

Creación de Valor Compartido en la Industria Alimenticia Colombiana

Emmanuel Jacqmin y Pablo D'Achiardi

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Pregrado en Administración de Empresas

Bogotá

2018

Creación de Valor Compartido en la Industria Alimenticia Colombiana

Emmanuel Jacqmin y Pablo D'Achiardi

Directores:

Ángela María Posse

Juan Sebastian Pacheco

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Pregrado en Administración de Empresas

Bogotá

2018

Tabla de Contenido

1. Resumen.....	5
2. Introducción.....	6
3. Propósito del Trabajo de Investigación	11
3.1. Objetivo Principal.....	11
3.2. Objetivos Específicos	11
4. Consideraciones Teóricas	12
4.1. Sostenibilidad.....	12
4.2. Proveedores.....	13
4.3. Responsabilidad Social Empresarial.....	13
4.4. Cadena de Valor.....	14
4.5. Creación de Valor Compartido	15
4.6. Casos Prácticos.....	16
5. Metodología	19
6. Desarrollo de la Investigación	25
6.1. Capítulo I: Identificar la importancia de la industria de alimentos en la economía colombiana.....	25
6.2. Capítulo II: Analizar cuáles son las exigencias básicas legales sobre sostenibilidad en Colombia.....	29
6.3. Capítulo III: Analizar cuáles son las buenas prácticas de la sostenibilidad empresarial que acata la industria de alimentos en Colombia.....	42
6.4. Capítulo IV: Identificar cuáles son los beneficios que están siendo percibidos por los proveedores de compañías de alimentos al adoptar el concepto de valor compartido.	50
6.5. Capítulo V: Identificar cuáles son los beneficios que están siendo percibidos por las compañías de alimentos al adoptar el concepto de valor compartido.	59
6.6. Capítulo VI: Desarrollar un concepto de sostenibilidad para la industria alimenticia colombiana ligado a la generación de valor compartido.	62
7. Conclusiones.....	66
8. Recomendaciones	72
9. Anexos	74
10. Bibliografía	95

Lista de Ilustraciones y Tablas

Ilustración 1: Creación de Valor Compartido	16
Ilustración 2: PIB Primer trimestre 2018.....	26
Ilustración 3: PIB por ramas de actividad.....	26
Ilustración 4: Participación del subsector de alimentos en el sector industrial	28
Ilustración 5: Demanda de servicios de alimentación	28
Ilustración 6: Exportaciones de alimentos y bebidas	29
Ilustración 7: Factores y resultados.....	71
Tabla 1: Criterios de la metodología de investigación	19
Tabla 2: Tasa de crecimientos de las industrias manufactureras	27

Resumen

Este trabajo de investigación se centra en la interpretación de un concepto que trasciende la sostenibilidad de las organizaciones en Colombia de la industria alimenticia. La creación de valor compartido es una propuesta que ayuda a entender y dimensionar como se puede mejorar el aporte social y al mismo tiempo mejorar la cadena de valor enfocado principalmente hacia los proveedores. (Porter & Kramer, 2011).

La interpretación de este concepto logrará involucrar directamente a las empresas con sus proveedores con el fin de generar beneficios mutuos y mejorar la calidad del producto final gracias a una materia prima renovada.

Introducción

La sostenibilidad empresarial está principalmente compuesta por el aspecto económico, social, ambiental y adicionalmente el laboral. Estos cuatro conceptos usualmente están contemplados individualmente en las leyes que dispone el gobierno (Atehortúa Hurtado, 2008). Sin embargo, no todas están igualmente desarrolladas, por lo que puede haber puntos legales que tengan mayor énfasis, por ejemplo, en gran medida la parte económica y laboral.

Se puede entender que los dos últimos puntos están más avanzados legalmente dado que en el ámbito empresarial y gubernamental son temas de gran importancia. El aspecto económico incide principalmente en el aumento de ingresos en las empresas ya que, en sí, ese es el objetivo primordial y para lograrlo también es necesario una reducción de costos que puede diferir en diferentes métodos. Si los ingresos aumentan, el aporte tributario en cierto modo será mucho mayor para las autoridades del país.

En cuanto al aspecto laboral puede ser uno de los puntos más importantes para el gobierno y su interés en el bienestar del ciudadano colombiano, dado que el aumento de poder y capacidad de decisión de las empresas que se ven sujetas a procesos de descentralización, deslocalización y subcontratación trae como consecuencia la precarización de las condiciones laborales. Los países menos desarrollados, como Colombia, son los que se ven más afectados. Sin embargo, existen leyes que procuran que el impacto negativo no sea tan alto y sean más los beneficios que se les otorga a las personas y de cierto modo tengan una mayor protección a las radicales adaptaciones que están obligadas a tomar las organizaciones (Acevedo Guerrero, Zárate Rueda , & Garzón Ruiz, 2013).

El tema ambiental se ha venido convirtiendo en un aspecto bastante relevante dado que la sociedad, no solo colombiana, sino global está siendo más exigente con las compañías para que tengan un mayor control del impacto negativo que están generando al medio ambiente. La opinión del cliente, es decir el mercado, siempre va a ser el punto más importante y fuerte para las organizaciones dado que dependen de ello para sobrevivir. A pesar de que existe un ordenamiento para manejar este tema, se ha visto que el mercado incide más en las acciones de las empresas que la propia ley.

Finalmente, el aspecto social es un tema de interés para el sector empresarial, ya que puede demostrar participación y una contribución, pero la realidad es que en gran medida el accionar positivo en Colombia de las empresas hacia las comunidades vulnerables solo se da por un incentivo a la reducción tributaria que puede obtener por aportar algo a la población.

La sociedad colombiana, en especial las comunidades vulnerables, no se han visto beneficiadas de forma amplia. No como se ha beneficiado lucrativamente las empresas y el gobierno. Esta población vulnerable, como campesinos, cultivadores, pescadores y entre otros, de donde muchas veces sale la materia prima para la producción de diferentes sectores empresariales, están estancadas en un ciclo donde no perciben los beneficios que podrían recibir por su trabajo.

Por otro lado, se ha visto que el tema de sostenibilidad empresarial en Colombia está reducido a aspectos económicos y medioambientales, debido a que el enfoque social requiere de una inversión mucho mayor y más compleja, pues al tratarse de manejar grupos de personas, la complejidad aumenta considerablemente por la cantidad de necesidades insatisfechas que existen en la realidad de los colombianos.

La generación de valor en el aspecto social y más puntualmente en los proveedores de las organizaciones, es un tema de vital importancia que se puede convertir en el valor diferenciador de las compañías. Hoy en día la competitividad ha aumentado de manera notable, pues la globalización y la tecnología permiten que cada vez exista un mayor número de competidores en diferentes industrias, y la única manera de ser competitivo es generando diferentes valores agregados para los stakeholders de las empresas (Gonzales Serrano, 2014).

Sí se implementará el concepto de sostenibilidad atado a la creación de valor compartido centrado en la transmisión de conocimientos e inversión de diversos recursos, dirigidos hacia los proveedores de las organizaciones, se lograría demostrar los beneficios y el valor que éste generaría, induciendo de esta manera a las compañías a trascender las obligaciones legales respecto a la sostenibilidad empresarial. Para entrar en contexto, es vital mencionar que los proveedores son la base del canal productivo de las compañías, por eso el desarrollo integral de ellos es primordial. Con el siguiente ejemplo se evidenciará lo establecido anteriormente; una empresa colombiana panadera tiene como insumo principal el trigo. El trigo lo compran a un proveedor en Nariño, pero este proveedor, carece de buenas prácticas, tecnología calidad y productividad, generando de esta manera, una materia prima de baja o mediana calidad.

Por otro lado, la competencia de esa panadería es una empresa extranjera que tiene un proveedor de trigo en Boyacá, que cuenta con un desarrollo tecnológico, buenas prácticas, calidad y productividad, dejando como resultado un producto terminado con respaldo de calidad y buenas prácticas a un precio asequible. La empresa extranjera decidió hacer una alianza con el proveedor de trigo, ya que tiene conciencia de la importancia del desarrollo integral y compartida de la organización.

Esta alianza se basa en ayudar a los proveedores a obtener nuevos certificados, que le permitan de cierta forma mejorar las materias primas que producen, permitiéndoles de esta manera volverse más competitivos e incursionar ventas a nuevos clientes que soliciten este tipo de certificados.

Los consumidores van a preferir invertir en sabor y salud a un precio asequible, generando que las ventas aumenten. Al aumentar las ventas, hay más dinero para la organización que se va a ver reflejado en el aumento de salarios en los colaboradores, mayor repartición de dividendos y clientes satisfechos. Adicionalmente, al generar valor compartido con sus proveedores, las empresas van a permitirles crecer orgánicamente, desarrollándolos de manera competitiva. Si los proveedores cumplen con los estándares que requiere el mercado, pueden comenzar a comercializar sus insumos a diferentes compañías y pueden llegar a ser exportados.

Esto es un ejemplo de lo que pasa realmente con las compañías colombianas, pues desde la apertura económica y de los tratados de libre comercio que se han generado, los consumidores ya pueden elegir que bien o servicio adquirir, y en muchas ocasiones se prefiere lo extranjero, debido a que las industrias nacionales carecen de ventajas competitivas. En cuanto a temas determinantes de la competitividad están presentes la estrategia estructural y rivalidad de las empresas, las condiciones de demanda y las industrias relacionadas y de apoyo (Toledo, 1997).

Si en Colombia existiera como estrategia una relación de colaboración entre las industrias y las empresas de apoyo, como los proveedores, se podría llegar a ser competitivo para que la rivalidad sea llevada de la mejor manera posible, pudiendo de esta manera, mantenerse en un mercado, pero como se ha venido mencionando, en la industria colombiana, apenas está cobrando relevancia el tema de desarrollo sostenible teniendo en cuenta la cadena de suministros (proveedores) y es un tema

que podría ser determinante a la hora de que una empresa sea competitiva en el mercado o industria a la que pertenece.

Propósito del Trabajo de Investigación

Objetivo Principal

Determinar la importancia de generar valor compartido para los proveedores de las compañías de la industria alimenticia colombiana a través de un concepto de sostenibilidad empresarial.

Objetivos Específicos

- Identificar la importancia de la industria de alimentos en la economía colombiana.
- Analizar cuál es el marco legal sobre la sostenibilidad en Colombia en la industria alimenticia.
- Analizar cuáles son las buenas prácticas en cuanto a la sostenibilidad empresarial que realiza la industria de alimentos en Colombia.
- Identificar cuáles son los beneficios que están siendo percibidos por los proveedores de compañías de alimentos al adoptar el concepto de valor compartido.
- Identificar cuáles son los beneficios que están siendo percibidos por las compañías de alimentos al adoptar el concepto de valor compartido.
- Desarrollar un concepto de sostenibilidad para la industria alimenticia colombiana ligado a la generación de valor compartido.

Consideraciones Teóricas

Sostenibilidad

La sostenibilidad es un término que ha venido adquiriendo importancia a través del tiempo. Por un lado, Aras & Crowther (2012) establecen que la sostenibilidad es un concepto del que se habla de manera recurrente en el gobierno, en los negocios y en la sociedad. Comentan que siempre se ha hablado de los conceptos económicos, del medio ambiente y sociales cuando se refiere a la sostenibilidad e incluso, que otras personas lo sienten como un tema de dirección y de manejo de la cadena de abastecimiento. Establecen la importancia para los negocios de hoy en día lograr ser sostenibles, pues los stakeholders se han dado cuenta de que a medida que reciben mayores utilidades, mayor es su compromiso en la sostenibilidad empresarial. A lo largo de los años, las empresas han empezado a entrar en la moda de la sostenibilidad, Bvepfepfe (2017) afirma que las compañías se introducen en la responsabilidad social corporativa con el fin de adquirir buena reputación e imagen frente a los demás, y se considera una tendencia a nivel mundial.

El gran porcentaje de la pobreza en las economías emergentes se centra en los agricultores y la sostenibilidad tiene un compromiso directo con la disminución de esta. Por lo tanto, se establece la manera de afrontar la pobreza de este sector a través de un desarrollo en la cadena de valor de las compañías (Mckague & Muhammad, 2014). Es importante recalcar que el modelo sostenible que se propone se basa en la base de la cadena de abastecimiento y de valor de las compañías, es decir, los proveedores. Por otro lado, los cambios que han surgido a través del tiempo en cuanto a los retos de las organizaciones, debido a la globalización y al desarrollo que se ha experimentado en los últimos tiempos, diferenciarse es cada vez más difícil, pues la competencia cada vez es mayor, y una de las maneras de diferenciarse de

los demás, es tener una empresa comprometida con la sostenibilidad garantizando de esta manera perdurabilidad en el tiempo (Apte & Sheth, 2016).

La importancia de que las compañías involucren a la cadena de abastecimiento en el tema de la sostenibilidad empresarial mantiene la identidad e integridad de las marcas y la continuidad de los negocios. Adicionalmente, expresan que la sostenibilidad basada en la cadena de abastecimiento incentiva las buenas prácticas de dirección antes, durante y después de la producción de productos o servicios y también pretende crear, proteger y desarrollar valor económico, social y ambiental para todos los grupos de interés de las organizaciones (United Nations Global Compact, 2010).

Proveedores

Por otro lado, en muchas ocasiones se argumenta la importancia de los proveedores en la cadena de valor de las organizaciones como Walmart (Gielens, Geyskens, Deleersnyder, & Nohe, 2018). Sin embargo, argumentan ser responsables con los proveedores por el simple hecho de que se tiene un compromiso comercial y porque les pagan a los proveedores por los productos o servicios, más no por intentar generar un desarrollo de valor compartido. Las organizaciones se pueden ver beneficiadas a través de la responsabilidad social empresarial en cuanto a los proveedores, mejorando el producto final, costos e ingresos.

Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social es un camino para llegar a ser competitivos en cuanto a actividades empresariales. Adicionalmente, establecen que las compañías en Colombia cada vez se comprometen más con la Responsabilidad Social y la sostenibilidad. Para ser más concretos, los autores demuestran que en el año 2012 se unieron un aproximado de 53 compañías y para el 2013 se vincularon 376

empresas que a la vez se sometieron a volver tangible y formal la sostenibilidad brindando informes utilizando la metodología GRI, en los cuales se garantiza el cumplimiento de los diez principios del Pacto Global de las Naciones Unidas (Piñeros Espinosa, Castro, Farfán, & Nova Valcárcel, 2014).

Sin embargo, la gestión de problemas sociales en la cadena de valor se ha convertido en un complejo reto. Las organizaciones han adoptado estrategias que satisfacen la demanda de los stakeholders y al mismo tiempo mejoran el desarrollo. La responsabilidad social empresarial es una estrategia que ha sido adoptada por las compañías para solucionar problemas sociales mientras logran el desarrollo y mejora de la cadena de valor (Yawar, 2015), adicionalmente el consumidor se identifica con la marca cuando esta es socialmente responsable generando así lealtad y confianza (Homburg, Stierl, & Bornemann, 2013). No obstante, siendo la RSE una herramienta muy eficiente, por un lado, para evitar el trabajo infantil, el trabajo forzado y la discriminación, y por otro lado, el incremento de la salud y el bienestar, fomentar las buenas prácticas y ofrecer una buena remuneración (Stepniowski, 2016); no es suficiente para generar un valor general a todos los stakeholders, en especial a los externos como los proveedores, dado que es un instrumento dirigido en gran medida a la parte interna de la compañía.

