimiento de la MEGA a 2014. Este mapa cuenta con la premisa de que en Postobón se busca operar con flexibilidad y eficiencia, consolidar una empresa sostenible, desarrollar el talento humano y construir conocimientos y capacidades organizacionales todo esto esperando ser líder en valor el mercado de BNA RTD escalar a mercados internacionales, innovar en portafolio, canales y modelos de negocio y consolidarse como una empresa multicategoría (ver gráfico 6). (Postobón, 2016)

**Gráfico 6. Mapa de generación de valor**



Fuente: informe de sostenibilidad Postobón 2016.

**F. Modelo de sostenibilidad de Postobón**

La dirección de sostenibilidad es una parte fundamental de la empresa y de la estrategia corporativa, y es determinante para el cumplimiento de la MEGA a 2024. Es por eso que desde la Dirección de Sostenibilidad se quiere hacer del desarrollo sostenible una *ventaja competitiva* que permita aplicar proyectos de *valor compartido* y que estén alineados y aporten al cumplimiento de la MEGA.

El modelo de sostenibilidad de Postobón busca asegurar la gestión de la materialidad y ayudar a mitigar impactos generados por la operación y a su vez ayudar a progresar a todos los grupos de interés (Postobón, 2016). La Dirección de Sostenibilidad, busca que los ODS hagan parte del modelo y que los programas, iniciativas, proyectos se puedan gestionar asuntos materiales y aportar al cumplimiento de estos. Por esto han dimensionado asuntos superiores como el aporte a la Paz, reconciliación y educación asuntos directamente relacionados con los ODS mencionados en el capítulo tres.

## **5.2 Construcción del modelo de sostenibilidad**

El modelo de sostenibilidad de Postobón se llama uno más todos, y fue definido en el año que se desarrolló la estrategia corporativa (2014) pues como se ha mencionó anteriormente la sostenibilidad es un factor clave para consecución de la MEGA a 2024. Según Sebastian Devis, Jefe de Valor Compartido de la compañía, “el modelo de sostenibilidad se estableció, o nació por dos razones primordiales: la primera como una fuente de creación y consolidación de reputación y segundo como elemento para desarrollar ventajas competitivas que le permitan a Postobón diferenciarse, mitigar riesgos y crecer en el mercado, todo esto con el objetivo de alcanzar la MEGA propuesta a 2024” (Devis, 2017).

El modelo se construyó con la ayuda de una referenciación de normas y estándares internacionales, con la premisa de que se debían establecer políticas de valor compartido, es decir políticas, iniciativas o prácticas corporativas que mejoren la competitividad de la empresa mientras simultáneamente se mejoran las condiciones económicas y/o sociales de los grupos de interés (Porter & Mark, 2011).

## 5.2.1 Grupos de interés

Para establecer los parámetros del modelo se hizo una revisión e identificación de los grupos de interés que tiene la compañía, resumiéndolos de esta manera (tabla 3):

**Tabla 3. Grupos de interés Postobón**

 <p><b>COMUNIDAD</b> Personas, organizaciones e instituciones de nuestra área de influencia directa.</p>	 <p><b>CLIENTES</b> Personas y entidades a las que les vendemos productos y/o operan como canal para llegar al consumidor final.</p>	 <p><b>CONSUMIDORES</b> Los que disfrutan de nuestros productos.</p>	 <p><b>COLABORADORES</b> Todas las personas que tienen un vínculo laboral con nosotros.</p>
 <p><b>PROVEEDORES</b> Los que nos suministran bienes y servicios para el desarrollo de las operaciones.</p>	 <p><b>MEDIOAMBIENTE</b> Individuos, organizaciones e instituciones que representan posiciones frente a las temáticas ambientales.</p>	 <p><b>ACCIONISTAS</b> Socios o propietarios de acciones de la compañía.</p>	 <p><b>GOBIERNO</b> Entidades estatales en los ámbitos local, regional y nacional.</p>

Fuente: informe de sostenibilidad Postobón 2016.

## 5.3 Focos del modelo de sostenibilidad

A raíz de la identificación de los grupos de interés, la compañía diseñó cinco focos de actuación, los cuales buscan generar directrices, categorizar y gestionar los asuntos materiales para la compañía y los grupos de interés. Estos focos buscan generar un equilibrio económico, social y ambiental que pueda, como se mencionó anteriormente, fortalecer la reputación y generar ventajas competitivas a través del concepto de valor compartido. Estos son los focos en los que se basa el modelo *Uno más Todos* (ver gráfico 7):

**Gráfico 7. Modelo Uno más Todos**



Fuente: informe de sostenibilidad Postobón 2016.

### **5.3.1 Hábitos de vida responsables**

El nacimiento de nuevos hábitos de vida, de alimentación, de pensamiento han hecho que muchas personas empiecen a hacer un cambio en la manera como consumen. Esto sin lugar a dudas es un riesgo importante que Postobón debe gestionar y tener presente para el desarrollo sostenido que espera conseguir. Por esta razón este foco busca promover estilos de vida y una conciencia frente al cuidado de la alimentación y las decisiones que impulsan el bienestar. Además, de generar conciencia frente al consumo responsable, creando y apoyando iniciativas que impulsan la promoción de estilos de vida activos. Las estrategias que se tiene para actuar en este foco es a través de la configuración de un portafolio con más opciones para los consumidores y a través de comunicaciones efectivas sobre información nutricional para que los consumidores puedan tomar mejores decisiones.

Dentro del análisis de mercado que se hizo al inicio de este trabajo, se identificó que es probable que en los próximos años las empresas empiecen a diversificar su portafolio ofreciendo otras alternativas y gaseosas con menos contenido calórico. Teniendo esto presente que es fundamental para el desarrollo de la industria de bebidas carbonatadas, los retos que se tienen en este foco de cara al futuro son los siguientes (Postobón, 2016):

- Promover estilos de vida activos entre los colombianos, que ayuden a mejorar su bienestar.
- Desarrollar y avanzar en la transformación del portafolio.
- Incorporar el emprendimiento para lograr desde allí promover estilos de vida activos.

### 5.3.1.1 Configuración del portafolio

En Postobón se ha venido trabajando poco en contar un portafolio más equilibrado, que les brinde más opciones a los consumidores y busque satisfacer sus necesidades para cada tipo de momentos. El 49% del portafolio actual de Postobón es bajo o libre de calorías (Postobón, 2016). Un ejemplo de ello se puede observar en los lanzamientos de Manzana, Colombiana y Uva Stevia y Cero en el mercado, además de nuevos productos y presentaciones como Sr Toronjo, Hit 100% Jugo de Manzana, Cristal Ekopack, Bora, Hatsu, entre otros. (Postobón, 2016)

### 5.3.1.2 Productos del portafolio reducidos en azúcar

Haciendo un análisis de los nuevos lanzamientos y de los productos que se han configurado en el portafolio, se puede decir que en Postobón se han logrado importantes esfuerzos por suplir las necesidades y preferencias de los consumidores, pero también buscando el bienestar de estos introduciendo productos con reducción total y parcial de azúcar.

**Tabla 4. Productos del portafolio reducidos en azúcar**

Componente reducido	2015	2016
	Producto	Producto
Azúcar	Manzana y Colombiana Stevia	Hit Bebida con jugo 50%

	Mr. Tea Teavigo	Mr. Tea reducido
	Squash reducido sabores mandarina y frutas tropicales	Squash reducido
	Hit bebida con jugo reducido un 30%	Manzana Tropikola cero
	Mr. Tea con Stevia	Bora
<b>% lanzamientos reducidos en azúcar</b>	46,10%	50%

Fuente: informe sostenibilidad Postobón 2016.

Como se puede analizar en la gráfica, desde el 2015 Postobón ha estado enfocado en la reducción calórica de sus productos, especialmente aquellos que tienen más relevancia en la obtención de ingresos como los son Manzana Postobón y Colombiana.

### 5.3.1.3 Productos del portafolio con ingredientes nutricionales

Además de hacer esfuerzos por reducir el contenido de azúcar en los productos, se han lanzado dos productos que cuentan con ingredientes funcionales. Estos productos son Speed Max, Bora y Kūfu que están configurados en las unidades de negocio de nueva generación (ver tabla 5). Por otra parte, es importante anotar que junto a la cámara de bebidas de la ANDI y toda la industria de bebidas se decidió adquirir cuatro compromisos para fomentar estilos de vida activos y saludables (ver tabla 6). (Postobón, 2016)

Es importante agregar que el lanzamiento de Kufü a mediados de 2017 fue un importante hito para la compañía porque es el primer producto social enfocado a suplir deficiencias nutricionales en los niños, especialmente aquellos que no tienen acceso a un buen sistema de nutrición. Este producto se lanzó con niños vulnerables de la guajira.

**Tabla 5. Productos del portafolio con ingredientes nutricionales**

2015		2016		2017	
Producto	Componente adicional	Producto	Componente	Producto	Componente

			adicional		adicional
<b>Hit con gas</b>	Vitaminas	<b>Speed Max</b>	Extracto de borjón, chontaduro y guaraná, cafeína natural, té verde, vitaminas del complejo B	<b>Kufü</b>	Es un agua y jugo enriquecido con vitaminas y minerales esenciales como vitamina A, vitamina C, vitamina E y Zinc
<b>Squash</b>	Minerales	<b>Bora</b>	Cristales de aloe vera, jugo de cranberry/jugos de granada		
<b>Mr. Tea con teavigo</b>	Epigallocatequina galato				

Fuente: informe de sostenibilidad Postobón 2016.