Cadena de Valor

Enfocándonos en la base de la cadena de valor, es decir los proveedores, puede este ser el aspecto más importante para el desarrollo y el éxito de una compañía basado en la relación o estrategias que forman entre las dos partes para generar beneficios mutuos. Es por eso por lo que actualmente muchos negocios consolidan sus bases de suministros e implementan programas de preferencia con los proveedores para así asegurar los distribuidores claves y protegerse de la

competencia (Ulaga & Eggert, 2006). Por otra parte, la aplicación de alianzas verticales, que se refiere a la asociación entre firmas y proveedores o distribuidores, mejoraría el desempeño de las dos partes basado en los incentivos, la intensidad y adaptabilidad dado que esta estrategia está enfocada en la colaboración e intercambio de información y equipos o tecnología para la manufactura, garantizando una focalización en precios y beneficios (Srinivasan & Brush, 2006).

Sin embargo, más allá de las alianzas, la creación de valor para las organizaciones se ha convertido en el aspecto que más importancia tiene para los consumidores y para lograrlo es necesario infundir una relación estrecha con los proveedores que estén alineados a las capacidades y estrategias de las empresas para así poder ofrecer estabilidad y preferencia, ganancias mutuas y generar una ventaja competitiva (Chatain, 2011); es por eso que también el enfoque de obtener el precio de abastecimiento más bajo está cambiando y se está convirtiendo en el planteamiento de cuáles son las necesidades de negocio para cumplir las metas, enfatizando en los temas que más necesitan esfuerzos basados en la asociación, calidad y confiabilidad del proveedor (Sholtz & Edwards, 2012). Al final, la estrategia más cercana a cumplir con todos los aspectos para tener una relación estrecha entre proveedores y organizaciones es la creación de valor compartido.

Creación de Valor Compartido

Ahora bien, en la actualidad los líderes del mundo corporativo constantemente están en la búsqueda de soluciones para los problemas sociales y al mismo tiempo alcanzar sus intereses económicos. La creación de valor compartido se ha convertido en una estrategia que le da respuesta a esta contrariedad que están enfrentando diversas industrias alrededor del mundo. No obstante, es clave mencionar que este concepto no es la solución para todos los problemas, pero si es una herramienta

donde las empresas ven la oportunidad de liderar la construcción de un valor económico para ellos y la sociedad, en especial, con sus proveedores dado que son la base de su cadena y el primer contacto que tienen con la sociedad (Díaz Cáceres & Castaño, 2013).

La forma de lograr este cambio y el aprovechamiento de dicha estrategia está dada en la reinención de productos y mercados. Mercados existentes con mejor calidad, productos innovadores y servicios que resuelvan las necesidades sociales. Y finalmente, mejorando la cadena de valor y el producto final a través de la calidad, cantidad, costo, confiabilidad, procesos de producción y distribución, y al mismo tiempo manejando de forma eficiente los recursos naturales (Porter & Kramer, 2011).

Ilustración 1: Creación de Valor Compartido



Adaptación de ilustración obtenida de Bockstette & Stamp (2011)

Casos Prácticos

En la práctica se han evidenciado varios ejemplos pero el más contundente es el caso de Nestlé quienes demostraron que estableciendo un valor compartido, es decir, transmitiendo conocimiento, tecnología, programas de sostenibilidad ambiental, sentido de compromiso y confianza a su cadena de abastecimiento de cacao pudieron mejorar la calidad del producto para sus consumidores y generar una mejor calidad

de vida para los agricultores a través de inversiones para investigaciones en la planta, entrenamiento para los cultivadores, mejorando las condiciones sociales y el planteamiento de un intercambio justo del producto. A partir de esto, la creación de valor compartido para Nestlé se convirtió en una parte integral de cómo hacer negocios generando un gran valor para la sociedad y los shareholders teniendo en cuenta las áreas donde la compañía puede tener más impacto, es decir, en el agua, la nutrición y el desarrollo rural (Nestlé SA, 2014).

En la actualidad modelos de negocio tradicionales raramente resuelven o aportan a aspectos como crecimiento económico, desafíos ambientales y sociales. Por otro lado, el éxito de una compañía ya no es solo medido por su capital, su producción, su inversión y/o retorno. Ahora es medido por modelos de negocios que tienen como propósito incluir la creación de valor compartido y así lograr exponer los problemas sociales como oportunidades de negocio e innovación social para desarrollar y mejorar los mercados a todos los niveles socioeconómicos. El caso de Algramo en Chile es otro ejemplo de cómo se logró aplicar la creación de valor compartido y la innovación social como un modelo de negocio. Siendo Latinoamérica una de las regiones con uno de los niveles más altos de desigualdad y pobreza, ellos revolucionaron la industria concibiendo nuevos productos, mercados, productividad en la cadena de valor y la construcción de un soporte para la sociedad, logrando reducir el precio de los bienes, ofreciendo más variedad e implementando una distribución por medio de tiendas de barrio. Todo con el propósito de que las poblaciones vulnerables tuvieran un acceso cercano y económico a productos de la canasta básica (Ozeliene, Paraukiene, Macerauskiene, & Rasimaviciene, 2017).

En el contexto colombiano las organizaciones han manifestado un interés por desarrollar una estrategia social basada en las estrategias de negocio, incluyendo

costos y diversificación para al final tener un aporte. Sin embargo, hay evidencia de que el desarrollo de estos modelos está empezando a cambiar y a tener otro enfoque en cuanto a la inclusión de comunidades para así lograr alcanzar la satisfacción de todos los stakeholders (Lindgreen, Córdoba, Maon, & Mendoza, 2010). Sin embargo, no hay una evidencia del todo clara de cómo la sostenibilidad afecta el valor de la firma en el mercado en cuanto a la satisfacción y relación con el cliente y el desarrollo de las habilidades corporativas (Luo & Bhattacharya, 2006).

Metodología

Este trabajo es una monografía con una metodología cualitativa basada principalmente en entrevistas realizadas a entidades y personas claves para la investigación sobre la creación de valor compartido en la industria de alimentos en Colombia.

Tabla 1: Criterios de la metodología de investigación

Criterio	Método Cualitativo
Motivo	Teniendo en cuenta el motivo principal del proyecto, que es la creación de valor compartido dentro de las organizaciones, es muy importante analizar y adquirir información que represente las interacciones de las personas con respecto al concepto mencionado anteriormente. Más que tener datos cuantitativos, predictivos y numéricos, se necesita crear un modelo sostenible que satisfaga las necesidades empresariales teniendo en cuenta a los proveedores, y la manera de poder lograrlo es a través de la construcción de opiniones, información relevante y experiencias de las organizaciones. Por lo tanto, se puede decir que el trabajo a desarrollar necesitará una búsqueda exhaustiva de datos cualitativos.
Grupo estudiado	El principal grupo para estudiar son las empresas colombianas de la industria alimenticia por medio de una investigación cualitativa, recogiendo información acerca de lo que hacen actualmente y de lo que les gustaría hacer con respecto al tema de la sostenibilidad enfocado a sus proveedores, dándole así a

	<p>este proyecto un contexto general de cómo funcionan estos temas en el país y que aspectos diferenciadores se podrían aplicar. Subsecuentemente se estudiará la opinión y percepción de dichos proveedores en cuanto a la relación que tienen con las compañías y que beneficios perciben. Finalmente, las empresas extranjeras y la forma en como logran tener un modelo sostenible generando valor compartido con los proveedores con el fin de aplicarlos en las organizaciones nacionales.</p>
Variables	<p>Se estudiará todo el conjunto de información que hay acerca de los modelos sostenibles de las empresas de la industria alimenticia colombiana.</p>
Tipo de datos recolectados	<p>Se recolectará información acerca de lo que hacen las compañías con respecto a la sostenibilidad empresarial y cuáles son las variables legales que se interponen, que modelos utilizan actualmente las organizaciones alimenticias colombianas para considerarse sostenibles y hasta donde están dispuestas a llegar y a invertir en este tipo de iniciativas.</p>
Forma de recolección de datos	<p>Para recolectar datos se harán entrevistas con personas que estén estrechamente relacionadas con los temas de sostenibilidad empresarial y reconozcan el concepto de valor compartido.</p>

Tipo de datos analizados	Opiniones, experiencias e información que arroje la recolección de datos.
Objetividad y subjetividad	En la mayoría de los casos cualitativos, existe un espacio grande para la subjetividad. Las preguntas de las entrevistas serán lo más objetivas posible con el fin de quitar ciertos juicios, pero por motivos de la investigación la subjetividad es muy importante, pues se necesita que las personas expresen lo que han experimentado, los detalles de cómo funcionan los modelos de sostenibilidad en las organizaciones y los deseos de cómo les gustaría que funcionara ese tema en las empresas con el fin de generar un modelo que se acople a las necesidades de las organizaciones.
Rol del investigador	Recolectar datos para saber el funcionamiento y modelos de la sostenibilidad en la industria alimenticia en Colombia. Analizar información para poder generar un modelo sostenible que involucre a los proveedores para generar un beneficio social y económico para las organizaciones. Determinar cuáles son los incentivos empresariales y de los proveedores para trabajar conjuntamente y generar un valor compartido.
Resultados	Los resultados de las investigaciones nos llevarán a tener un modelo sostenible que involucre la base de la cadena de valor para mejorar el producto terminado y generar un beneficio hacia los proveedores en cuanto a calidad de vida.

<p>Método científico</p>	<p>Teniendo en cuenta que se va a levantar información cualitativa por medio de entrevistas y entre otros, lo más probable es que existan ideas que logren servir como argumentos y como datos importantes para lograr sustentar las respuestas que se dan a la pregunta de investigación y sus objetivos. Las entrevistas con expertos en el tema de sostenibilidad lograrían brindar información de gran importancia para el trabajo y adicionalmente van a transmitir conocimientos prácticos que pueden ser aplicables en el trabajo de investigación. En estos casos pueden surgir nuevas hipótesis, nuevos objetivos y nuevas soluciones para el problema y la pregunta que se espera desarrollar.</p>
<p>Comportamiento humano</p>	<p>Teniendo en cuenta la forma de recolección de datos, va a ser necesario que el comportamiento humano tenga las siguientes características; individual, personal, social y dinámico. Se necesita del aspecto personal debido a que las personas necesitarán responder teniendo en cuenta su opinión sin dejarse influenciar de nadie para generar un debate amigable y que lleguen a una conclusión o generen diferentes posiciones e ideas. Por otro lado, se harán preguntas individuales para conocer qué opinan del concepto de sostenibilidad en las empresas desde un punto de vista privado. Adicionalmente es necesario buscar las necesidades personales con respecto a estos temas con el fin de conseguir ideas que podrían ser relevantes para el modelo de sostenibilidad. Por otro lado, la</p>

	información será suministrada de forma dinámica para así lograr abordar temas sociales sin generar controversias.
Objetivos de investigación más comunes.	Adquirir información, indagar acerca de las vivencias y la realidad en la que se vive con respecto al tema de creación de valor compartido, dimensionar el estado de los proveedores básicos y finalmente construir un modelo sostenible que involucre a los proveedores dentro de las organizaciones.
Objetivo	El funcionamiento de la sostenibilidad empresarial teniendo en cuenta el valor compartido específicamente hacia los proveedores de las organizaciones.
Observación de la naturaleza	Se estudiará el entorno de la realidad de las organizaciones en cuanto a la relación que tienen con los proveedores básicos teniendo en cuenta la sostenibilidad empresarial.
Realidad de la naturaleza	Seguramente todas las personas que harán parte de las actividades para la recolección de información tendrán opiniones diferentes, pero esto es lo que va a llevar a crear un modelo sostenible basado en la subjetividad.
Reporte final	Se obtendrá una base de datos de respuestas. Es necesario tomarse el tiempo para analizar las opiniones y vivencias de las

	diferentes personas con el fin de llegar a tener información tangible de fácil aplicabilidad.
--	---

Desarrollo de la Investigación

A continuación, se expondrá la información e investigación que se encontró respecto a la problemática planteada y los objetivos que se trazaron para darle una posible respuesta o solución.

Capítulo I: Identificar la importancia de la industria de alimentos en la economía colombiana.

El primer paso en esta investigación es identificar la relevancia de la industria alimenticia de forma empírica. Sin embargo, antes es igual de relevante traer a colación el PIB nacional.

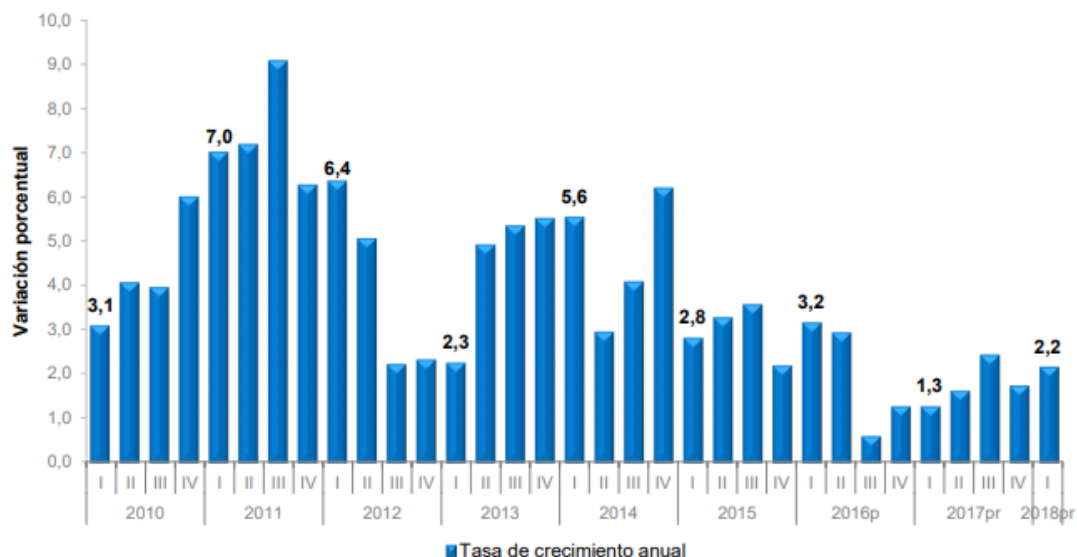
En la ilustración 2 se puede evidenciar que la producción de bienes y servicios ha tenido una tendencia a la baja durante los últimos 6 años, pero al momento de ampliar los componentes del PIB, se destaca la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, e industrias manufactureras como los componentes que ofrecen uno de los mayores aportes (Ilustración 3).

Adicionalmente, es importante mencionar que la industria alimenticia requiere de una alta demanda de los agricultores, ganaderos, pescadores y demás, y se puede evidenciar en la ilustración 3, que estos componen un crecimiento del PIB considerando las ramas por actividad. Si bien, se puede ver que la industria manufacturera disminuye el crecimiento, pero cuando se analiza por componentes internos, la producción de alimentos si logra tener un crecimiento positivo, más que cualquier otro componente de esa industria. Ahora bien, dentro de la industria manufacturera, la elaboración de productos alimenticios es el componente que mayor crecimiento tiene (2.1%) frente al primer trimestre del 2017 como se puede evidenciar en la tabla 2 (DANE, 2018).

Producto Interno Bruto (PIB)

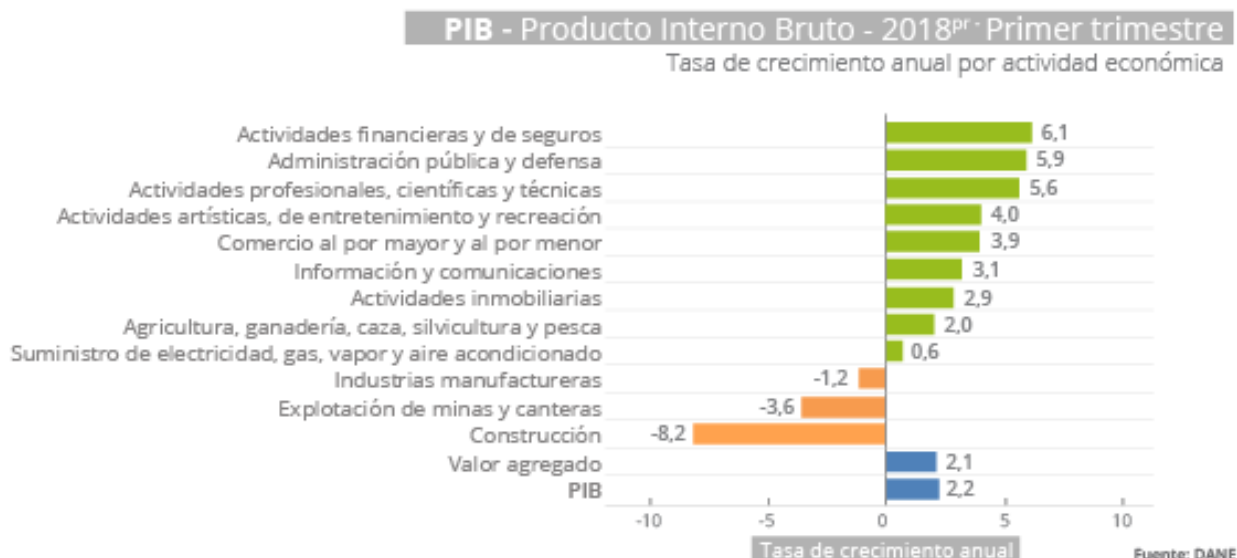
Primer trimestre de 2018^{Pr}

Gráfico 1. Tasa de crecimiento anual del PIB
Primer trimestre (2010-2018^{Pr})



Obtenido de: (DANE, 2018)

Ilustración 3: PIB por ramas de actividad



Obtenido de: (DANE, 2018)

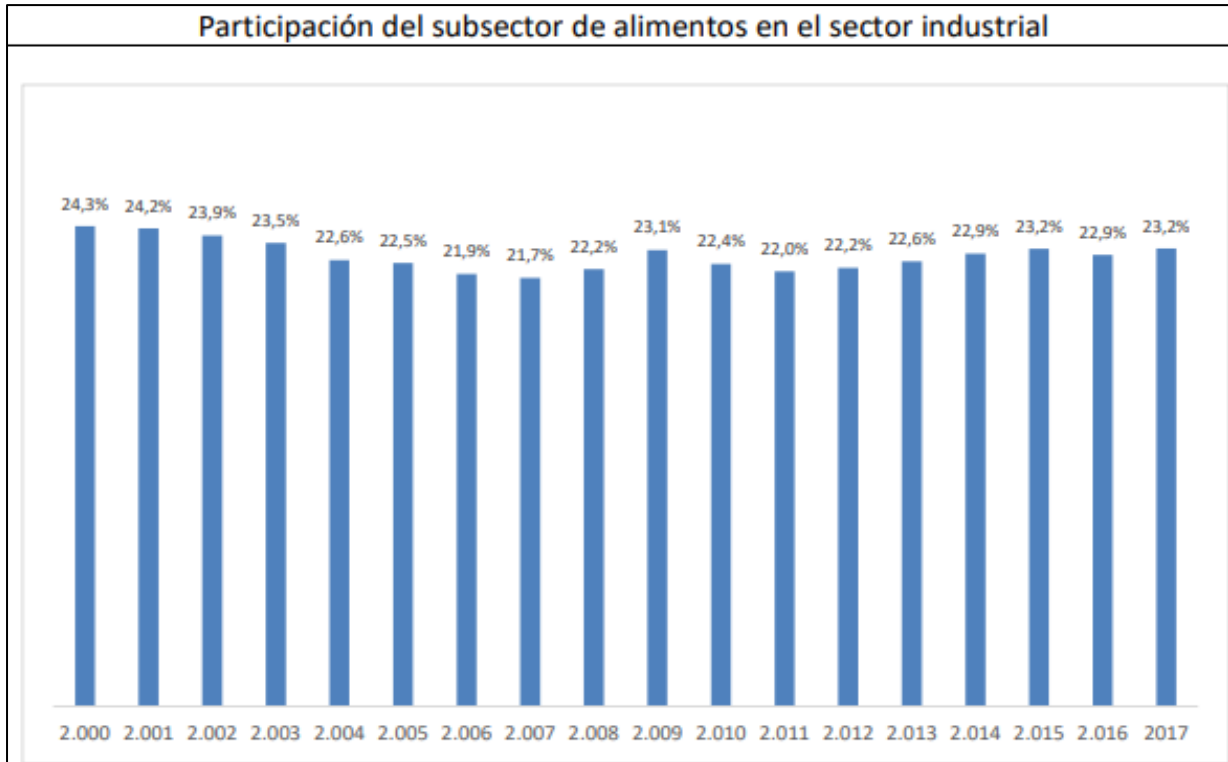
Tabla 2: Tasa de crecimientos de las industrias manufactureras

Actividad económica	Serie original	Serie desestacionalizada
	Tasa de crecimiento anual (%)	Tasa de crecimiento trimestral (%)
	2018 ^{Pr-I} / 2017 ^{Pr-I}	2018 ^{Pr-I} / 2017 ^{Pr-IV}
Elaboración de productos alimenticios ²	2,1	2,6
Fabricación de productos textiles ³	-4,6	2,5
Transformación de la madera y fabricación de productos de madera y de corcho, excepto muebles ⁴	-1,7	3,4
Coquización, fabricación de productos de la refinación del petróleo y actividad de mezcla de combustibles ⁵	-2,4	0,1
Fabricación de productos metalúrgicos básicos ⁶	-4,2	1,4
Fabricación de muebles, colchones y somieres; otras industrias manufactureras	0,8	1,3
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	-1,2	1,2

Obtenido de: (DANE, 2018)

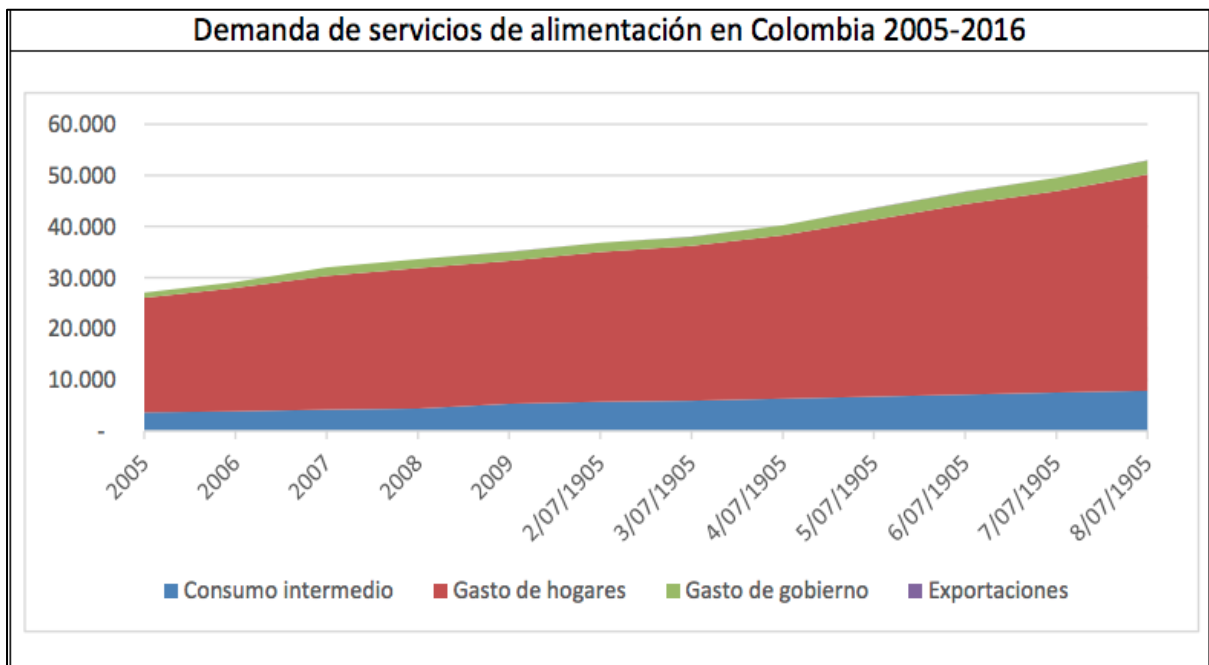
Enfocándose ahora principalmente en el subsector de alimentos, se puede evidenciar que representa el 23.2% del sector industrial en el año 2017 (Ilustración 3). Adicionalmente, según el análisis del sector de servicios de alimentación de la bolsa mercantil, se puede evidenciar que el sector de alimentos ha tenido un aumento significativo en la demanda de los consumidores por lo que se puede afirmar que es un sector de gran importancia para los colombianos (ver ilustración 4). Finalmente, se puede demostrar que el sector de alimentos no solo es importante para el consumo nacional, sino que también es relevante a la hora de exportar productos, pues se ha mantenido relativamente estables manteniendo cifras aproximadas de 4.000 millones de dólares (Ilustración 5) (Bolsa Mercantil de Colombia, 2018).

Ilustración 4: Participación del subsector de alimentos en el sector industrial



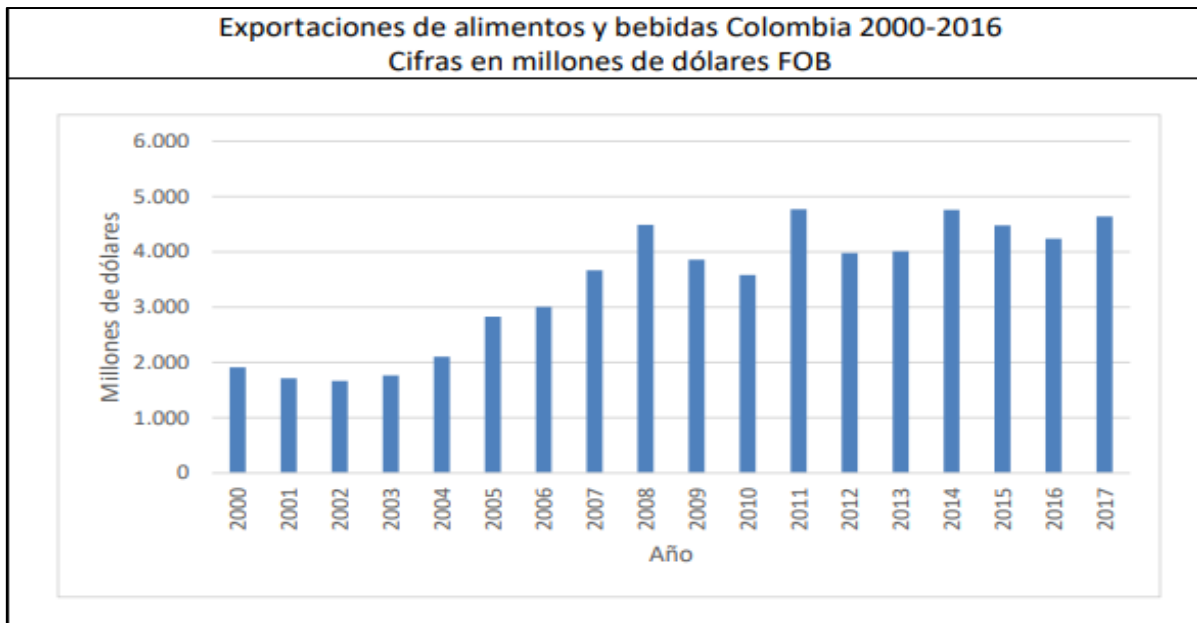
Obtenido de: (Bolsa Mercantil de Colombia, 2018).

Ilustración 5: Demanda de servicios de alimentación



Obtenido de: (DANE, 2018)

Ilustración 6: Exportaciones de alimentos y bebidas



Obtenido de: (DANE, 2018)

En definitiva, con los datos estadísticos tomados del DANE se puede concluir que a pesar de que la economía colombiana ha tenido un decrecimiento, la industria alimenticia no tiene el mismo resultado. Por el contrario, tiene un aporte positivo y, más importante aún, resultados estables que demuestran ser un sector fuerte para el país.

Capítulo II: Analizar cuáles son las exigencias básicas legales sobre sostenibilidad en Colombia.

Antes de entrar en contexto en cuanto a las exigencias nacionales, es importante mencionar cuál es el marco internacional o institucional para la sostenibilidad. El desarrollo de este concepto se ha llevado a cabo durante varios años a través de encuentros internacionales como la “Cumbre Mundial para el Desarrollo Sostenible” y por medio de documentos como la “Declaración del Milenio”. Este marco está adecuado para responder a las necesidades de todos los países, en especial los que están en vía de desarrollo, promoviendo el fortalecimiento de las organizaciones internacionales para la sostenibilidad, al igual que las nacionales, y respetando sus mandatos (División de Desarrollo Sostenible, 2018).

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible son la principal referencia internacional de adopción de medidas para ponerle fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad. Están contruidos para que se cumplan con un espíritu de colaboración, eligiendo las mejores opciones con el fin de mejorar la calidad de vida de manera sostenible abordando las causas fundamentales de la pobreza y uniéndonos como humanidad para lograr un cambio positivo (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2018).

Igualmente, es imperativo mencionar que la colaboración de los empresarios es de vital importancia para el cumplimiento de los ODS. Esto se puede evidenciar según la afirmación de Ban Ki-moon donde dice, “El empresariado es un socio vital para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Las empresas pueden contribuir a través de la actividad principal de su negocio, por lo que pedimos a las empresas de todo el mundo, que evalúen su impacto, establezcan metas ambiciosas y comuniquen de forma transparente sus resultados” (GRI, Naciones Unidas, WBCSD, 2016)

Frente a los ODS las responsabilidades mínimas de las empresas están basadas en el cumplimiento con toda legislación, estándares mínimos y derechos universales, independientemente de su tamaño, sector o lugar de operación. La lista de los principios que se aplican universalmente a todas las empresas incluye:

- Declaración Tripartita de Principios de la OIT sobre las Empresas Multinacionales y Política Social (brinda orientación dirigida directamente a las empresas sobre política social y prácticas inclusivas, responsables y sostenibles. Es el único instrumento global en esta materia elaborado y adoptado por gobiernos, empleadores y trabajadores).
- Principios del Pacto Global de las Naciones Unidas.

- Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos.