**Tabla 6. Compromisos de autorregulación**

<b>(1) Comercialización de bebidas en escuelas y colegios</b>	
Acciones	<b>Comunicación a instituciones.</b> Compromiso de comercializar exclusivamente en escuelas primarias agua y bebidas con contenido de fruta
	<b>Retiro de dispensadores.</b> Retiro de dispensadores de gaseosa ubicados en instituciones educativas de primaria.
	<b>Sustitución de publicidad.</b> Retiro de publicidad que no era acorde a los compromisos adquiridos
	<b>Renovación del portafolio.</b> Bebidas con reducción de azúcar y libres en calorías con ingredientes funcionales
	<b>Investigación y desarrollo.</b> Investigación de nuevos productos con componentes nutricionales y funcionales.

<b>(2) Rotulado frontal</b>	
Acciones	<b>Sistema de etiquetado GDA.</b> Implementación del sistema GDA que permite conocer información de consumo más acertada
<b>(3) Publicidad de bebidas y acciones responsables frente a los niños</b>	
Acciones	<b>Restricción de pauta publicitaria.</b> Eliminación de las pautas publicitarias en franjas infantiles
	<b>Retiro de piezas publicitarias.</b> Retiro de publicidad y piezas promocionales sobre gaseosas en colegios y escuelas
	<b>Auditoria externa.</b> Contratación de una auditoria externa que valide el cumplimiento de los compromisos relacionados con publicidad
<b>(4) Promoción de estilos de vida activos</b>	
Acciones	<b>Talentos deportivos Postobón.</b> Apoyo y patrocinio de 22 deportistas en etapa de formación con alto potencial para ser campeones.
	<b>Campañas Publicitarias.</b> Creación de campañas que invitan a tener estilos de vida más activos y a dejar el sedentarismo

Fuente: informe de sostenibilidad Postobón 2016.

#### 5.3.1.4 Comunicación promocional

La comunicación ha sido una estrategia que Postobón ha utilizado para contribuir con la promoción de estilos de vida activos y responsables. Una de las campañas más importantes es la de tomate la vida la busca crear un mensaje institucional que invita a tomarse la vida haciendo deporte, disfrutando las frutas, hidratándose y tomando decisiones responsables (Postobón, 2016). Otra campaña es la de “A los que amas, invítalos a moverse” dónde se invita a las personas a compartir actividades como el deporte y la recreación.

#### 5.3.1.5 Talentos deportivos Postobón

Dentro de los esfuerzos que hace Postobón por promover el deporte, se encuentra el programa de Talentos deportivos Postobón el cual busca ayudar a futuros jóvenes talentos en diferentes disciplinas del deporte a través de apoyo humano y técnico, movilidad

nacional e internacional, alimentación, dotación deportiva y educación. Actualmente se están apoyando a 22 talentos y se ha presupuestado una inversión de \$2.500.000 COP. (Postobón, 2016)

### **5.3.2 Buen Vecino**

Contar con un buen relacionamiento con los grupos de interés, en especial con las comunidades en donde hay operación de la compañía es fundamental, pero lograr desarrollarlas y mejorar sus condiciones sociales y económicas es una fuente de ventaja competitiva que la empresa puede aprovechar. La creación de relaciones duraderas con las comunidades aledañas hace que Postobón pueda aportar a contribuir con el progreso y desarrollo de Colombia y así mismo fortalecer la reputación organizacional. Por ejemplo ayudando a niños a tener acceso a la educación con el programa MiBici Postobón (más adelante se hará énfasis en los programas).

Como muestra del compromiso de Postobón para con las comunidades y su desarrollo, se plantearon estas metas, que si bien son retadoras, buscan seguir aportándole al desarrollo sostenible de Postobón (Postobón, 2016):

- Llegar con MiBici Postobón a otros municipios del país e incorporar 1.600 nuevos beneficiarios al programa.
- Recolectar en 2017 por lo menos 300 toneladas de material reciclado de Tetra Pak para la elaboración de pupitres para mejorar las condiciones de infraestructura de centros educativos.

#### **5.3.2.1 Apoyo a causas solidarias**

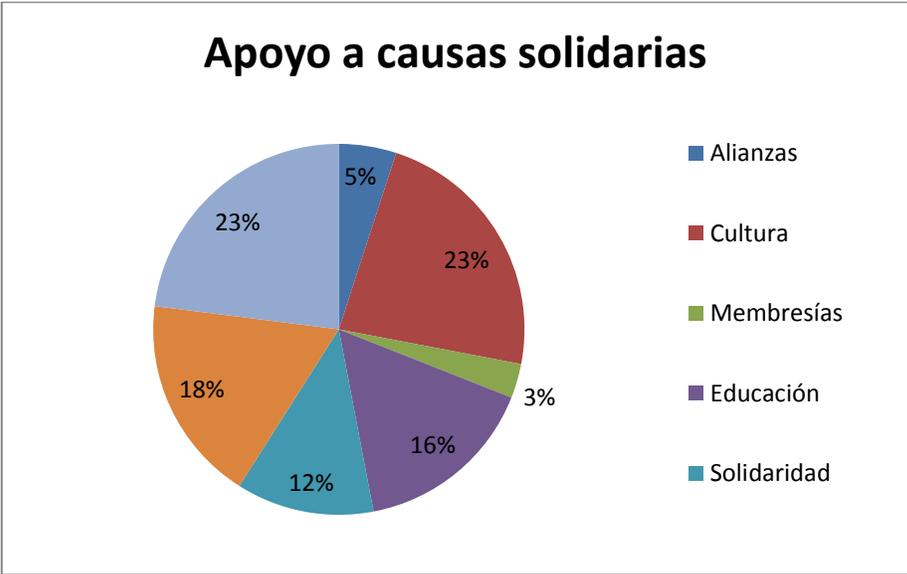
Postobón en ánimos de ser un contribuyente a la minimización de los impactos negativos que tiene su operación, ha contribuido a través de donaciones a diferentes dimensiones como la educación, el acceso a agua potable, fortalecimiento cultural y construcciones de

obras civiles en las comunidades donde opera. Estas son algunas de las donaciones e inversiones que se han realizado con la comunidad:

- Obras de restauración de la escuela Taller Centro Artesano Cartagena, el cual servirá de espacio de aprendizaje para el sector artesanal.
- La adecuación del parque El Soldado de Cali, dónde se reúnen las familias e integrantes de la fuerzas armadas.
- Construcción del centro de alto rendimiento de Atlético Nacional el cuál potenciará el talento deportivo y en el cuál se vincularon más de 60 personas de la zona para trabajar en la construcción.
- El mejoramiento de la bahía y del muro de cerramiento de Cartagena para la biodiversidad y el acceso de las embarcaciones en armonía con el diseño arquitectónico centenario.

En el siguiente grafico se desglosan los asuntos en los cuales Postobón hace sus aportes y apoyo a causas solidarias:

**Gráfico 8. Apoyo a causas solidarias**



Fuente: informe de sostenibilidad Postobón 2016.

De igual manera, en el 2015 Postobón, en alianza con la Cruz Roja Colombiana, diseñó un portal llamado “Litros que Ayudan” el cuál funciona como un banco de agua en el cual por cada litro donado por los colombianos, Postobón dona un 25% más. (*Postobón, 2016*) Este programa busca atender las emergencias declaradas por desabastecimiento de agua, y tiene un sitio web el cuál sirve de servicio de rendición de cuentas para los donantes. En la tabla 7 se presenta un resumen de los resultados desde su fecha de creación.

**Tabla 7. Litros que ayudan**

<b>LITROS QUE AYUDAN</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Litros entregados	43.612	82.250
Litros donados por los colombianos	10.890	40.880
Litros donado por Postobón	32.722	41.370
Número de donantes	325	904
Emergencias declaradas	8	19
Emergencias atendidas	8	19
Número de departamentos	8	11
Número de beneficiarios	15.000	25.351

Fuente: informe de sostenibilidad Postobón 2016

### **5.3.2.2 Promover la cultura y la calidad de la educación**

Dentro del compromiso de Postobón por promover la educación en Colombia ha desarrollado dos programas que mejoran las condiciones de espacios físicos de mobiliario escolar (MiPupitre Postobón) y brindar acceso a niños y jóvenes a transporte para ir a las escuelas (MiBici Postobón). También es importante mencionar que a través de la primera marca social que tuvo la compañía, Agua Oasis, Postobón también contribuye con la educación.

El programa de MiBici tiene dos objetivos fundamentales: disminuir la inasistencia y deserción escolar rural y mejorar el desempeño escolar de los niños y jóvenes. Esta

iniciativa ha generado que los estudiantes puedan ir a la escuela y reduzcan el tiempo de traslado hasta en un 60% y que las familias se ahorren gastos de transporte de hasta \$10.000 pesos diarios. Desde sus inicios en el 2014 Mi Bici Postobón ha entregado 2.876 bicicletas y ha beneficiado a cerca de 27 Instituciones Educativas Rurales (IER). (Ver tabla 8)

**Tabla 8. Municipios de MiBici Postobón**

<b>Año</b>	<b>Departamento</b>	<b>Bicicletas entregadas</b>	<b>IER beneficiadas</b>
2014	Bolívar	22	1
	Antioquia	387	4
	Bolívar	268	3
	Atlántico	143	3
	Meta	127	1
	Santander	247	3
2015	Guajira	453	3
	Antioquia	587	3
	Guajira	311	2
	Santander	170	2
2016	Cundinamarca	161	2
<b>Total</b>		<b>2.876</b>	<b>27</b>

Fuente: informe de sostenibilidad Postobón 2016.