(GRI, Naciones Unidas, WBCSD, 2016)

Actualmente, la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible ya está siendo aplicada y reemplaza los objetivos de desarrollo del milenio, sirviendo como guía a las Naciones Unidas por los próximos 12 años. La agenda tiene como base los principales 17 ODS (objetivos de desarrollo sostenible) que se resumen en:

- Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
- Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
- Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades.
- Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje para todos.
- Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.
- Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.
- Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos.
- Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
- Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
- Reducir la desigualdad en los países y entre ellos.
- Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

- Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
- Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
- Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
- Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.
- Promover sociedades pacifistas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas.
- Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

Asimismo, a continuación, se explicarán las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que se consideran vinculados directamente con la industria de alimentos, de forma que se contextualizará cual es el compromiso de estas frente a la sostenibilidad:

- Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo:

Erradicar la pobreza extrema en el mundo, reducir a la mitad la proporción de seres humanos que viven en la pobreza en todas sus dimensiones, tomar medidas que permitan generar protección social que cobijen a la mayor cantidad de personas vulnerables, generar equidad en; derechos a los recursos económicos, naturales y de tierra u otros, reducir el grado de vulnerabilidad en casos extremos climáticos, sociales, económicos y ambientales y crear marcos normativos en beneficio de los pobres (Naciones Unidas, 2018).

- Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible:

Tiene como meta lograr ponerle fin al hambre dándole prioridad a la comunidad en condición de pobreza para garantizar una alimentación sana y nutritiva, ponerle fin a la malnutrición, generar mayor productividad agrícola y así mismo una mejor rentabilidad para los productores, asegurar la sostenibilidad en los procesos de producción de alimentos, hacer perdurar en el tiempo la genética de las semillas, plantas y los animales e incrementar el desarrollo en infraestructura en sectores rurales en busca de mejorar la productividad agrícola (COLCIENCIAS, 2018)

- Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos:

Tiene como metas continuar y mantener el crecimiento económico per cápita, generar una mayor productividad económica a través de la innovación, avances tecnológicos u otras, mejorar e implementar las políticas para generar un desarrollo para las actividades productivas, tener mejores prácticas de producción y consumo de los recursos mundiales, lograr producir empleo pleno y productivo e incentivar el trabajo decente, reducir el desempleo de jóvenes, implementar medidas que acaben con el trabajo forzoso y abolir el trabajo infantil, proteger los derechos laborales, promover el turismo que genere empleo sostenible y ampliar el acceso a los servicios bancarios a través del fortalecimiento de las instituciones financieras (Naciones Unidas, 2018).

- Reducir la desigualdad en los países y entre ellos:

Tiene como meta generar un crecimiento en los ingresos de la población más pobre (40%), promover la inclusión política, económica y social, promover la igualdad

y reducir la desigualdad, implementar diferentes políticas que permitan una mayor igualdad, generar mejoras en las reglamentaciones y en la vigilancia en los mercados financieros mundiales, generar que los países en desarrollo tengan una mayor representación en las decisiones económicas y financieras globales y facilitar la movilidad de las personas (Naciones Unidas, 2018).

- Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles:

Tiene como meta implementar, junto con países desarrollados el Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y de Producción Sostenible. Lograr el uso eficiente de recursos y la gestión sostenible, reducir el desperdicio de alimentos, lograr una gestión racional en cuanto al tema ecológico de los productos químicos y de los desechos que éstos provoquen, disminuir los desechos a través de actividades preventivas, que involucren la recolección el reciclado y la reutilización, incentivar a las compañías a ser responsables y comprometidas con la sostenibilidad, informar a todo el mundo acerca de conocimientos necesarios para el desarrollo sostenible y promover buenas prácticas sostenibles (Naciones Unidas, 2018).

- Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos:

La agenda tiene como metas para cumplir este ODS trabajar en la resiliencia y en la capacidad de adaptabilidad con respecto a los riesgos climáticos y los desastres naturales, Implementar medidas al cambio climático dentro de las políticas, estrategias y planes nacionales de los países y a través de la mejora de la educación se espera sensibilizar a la sociedad para que cada vez haya un impacto más reducido en el cambio climático (Naciones Unidas, 2018).

- Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible:

Su meta es reducir la contaminación marina, utilizar de manera sostenible el ecosistema marino reduciendo impactos importantes, regular la pesca excesiva, pesca ilegal e implementar planes de gestión fundamentados. Conservar mínimo el 10% de las zonas costeras nacionales, abolir formas de subvenciones que promueven la pesca ilegal y excesiva y, por último, aumentar beneficios económicos por el uso sostenible de los recursos marinos (Naciones Unidas, 2018).

- Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad:

Espera cumplir a través de la conservación, la renovación y el uso sostenible de los recursos terrestres, promover la gestión sostenible de los recursos naturales terrestres, rehabilitar zonas terrestres que hayan sido perjudicadas luchando así contra la desertificación. Velar por la buena conservación de los ecosistemas montañosos junto con la diversidad biológica que estos tienen, reducir el impacto negativo sobre los hábitats naturales, permitir que se involucren de manera justa y equitativa aquellos que hagan una utilización correcta de los recursos genéticos, implementar medidas que no permitan la caza furtiva ni el tráfico de especies protegidas de flora y fauna y generar medidas preventivas del manejo de especies exóticas invasoras con el fin de reducir el impacto en los ecosistemas (Naciones Unidas, 2018).

- Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible:

Hace referencia a fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible y se espera cumplir a través de metas

en cuanto aspectos financieros, tecnológicos, creación de capacidad, comercio y cuestiones sistemáticas (Naciones Unidas, 2018).

Por otra parte, dentro del marco legal colombiano respecto a la normatividad para la sostenibilidad se encuentran diversas instituciones gubernamentales y asociaciones empresariales. Sin embargo, principalmente se encuentra a cargo el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible en conformidad con la ley 99 de 1993 (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2018).

Además de diseñar y formular la política en relación con el medio ambiente, tiene por objetivo apoyar a los demás Ministerios y entidades estatales en la formulación de las políticas públicas que tengan implicaciones con el desarrollo sostenible y análisis de su impacto en la economía. Constantemente existe un trabajo conjunto para tratar las regulaciones de la sostenibilidad con entidades como el Ministerio de Minas y Energía, Sector Eléctrico Colombiano y la CAR, e intervenciones en el Plan Nacional de Desarrollo el cual es la base de las políticas gubernamentales de cada presidente.

Por otro lado, es primordial mencionar el factor del documento CONPES 3918 como regulador y guía de la sostenibilidad en Colombia. Este documento está a cargo principalmente del Departamento Nacional de Planeación y es respaldado por la Presidencia de la República, el Ministerio de Relaciones Exteriores, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social, Agencia Presidencial de Cooperación APC, Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación, y Departamento Administrativo de la Función Pública (Departamento Nacional de Planeación, 2018).

Dicho documento fue construido con el fin de crear una estrategia para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), mencionados anteriormente, en Colombia. Indudablemente un gran reto dado que son avances importantes y específicos en materia de pobreza, educación y protección del medio ambiente, entre otras. El Gobierno Nacional ha concentrado sus esfuerzos con diversos sectores de la sociedad para la preparación y efectivo cumplimiento de la Agenda 2030 y los ODS teniendo en cuenta el Plan Nacional de Desarrollo (PND). Por otro lado, este documento también articula un conjunto de indicadores y metas para el debido cumplimiento de los objetivos, sus responsables y los parámetros de dialogo con entes no gubernamentales.

Las dificultades identificadas en la implementación de los Objetivos del Milenio permitieron ajustar la nueva agenda con el principio de “no dejar a nadie atrás”. Esto implica dos nuevas oportunidades para los Gobiernos y los ciudadanos. Primero, la integración de todos los países independientemente de su región o nivel de desarrollo, y segundo, canalizar toda la gestión a cerrar las brechas y desigualdades entre los distintos grupos poblacionales con el fin de dar capacidades y herramientas para tener una vida plena (Departamento Nacional de Planeación, 2018)

Dicho de otra forma, los ODS se construyeron manteniendo un equilibrio entre las tres dimensiones del desarrollo: ambiental, social y económica. Dando así una agenda que propone adoptar una visión donde se integren las distintas dimensiones del desarrollo, fundamentado en la concepción de fortalecimiento e interrelación. Por tal razón, es primordial garantizar la sostenibilidad de las acciones dirigidas a mejorar la calidad de vida de las personas. El CONPES es un punto de partida para identificar y definir indicadores, acciones y metas que generen sinergias entre los diferentes

sectores, proyectos e iniciativas enfocados al desarrollo sostenible, y garantizar el seguimiento y presentación de resultados.

Antes de profundizar en la estructura del CONPES es importante mencionar cual fue el cumplimiento de Colombia en cuanto a los ODM siendo este un balance positivo ya que se obtuvo un promedio de alcance en los ocho objetivos de 86.8%. Específicamente el cumplimiento en cada uno de los objetivos fue el siguiente:

- Erradicar la pobreza extrema y el hambre: 84.2%
- Lograr la enseñanza primaria universal: 88.2%
- Promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer: 66.1%
- Reducir la mortalidad de los niños menores de 5 años: 97.5%
- Mejorar la salud materna: 85.3%
- Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades: 76.4%
- Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente: 96.8%
- Fomentar una alianza mundial para el desarrollo: 100%

(Departamento Nacional de Planeación, 2018).

Ahora bien, entrando en materia del CONPES 3918 su principal punto de acción es establecerse como referencia para la formulación de lineamientos políticos, los cuales están a cargo del Gobierno Nacional, por medio de un plan de trabajo el cual define responsabilidades en cada meta, tiempos de cumplimiento y los mecanismos para mostrar resultados. En el caso de las entidades no gubernamentales no se busca definir una agenda fija sino lineamientos que sirvan

como guía para la formulación de estrategias que se orienten al cumplimiento de los ODS. Asimismo, los objetivos del CONPES están definidos de la siguiente manera:

- Seguimiento y reporte de la implementación de los ODS en Colombia teniendo en cuenta una base y la meta a 2030.
- Fortalecer el manejo de datos para la medición del desarrollo sostenible, en especial para aquellos objetivos que no tengan información disponible para su elaboración.
- Acompañamiento estratégico al Gobierno Nacional en la implementación de los ODS.
- Desarrollo de lineamientos para la interacción con entidades no gubernamentales y creación de alianzas para su activo involucramiento y participación en la implementación y control.

(Departamento Nacional de Planeación, 2018).

Por otro lado, las metas trazadas para el país en cada ODS que involucra directamente a la industria de alimentos, 2018 y 2030 están definidos de la siguiente manera:

1. Índice de pobreza multidimensional (%):
 - Línea base (2015): 20,2 %
 - Meta nacional a 2018: 17,8 %
 - Meta nacional a 2030: 8,4 %
2. Tasa de mortalidad por desnutrición en menores de 5 años (por cada 100.000 niños y niñas menores de 5 años):
 - Línea base (2015): 6,8
 - Meta nacional a 2018: 6,5

- Meta nacional a 2030: 5,0
3. Tasa de formalidad laboral (% de la población ocupada):
- Línea base (2015): 50,8 %
 - Meta nacional a 2018: 52,0 %
 - Meta nacional a 2030: 60,0 %
4. Coeficiente de GINI:
- Línea base (2015): 0,522
 - Meta nacional a 2018: 0,520
 - Meta nacional a 2030: 0,480
5. Tasa de reciclaje y nueva utilización de residuos sólidos (%):
- Línea base (2015): 8,6 %
 - Meta nacional a 2018: 10,0 %
 - Meta nacional a 2030: 17,9 %
6. Reducción de emisiones totales de gases efecto invernadero (%):
- Línea base (2015): 0,0 %
 - Meta nacional a 2018: No aplica
 - Meta nacional a 2030: 20,0 %
7. Miles de hectáreas de áreas marinas protegidas:
- Línea base (2015): 7.892 ha
 - Meta nacional a 2018: 12.850 ha
 - Meta nacional a 2030: 13.250 ha
8. Miles de hectáreas de áreas protegidas:
- Línea base (2015): 23.617 ha
 - Meta nacional a 2018: 25.914 ha
 - Meta nacional a 2030: 30.620 ha

(Departamento Nacional de Planeación, 2018).

Ahora bien, en relación con las entidades que regulan el sector de alimentos se encuentra directamente involucrado el INVIMA quienes tienen como propósito proteger y promover la salud de la población colombiana mediante la gestión del riesgo asociada con el consumo y uso de alimentos (INVIMA, 2018). Sin embargo, la entidad que atiende las necesidades de desarrollo y normalización de la sostenibilidad en Colombia es el INCONTEC una organización privada, sin ánimo de lucro, que contribuye a la competitividad de las organizaciones, como las del sector de alimentos, prestando servicios como: Normalización, educación, servicios de evaluación de la conformidad como certificación de sistemas de gestión y producto e inspección, servicios de evaluación para el cambio climático, acreditación en salud, metrología, y consulta y venta de normas y publicaciones (ICONTEC International, 2018).

Como Organismo Nacional de Normalización de Colombia es miembro de importantes organismos internacionales y regionales como “International Organization for Standardization (ISO)”, “Comisión Panamericana de Normas Técnicas”, “International Electrotechnical Commission (IEC)” y “Pacific Area Standards (PASC)”, lo cual le permite participar en el desarrollo de normas internacionales y regionales con el propósito de estar a la vanguardia (ICONTEC International, 2018).

En el caso específico de las ISO estas son certificaciones muy importantes para las empresas dado que al momento de tenerlas puede garantizarles a todos sus grupos de interés que cumplen con ciertas exigencias impuestas por las organizaciones reguladoras. Ahora bien, específicamente para la industria de alimentos aplicarían principalmente los siguientes tipos de certificación:

- ISO 9000: Apunta a la calidad de producción
- ISO 14000: Dirigida a la gestión ambiental y el cuidado del planeta
- ISO 22000: Dirigida a la seguridad de la producción de alimentos
- ISO 10000: Gestión de proyectos estandarizados para la producción
- ISO 28000: Relacionada con la cadena de producción
- ISO 26000: Establece estándares de responsabilidad social e indispensables para la producción

(ISO, 2018)

Finalmente, organizaciones como el CECODES (Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible) y otras organizaciones no gubernamentales dan el aporte final para el debido cumplimiento de las industrias colombianas ofreciéndoles acompañamiento y desarrollo en temas de sostenibilidad.

En conclusión, la normatividad de la sostenibilidad en Colombia para la industria alimenticia está estructurada en varias instancias, entidades gubernamentales y no gubernamentales, con objetivos claros y similares entre todos ellos, cumpliendo así con las metas propuestas en cada uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030 por medio de acompañamientos y armonía, moviéndose paso a paso.

Capítulo III: Analizar cuáles son las buenas prácticas de la sostenibilidad empresarial que acata la industria de alimentos en Colombia.

Como se mencionó anteriormente según las investigaciones del DANE, la industria de alimentos forma parte de una base importante de la estructura económica

de Colombia. Es por esto, que es importante determinar cuáles son las buenas prácticas que esta industria implementa para generar un desarrollo sostenible. Teniendo en cuenta el estudio que desarrolló The Economist Intelligence Unit, Colombia ocupó el décimo puesto entre los países con mayor sostenibilidad alimentaria. El estudio se basaba principalmente en 3 temas fundamentales: pérdida de alimentos y desechos, agricultura sostenible y desafíos nutricionales. Adicionalmente, el estudio tenía en cuenta los índices económicos, ambientales y sociales. (Presidencia de la República, 2017).

Por un lado, el tema de pérdida de alimentos y desechos hace referencia a que tanto desperdició se está generando, no solamente de alimento como tal, sino en material de empaques, huella de carbono y demás. Según el estudio de la Cámara de Comercio de Bogotá, las compañías colombianas están generando aproximadamente 9.76 millones de toneladas de desperdicio al año, aportando de esta manera a que exista $\frac{1}{3}$ del total desperdicios de alimentos en el mundo. Adicionalmente mencionan que las toneladas desperdiciadas en Colombia no se acercan al promedio del mundo, pero, de todas formas, debe haber un esfuerzo por parte de las compañías y proveedores, para reducir al máximo esta cifra. Uno de los pilares más importantes de la sostenibilidad alimentaria en Colombia y el mundo es el tema de desechos y desperdicios, pues la ONU, organización que lucha por los derechos alimentarios de las personas, tiene unos altos índices de desnutrición en todos los países (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016)

Otro tema interesante en cuanto a los desechos es que las compañías cada vez se involucran más en los procesos de la post venta y la post producción, pues, según las prácticas que menciona Isabel de Team Foods, se puede inferir que hoy en día las compañías están siendo más conscientes del manejo de insumos y de

producto terminado con el fin de ser más eficientes y responsables socialmente. Existen casos interesantes de compañías colombianas que están comprometidas desde la compra de insumos y materias primas con los proveedores hasta la recolección de los mismos desperdicios, generando así beneficios económicos para la empresa, para sus grupos de interés y para el medio ambiente (Giraldo, 2018).

Por otro lado, según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, la agricultura sostenible debe velar por la seguridad alimentaria a nivel global sin dejar a un lado el uso óptimo de los recursos del ecosistema. Adicionalmente también debe suplir las necesidades de las generaciones actuales y futuras. Así mismo, teniendo en cuenta lo comentado por Isabel, las compañías de la industria de alimentos, también se están encargando de comprar responsablemente a sus proveedores con el fin de garantizar la inocuidad de los procesos, un mejor producto terminado y una mayor confianza con el consumidor final. (FAO, 2018)

Por último, los desafíos nutricionales hacen referencia al compromiso de las compañías o de los productores de alimentos, de poder, a través de la investigación y desarrollo, generar productos e innovaciones que aporten a un buen balance nutricional en los seres humanos, así como lo hace la empresa Team Foods, la cual tiene como misión, alimentar un mejor mañana. Se puede evidenciar a través de este estudio que Colombia está en miras de crecer sosteniblemente en la industria alimentaria, pues tiene puntajes superiores a países como Estados Unidos, Brasil, México y Argentina (Presidencia de la República, 2017).

Teniendo en cuenta todo lo mencionado anteriormente tiene que ver más con la razón social de las compañías, es decir la producción de alimentos, existen innovaciones interesantes por parte de estas que permiten ser más sostenibles con

el medio ambiente. Además de ser interesante para los consumidores, los nuevos empaques están requiriendo menos materiales dañinos, pero a la vez más materiales reciclados con el fin de mitigar y reducir el impacto ambiental (CONtexto ganadero, 2017)

Las Naciones Unidas establecen que el “(...) consumo y la producción sostenible consisten en fomentar el uso eficiente de los recursos y la energía, la construcción de infraestructuras que no dañen el medio ambiente, la mejora del acceso a los servicios básicos y la creación de empleos ecológicos, justamente remunerados y con buenas condiciones laborales (...)” y a través de estas prácticas de producción sostenible se puede lograr generar una mejor calidad de vida para los involucrados (Naciones Unidas, 2018).

Ahora bien, dentro de las buenas prácticas que desarrollan las empresas podemos mencionar los certificados de sostenibilidad que pueden obtener dependiendo de cuales sean sus intereses ya que estos no son exigidos por un marco legal, simplemente son adquiridos por las compañías para demostrarle al mercado que están llevando a cabo actividades y prácticas sostenibles y así mejorar su imagen y marca. Dentro de estos certificados se encuentran principalmente los siguientes sellos:

- Fairtrade: Se basa en la cooperación entre productores y consumidores. Por un lado, se les ofrece a los productores un trato justo y condiciones comerciales óptimas. Por el otro lado, a los consumidores se les asegura que con sus compras está teniendo un aporte para reducir la pobreza.
- Alimento Ecológico: Este certificado es respaldado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural. Este sello se crea con el propósito de promover,

diferenciar y posicionar los productos ecológicos dentro de toda la industria de alimentos con el fin de generar interés y confianza de los consumidores.

- BPA red de buenas prácticas agrícolas: Se otorga a los agricultores que implementan en sus fincas una serie de medidas preventivas que garantizan la producción inocua con el fin de que el consumidor esté tranquilo al momento de adquirir el producto.
- Sello Ambiental Colombiano: Su objetivo es brindarle al consumidor información verificable, precisa y no engañosa sobre los aspectos ambientales de los productos con el fin de estimular el mejoramiento y la reducción del impacto ambiental en los procesos productivos.
- UTZ “Better Farming, Better Future”: Promueve un programa de sostenibilidad dirigido al café, cacao y té, capacitando a los agricultores para que mejoren productividad, calidad y eficiencia, cuidando a las personas y el medio ambiente.
- FSC (Forest Stewardship Council): Es una organización global que promueve la buena y responsable gestión forestal. Ofrecen a las empresas y consumidores una completa información sobre productos forestales, creando cambios positivos y aprovechando la dinámica de los mercados.
- U (OU Kosher): Certificado que asegura que todos los productos alimenticios cumplen con las leyes de la biblia y tradiciones judías.
- Rainforest Alliance: Organización internacional que trabaja para conservar la biodiversidad y asegurar medios de vida sostenibles por medio de la transformación de las prácticas de uso de suelos, prácticas empresariales y compartiendo con los consumidores. Es un sello de sostenibilidad ambiental,

social y económica reconocido mundialmente que ayuda asegurar un mejor futuro.

- USDA Organic: Verifica que el centro de producción cumple con los reglamentos del USDA el cual le permite el uso de la palabra “orgánico” en los productos y así poder etiquetar y vender alimentos para humanos y animales.

(González Mesías & Gallego Castaño, 2017)

Por otro lado, es importante tener en cuenta lo que ocurre en la realidad de la industria de alimentos con respecto al tema de sostenibilidad y de valor compartido en Colombia. Isabel Giraldo, gerente del área de sostenibilidad de Team Foods establece que el tema de sostenibilidad es un ciclo que une tres pilares fundamentales; el ámbito económico, social y ambiental. Adicionalmente, describe que anteriormente la sostenibilidad era basada solo en términos financieros que involucraba a los shareholders (accionistas) de la compañía como grupos de interés y que después de la crisis financiera, los términos que componen la sostenibilidad moderna (social y ambiental) comenzaron a cobrar relevancia (Giraldo, 2018).

Team foods es una compañía que tiene claro quiénes son sus grupos de interés y según Giraldo, esto compone la base de la sostenibilidad de la empresa, ya que de esta manera se puede evidenciar quien puede influir a la compañía y a quien puede influir esta misma. Adicionalmente, expresa que Team es una compañía que está trabajando en una gestión sostenible que involucra a todos los grupos de interés, evidenciando así las necesidades de cada uno con el fin de tener un propósito por cada grupo de interés (Giraldo, 2018).

También describe que la sostenibilidad se trabaja desde la base que para ella son los colaboradores y las personas, pues estas son encargadas de cumplir funciones y son las que generan un cumplimiento de las gestiones. El área de

sostenibilidad está encargada de identificar cuáles son las necesidades de cada uno de los grupos de interés, desarrollan un plan de acción para suplir estas mismas y por último se genera una comunicación interna y externa de manera transparente. (Giraldo, 2018)

Un ejemplo hipotético para entender lo mencionado anteriormente es el siguiente: los proveedores (grupo de interés) tienen la necesidad de generar flujo de caja y liquidez, pero los pagos por parte de los clientes están estipulado a plazos largos. La compañía identifica esta necesidad y se genera un plan de acción que se basa en hablar con el área de contabilidad y cartera para modificar los días de pago que se tienen con el proveedor dándole así solución al problema. Después como comunicación se pueden utilizar los medios digitales como la página web para mostrar la gestión que se hace con los stakeholders de la compañía o informes de sostenibilidad dando rendiciones de cuentas.

Adicionalmente, Giraldo (2018) expone que existen tres tipos de comunicación. La primera la denomina comunicar por convicción. Esto hace referencia a empezar a comunicar las buenas prácticas para que las diferentes compañías lo comiencen a hacer y generar un impacto real que genere valor sostenible. Por otro lado, esta lo que denomina comunicar lo que se quiere y esta se traduce en solamente comunicar lo que les genera buena reputación a las compañías (Greenwash). Un ejemplo de esto es que las empresas comunican su buena gestión ambiental, pero tienen mala relación con los proveedores por temas de plazos de pagos u otras condiciones que no comunican por conveniencia. Y por último hay otras compañías que no comunican por temas culturales o de seguridad (Giraldo, 2018).

El ejemplo anterior, deja beneficios para los proveedores y para la compañía, pues por un lado los proveedores consiguen liquidez con la modificación de los plazos

de los pagos y por el otro la empresa genera vínculos más fuertes con sus aliados. Es importante recalcar que, en algunos casos, las necesidades son complejas y es necesario trazar un plan con metas logrables y medibles.

Una de las practicas interesantes que tiene Team Foods es el informe de sostenibilidad que se presenta cada año. Vale la pena recalcar que estos informes no son obligatorios para esta empresa. En este informe se hacen rendiciones de cuentas, pero algo interesante es que está auditado por un tercero con el fin de poderle mostrar a los interesados los aspectos buenos, pero también los aspectos que son necesarios mejorar.

Otra buena práctica que maneja la compañía es la recolección de aceites vegetales usados. De esta manera ayuda a reducir la contaminación del medio ambiente, debido a que las personas depositan el aceite por los flujos de agua y esto genera una contaminación exponencial, también le ahorra costos al acueducto, les quita un peso a los clientes a la hora de reciclar el aceite y finalmente se genera un beneficio económico por la operación.

Team Foods también tiene dentro de sus buenas prácticas sostenibles a sus proveedores. Pues en este momento están evolucionando para comprar insumos que involucren cero deforestaciones para el 2030 añadiéndose así a la agenda 2030 que contiene las ODS. También dedican un esfuerzo importante para que los proveedores puedan certificarse y los acompañan en el proceso con el fin de poder tener productos de mejor calidad y un desarrollo de valor compartido.

Para entender el tema los proveedores se mostrará un ejemplo hipotético en este se podrá evidenciar como las necesidades van surgiendo y se van volviendo conjuntas. Por un lado, un cliente de la empresa X le dice que solo va a aceptar comprar productos terminados que sean fabricados con ciertos insumos que cuenten

certificaciones específicas. En este momento la empresa X empieza a trabajar conjunto a sus proveedores para lograr que estos obtengan dicha certificación y poder lograr el objetivo de cumplirle al cliente. Esta certificación trae consigo nuevas oportunidades de negocio para los proveedores y también un desarrollo en el sector.

Por otro lado, Team Foods también tiene buenas prácticas en temas de calidad. La calidad es un estándar que está regulado por la ley en cuanto a los productos alimenticios y de otras industrias, pero la empresa es tan rigurosa y tan cumplida con este tipo de condiciones, que hace que los proveedores de empaques empiecen a acatar todos los requisitos convirtiendo los procesos de estos mismos en acciones más rigurosas, que les permite a estos explorar nuevas oportunidades de negocios con compañías grandes. Giraldo comenta que en este momento están trabajando en la certificación Dow Jones y pretenden que ésta perdure por el tiempo y que sea renovada y perdurable en el tiempo.

Capítulo IV: Identificar cuáles son los beneficios que están siendo percibidos por los proveedores de compañías de alimentos al adoptar el concepto de valor compartido.

Antes de aclarar cuáles son los beneficios que perciben los proveedores en la industria alimenticia, es necesario exponer que las empresas hoy en día tienen la capacidad de solucionar problemas a través de negocios rentables, sostenibles y que adopten la estrategia de generación de valor compartido para que les permita reconectarse con su entorno y aporten a la solución de dilemas sociales y ambientales (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018).

Ahora bien, en cuanto a los beneficios que son percibidos por los proveedores en las compañías de la industria alimenticia que aplica el concepto de valor compartido podemos encontrar dentro de los principales actores a Casa Luker, Alpina y Wok, entre otros.

El primer caso que expondremos, para ilustrar la aplicación de valor compartido, es el de Casa Luker una empresa fundada en 1906 bajo los parámetros de moderna y futurista, de talla internacional que cuenta con diferentes productos de alta calidad en alimentos y aseo (Casa Luker, 2018).

Específicamente en su línea de negocio chocolatera, tienen diversas poblaciones de proveedores que se ven directamente impactadas por su actividad dado que compran el 35% de la producción nacional de cacao para la producción de chocolate. De acuerdo con esto, actualmente la compañía está buscando que este grupo de agricultores y asociaciones cacaoteras mejoren la calidad del cacao y por ende sus ingresos aumenten dando así un impacto positivo y beneficios tanto como para el proveedor como para la empresa.

Con relación a lo anterior, entre el 90 y 95% de los cacaocultores en Colombia tienen pequeños latifundios, es decir, de 1 a 3 hectáreas de terreno para cultivar y quienes además no cuentan con una gran cantidad de recursos. Las regiones donde se concentran principalmente estos proveedores de cacao son el Huila, Putumayo, Caquetá, Tolima, Santander, Norte de Santander, Arauca, Tumaco y Antioquia. Dado que las regiones son bastante alejadas el tema operativo es bastante complejo. La solución de Casa Luker y poder ayudarle a sus proveedores es vincularse con asociaciones cacaoteras de cada región y usar estos puntos para reunir la mayor cantidad de cacao, el cual es transportado en camiones de gran tamaño para traer todo el cacao posible a Bogotá. Sin embargo, en ciertas ocasiones estas asociaciones se comprometen a poner el cacao en la capital teniendo una variación del precio dependiendo de la distancia.

Ahora bien, además de ayudar a sus proveedores con el tema logístico la empresa también busca que su relación con ellos sea lo más estrecha posible y sin

intermediarios dado que estos agentes se quedan con un porcentaje de las ganancias y ese no es el propósito de la empresa, por lo que Casa Luker busca alianzas con asociaciones sin ánimo de lucro de cada región conformadas directamente por los cacaocultores dando así una compra de cacao lo más cercana posible al agricultor.

Asimismo, aparte de generar el beneficio de la compra del cacao la empresa también tiene la Granja Luker que es un centro de investigación para el cacao en Palestina, Caldas con más de 50 años de historia y donde se han entrenado más de 30.000 agricultores. Cuando la compañía forma una alianza con una asociación de cacaoteros este instituto le proporciona un entrenamiento y asesoramiento técnico para que los cultivos produzcan el doble o el triple y con una alta calidad del producto a partir de unas buenas prácticas. En Colombia el promedio de producción por hectárea es de 400kg lo cual es muy bajo, dentro de unos parámetros de buenas prácticas y buen orden se puede llegar a producir en el mismo espacio hasta 2 toneladas gracias a un acompañamiento acertado y dirigido con una buena guía, apoyo y manejo de enfermedades. Además de aumentar la producción Luker promueve un grano de cacao de mayor calidad en cuanto a que sea más limpio, más puro y con un mejor perfil. En este caso es una situación gana y gana para el proveedor con un mayor ingreso, como para el productor con una mayor calidad de cacao en cuanto a aroma y sabor para un mercado internacional chocolatero muy exigente.

(Maldonado, 2018).

Por otro lado, nuestro segundo caso es el de Alpina una empresa que fue fundada en Sopó en 1945 por Max Bänziger y Walter Göggel con el propósito transformar la leche en diferentes productos a través de innovación, calidad y tradición (Alpina, 2018).