Por otro lado, el programa de Mi Pupitre busca mejorar las condiciones del entorno de aprendizaje de los niños y jóvenes a través de la instalación de mobiliario escolar como pupitres, sillas y repisas. Adicionalmente, es importante mencionar que la elaboración de este mobiliario se hace a través de material reciclado de tetra pak de las cajas de Hit, Tutti Frutti y Mr. Tea. Estos pupitres, sillas y repisas son totalmente reciclables, y son altamente resistentes a la humedad y cambios de temperatura. (Postobón, 2016)

Bajo esta iniciativa, desde el 2015, Postobón ha contribuido entregando 15.898 piezas de mobiliario escolar y ha aportado a procesar cerca de 690 toneladas de tetra pak, material que en Colombia no tenía mercado en la industria del reciclaje (ver tabla 9). Con esta iniciativa Postobón ha contribuido a que más de 28.000 estudiantes colombianos puedan

tener una mejoría en el servicio de educación y puedan tener un futuro lleno de oportunidades. (Postobón, 2016)

**Tabla 9. Municipios MiPupitre Postobón**

<b>Año</b>	<b>Departamento</b>	<b>Institución Educativa</b>	<b>Mobiliario entregado</b>	<b>Estudiantes beneficiados</b>
<b>2015</b>	Bolívar	7	3.617	7.060
	Santander	2	588	211
	Antioquia	12	12	372
	Atlántico	3	568	1.077
	La Guajira	1	411	5.000
	Valle del Cauca	3	1.605	2.589
	Cesar	3	2.104	7.770
<b>2016</b>	Sucre	1	1.702	880
	Atlántico	1	1.149	1.200
	Valle del Cauca	2	1.844	1.350
	Cesar	1	2.298	1.400
<b>Total</b>		<b>36</b>	<b>15.898</b>	<b>28.909</b>

Fuente: informe de sostenibilidad Postobón 2016

Por otra parte, con la marca Oasis la primera marca comprometida con una causa social (la educación) Postobón ha contribuido entregando más de \$8.500 millones de pesos que han sido destinados al apoyo de centros educativos, capacitaciones para rectores, entrega de kits escolares, entre otros. Además parte de los programas previamente mencionados, Mibici y Mipupitre, son financiados a través de los recursos de esta iniciativa. (Postobón, 2016)

### **5.3.2.3 Facilitar el acceso al agua potable**

El recurso hídrico es un elemento fundamental para la supervivencia de todas las personas, y contar con un el acceso a agua potable y accesible es importante. Dentro de las

comunidades donde Postobón tiene presencia, en el municipio de Malambo, se desarrolló un programa llamado “Fuente de Vida Malambo” en alianza con EPM y Pepsico el cual busca fomentar y facilitar el acceso al recurso hídrico en este municipio a través de la entrega de acometidas domiciliarias bajo un esquema de subsidio y financiación. Durante la vida de la iniciativa se han entregado más de 1.500 medidores, lo que ha facilitado el control y el consumo de agua y el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad. (Postobón, 2016)

### **5.3.3 Cadena de valor sostenible e inclusivo**

La buena gestión de la cadena de valor es una fuente de ventaja competitiva para las empresas, les permite alcanzar efectividad operacional y establecer una diferencia frente a su competencia. Desde la óptica del valor compartido, contar con proyectos, iniciativas, planes que desarrollen los diferentes actores en la cadena de valor y que a la vez se creen relaciones de calidad con estos es determinante para el cumplimiento de la MEGA y el futuro Postobón.

En la cadena de valor de Postobón participan múltiples actores que se pueden ver afectados positivamente o negativamente por la operación de la empresa. Apoyar y desarrollar a estos actores es una oportunidad que tiene Postobón, no solamente para contribuir al cumplimiento de los ODS, sino también para desarrollar una ventaja competitiva. Es entonces que orientar las prácticas de adquisición, el desarrollo de nuevos productos y las relaciones comerciales, desde un sentido social y conciencia ambiental es cómo se gestiona la cadena de valor sosteniblemente en Postobón. Por esto la compañía ha establecido metas y retos para continuamente mejorar en aprovechar y desarrollar la cadena de valor (Postobón, 2016):

- Aumentar el porcentaje de proveedores locales en las compras de la compañía.
- Estandarizar contratos con proveedores que incluyan cláusulas relacionadas con sostenibilidad.
- Beneficiar por lo menos 1.000 agricultores con el programa Hit Social.

- Desarrollar un proceso de evaluación de los proveedores, que tenga en cuenta aspectos sociales y ambientales.

### 5.3.3.1 Desarrollo de proveedores

Dentro del análisis de la cadena de valor que se realizó previamente, se mencionó la importancia de los proveedores para el buen manejo de esta, es por eso que Postobón se ha enfocado en tener un buen relacionamiento con ellos, por eso Postobón ha realizado esfuerzos por:

- Aumentar y promover las compras nacionales. Manteniendo un porcentaje de compra de más del 85% en los últimos años y buscando aumentar en los próximos años, buscando encadenamientos productivos. (ver tabla 10)

**Tabla 10. Ventas y Compras Hit Social**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Valor total de compras</b>	\$ 1.313.798	\$ 1.669.546	\$ 2.040.677
<b>Compras locales</b>	\$ 1.147.289	\$ 1.430.642	\$ 1.778.927
<b>% Compras locales</b>	87,3%	85,7%	87,2%

Fuente: informe de sostenibilidad Postobón 2016.

- Sustitución de la mano de obra especializada extranjera por nacional. Postobón ha capacitado a personal colombiano para realizar las funciones de mantenimiento e instalación de las líneas de producción, reduciendo así en un 32% la mano de obra extranjera generando oportunidades para las comunidades locales.
- Disposición final de baterías para montacargas y estibadoras eléctricos. Desarrollo de políticas de adquisición de estos elementos solamente a través de proveedores que cuenten con programas y planes de disposición final.
- Compra de estibas de madera y cajas de cartón 100% reciclado.

### 5.3.3.2 Emprendimientos afines al objeto de negocio

El desarrollo de los clientes de Postobón (ver capítulo de clientes) es clave para lograr la MEGA y desarrollar ventajas competitivas para la empresa. Por eso Postobón desarrolló

programas e iniciativas que permitan tener un mejor relacionamiento y brindándoles oportunidades de crecimiento. A continuación se muestran algunos de los programas e iniciativas que Postobón ha desarrollado:

- CREO (Crédito Rotativo Especial Orientado) es un cupo de \$80.000 y \$100.000 pesos que se les brinda a los clientes con los más bajos niveles de compra con el fin de aumentarles su capital de trabajo. Esto relacionado con el concepto de valor compartido, expuesto anteriormente, generó que se aumentaran las ventas en un 30% y tener mejores relaciones con más de 8.000 clientes (Postobón, 2016).
- Vale mi Gente es un programa que busca generar lealtad y premiar a los clientes del canal tradicional, minimizados. En el programa los clientes van acumulando puntos que pueden ser redimidos en un futuro por productos para el hogar, electrodomésticos y tecnología, entre otros.

#### **5.3.3.3 HIT SOCIAL**

Como se mostró anteriormente una parte importante del portafolio de Postobón es basado en jugos de fruta, por lo que lo hace un comprador importante de esta materia prima. Asegurar la compra y tener un buen relacionamiento con los proveedores de esta es fundamental para el futuro de la compañía, pero también para el desarrollo del país. Por eso desde hace cerca de 20 años Postobón ha estado involucrado con la construcción de cadenas de abastecimiento inclusivas a través de un programa llamado Hit Social.

Hit Social es un programa que busca mejorar las condiciones económicas, sociales y empresariales de pequeños productores (organizados en asociaciones) de fruta en Colombia, a través de capacitaciones, compra de insumos y tecnología, y asesoramiento técnico y comercial. Todo esto permitiéndole a Postobón asegurar la compra de fruta, desarrollar mejores relaciones, reducir riesgos por aumentos en la tasa de cambio y alcanzar ventajas competitivas en el mercado.

Los beneficios que tienen las personas que se vinculan al proyecto se pueden diferenciar en dos: obtener acceso a productos y servicios, y desarrollo de capacidades.

- Obtener acceso a productos y servicios:
  - Tecnología: innovación en investigación y desarrollo y capacitaciones.

- Insumos: apoyo en la identificación de proveedores, apoyo en las negociaciones.
- Capital: facilitar el acceso al crédito
- Crecimiento: inversiones directas y financiación.
- Desarrollo de capacidades:
  - Técnico: capacitaciones y acompañamiento y apoyo en la obtención de BPA
  - Social: mejoramiento en la calidad de vida
  - Organizacional: fortalecimiento y capacitación en manejo de finanzas.
  - Comerciales: precios estables, pago de contado y acuerdo de compra de fruta.