Es importante mencionar inicialmente que Alpina tiene un gran impacto en las comunidades donde desarrolla su actividad en pueblos como Sopo, Facatativá, Chinchiná, Caloto y Entreríos. En el caso de Sopó donde hace más de 70 años se fundó la compañía de productos lácteos, el pueblo ha crecido con la empresa debido a sus oportunidades laborales y el flujo de empleos que genera. Así también es el caso de Entreríos, un pequeño pueblo que queda cerca a Medellín y que ha crecido junto con la planta de producción que Alpina introdujo en las afueras. Este lugar ha crecido debido a la movilización de personas que van a trabajar a la planta y deciden vivir en el pueblo para mayor comodidad y calidad de vida. Como resultado, los negocios locales crecieron, el costo de la propiedad incremento y en el pueblo se respira Alpina, pues la mayoría de los habitantes trabajan en nuestra planta.

Por otro lado, se encuentran los proveedores quienes pertenecen principalmente al sector ganadero y agrícola, y la relación con estos ellos es de cercanía y de largo plazo. Esto se debe a la asistencia técnica que se les presta dado que a partir de coordinadores de aprovisionamiento hacen un acompañamiento intenso en las fincas y a los ganaderos. Ellos están pendientes de todos los problemas o inconvenientes que tienen los proveedores en cuanto a todos los temas de zootecnia. Esta práctica diferencia a Alpina sobre otras compañías del mercado que se basan simplemente en la transacción, pagando el precio mínimo el cual es regulado por la normatividad. En el caso de Alpina pagan su leche dando ciertos beneficios en el precio dependiendo de la cantidad, calidad e inocuidad de la leche que les proveen cada uno de los proveedores. Entonces en la medida en que el ganadero incrementa estas variables, van a recibir una mejor remuneración por su producto. Todo esto fortalece las relaciones que tenemos con ellos, creando un “cariño” mutuo entre las partes.

En Alpina se trabaja bajo el concepto de asociatividad. Esto significa que nuestros proveedores agropecuarios de tamaño pequeño pueden proveernos de leche sin importar la cantidad que produzcan. La empresa busca entregar productos con la mayor calidad y para lograrlo, se garantiza que la materia prima sea también de calidad, por esto solo se compra leche fría, lo que significa que los ganaderos deben tener un tanque de enfriamiento para no perder la cadena de frío del insumo. Sin embargo, los pequeños productores no son capaces de tener un tanque propio tanto por su nivel de producción como por su capacidad económica de adquirirlo. Lo que hace la asociatividad es que permite a estos pequeños productores asociarse alrededor de un tanque de enfriamiento para que varios de ellos puedan llevar su leche ahí todos los días y así poder venderla a Alpina. Además, al ser proveedores agropecuarios de Alpina, se benefician de una serie de capacitaciones y días de campo en los que aprenden a ser más eficientes y competitivos. Estas capacitaciones se hacen con el fin de proporcionar herramientas a los ganaderos para que mejoren su producción, pasturas, control de aftosa, manejo de suplementos y levante de terneras entre otros. De esta forma se logra su crecimiento y de la misma forma obtener una mejor leche.

Actualmente Alpina está trabajando en articular un proyecto para implementar un proyecto de buenas prácticas sostenibles en el cual buscamos que nuestros proveedores agropecuarios implementen dichas prácticas para mejorar su negocio. Para la compañía es muy importante poder garantizar que todos los proveedores sean sostenibles. Por ejemplo, que los proveedores de fruta y leche usen eficientemente el agua o eviten la deforestación. Si los ganaderos y agricultores son sostenibles se puede garantizar que se tendrán materias primas durante los próximos años, asegurándose que van a tener con que operar en el futuro. De la misma forma,

contribuyen a que estos proveedores puedan prevalecer en el tiempo vendiendo sus bienes.

(Correal, 2018).

Finalmente, el tercer caso es el de Wok una empresa que nació en Bogotá en 1998 como un espacio dedicado a la experiencia de reinterpretar la comida asiática y ponerla al alcance de todos. Más de 15 años de trabajo en los que hemos aprendido y difundido buenas prácticas de cocina, de agricultura, de pesca responsable y de desarrollo sostenible (Wok, 2018).

Wok establece que el concepto de sostenibilidad empresarial no está planificado al detalle como en otras compañías, de hecho, no tienen un área centralizada en la empresa que se denomine o se encargue de este tema. El hecho de que no existe la formalidad en Wok en temas de sostenibilidad, no quiere decir que no lo ejerzan en la práctica, pues este restaurante emplea diferentes actividades e iniciativas que nacen de manera empírica. En muchas ocasiones no miden el impacto de sus actividades, porque todo va ligado a que quieren generar un beneficio social como resultado, más no un beneficio económico directo. Adicionalmente no desarrollan informes de gestión y no tienen indicadores establecidos para revisar los resultados de sus actividades e iniciativas sostenibles.

Sin embargo, Wok tiene la convicción de que las compañías no sólo existen para generar beneficios económicos, sino que también deben beneficiar lo que rodea interna y externamente. Cuando hace referencia al aspecto interno, habla acerca de los colaboradores, pues se preocupan por tenerlos motivados en un trabajo que entienden que es difícil. El aspecto externo hace referencia a sus proveedores inicialmente, pues para estos la cadena comienza desde el cultivo de sus ingredientes

y para ellos es supremamente importante quien lo hace y las prácticas que desarrollan estos mismos. Para ellos es primordial generar relaciones personales con los proveedores ya que entienden que son personas con necesidades y aptitudes que funcionan como un universo diferente a los demás que les transmiten aprendizajes importantes para poder aplicar en la organización. Con esto Wok y los proveedores generan beneficios mutuos y estos los mantienen actualizados y a la vanguardia.

Por otro lado, se habla acerca de un tema de pesca responsable y pesca artesanal. Es un proyecto que comenzó hace aproximadamente 10 años y fue una iniciativa en respuesta a una necesidad puntual de la compañía: la necesidad de tener pescado fresco para el sushi y de atender una preocupación externa que era la pesca industrial, la cual generaba una pesca irresponsable afectando las diferentes especies de peces. Asimismo, otro de los análisis que hicieron antes de comenzar con este proyecto fue entender porque estaban importando todo el pescado que utilizaban, si Colombia es un país con dos costas y con una biodiversidad enorme. Con esta información tomaron la decisión de utilizar los pescados silvestres locales, pues comenzaron a trabajar con pescadores artesanales de las costas de Cartagena, generando de esta forma un beneficio de valor compartido.

El modelo de negocio en cuanto a la pesca artesanal y responsable se centra en lograr traer en los tiempos estipulados pescado fresco nacional junto con la ayuda de una fundación que se llama Mar Viva. Con esto comenzaron a contrarrestar la pesca industrial que le genera daños al ecosistema y empezaron a generar un desarrollo en las comunidades con las que trabajaban. Algo importante a recalcar, que demuestra el compromiso social que tiene Wok, es que, a los pescadores nacionales, se les paga el precio de importación del pescado con el fin de generar un mayor beneficio para ellos y poder generar calidad de vida dentro de las comunidades.

Adicionalmente, se resaltó que el dinero que se logra ahorrar en todo el tema de la pesca responsable y sostenible es dividido al final del año con los proveedores que se relacionan con esta práctica.

Wok tiene una importante estrategia en cuanto a los proveedores que se basa en dos pilares fundamentales; primero, intentan sustituir los proveedores internacionales por proveedores nacionales y segundo, intentan trabajar directamente con los proveedores. El primer punto lo justifica por medio de un insumo que es el marañón. Todo el marañón que utilizaba Wok era importado, pero por temas de costos, decidieron comenzar a generar valor en los pequeños sectores de producción de este insumo, generando hoy en día para sus restaurantes el 80% de marañones provenientes de la producción nacional. Por otro lado, el segundo punto es importante analizarlo, pues Wok conoce muy bien que los distribuidores juegan un rol muy importante en las cadenas logísticas y productivas de todas las organizaciones, pero también saben que se llevan un gran margen que podría ser ahorrado por los compradores y podría ser gozado por sus proveedores. Es por esta razón que intentan manejar los negocios de manera directa con los proveedores que no necesiten de un distribuidor, pues a través de este modelo, pueden generar un mayor impacto con los proveedores generando un valor compartido, pues Wok percibe un beneficio en los costos de sus compras y los proveedores pueden obtener un mejor margen al vender.

(Vieira, 2018)

Capítulo V: Identificar cuáles son los beneficios que están siendo percibidos por las compañías de alimentos al adoptar el concepto de valor compartido.

Ahora, en cuanto a las empresas es relevante mencionar que “el valor compartido reconoce y afianza el rol de las empresas como generadoras de riqueza, pero sin desconocer que esta actividad tiene que contribuir al entorno, a mejorar las

condiciones sociales y económicas para la población en su conjunto. Es un concepto muy poderoso porque logra vincular de manera efectiva los criterios de crecimiento, rendimiento y rentabilidad con el desarrollo sostenible. Se trata de entender que, si bien las empresas deben generar ganancias, mejorar su competitividad y sus ingresos, no debe hacerse de espaldas al desarrollo social de las comunidades donde opera la empresa” (Diaz, 2018).

Nuevamente recurrimos a importantes actores, ya mencionados, como Casa Luker, Alpina y Wok, en la aplicación del concepto de valor compartido para ilustrar ahora cuales son los beneficios que perciben siendo ellos los empresarios.

Para Casa Luker el mayor reto es empezar a generar una diferencia en el mercado internacional en cuanto a la semilla de cacao, así como existe en el café colombiano. Sin embargo, durante mucho tiempo los agricultores han usado las semillas incorrectas y Casa Luker se ha propuesto subsidiar este cambio y promover el uso de una semilla que sea competitiva y con mejores características, además de todos los planes mencionados en el desarrollo del anterior objetivo. A partir del apoyo y programas que se están implementando, Casa Luker busca no solo tener un proceso más eficiente sino también un excelente cacao para tener un mejor chocolate y por ende tendría un mejor precio en el mercado dado que el propósito de la organización es posicionarse en Europa, Asia y Estados Unidos con un producto de gran valor y especial. Es por lo que la propuesta de valor de la empresa depende exclusivamente del cacao que le está llegando y de sus estrategias para que este mejore ampliamente en calidad y producción.

Por otro lado, es importante mencionar que el cliente internacional no solo demanda un chocolate con aroma y sabor, sino que también haya tenido un proceso de producción con buenas prácticas agrícolas, donde no hubo explotación infantil o

tala de bosques. En otras palabras, exigen que la empresa sea sostenible, centrándose especialmente en los temas ambientales y sociales. Casa Luker incentiva sistemas agroforestales, es decir, que en el cultivo de cacao haya árboles maderables. A simple vista el plantío se asemeja a un bosque donde se ha comprobado que atrae fauna y es amigable con el medio ambiente.

Sin embargo, a pesar de que la compañía compra una gran proporción de su cacao a pequeños productores no pueden asegurar que están apoyando al 100% de los agricultores. Sin embargo, el propósito de la compañía es alcanzar a la mayor cantidad de cacaocultores para poder ayudarlos, complementar sus procesos de cultivo y comprar su producto. Por otro lado, la empresa tiene otras líneas de negocio donde se podrían replicar las buenas prácticas que se implementan en cada una de ellas, especialmente la chocolatera, para poder así ampliar su programa de sostenibilidad en el país.

La generación de valor compartido va más allá de la sostenibilidad, teniendo en cuenta que el concepto ya está ampliamente conocido como la combinación de lo social, ambiental y económico, dado que habla específicamente del proveedor y de cómo la empresa al mejorar su situación mejora toda su cadena de valor.

(Maldonado, 2018).

En el caso de Alpina el principal beneficio que ofrece la sostenibilidad y la generación de valor compartido a la empresa es que se asegura que esta va a poder seguir operando por los próximos 10 a 30 años. Realmente este es el propósito de la sostenibilidad y su departamento, garantizando el futuro de la compañía, manteniendo una armonía entre lo social, económico y ambiental. Esto significa que la empresa se vuelve más eficiente, utiliza menos recursos en su producción manteniendo los márgenes de sus productos, incrementando las ventas y manteniendo una buena

reputación en la comunidad. Para Alpina específicamente significa que van a tener una mejor leche que pueden aprovechar con mejores porcentajes de grasa, proteína y sólidos, que son muy importantes para procesarla y producir productos derivados lácteos. Mientras tanto, nuestros ganaderos van a ser mejor remunerados por su cantidad y calidad de la leche.

(Correal, 2018).

En el caso de Wok no recibió un beneficio económico por la compra de los insumos a proveedores nacionales a precio de importación, pero logro algo mucho más relevante y fue el fortalecimiento de las relaciones comerciales con ellos y lo cual genera un gran valor, logró también tener un tema de responsabilidad ambiental y logró generar un impacto bastante fuerte en las comunidades con las que se involucraron. De acuerdo con lo anterior, en el menú se encontrarán platos representativos de la comida japonesa, tailandesa, vietnamita y camboyana, entre otros, elaborados en la medida de lo posible, con ingredientes provenientes de comunidades locales. Porque la comida no es lo único importante en nuestro oficio: nuestros empleados, proveedores y clientes son nuestros aliados y el medio ambiente es nuestro hogar.

Entre otras estrategias que Wok emplean para ayudar a seguir creciendo como una marca sostenible y reconocida son proyectos dirigidos a mejorar el medio ambiente como la reducción del consumo de pitillos de plástico en un 93% y una carrera para los colaboradores, con el fin de que puedan crecer integralmente trabajando en los restaurantes. Lo único que exige Wok a la hora de contratarlos es que se queden un tiempo con el fin de que puedan sacar provecho de esta herramienta. El plan de carrera también genera un valor compartido, pues en muchas ocasiones, el restaurante envía a viajar a sus colaboradores para que adquieran

diferentes conocimientos en cuanto a la preparación de platos u otros aspectos, generando de esta manera un beneficio para el restaurante y para el colaborador, pues este adquiere conocimientos nuevos y se vuelve cada vez más atractivo laboralmente, aprendiendo de nuevas experiencias que pueden llevarlo a crecer dentro de las organizaciones. Es importante mencionar que si las personas crecen integralmente van a poder generar mayores beneficios económicos a partir de los conocimientos, teniendo la oportunidad de generar calidad de vida en sus núcleos familiares.

Algo importante de mencionar, es que todos los proyectos mencionados anteriormente les ayuda obtener un certificado de turismo expedido por el estado a los restaurantes que cumplan con más de 60 requisitos sociales, ambientales y económicos. El estado pide rendición de cuentas sobre este proyecto con el fin de renovar cada año los certificados de turismo que generan buena reputación y un mayor flujo de personas en los establecimientos de comercio. Aunque gracias a todo lo mencionada, es posible evidenciar que no existen muchas regulaciones que incentiven la generación de valor compartido, y pareciera que el estado lo dejara a la libre conciencia de las personas y empresas.

(Vieira, 2018)

Finalmente, dentro de las entrevistas realizadas a estos grandes actores dentro de la industria alimenticia todos están de acuerdo que el trabajo que falta por realizar en cuanto al desarrollo de la sostenibilidad y la aplicación de la generación de valor compartido es gigantesco dado que hoy en día la sociedad no trabaja o no tiene como prioridad muchos temas, sobre todo en el ámbito ambiental y social. Si bien existen iniciativas respecto a esto, no es la gran mayoría de personas en el país que trabaja en ello y se esfuerza por hacer un cambio (Correal, 2018).