El impacto que ha tenido el programa se puede ver en la tabla 11:

**Tabla 11. Impacto programa Hit Social**

	<b>Total Hectáreas</b>	<b>Familias beneficiadas</b>	<b>Cantidades compra (ton)</b>	<b>Total pagado (MM COP)</b>	<b>Empleos Generados</b>
<b>MORA</b>	<b>509,00</b>	<b>618,00</b>	<b>4.034,00</b>	<b>COP 5.802</b>	<b>1.853,00</b>
Santander	350,00	342,00	2.540,00	COP 3.632	1.026,00
Risaralda	159,00	276,00	1.494,00	COP 2.170	827,00
<b>LULO</b>	<b>28,00</b>	<b>30,00</b>	<b>701,00</b>	<b>COP 1.164</b>	<b>56,00</b>
Risaralda	28,00	30,00	701,00	COP 1.164	56,00
<b>MANGO</b>	<b>682,00</b>	<b>383,00</b>	<b>730,00</b>	<b>COP 332</b>	<b>1.226,00</b>
Bolívar	682,00	383,00	730,00	COP 332	1.226,00
<b>TOTAL</b>				<b>COP 7.298</b>	<b>3.135,00</b>

	<b>1.219,00</b>	<b>1.031,00</b>	<b>5.465,00</b>		
--	-----------------	-----------------	-----------------	--	--

Fuente. Informe de sostenibilidad Postobón 2016.

Como conclusión del programa se puede destacar que se compraron más de 7.000 mil millones de pesos en fruta, que se beneficiaron más de 1.000 familias y que se generaron alrededor de 3.135 nuevos empleos durante el 2015.

#### **5.3.3.4 Apoyo al emprendimiento y desarrollo social**

Postobón cuenta con cuatro programas que buscan generar ventajas competitivas y contribuir con el desarrollo sostenible de los colombianos especialmente a través del emprendimiento. Estas cuatro iniciativas se presentan a continuación:

Mini Market 2x3:

Es un programa que busca generar inclusión social con las personas afectadas por el conflicto armado o en proceso de reintegración. Esto se hace a través del desarrollo de tiendas pequeñas en dónde con el apoyo de otras organizaciones, se les adecua y capacita a las personas beneficiadas para que puedan tener una fuente de desarrollo.

Dentro de la labor que Postobón hace es hacer fortalecimiento con apoyo en inventarios y gastos operativos, apoyo en el diagnóstico y asesoría en aspectos tributarios y mejoramiento en adecuaciones del local e imagen corporativa. La siguiente tabla 12 resume el impacto que ha tenido el programa:

Tabla 12

**Tabla 12. Impacto MiniMarket 2x3**

<b>Departamento</b>	<b>Cantidad de MiniMarkets 2x3</b>	<b>Personas impactadas</b>
Atlántico	3	9

Cesar	3	9
Santander	5	15
Antioquia	4	12
Bolívar	2	6
Sucre	4	12
Córdoba	2	6
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>69</b>

Fuente: informe de sostenibilidad Postobón 2016.

#### Micro Franquicias:

Es un programa desarrollado por Propaís el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) el cual impulsar e incrementar formatos de microfranquicias en todo el territorio nacional. Dentro de estos formatos se encuentran cadenas de restaurantes con un potencial grande de mercado y con modelos de negocios probados. Postobón dentro de su estrategia corporativa, busca expandir y desarrollar su negocio central, por lo que este apoyar y desarrollar a todas estas nuevas cadenas de restaurantes podría generar ventajas competitivas en un futuro para la compañía. Por otro lado, al mismo tiempo que se está fidelizando y desarrollando potenciales clientes en el futuro, se está aportando al crecimiento y desarrollo económico de jóvenes y personas de limitados recursos de capital para que se conviertan en microempresarios y también a reducir las desigualdades.

#### Postobón ¡Todos Podemos!:

Esta es una iniciativa de Postobón en alianza con Socialab la cual busca fomentar la innovación y el emprendimiento especialmente en la generación de soluciones que promuevan el ejercicio, la alimentación balanceada y el consumo consciente. Dentro del programa Postobón aporta capital semilla a las ideas con mayor potencial y Socialab otorga acompañamiento y asesoría. (Postobón, 2016)

Este programa al igual que el de Microfranquicias da cuenta del interés de Postobón de promover el emprendimiento y el desarrollo económico y social en Colombia.

### **5.3.4 Capital humano**

Los empleados de las empresas son uno de los grupos de interés internos más importantes, y es crucial atender sus necesidades, desarrollarlos y gestionar las capacidades de estos. En Postobón hay más de 11.000 empleados directos y como en todas las empresas representan el motor y la inteligencia y conocimiento que la empresa puede generar o no, y sin lugar a dudas es una fuente para alcanzar ventajas competitivas.

En Postobón se han hecho esfuerzos por aumentar los niveles de contratación, de mejorar las condiciones laborales de los empleados y de garantizar el bienestar de estos. Es entonces que el foco de Capital Humano busca atraer, desarrollar y motivar a los empleados ofreciéndoles oportunidades de desarrollo y un ambiente sano y seguro. Dentro del foco se miden temas como calidad de vida, desempeño y productividad de los empleados.

Los retos que Postobón tiene para cumplir con lo mencionado anteriormente son:

- Reducir el 15% de la accidentalidad en los próximos dos años.
- Ampliar la cobertura de los programas de formación.
- Divulgar los valores y promover el modelo de cultura organizacional.
- Fortalecer la identidad organizacional para consolidar una buena capacidad de respuesta ante los retos.

#### ***5.3.4.1 Formación y desarrollo humano***

Postobón ha desarrollado iniciativas que buscan potenciar el desarrollo de sus empleados y ha implementado iniciativas que están alineadas con este propósito. Una de estas es la formación integral desde conocimientos en términos del negocio hasta el desarrollo de habilidades blandas y de relacionamiento. De igual manera se han establecido “mapas de talentos” los cuales buscan identificar a personal con potencial de crecimiento y así estructurar planes de desarrollo para estos.

Es importante mencionar, la implementación de la Universidad Postobón como proyecto eje de la formación y el desarrollo del talento humano en Postobón. En esta se busca fortalecer el equipo humano para el cumplimiento de la MEGA y para el desarrollo de estas personas. La Universidad trabaja con cuatro áreas principales: técnica, logística, comercial, administrativa y humanidades.

#### ***5.3.4.2 Programa Misión Cero***

Este es un programa que busca asegurar la gestión de la salud y seguridad en el trabajo dentro de Postobón, enfocándose en promover la gestión de los riesgos, mejorar la calidad de vida de las personas, mejorar las condiciones de trabajo, promover una cultura hacia el ciudadano, aumentar la productividad de los empleados y ejercer control sobre tareas y áreas críticas.

#### **5.3.5 Compromiso con el planeta**

La conciencia ambiental y el entendimiento de las externalidades que causa la operación es una variable importante dentro del modelo de sostenibilidad de la compañía y de la estrategia corporativa. El agua es un recurso con una relevancia crítica dentro de la sostenibilidad de la compañía, pues todo el portafolio de productos tiene en común este recurso. Adicionalmente debido a la gran demanda que tiene Postobón por el agua, debe gestionar muy bien el relacionamiento y el acceso al agua de las comunidades aledañas así como también el aseguramiento del recurso para una dimensión de largo plazo.

Por esto y otras razones como el consumo energético y la gestión de empaques y envases, Postobón busca con este foco prevenir y mitigar los riesgos ambientales, crear bienestar social y aumentar la seguridad en las operaciones. Los retos que se tienen desde este foco son:

- Optimizar las Plantas de Tratamiento de Agua Potable y así disminuir el consumo energético y de reactivos para lograr un uso más eficiente del recurso.

- Migrar la utilización de 50% EKOPET a más categorías del portafolio de productos.
- Desarrollar estudios de estrés hídrico para las principales fuentes abastecedoras.

### 5.3.5.1 Optimización en el uso del agua y minimización del impacto generado

Como se mencionó anteriormente, Postobón cuenta con 23 de centros de producción y en cada uno de estos, las condiciones del recurso hídrico son diferentes. Siguiendo esta lógica, Postobón ha implementado diferentes iniciativas que hacen minimizar el uso de agua y en la mejora de los vertimientos. Los datos de la siguiente tabla x muestran el consumo total de agua en tres diferentes fuentes (aguas subterráneas, aguas superficiales, acueducto municipal) que ha tenido Postobón a lo largo de los últimos tres años.

Tabla 13

**Tabla 13. Consumo total de agua**

<b>Consumo total de agua en metros cúbicos (M3)</b>						
<b>Fuente</b>	<b>2014</b>	<b>% TOTAL</b>	<b>2015</b>	<b>% TOTAL</b>	<b>2016</b>	<b>% TOTAL</b>
Aguas subterráneas	2.809.031	42%	1.890.791	28%	2.630.261	35%
Aguas superficiales	169.348	3%	1.019.970	15%	1.305.415	17%
Acueductos municipal	3.662.759	55%	3.925.697	57%	3.630.759	48%
<b>Total</b>	<b>6.641.138</b>	<b>100%</b>	<b>6.836.458</b>	<b>100%</b>	<b>7.566.435</b>	<b>100%</b>

Como se puede observar en la gráfica el consumo de agua total ha ido aumentando desde el 2014, se pasaron de consumir 6.641.138 M3 de agua a 7.566.435 M3 en el 2016. Sin embargo, es importante mencionar que en estos últimos dos años las ventas de Postobón han aumentado, lo que ha requerido una mayor necesidad de esta materia prima. De igual forma y no menos importante, el consumo de aguas superficiales ha ido aumentando, lo cual

es una buena medida ya que estas aguas se pueden recargar y ser explotadas sosteniblemente.

#### **5.3.5.2 Mejora en la calidad de los vertimientos**

La generación de residuos líquidos que Postobón genera a través de sus operaciones es un tema crítico y relevante para una gran mayoría de los grupos de interés de Postobón. Es por eso que se han implementado estrategias para adecuar las plantas de producción y tener un mayor control de los vertimientos de agua que se generan a causa de la operación. Actualmente se estima que un 68% de los centros de producción cuentan o están conectados a las redes de alcantarillado público (Postobón, 2016).

#### **5.3.5.3 Proteger las fuentes hídricas**

La creación de fondos de agua le ha permitido a Postobón, junto con otras organizaciones, lograr la protección y sostenibilidad de su recurso más importante de negocio: el agua. Estos fondos ayudan a fortalecer y a preservar las cuencas y el tratamiento de agua de las ciudades. Esto lo está gestionando Postobón a través de tres estrategias (Postobón, 2016):

1. Cultura del agua: son talleres de socialización del fondo de agua, donde se incluyen jornadas de siembra y educación ambiental.
2. Gestión del recurso hídrico: estrategias encaminadas a la conservación de las cuencas intervenidas, y también procesos de restauración de hábitats y siembra de árboles.
3. Gestión de la información y el conocimiento: estructuración de un proceso matemático para calcular el beneficio ambiental de las inversiones en las cuencas.

#### **5.5.5.4 Gestión de residuos sólidos**

Uno de los mayores desafíos que vive el mundo hoy en día es la generación de residuos sólidos y la acumulación de estos en los mares, ríos y rellenos sanitarios. Según la fundación Ellen Macarthur actualmente por cuatro toneladas de peces que hay en el mar,

hay una tonelada de PET y estiman que en el cabo de 30 años la relación podría ser uno a uno, inclusive más PET que peces (Macarthur, 2016). Postobón es un generador de residuos sólidos, especialmente en materiales como el PET, el vidrio, el aluminio y el tetrapak. Por esta razón la empresa ha hecho esfuerzos en diferentes aspectos para mitigar el impacto.

- A. Diseño de empaques y envases: para asegurar que los envases y empaques puedan ser reciclables, es necesario diseñarlos para tal fin. Un ejemplo es la eliminación de los liner de las tapas de las botellas o la disminución en el uso de colores como el negro y el rojo en los envases de los productos.
- B. Optimización del uso de materiales: disminuciones en el uso de pet en las botellas de la compañía, por ejemplo con el lanzamiento de la botella ecopak en la cual se reduce en un 37% la cantidad de resina necesaria para hacer la botella. Otro ejemplo es la reducción de un 59% en el uso de polietileno de alta densidad para la elaboración de tapas.
- C. Recuperación de materiales y reciclaje: se recuperaron cerca de 86 toneladas de material de los tapones de botellón, de igual forma se incluyó el 50% de resina reciclada en los envases ecopak, otro elemento importante es la recuperación de cerca de 291 millones de botellas hechas con pet. Por otro lado, también Postobón asegura la recuperación de los residuos sólidos a través de lanzamiento de campañas de concientización y trabajo conjunto con los recicladores, contribuyendo a su formalización.

### **G. Asuntos materiales para Postobón**

En el análisis que Postobón realizó a finales de 2014, se determinaron 21 asuntos materiales los cuales están diferenciados según los grupos de interés y los focos del modelo Uno más Todos presentado anteriormente (ver tabla 14). Es importante mencionar, que dentro de las construcción de este modelo se utilizaron marcos, estándares y normas internacionales desarrolladas por organizaciones como el CEO Water Mandate, Carbon Trust, US Green Building Council, WWF, Industry Environmental Roundtable, GRI, Indicadores Ethos, entre otros (Postobón, 2016).

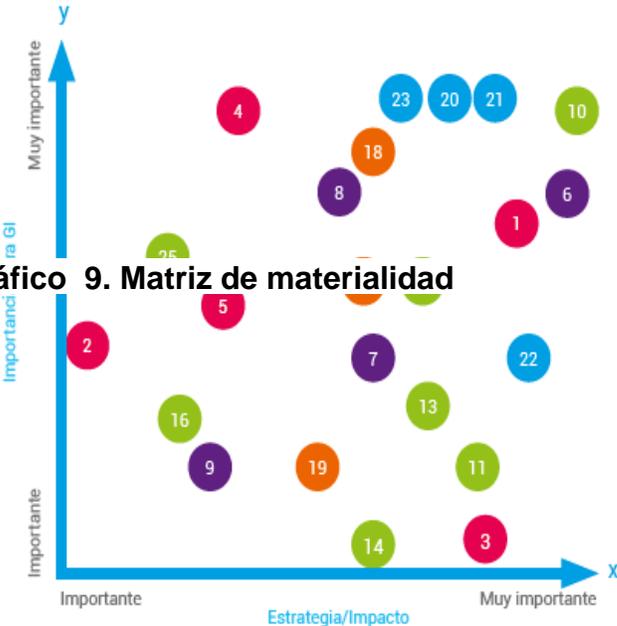
Identificados estos asuntos materiales, Postobón realizó un análisis de relevancia y pertinencia según el método GRI que sugiere dos variables de análisis: la primera enfocada a el impacto que tiene en la estrategia corporativa de la compañía, más específicamente al cumplimiento de la MEGA a 2024, y la segunda enfocada a la expectativa o importancia que tiene el asunto material para con los grupos de interés afectados. De esta manera se construyó la matriz de materialidad, que se presenta en el gráfico 9.

**Tabla 14. Asuntos materiales de Postobón**

FOCO	ASUNTO MATERIAL
Buen Vecino	1. Impactos negativos de la operación
	2. Apoyo a causas solidarias
	3. Acceso al agua
	4. Empleo y contratación local
	5. Cultura y educación de calidad
Hábitos de Vida Responsables	6. Configuración del portafolio
	7. Información sobre las propiedades
	8. Apoyas el deporte y la actividad física
Compromiso con el planeta	10. Fuentes de agua
	11. Uso eficiente del agua
	12. Tratamiento del agua
	13. Envases y empaques sostenibles
	14. Aprovechamiento posindustrial
Cadena de valor sostenible e inclusiva	15. Reducción de emisiones en la flota
	17. Encadenamientos productivos
	18. Emprendimientos
Capital Humano	19. Desarrollo de proveedores
	20. Bienestar
	21. Salud y seguridad
	22. Efectividad organizacional
	23. Formación y desarrollo

Fuente: informe de sostenibilidad Postobón 2016.

**Gráfico 9. Matriz de materialidad**



En esta matriz se ubican los asuntos materiales analizados e identificados

en el proceso y que tienen mayor relevancia para la sostenibilidad de Postobón. El eje Y indica la importancia que tienen para los grupos de interés y el eje X, el impacto que tiene a la estrategia de la empresa.

Fuente: informe de sostenibilidad Postobón 2016.

## **H. Proceso de calificación del modelo Uno más Todos con el cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible.**

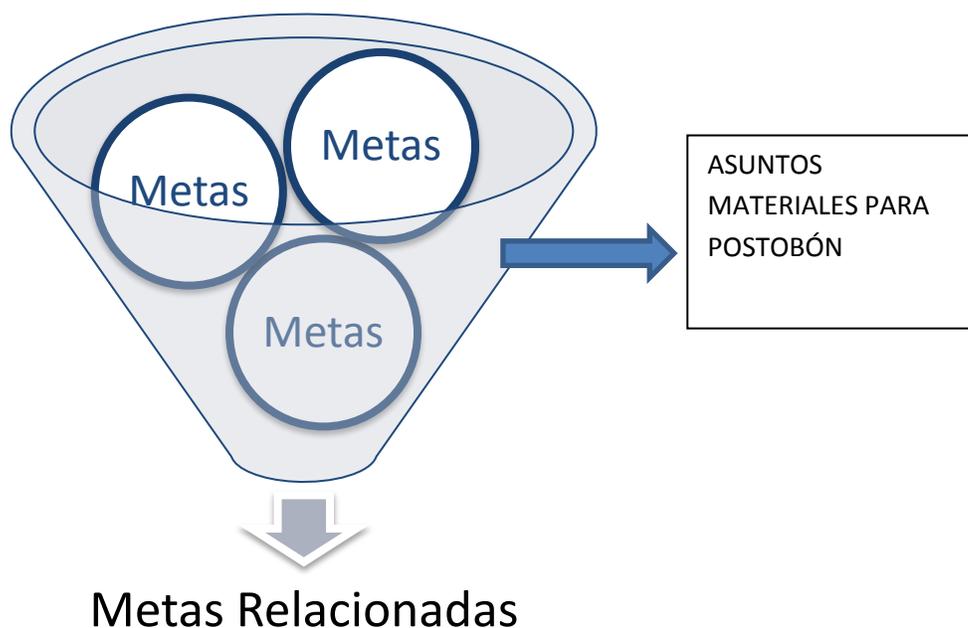
Con el fin de cumplir con el propósito del presente documento, se realizó un análisis del relacionamiento de la estrategia de Postobón, entendida y recopilada en los asuntos materiales evaluados y explicados en el capítulo 6, y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El siguiente gráfico muestra el proceso de calificación:



### **7.1 Primera etapa: filtración.**

Esta primera etapa se realizó con el fin de tener un filtro que permita identificar aquellas metas que tienen alguna relación con los asuntos relevantes para Postobón (Ver gráfico 10).