A Colombia, por ejemplo, le falta mucho por trabajar en la productividad de la agroindustria dado que sus índices son muy bajos. Falta tecnificar el campo y esto implica una adopción de buenas prácticas y maquinaria agrícola. La deforestación se da para aumentar el nivel de producción de un cultivo improductivo, cuando usando la misma cantidad de tierra bajo unas buenas prácticas podría producir la misma cantidad sin arrasar con todo un bosque. Por otro lado, falta concientizar al cliente final en el país para que exija a la industria alimenticia y otras sea sostenible para así poder adquirir sus productos. Tanto el gobierno como las empresas privadas juegan un papel muy importante en este tema y el desarrollo del país enfocado hacia el futuro para que sea productivo y sostenible (Maldonado, 2018).

Capítulo VI: Desarrollar un concepto de sostenibilidad para la industria alimenticia colombiana ligado a la generación de valor compartido.

Como se ha podido evidenciar en las diferentes entrevistas, el concepto de sostenibilidad para las compañías alimenticias en Colombia se basa en el significado tradicional de éste mismo, pues se relacionan los beneficios económicos, sociales y ambientales. Lo más interesante de los puntos de vista planteados, es que las empresas desarrollan el modelo de sostenibilidad de manera similar, pues primero revisan meticulosamente quienes son los grupos de interés, identifican las necesidades de los stakeholders, estructuran un plan a seguir para suplir las necesidades identificadas, ejecutan el plan y finalmente lo comunican.

Es importante mencionar que unas compañías entrevistadas tienen más estructurados los procesos en cuanto a la sostenibilidad social empresarial que otras, pero finalmente se logra evidenciar un gran compromiso por parte de todas hacia los proveedores, pues como se puede reflejar de todo lo mencionado anteriormente, los proveedores son un grupo de interés en común para las compañías de alimentos. Adicionalmente, las empresas reconocen la importancia de sus proveedores en los

procesos productivos u operativos, pues sin estos, no lograrían cumplir los objetivos trazados.

Por esta razón, las compañías de alimentos han centrado grandes esfuerzos para lograr generar sostenibilidad basada en valor compartido en sus proveedores. Por ejemplo; para Casa Luker es supremamente importante cambiar la vida de las personas a través del cultivo del cacao, pues quieren lograr convertir a los cultivadores en pequeños y medianos empresarios (Maldonado, 2018). Por otro lado, para Team Foods es importante certificar los productos con diferentes estándares de calidad, y sin sus proveedores no lograrían obtener dichos certificados; es por esta razón, que deciden encaminar y guiar a los proveedores en diferentes procesos para que obtengan ciertos estándares de calidad, certificados de buenas prácticas u otros (Giraldo, 2018).

Es relevante recalcar que cuando las compañías deciden guiar a sus proveedores para obtener este tipo de certificados, logran que también estos proveedores encaminen a sus vecinos productores y cultivadores a hacer lo mismo, con el fin de obtener mayor productividad y ganancias, generando de esta manera un valor compartido cíclico. Asimismo, generar valor compartido en sus proveedores, permite que las compañías obtengan diferentes beneficios, pues por un lado, fortalecen las relaciones comerciales, que según Simón Vieira e Isabel Giraldo son de suprema importancia para las empresas (Giraldo, 2018) (Vieira, 2018). Las empresas también obtienen beneficios en cuanto a la calidad de los productos terminados dejando como resultado beneficios económicos para las compañías, pues como lo mencionó Simón Vieira, pues si el plato es de mayor calidad, las personas están dispuestas a volver y a regar la voz, convirtiendo de esta manera a los

consumidores en clientes recurrentes, y obteniendo nuevos consumidores que se pueden traducir en posibles clientes recurrentes (Vieira, 2018).

Por otro lado, las empresas también perciben beneficios en cuanto a la obtención de certificados y premios, como el que otorga la cámara de comercio al Valor Compartido, y estos los pueden comunicar al público en general, dejando de esta manera una mejor reputación (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018). También para las compañías de alimentos, generar valor compartido y hacer crecer a sus proveedores les permite entrar a mercados internacionales, pues José Miguel Maldonado, expone que sin una buena materia prima que cumpla ciertos estándares de calidad, es imposible expandirse al mercado internacional, ya que países de Asia, Europa y América del Norte son muy estrictos con la procedencia de los productos terminados (Maldonado, 2018).

Es importante recalcar también los beneficios que le generan a los proveedores las compañías con modelos de valor compartido. Por un lado, generan un desarrollo económico para los productores y sus familias. También logran generar beneficios cíclicos, debido a que los proveedores, en algunos casos, que ya han tenido cierta transformación, motivan a los otros productores que están en la misma zona para que desarrollen las mismas prácticas.

Esto se debe a que principalmente, según Isabel Giraldo, la demanda comienza a aumentarse y los proveedores no tienen la capacidad de suplirla, y la mejor manera de hacerlo es generar alianzas estratégicas con otros proveedores que se dediquen a lo mismo. Por otro lado, los proveedores comienzan a generar ventajas competitivas que les sirven para ser competitivos en el mercado nacional, y en algunos casos pueden llegar a desarrollarse tanto que puedan lograr exportar lo que producen convirtiendo sus negocios a economías de escala. También logran

formalizar sus negocios debido a que las compañías solicitan ciertos estándares de calidad y certificados convirtiéndolos cada vez más aptos para comercializar sus productos a diferentes compañías de alimentos (Giraldo, 2018).

En conclusión, se puede evidenciar que el concepto de sostenibilidad social debe ser tenido en cuenta de una manera nueva e innovadora. Pues debe desatarse de lo que convencionalmente se ha venido trabajando, dejando así a un lado la sostenibilidad tradicional basada en las exigencias legales, debido a que las compañías pueden tener un mayor impacto sobre las comunidades en las que desempeñan alguna actividad económica. Es por esto, que el concepto de sostenibilidad debe ir ligado directamente con el de valor compartido, pues de esta manera se logra percibir múltiples beneficios, tanto para las compañías como para los grupos de interés y en especial los proveedores. Desarrollando este tipo de conceptos en la realidad de las compañías va a permitir que exista un verdadero impacto sostenible en las diferentes poblaciones.

Conclusiones

Como se puede evidenciar a lo largo del trabajo investigativo, la industria alimenticia en Colombia conforma una parte importante del producto interno bruto colombiano y adicionalmente, maneja numerosos proveedores los cuales se encuentran en la base de la pirámide social. Por esta razón es de gran relevancia enfocarse en este sector con el fin de generar un mayor impacto en las acciones que se desarrollen en cuanto a la sostenibilidad empresarial y creación de valor compartido.

Por otro lado, es interesante analizar las exigencias legales de la sostenibilidad en Colombia. Como resultado se evidenció que principalmente existen marcos regulatorios nacionales en cuanto a los temas ambientales y laborales. Debido al gran impacto ambiental que tienen las industrias de alimentos, el estado ha decidido regular las emisiones de gases, los desperdicios, las prácticas de disposición de desechos y otras más. En cuanto al tema laboral, el gobierno se interesa por generar una mayor inclusión social en las organizaciones y adicionalmente, porque las personas tengan una remuneración justa.

Adicionalmente, se encuentran otras regulaciones que son de carácter internacional como las ODS dirigidas por la ONU. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, pretenden ponerle fin a la pobreza, proteger el medio ambiente y garantizar que los seres humanos vivan en un mundo de paz y prosperidad. Muchos de los países del mundo se están centrando en seguir estos objetivos, debido a la gran conciencia que existe; sin la sostenibilidad, no hay futuro. Adicionalmente a esto, se suma la Agenda 2030 que reemplazan los objetivos del milenio y exponen 17 ODS principalmente.

Los objetivos se basan en garantizar educación, igualdad de género, disponibilidad de recursos como el agua y energía a todas las poblaciones, crecimiento económico, modos de consumo y producción sostenible, cuidar el medio ambiente u otras más. La idea es que en el 2030 se cumplan estos objetivos para encaminar a un mundo sostenible y equitativo. La agenda 2030 es una guía para los países con el fin de poder cumplir con los ODS.

Por otro lado, existen certificados internacionales que le dan reconocimientos a las empresas como las ISO, y de cierta forma las que los tienen, cumplen con parámetros que velan por la calidad, el bienestar ambiental, la seguridad en la producción de alimentos, la buena gestión de proyectos, las relaciones en las cadenas de producción y demás. Como se puede evidenciar, la sostenibilidad pareciera que estuviera al libre albedrío de las compañías y las naciones.

Ahora bien, el CONPES 3918 es el marco que de cierta forma rige la sostenibilidad en Colombia dado que su propósito es dar lineamientos para la interpretación y aplicación de los ODS a través de la formulación de estrategias para su cumplimiento. Esto se da también gracias a la coordinación y el compromiso de varias entidades gubernamentales y no gubernamentales.

Entrando a analizar el aspecto de las buenas prácticas en cuanto a la sostenibilidad de la industria de alimentos en Colombia, se puede evidenciar que es de gran importancia para las compañías nacionales, lo que se denomina, la sostenibilidad alimentaria. Se establece la idea anterior ya que un estudio de pérdida de alimentos y desechos, agricultura sostenible y desafíos nutricionales, le conceden al país el décimo puesto.

Adicionalmente, partiendo de la entrevista con la Gerente de Sostenibilidad de Team Foods, también se puede evidenciar que este tipo de compañías están velando

cada vez más por un mejor manejo de insumos y de productos terminados, dejando de esta manera menos desperdicios para el medio ambiente. También se puede establecer que existe un mayor compromiso por parte de las empresas desde la compra de las materias primas hasta la disposición y recolección de los residuos en los procesos de producción. Si se analiza la idea anterior en su conjunto, se puede revisar como las compañías comienzan a reconocer la importancia de sus stakeholders y sobre todo de sus proveedores.

Los proveedores son grupos de interés directos y que por esta razón los deben cuidar. Lo importante de esto, es que las organizaciones no se están dedicando a cuidarlos solamente, sino a ayudarlos a generar un desarrollo integral con el fin de lograr que los proveedores se tecnifiquen, tengan mejores procesos, mayor calidad y consigo viene una mejor remuneración u oportunidades de negocios para mejorar la economía y calidad de vida.

Como se puede evidenciar en el trabajo investigativo, los beneficios que obtienen los proveedores de las empresas como Wok, Casa Luker, Team Foods y Alpina son tangibles. Por ejemplo, Wok lo hace a través de la pesca responsable y artesanal pues en estas comunidades con las que trabajan se ha logrado evidenciar un beneficio económico que permite mejorar la calidad de vida para este grupo de personas.

Adicionalmente, han logrado generar conciencia en las diferentes empresas acerca de la importancia de la generación de valor compartido en cuanto al tema de la pesca trayendo de esta manera seguidores que empleen las mismas prácticas generando mayores remuneraciones, mayor educación y nuevas oportunidades para este tipo de comunidades. En el caso de Casa Luker, ellos trabajan de la mano con los proveedores de cacao transmitiéndoles conocimientos de cómo ser productivos a

la hora de cultivar esta materia prima, pues en muchos casos, los proveedores cuentan con pocas hectáreas y adicionalmente, no la saben explotar de la mejor manera, dejando de esta manera a un lado ciertos beneficios económicos que dejan de percibir. También, al igual que Wok, el contacto que tienen con los proveedores es directo con el fin de quitar intermediarios y de esta manera logran aumentar la confianza, el relacionamiento y una mayor remuneración para los cacaoteros. Otra manera que Casa Luker genera valor compartido es a través del acompañamiento y las buenas prácticas que les proporciona a sus proveedores para que el cacao sea de calidad y con un mejor perfil para que de esta forma pueda ser utilizado en la producción de chocolates con estándares de exportación y que logran competir con grandes marcas internacionales.

Con respecto a Team Foods, ellos desarrollan un acompañamiento para que sus proveedores se certifiquen y puedan ser competitivos frente al mercado. Esto les trae a sus proveedores nuevas oportunidades de negocio con diferentes compañías que solicitan este tipo de estándares y en algunos casos les puede servir para exportar la materia prima como la palma. El caso de Alpina también se basa en el acompañamiento de los proveedores de leche, dándoles mejores prácticas de producción, invierten en implementos necesarios para que la leche no se dañe desde el momento en el que el proveedor hace la extracción y los vuelve cada vez más competentes para el mercado actual de la leche en Colombia.

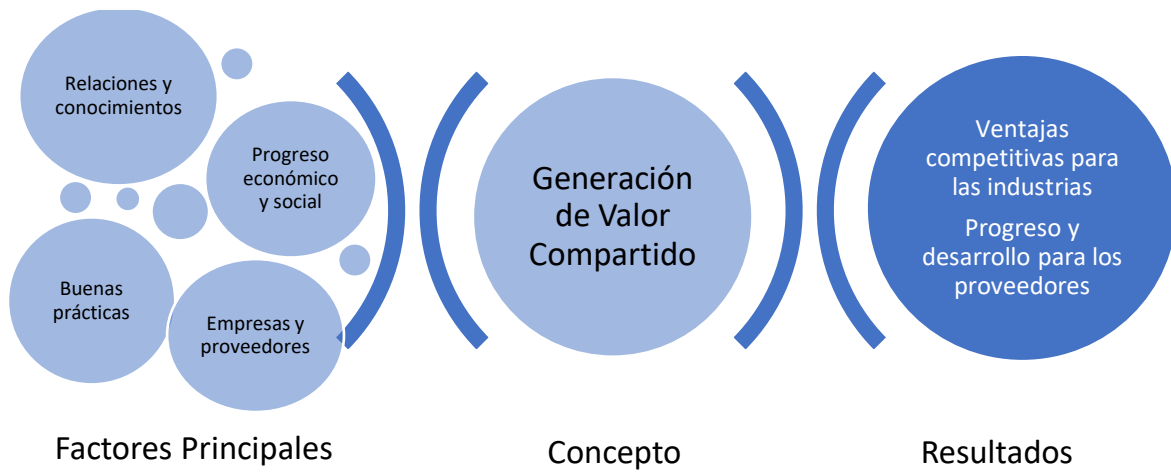
En otras palabras, se pudo evidenciar con la investigación expuesta en este trabajo que la creación o generación de valor compartido en cierto modo sobrepasa los términos generales de la sostenibilidad enfocándose en un grupo de interés específico, siendo este los proveedores. Este grupo de personas son esenciales para la cadena de valor de las empresas y el resultado del producto final. Empresas como

Wok, Casa Luker, Team Foods y Alpina adoptaron esta estrategia como parte de su crecimiento empresarial y social. Comprendieron que, trabajando de la mano con los proveedores, estableciendo relaciones estrechas, de confianza y acompañándolos desde el momento cero en el proceso de producción de la materia prima iban no solo a mejorar su producto final y ser más competitivos en el mercado nacional e internacional, sino que también le estaban dando la oportunidad de crecer y mejorar diversas condiciones a personas que en muchos casos estaban estancadas en un círculo donde no podían progresar por el desinterés de la industria privada.

Al mismo tiempo, se identificó que la generación de valor compartido no solo es una estrategia enfocada a la parte social y económica sino también tiene resultados derivados que están dirigidos a la huella ambiental. La implementación de buenas prácticas en la agroindustria tiene un impacto enorme en cuanto al cuidado ambiental, para ser más específicos, reduce la deforestación, se hace un adecuado uso del agua y los recursos naturales, y aporta al crecimiento de la fauna y flora, entre otros.