**Gráfico 10. Filtración de metas**



Fuente: elaboración propia

Para el proceso de filtración de las metas, se analizó cada uno de los 21 asuntos materiales de Postobón con cada una de las 126 metas de los ODS. Al final del proceso se determinaron que las siguientes metas (78) estaban relacionadas con al menos un asunto material:

- Fin de la Pobreza
  - 1.1
  - 1.2
  - 1.3
  - 1.4
  - 1.5
- Hambre Cero
  - 2.1
  - 2.2
  - 2.3
  - 2.4
  - 2.5

- Salud y Bienestar
  - 3.4
  - 3.5
  - 3.6
  - 3.8
  - 3.9
- Educación de calidad
  - 4.1
  - 4.2
  - 4.3
  - 4.4
  - 4.5
  - 4.6
  - 4.7
- Igualdad de genero
  - 5.1
  - 5.2
  - 5.4
  - 5.5
- Agua limpia y saneamiento
  - 6.1
  - 6.2
  - 6.3
  - 6.4
  - 6.5
  - 6.6
- Energía asequible y no contaminante
  - 7.1
- Trabajo decente y crecimiento económico
  - 8.1
  - 8.2

- 8.3
- 8.4
- 8.5
- 8.6
- 8.7
- 8.8
- 8.9
- 8.10
- Industria, innovación e infraestructura
  - 9.1
  - 9.2
  - 9.3
  - 9.4
- Reducción de desigualdades
  - 10.1
  - 10.2
  - 10.3
  - 10.4
- Ciudades y comunidades sostenibles
  - 11.1
  - 11.4
  - 11.5
  - 11.6
- Producción y consumo responsables
  - 12.2
  - 12.3
  - 12.4
  - 12.5
  - 12.8
- Acción por el clima
  - 13.1

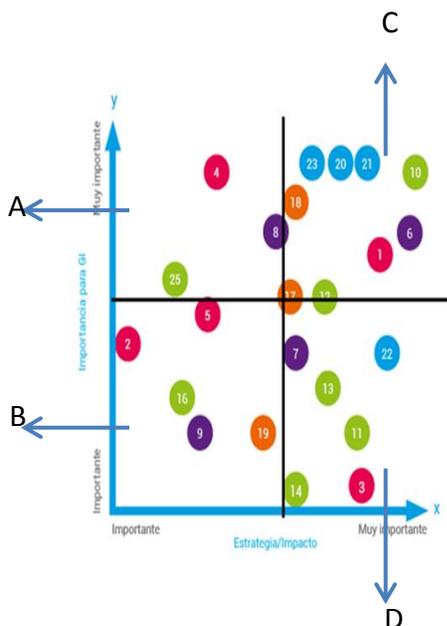
- 13.2
  - 13.3
- Vida Submarina
  - 14.1
  - 14.2
  - 14.3
- Vida de ecosistemas terrestres
  - 15.1
  - 15.2
  - 15.3
  - 15.9
- Paz, justicia e instituciones solidas
  - 16.1
  - 16.2
  - 16.4
  - 16.7
- Alianzas
  - 17.9
  - 17.11
  - 17.17

## **7.2 Segunda etapa: tipificación estratégica de las metas relacionadas**

El objetivo de esta etapa es lograr tipificar cada una de las metas según cuatro características: importantes, relevantes, estratégicas o súper estratégicas.

Para este análisis se realizó una calificación estratégica de cada una de las metas que salieron del proceso de filtrado anterior. Para determinar esta calificación estratégica de la meta, se realizó una ponderación según los asuntos materiales de los cuales tenía alguna relación. Esta ponderación se determinó siguiendo la siguiente metodología:

A. Caracterización de los cuadrantes de la matriz de materialidad:



Se identificaron cuatro cuadrantes que sirvieron de referencia para la ponderación:

Cuadrante A: Relevantes, con un valor de 2

Cuadrante B: Importantes, con una valor de 1

Cuadrante C: Súper estratégicos, con un valor de 4

Cuadrante D: Estratégicos, con un valor de 3.

En este sentido según la ubicación de cada asunto material en la matriz de materialidad iba a tener una ponderación distinta en la evaluación estratégica de la meta con la cual estaba relacionada.

B. Tipificación estratégica de la meta

Para determinar la tipificación estratégica de la meta, primero se identificaron los asuntos materiales con los que tenía relación. Una vez identificados los asuntos materiales, se realizó una promedio ponderado con los valores expresados, según el cuadrante al que pertenecía cada asunto material relacionado. El resultado iba arrojar un número del 1 al 4, que con el fin de determinar qué tipo de meta era, se realizó una tabla con unos rangos de decisión (ver tabla 15 ).

**Tabla 15. Rangos de decisión para tipificación de metas**

Rango de decisión	de Calificación	Rango de decisión	de Calificación
1	Importante	2,5	Relevante
1,2	Importante	2,7	Estratégico
1,3	Importante	2,8	Estratégico

1,4	Importante	2,9	Estratégico
1,5	Importante	3	Estratégico
1,6	Importante	3,1	Estratégico
1,7	Importante	3,2	Estratégico
1,8	Relevante	3,3	Estratégico
1,9	Relevante	3,6	Súper Estratégico
2	Relevante	3,7	Súper Estratégico
2,1	Relevante	3,8	súper Estratégico
2,2	Relevante	3,9	súper Estratégico
2,4	Relevante	4	súper Estratégico

Para ilustrar la dinámica se presenta el siguiente ejemplo:

Asuntos materiales

Meta	8 (Relevante)	20 (Súper estratégico)	21 (Súper estratégico)	PROMEDIO	TIPIFICACIÓN
3.4	2	4	4	3,3	ESTRATÉGICA

Ponderación según ubicación  
en cuadrante

En este caso se está evaluando la meta 3.4 que pertenece al tercer ODS salud y bienestar. Después de hacer el análisis de relacionamiento se identificó que los asuntos 8 (apoyar al deporte y actividad física), 20 (bienestar) y 21 (salud y seguridad) tenían relación con la meta expuesta. Luego se ubicaron cada uno de los asuntos relacionados en la matriz de materialidad y se colocó su valor de ponderación según su ubicación en los cuadrantes. Después se realizó el promedio según el valor del cuadrante al que pertenecían y dio como resultado 3,3. Se buscó este resultado en la tabla de rangos y se determinó que la meta es estratégica para Postobón.

### 7.3 Etapa tres: calificación de incidencia del modelo Uno más todos con las metas relacionadas.

Este análisis es fundamental para determinar la incidencia que tienen los programas o iniciativas del modelo de sostenibilidad con cada una de las metas que se seleccionaron en el proceso de filtrado anterior.

Para definir que tanto incide un programa o iniciativa en una meta de los ODS, se utilizaron los siguientes criterios de evaluación:

**Tabla 16. Calificación de incidencia**

Calificación	Descripción	Definición
0	NO HAY RELACIÓN ALGUNA CON LA META DEL ODS	El proyecto, iniciativa o programa no tiene ninguna relación ni afecta al cumplimiento de la meta en cuestión
1	BAJO NIVEL DE INCIDENCIA EN LA META DEL ODS	La esencia del proyecto no está directamente relacionada con la meta, pero tiene una relación baja y contribuye indirectamente y en una medida mínima al cumplimiento de la meta en cuestión
2	MEDIO NIVEL DE INCIDENCIA EN LA META DEL ODS	El proyecto contribuye en alguna medida al cumplimiento de la meta en cuestión.
3	ALTO NIVEL DE INCIDENCIA EN LA META DEL ODS	La esencia del proyecto está directamente relacionada con el cumplimiento de la meta y afecta

		significativamente al cumplimiento de la meta en cuestión.
--	--	--

Elaboración propia.

Con esto en mente, se procedió con la evaluación de cada uno de los programas del modelo de sostenibilidad utilizando estos criterios. En este sentido si el proyecto no tenía ninguna relación con la meta en cuestión se le dio una calificación de 0, si tenía una relación baja y contribuía indirectamente al cumplimiento de la meta en cuestión se le dio una calificación de 1 o “bajo nivel de incidencia”, si el proyecto o programa tenía relación y contribuía en alguna medida al cumplimiento de la meta en cuestión se le dio una calificación de 2 o “medio nivel de incidencia” y si la esencia del proyecto está directamente relacionada y afecta significativamente al cumplimiento de la meta en cuestión se le dio una calificación de 3 o “alto nivel de incidencia”.

En este sentido y para efectos de la etapa que viene a continuación, se descartaron todas aquellas metas que tenían calificación de cero en cada uno de los programas, con el fin de filtrar las que eran relevantes para el propósito de este documento. El siguiente apartado muestra las metas que al menos tenían bajo nivel de incidencia para cada uno de los programas del modelo Uno más Todos de Postobón:

### 7.3.1 Incidencia de los programas de Hábitos de Vida Responsables

<b>Configuración del portafolio</b>		
<b>METAS ODS RELACIONADAS</b>	<b>CALIFICACIÓN DE INCIDENCIA</b>	
2.1	1	BAJO
2.2	2	MEDIO
6.1	2	MEDIO
12.3	2	MEDIO
12.5	2	MEDIO
<b>Compromisos de autorregulación</b>		
<b>META ODS RELACIONADAS</b>	<b>CALIFICACIÓN DE INCIDENCIA</b>	

3.4	2	MEDIO
12.5	1	BAJO
<b>Comunicación promocional</b>		
<b>META ODS RELACIONADAS</b>		<b>CALIFICACIÓN DE INCIDENCIA</b>
3.4	3	ALTO
12.8	2	MEDIO
<b>Talentos deportivos Postobón</b>		
<b>META ODS RELACIONADAS</b>		<b>CALIFICACIÓN DE INCIDENCIA</b>
3.5	2	MEDIO
4.3	3	ALTO
4.4	3	ALTO
4.5	2	MEDIO
5.1	2	MEDIO
5.5	2	MEDIO
8.5	1	BAJO
8.6	2	MEDIO
10.2	2	MEDIO

Elaboración propia.

### 7.3.2 Incidencia de los programas de Buen Vecino

<b>Apoyo a causas solidarias</b>		
<b>METAS ODS RELACIONADAS</b>		<b>CALIFICACIÓN DE INSIDENCIA</b>
4.1	2	MEDIO
4.2	2	MEDIO
4.4	1	BAJO
4.5	1	BAJO
4.6	1	BAJO

5.1	1	BAJO
5.5	1	BAJO
6.1	3	ALTO
6.4	2	MEDIO
6.5	2	MEDIO
8.3	2	MEDIO
9.1	2	MEDIO
9.4	2	MEDIO
11.1	1	BAJO
11.4	1	BAJO
11.5	2	MEDIO
13.1	2	MEDIO
16.1	2	MEDIO
<b>Promover la cultura y la calidad de la educación</b>		
<b>METAS ODS RELACIONADAS</b>	<b>CALIFICACIÓN DE INSIDENCIA</b>	
1.1	3	ALTO
1.2	3	ALTO
1.3	3	ALTO
1.4	2	MEDIO
1.5	2	MEDIO
3.5	2	MEDIO
4.1	3	ALTO
4.2	3	ALTO
4.3	2	MEDIO
4.4	3	ALTO
4.5	3	ALTO
4.6	3	ALTO
4.7	1	BAJO
5.1	2	MEDIO

5.2	1	BAJO
5.5	2	MEDIO
6.1	2	MEDIO
8.2	2	MEDIO
8.3	1	BAJO
8.5	1	BAJO
8.6	2	MEDIO
8.7	1	BAJO
9.1	2	MEDIO
10.1	2	MEDIO
10.2	2	MEDIO
10.3	1	BAJO
12.8	1	BAJO
13.3	1	BAJO
16.1	1	BAJO
16.2	1	BAJO
16.7	2	MEDIO
<b>Facilitar el acceso al agua potable</b>		
<b>METAS ODS RELACIONADAS</b>	<b>CALIFICACIÓN DE INSIDENCIA</b>	
1.1	2	MEDIO
1.2	2	MEDIO
1.3	3	ALTO
1.4	3	ALTO
1.5	2	MEDIO
2.1	1	BAJO
2.2	1	BAJO
3.9	3	ALTO
6.1	3	ALTO
6.3	3	ALTO

6.4	3	ALTO
7.1	2	MEDIO
9.1	2	MEDIO
10.2	1	BAJO
11.1	3	ALTO
11.5	1	BAJO
12.2	1	BAJO
16.7	1	BAJO

### 7.3.3 Incidencia de los programas de Cadena de Valor Sostenible e Inclusiva.

<b>Desarrollo de proveedores</b>		
<b>METAS ODS RELACIONADAS</b>	<b>CALIFICACIÓN DE INSIDENCIA</b>	
1.3	1	BAJO
3.8	1	BAJO
4.1	1	BAJO
4.3	1	BAJO
5.5	1	BAJO
8.1	1	BAJO
8.2	1	BAJO
8.3	1	BAJO
8.5	2	MEDIO
8.6	1	BAJO
8.8	2	MEDIO
9.2	1	BAJO
10.1	1	BAJO
10.2	1	BAJO
15.9	1	BAJO
16.7	1	BAJO
<b>HIT SOCIAL</b>		

<b>METAS ODS RELACIONADAS</b>	<b>CALIFICACIÓN DE INSIDENCIA</b>	
	1.1	3
1.2	3	ALTO
1.3	2	MEDIO
1.4	2	MEDIO
1.5	3	ALTO
2.1	1	BAJO
2.3	3	ALTO
2.4	2	MEDIO
2.5	1	BAJO
3.8	1	BAJO
4.1	1	BAJO
4.3	2	MEDIO
4.4	1	BAJO
4.5	1	BAJO
4.6	2	MEDIO
5.4	1	BAJO
5.5	1	BAJO
8.1	2	MEDIO
8.2	3	ALTO
8.3	3	ALTO
8.4	1	BAJO
8.5	2	MEDIO
8.6	2	MEDIO
8.9	1	BAJO
8.10	1	BAJO
9.1	1	BAJO
9.2	2	MEDIO
9.3	3	ALTO

10.1	3	ALTO
10.2	2	MEDIO
13.3	1	BAJO
15.2	1	BAJO
15.9	1	BAJO
16.1	1	BAJO
16.7	1	BAJO
17.9	2	MEDIO
17.11	1	BAJO
17.17	2	MEDIO
<b>Apoyo al emprendimiento y desarrollo social</b>		
<b>METAS ODS RELACIONADAS</b>	<b>CALIFICACIÓN DE INSIDENCIA</b>	
1.1	2	MEDIO
1.2	2	MEDIO
1.3	3	ALTO
1.4	2	MEDIO
1.5	1	BAJO
2.1	1	BAJO
3.5	1	BAJO
3.8	1	BAJO
4.3	1	BAJO
4.4	3	ALTO
4.5	1	BAJO
4.6	1	BAJO
5.1	2	MEDIO
5.2	1	BAJO
5.5	2	MEDIO
8.1	2	MEDIO
8.2	2	MEDIO

8.3	3	ALTO
8.5	2	MEDIO
8.6	3	ALTO
8.7	2	MEDIO
8.9	2	MEDIO
8.10	1	BAJO
9.1	2	MEDIO
9.2	3	ALTO
9.3	1	BAJO
10.1	3	ALTO
10.2	3	ALTO
10.3	1	BAJO
15.9	1	BAJO
16.1	2	MEDIO
16.2	2	MEDIO
16.4	1	BAJO
16.7	2	MEDIO
17.9	1	BAJO
17.11	1	BAJO
17.17	2	MEDIO

### 7.3.4 Incidencia de los programas de Capital Humano

<b>Formación y desarrollo humano</b>		
<b>METAS ODS RELACIONADAS</b>	<b>CALIFICACIÓN DE INSIDENCIA</b>	
4.3	3	ALTO
4.4	2	MEDIO
4.5	1	BAJO

4.6	2	MEDIO
8.2	1	ALTO
8.3	2	MEDIO
8.5	1	BAJO
8.6	2	MEDIO
9.2	2	MEDIO
10.2	1	BAJO
10.4	1	BAJO
<b>Programa Misión Cero</b>		
<b>METAS ODS RELACIONADAS</b>	<b>CALIFICACIÓN DE INSIDENCIA</b>	
8.3	1	BAJO
8.5	2	MEDIO
8.7	1	BAJO
8.8	3	ALTO

### 7.3.5 Incidencia de los programas de Compromiso con el Planeta

<b>Optimización en el uso del agua</b>		
<b>METAS ODS RELACIONADAS</b>	<b>CALIFICACIÓN DE INSIDENCIA</b>	
6.1	2	MEDIO
6.3	2	MEDIO
6.4	3	ALTO
6.5	1	BAJO
7.1	1	BAJO
9.1	1	BAJO
9.4	2	MEDIO
12.2	2	MEDIO

15.1	1	BAJO
<b>Mejora en la calidad de los vertimientos</b>		
<b>METAS ODS RELACIONADAS</b>	<b>CALIFICACIÓN DE INSIDENCIA</b>	
6.1	3	ALTO
6.2	1	BAJO
6.3	3	ALTO
9.1	2	MEDIO
9.4	2	MEDIO
11.1	1	BAJO
12.2	2	MEDIO
12.4	1	BAJO
13.2	1	BAJO
14.1	2	MEDIO
14.2	1	BAJO
14.3	2	MEDIO
15.1	1	BAJO
<b>Proteger las fuentes hídricas</b>		
<b>METAS ODS RELACIONADAS</b>	<b>CALIFICACIÓN DE INSIDENCIA</b>	
1.4	1	BAJO
4.5	1	BAJO
6.1	2	MEDIO
6.3	1	BAJO
6.4	3	ALTO
6.5	2	MEDIO
6.6	3	ALTO
7.1	2	MEDIO
11.1	1	BAJO
11.5	1	BAJO

12.2	2	MEDIO
13.1	1	BAJO
13.2	2	MEDIO
13.3	1	BAJO
15.1	1	BAJO
15.2	1	BAJO
15.3	2	MEDIO

#### **7.4 Etapa cuatro: evaluación general de los programas del modelo en el cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible**

Teniendo en cuenta los análisis de tipificación de las metas y la calificación de incidencia de los programas en las metas, se procedió con la elaboración de modelo de evaluación de cada programa del modelo Uno más Todos con la medida de cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible.

Para hacer este análisis, se tomaron en cuenta las siguientes premisas:

1. La calificación estratégica de la meta es más relevante que la incidencia del proyecto en el cumplimiento de la misma.
2. En la medida que los programas tengan incidencia en más metas, hace de este un programa que afecta en mayor medida al cumplimiento de los ODS.

Con esto en mente, se presenta a continuación la explicación de la metodología aplicada para la evaluación de los programas:

Se identificaron 12 categorías de calificación para la evaluación del programa y las metas relacionadas de cada programa. En este sentido y teniendo en cuenta las premisas, la calificación podría estar en uno de estos rangos según el estado de cada meta: si la meta es súper estrategia y el programa incide en una medida alta se aplica un valor de 12, media un valor de 11 y baja un valor de 10; si la meta es estratégica y el programa incide en una medida alta se aplica un valor de 9, media un valor de 8 y baja un valor de 7; si la meta es

relevante y el programa incide en una medida alta se aplica un valor de 6, media un valor de 5 y baja un valor de 4; si la meta es relevante y el programa incide en una medida alta se aplica un valor de 3, media un valor de 2 y baja un valor de 1. La siguiente tabla de valoración resume lo mencionado anteriormente:

**Tabla 17. Rangos de valoración de focos del modelo**

<b>CALIFICACIÓN DE INSIDENCIA</b>	<b>CALIFICACIÓN ESTRATEGICA</b>	<b>VALOR ASIGNADO</b>
Súper estratégicas	ALTO	12
Súper estratégicas	MEDIO	11
Súper estratégicas	BAJO	10
Estratégicas	ALTO	9
Estratégicas	MEDIO	8
Estratégicas	BAJO	7
Relevante	ALTO	6
Relevante	MEDIO	5
Relevante	BAJO	4
Importante	ALTO	3
Importante	MEDIO	2
Importante	BAJO	

Teniendo en cuenta estos rangos de calificación, se evaluaron las metas que tenían relación con el programa y se realizó la sumatoria de los valores que arrojaban según la tipificación estratégica de la meta y su nivel de incidencia. A continuación se presenta el programa de configuración del portafolio a modo de ejemplo.

Configuración del portafolio			
META ODS	Tipificación Estratégica	Calificación de incidencia	Resultado
2.1	Súper Estratégico	BAJA	10
2.2	Súper Estratégico	MEDIA	11
6.1	Estratégico	MEDIA	8
12.3	Súper Estratégico	MEDIA	11
12.5	Estratégico	MEDIA	8
<b>TOTAL EVALUACIÓN</b>			<b>48</b>

Valores de la tabla de valoración

Resultado de la evaluación es la sumatoria de todos los valores relacionados

La siguiente tabla muestra los resultados consolidados de la evaluación de cada uno de los programas. El resultado dado tiene como significado la medida en la que el programa del modelo de Sostenibilidad en cuestión contribuye al cumplimiento de las metas de los ODS que son estratégicas para la organización.

#### A. Hábitos de vida responsables

Foco Uno más Todos	Programa	Resultado Evaluación
<b>Hábitos de vida responsables</b>	Configuración del portafolio	48
	Compromisos de autorregulación	15
	Comunicación promocional	14
	Talentos deportivos Postobón	70

#### B. Buen Vecino

Foco Uno más Todos	Programa	Resultado Evaluación
<b>Buen Vecino</b>	Apoyo a causas solidarias	129
	Promover la cultura y la calidad de la educación	207
	Facilitar el acceso al agua potable	154

#### C. Cadena de Valor Sostenible e Inclusiva

Foco Uno más Todos	Programa	Resultado Evaluación
<b>Cadena de valor sostenible e inclusiva</b>	Desarrollo de proveedores	96
	HIT SOCIAL	386
	Apoyo al emprendimiento y desarrollo social	245

#### D. Capital Humano

Foco Uno más Todos	Programa	Resultado Evaluación
<b>Capital Humano</b>	Formación y desarrollo humano	81
	Programa Misión Cero	22

#### E. Compromiso con planeta

Foco Uno más Todos	Programa	Resultado Evaluación
<b>Compromiso con el planeta</b>	Optimización en el uso del agua	78
	Mejora en la calidad de los vertimientos	103
	Proteger las fuentes hídricas	150
	Gestión de residuos solidos	112

## I. Conclusiones

Todos los programas del modelo de sostenibilidad tienen alguna incidencia en el cumplimiento de las metas de los ODS, unos en una medida más que otros pero al fin y al cabo todos en alguna medida. Es importante reconocer que Postobón dentro de su operación y misión como empresa, tiene intereses en sectores particulares lo cual hace que dentro de su operación y estrategia corporativa se contribuya a cumplir más a unos ODS que a otros.

Este documento deja como precedente que las empresas pueden buscar alinear su estrategia con las necesidades más grandes que vive el mundo, y no necesariamente se trata de responsabilidad social empresarial sino más bien de un enfoque de valor compartido en dónde se evalúa lo que es estratégico para la organización y se busca alinear esto al cumplimiento de los retos más grandes que vive el mundo.

Para Postobón los programas que son más estratégicos son los que están contribuyendo más al cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible, lo cual reafirma el enfoque de valor compartido que, como se explicó anteriormente, Postobón le da a todos sus proyectos para el desarrollo sostenible.

Este es el resultado del análisis del presente documento, dónde se muestra que los programas que más están contribuyendo al cumplimiento de las metas que son estratégicas para Postobón, son los programas que tienen un nivel de incidencia más alto en el cumplimiento de la MEGA a 2024. Esta tabla muestra el ranking de los programas que están contribuyendo al cumplimiento de las metas de los ODS que son estratégicos para Postobón.

**Tabla 18. Resultados por programa**

<b>Ranking</b>	<b>Programa</b>	<b>Resultados evaluación general</b>	<b>Tipificación estratégica</b>
1	HIT SOCIAL	386	Súper Estratégico
2	Apoyo al emprendimiento y desarrollo social	245	Súper Estratégico
3	Promover la cultura y la calidad de la educación	207	Importante
4	Facilitar el acceso al agua potable	154	Estratégico
5	Proteger las fuentes hídricas	150	Súper Estratégico
6	Apoyo a causas solidarias	129	Importante
7	Gestión de residuos solidos	112	Estratégico
8	Mejora en la calidad de los vertimientos	103	Estratégico
9	Desarrollo de proveedores	96	Importante
10	Formación y desarrollo humano	81	Súper Estratégico
11	Optimización en el uso del agua	78	Estratégico
12	Talentos deportivos Postobón	70	Relevante
13	Configuración del portafolio	48	Súper Estratégico
14	Programa Misión Cero	22	Súper Estratégico
15	Compromisos de autorregulación	15	Importante
16	Comunicación promocional	14	Importante

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla, dentro del top 5 se encuentran 3 programas que son estratégicos para la organización, de igual forma el programa que más relevancia y contribución tiene con los ODS es el de HIT SOCIAL que está tipificado como súper estratégico.

De esta manera se deja una enseñanza de cómo Postobón dentro de su estrategia está aportando al cumplimiento de los ODS que son estratégicos para el negocio, y una invitación para que se tomen medidas y se adapten modelos como el de HIT SOCIAL a las estrategias corporativas de otras organizaciones y se pueda de esta manera alcanzar y lograr un mundo más sostenible.

## **J. Bibliografía**

- B Corporation. (2017). B Corporation. Recuperado el 2 de Mayo de 2017, de B Corporation: <https://www.bcorporation.net/what-are-b-corps>
- Bergoglio, J. M. (2015). LAUDATO SI'. Vaticano.
- BID, B., & Propaís, P. (2017). Micro Franquicias. Obtenido de <http://www.microfranquicias.com.co/>
- CapacitaRSE. (2012). ¿A qué nos referimos con asuntos de materialidad?
- Carson, T. (1993). Friedman's Theory of Corporate Social Responsibility . Business & Professional Ethics Journal, 3-32.
- Carson, T. (1993). Friedman's Theory of Corporate Social Responsibility . Business & Professional Ethics Journal, 3-32.
- CECODES. (s.f.). Cecodes. Obtenido de <http://www.cecodes.org.co/site/quienes-somos/>
- DeConceptos. (s.f.). De Conceptos.com . Obtenido de <http://deconceptos.com/ciencias-naturales/agua-subterranea>
- Devis, S. (10 de Agosto de 2017). Objetivo inicial del modelo de sostenibilidad. (J. M. Isaza, Entrevistador)
- Eslava, O., & Alcalá, A. (2013). Creación de Valor Compartido (económico, social y ambiental) como parte de la estrategia y de la gestión de la cadena de valor del negocio. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Euromonitor, P. (s.f.). Password Euromonitor. Recuperado el 2017, de <http://euromonitor.cesa.metaproxy.org/portal/StatisticsEvolution/index>
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. Journal of Business Ethics, 52.
- Kramer, M., & Kania, J. (2011). Collective Impact. Stanford Social Innovation Review.
- Londoño, N. (2012). La Responsabilidad Social Empresarial ha Transformado la Forma de Hacer Negocios. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración.

- Macarthur, E. F. (2016). *The New Plastic Economy*. Ellen Macarthur Foundation.
- Michael, P. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*.
- ONU. (2015). ODS. Recuperado el 25 de Abril de 2017, de <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- ONU. (s.f.). CEO Water Mandate . Obtenido de <https://ceowatermandate.org/about/mission-governance/>
- ONU. (s.f.). Pacto Global Colombia. Recuperado el 16 de Noviembre de 2017, de <http://www.pactoglobal-colombia.org/pacto-global-colombia/que-es-pacto-global-colombia.html>
- Piketty, T. (2013). *El capital en el siglo XXI*. París: Seuil.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*.
- Porter, M., & Mark, K. (2011). *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*, 6.
- Postobón. (2016). *Informe de Sostenibilidad* . Medellín: Postobón.
- Prahalad, C. (2010). *The Fortune at The Bottom of the Pyramid*. New Jersey: Pearson Education .
- Senge, P., Laur, J., Schley, S., Smith, B., & Kruschwitz, N. (2013). *La Revolución Necesaria*. Grupo Editorial Norma.
- Wikipedia. (s.f.). Agua Superficial. Recuperado el 4 de Septiembre de 2017, de [https://es.wikipedia.org/wiki/Agua\\_superficial](https://es.wikipedia.org/wiki/Agua_superficial)
- Yunus , M., & Weber, K. (2010). *Building Social Business*. New York: Public Affairs.