Finalmente, el concepto de sostenibilidad debe empezar a trascender y tener nuevas interpretaciones como es la generación de valor compartido. En el caso de la industria alimenticia este concepto se puede transformar en una estrategia aplicable y con resultados excepcionales como se ha identificado en este trabajo, beneficios que son gana y gana para las empresas y sus proveedores. A continuación, a través de una ilustración se expondrá un resumen de cuáles son los principales factores del concepto de creación de valor compartido y sus resultados:

Ilustración 7: Factores y resultados



Obtenido de: Ilustración creada por los autores.

Recomendaciones

Este trabajo de investigación identifico principalmente que la generación de valor compartido es un concepto con gran relevancia y potencial de aplicación en la industria alimenticia dado que esta directamente involucrada con pequeños proveedores de la agroindustria y crea beneficios para ellos y las empresas en diferentes formas como se explico anteriormente.

Sin embargo, este trabajo no abarca todos los sectores e industrias del país donde se podría indagar como podría aplicarse el concepto de generación de valor compartido dado que el propósito de este es universal.

También se recomienda que el proceso investigativo en el campo se amplíe y se tenga en cuenta la opinión y percepciones de diversos grupos de pequeños proveedores en las diferentes regiones del país y que hacen parte de la cadena de abastecimiento de la industria alimenticia, al igual que otras.

Por otro lado, este concepto apenas está empezando a tomar cierta relevancia en el país y las compañías están hasta ahora identificando cual es su potencial. La investigación no abarca cual es el posible crecimiento y aplicación de la creación de valor compartido en Colombia. Adicionalmente, teniendo en cuenta toda la información descrita en el trabajo investigativo, se podría tomar como base para el desarrollo de otros trabajos dirigidos al tema de movilidad social ligado directamente a la transformación del ciclo de la pobreza en Colombia.

De igual forma, se considera relevante que se construya una guía o lineamientos, no solo para la industria alimenticia, sino para otros sectores, con el fin de que tanto las personas naturales, como jurídicas puedan entender como generar valor compartido con sus diferentes grupos de interés, y la importancia de este para generar una sostenibilidad social de alto impacto.

Finalmente, el propósito de este trabajo es una invitación a no quedarse con la teoría de la sostenibilidad sino empezar a desarrollar pensamientos propios, ideas y proyectos para dar el siguiente paso a la mejora del sector privado y la sociedad con el fin de que progresen de forma conjunta y extendida.

Anexos

Anexo 1: Transcripción entrevista con Juliana Correal Gerente de Sostenibilidad de Alpina.

¿Qué significa para ustedes como empresa ser sostenibles y cual su modelo o esquema?

Para nosotros, la sostenibilidad es una forma de hacer negocios. Creemos que todas nuestras acciones y decisiones del día a día y del futuro afectan al terreno social, ambiental y económico. La sostenibilidad es cuando se encuentra un balance entre estas tres directrices, con las cuales garantizamos que Alpina puede seguir operando durante los próximos 30 años. En Alpina entendemos la sostenibilidad como un camino que nos ayuda a permanecer en el tiempo. Es un proceso iterativo, en el cual nuestro objetivo es la generación de valor y el crecimiento fundamentado en la innovación. Este modelo es nuestra materialidad en la que representamos los aspectos más relevantes tanto para la empresa como para los grupos de interés. De esta forma buscamos ser sostenibles desde nuestro aprovisionamiento, pasando por toda la cadena hasta nuestra oferta de valor y el consumidor.

En términos legales, ¿cuáles son las exigencias que les impone el estado para ser una empresa sostenible?

El estado no impone ninguna exigencia para que una empresa sea sostenible, la sostenibilidad es una decisión que se toma al interior de las compañías. Sin embargo, si existen normativas con varias exigencias que se relacionan con la sostenibilidad. Por ejemplo, hace poco salió una norma que exige a los productores hacerse cargo de los envases y empaques que pone en el mercado. Por hacerse cargo se refiere a aprovechar estos residuos, es decir, recolectarlos y transformarlos en algo más para que no lleguen a los rellenos sanitarios. Una parte muy importante

es la normativa ambiental, relacionada con todas las emisiones y disposición de residuos al medio ambiente. Las normativas laborales, nutricional y demás también aportan a la sostenibilidad de las compañías, básicamente todas estas normas que se relacionan con las empresas son exigencias que debe cumplir la empresa y que a largo plazo la hacen sostenible, aunque la ley no exige ser sostenible.

Su actividad empresarial tiene un impacto ya sea positivo o negativo, ¿Cuáles son las comunidades que se ven más impactadas y cuál es su contribución hacia ellas?

El impacto que generamos es a todos nuestros grupos de interés, empezando por nuestros empleados, el consumidor, proveedores, aliados y gremios entre otros.

Refiriéndose a comunidades específicamente, las más impactadas son las comunidades de los municipios donde tenemos nuestra producción. Estos son Sopo, Facatativá, Chinchiná, caloto y Entrerríos. Tomemos como ejemplo el pueblo de Sopo en donde hace más de 70 años llegaron unos suizos y fundaron una compañía de productos lácteos. El pueblo ha crecido con la empresa debido a sus oportunidades laborales y el flujo de personas que genera la empresa al pueblo, cuando piensa en sopo, piensa en Alpina. Tal es el caso de Entrerríos, un pequeño pueblo que queda cerca de Medellín y ha crecido junto con la planta de producción que Alpina introdujo en las afueras del pueblo. El pueblo ha crecido debido a la movilización de personas que se van a trabajar a la planta y deciden vivir en el pueblo para mayor comodidad y calidad de vida. De esta forma, los negocios locales crecieron, el costo de la propiedad incremento y en el pueblo se respira Alpina, pues la mayoría de los habitantes trabajan en nuestra planta.

En cuanto a sus proveedores, ¿qué porcentaje de ellos son pequeños productores y a qué sector pertenecen (agrícola, pesca, ganadería, entre otros)? ¿Y cómo es su relación con ellos?

Nuestros proveedores pertenecen principalmente al sector ganadero y agrícola.

Nuestra relación con estos proveedores es muy buena, es una relación de cercanía y de largo plazo. Esto se debe a la asistencia técnica que les prestamos, pues tenemos coordinadores de aprovisionamiento que hacen un acompañamiento intenso a las fincas y a los ganaderos. Ellos están pendientes de todos los problemas o inconvenientes que tienen los proveedores en cuanto a todos los temas de zootecnia. Esta práctica nos diferencia sobre otras compañías del mercado que se basan simplemente en la transacción, pagando el precio mínimo (que es regulado). En Alpina pagamos nuestra leche dando ciertos beneficios en el precio dependiendo de la cantidad, calidad e inocuidad de la leche que nos provee cada uno de los proveedores. Entonces en la medida en que el ganadero incrementa estas variables, van a recibir una mejor remuneración por su producto. Todo esto fortalece las relaciones que tenemos con ellos, creando un “cariño” mutuo entre las partes.

¿Qué aportes le generan ustedes a este tipo de proveedores, además de proporcionarles un ingreso al momento de comprar sus productos?

En Alpina trabajamos bajo el concepto de asociatividad. Esto significa que nuestros proveedores agropecuarios de tamaño pequeño pueden proveernos de leche sin importar la cantidad que produzcan.

En Alpina buscamos entregar productos con la mayor calidad, para lograrlo garantizamos que nuestra materia prima sea también de calidad, por esto solo compramos leche fría, lo que significa que los ganaderos deben tener un tanque de

enfriamiento de leche para no perder la cadena de frío del insumo. Los pequeños productores no son capaces de tener un tanque propio tanto por su nivel de producción como por su capacidad económica de adquirirlo. Lo que hace la asociatividad es que permite a estos pequeños productores asociarse alrededor de un tanque de enfriamiento para que varios de ellos puedan llevar su leche ahí todos los días y así poder venderla a Alpina. Además, al ser proveedores agropecuarios de Alpina, se benefician de una serie de capacitaciones y días de campo en los que aprenden a ser más eficientes y competitivos. Estas capacitaciones se hacen con el fin de proporcionar herramientas a los ganaderos para que mejoren su producción y son en temas como mejora de pasturas, control de aftosa, manejo de suplementos y levante de terneras entre otros. De esta forma logramos hacerlos crecer y de la misma forma obtener una mejor leche.

¿Para ustedes que es la generación de valor compartido?

La generación de valor compartido es cuando existe una relación como puede ser un cliente con un proveedor en donde se genera valor agregado para ambas partes. Esto significa que hay que ir más allá de la transacción y que la relación tenga un valor adicional que beneficia a los implicados. En Alpina queremos crecer de la mano de nuestros proveedores y aliados, de esta forma agregamos valor a dichos grupos de interés. Creemos que si nosotros crecemos nuestros aliados también deberían crecer, mejorando nuestra propuesta de valor y beneficiando así a quienes hacen parte nuestra cadena de valor. Un claro ejemplo de esto es nuestra relación con los ganaderos, pues estamos siempre dispuestos a brindarles herramientas para que mejoren su producción y calidad de la leche, que sean más competitivos y así poder mejorar sus condiciones mientras recibimos una mejor leche.

Teniendo en cuenta este concepto, ¿cómo podrían involucrarse aún más con sus proveedores y crear un beneficio mutuo? Más allá de solo tener una relación de comprador-vendedor.

Estamos trabajando en articular un proyecto para implementar un proyecto de buenas prácticas sostenibles en el cual buscamos que nuestros proveedores agropecuarios implementen dichas prácticas para mejorar su negocio. Para nosotros como compañía es muy importante poder garantizar que todos nuestros proveedores sean sostenibles. Por ejemplo, que nuestros proveedores de fruta y leche usen eficientemente el agua o eviten la deforestación, por ejemplo. Si nuestros ganaderos y agricultores son sostenibles podemos garantizar que vamos a tener materias primas durante los próximos años, asegurándonos de que vamos a tener con que operar en el futuro. De la misma forma, contribuimos a que estos proveedores puedan prevalecer en el tiempo vendiendo sus bienes.

¿Cuáles serían o son los beneficios que percibe la empresa siendo sostenible?

Teniendo en cuenta la generación de valor compartido

El principal beneficio que ofrece la sostenibilidad a la empresa es que se asegura que esta va a poder seguir operando por los próximos 10 – 30 años, finalmente este es el objetivo de la sostenibilidad y es garantizar el futuro de la compañía, manteniendo una armonía entre lo social, económico y ambiental. Esto significa que la empresa se vuelve más eficiente, utiliza menos recursos en su producción manteniendo los márgenes de sus productos, incrementando las ventas y manteniendo una buena reputación en la comunidad.

En nuestro caso, significa que vamos a tener una mejor leche que podemos aprovechar con mejores porcentajes de grasa, proteína y sólidos, que son muy importantes para procesarla y producir productos derivados lácteos. Mientras tanto,

nuestros ganaderos van a ser mejor remunerados por su cantidad y calidad de la leche.

Si se aplicara este concepto de forma general en la industria alimenticia, ¿Cuál creerían que sería el efecto en la sociedad colombiana y en las organizaciones?

Creo que la aplicación de este concepto en toda la industria sería muy interesante, principalmente porque el aporte al campo colombiano puede llegar a ser muy grande. Si toda la industria se esfuerza por generar valor compartido con sus proveedores, se va a lograr que estos sean más competitivos. De esta forma, se genera un crecimiento en el campo y se puede llegar a tener una competitividad a nivel internacional, mejorando la economía del país.

¿Cuáles creen que son los aspectos que faltan por trabajar en el país en cuanto a la sostenibilidad?

Creo que lo que más le falta al país para alcanzar una sostenibilidad en su economía es una cultura de sostenibilidad. Hoy en día la sociedad no trabaja o no tiene como prioridad muchos temas, sobre todo en el ámbito ambiental y social. Si bien existen iniciativas respecto a esto, no es la gran mayoría de personas en el país que trabaja en ello y se esfuerza por hacer un cambio.

Por ejemplo, en Colombia no tenemos una cultura de reciclaje en la que todas las personas separen la basura en sus casas, esto hace que sea mucho más difícil reciclar y que toda la basura se lleve a los rellenos sanitarios. Eso, junto con la falta de esfuerzos del gobierno hacen que el problema no se pueda brindar una fácil solución a la problemática.

Anexo 2: Transcripción entrevista con Jose Miguel Maldonado Analista de Sostenibilidad de Casa Luker.

¿Qué significa para ustedes como empresa ser sostenibles y cual su modelo o esquema?

La compañía le está apuntando básicamente a la sostenibilidad porque soñamos y queremos transformar las regiones en donde tenemos algún impacto, queremos que las regiones cacaoteras se conviertan en una motivación, que sea algo digno y los cacaocultores se conviertan en pequeños y medianos empresarios.

En términos legales, ¿cuáles son las exigencias que les impone el estado para ser una empresa sostenible?

No es claro cuáles son las regulaciones en cuanto a la sostenibilidad. Sin embargo, el chocolate uno de los principales productos de Casa Luker y siendo la materia prima el cacao hay regulaciones enfocadas hacia los precios y las asociaciones, pero realmente son exigencias más enfocadas a las costumbres. La sostenibilidad para la empresa es más una convicción tomada por los accionistas.

Su actividad empresarial tiene un impacto ya sea positivo o negativo, ¿Cuáles son las comunidades que se ven más impactadas y cuál es su contribución hacia ellas?

Hay diferentes comunidades impactadas de forma importante dado que Casa Luker compra el 35% de la producción nacional de cacao. Estamos hablando de miles de agricultores de diferentes regiones y se está buscando que la calidad del cacao mejore y por ende el ingreso de ellos mejore, por lo que el impacto positivo que tiene la empresa sobre ellos es importante. Casa Luker quiere que las personas a las que se les compra el cacao tengan beneficios especiales y mejoren su calidad.

Dentro de los grupos de interés de la empresa, los agricultores y las asociaciones son los más impactados por la operación de Casa luker de forma positiva.

En cuanto a sus proveedores, ¿qué porcentaje de ellos son pequeños productores y a qué sector pertenecen (agrícola, pesca, ganadería, entre otros)? ¿Y cómo es su relación con ellos?

Principalmente son agricultores, de los cuales el 90% son cacaocultores son pequeños latifundios que son espacios de tierra de 1 a 3 hectáreas. Son pequeños proveedores que no cuentan con muchos recursos. Hay proveedores con plantaciones grandes, pero son una minoría, el grueso de la producción del cacao esta concentrada en los pequeños productores.

Los principales puntos de compra de cacao en el país son en Neiva, que recoge lo del Huila, pero también se compra en Putumayo, Caquetá y en el Tolima. Esta también Bucaramanga, que es un punto muy importante dado que recoge toda la producción de Santander y Norte de Santander y es donde más se produce cacao. Finalmente, las otras regiones más importantes son el bajo Antioquia, Arauca y Tumaco.

Últimamente se ha venido diciendo que Tumaco tiene uno de los mejores perfiles de cacao en el mundo. Sin embargo, es una región complicada en cuanto a la logística de transporte dado que queda a 10 horas de Pasto estando en el mismo departamento. Aun así, Casa Luker compra el 60% de la producción de este municipio y lo que se hace es que se trabaja con asociaciones para acumular la mayor cantidad de cacao en un solo punto para traerlo a Bogotá en los camiones más grandes. Dependiendo de la negociación la asociación o la compañía transporta el cacao, en la mayoría de los casos son los proveedores que lo traen hasta la capital por lo que el precio aumenta significativamente.

Finalmente, la relación que propone la compañía con sus proveedores es lo más estrecha posible y sin intermediarios dado que esto en el campo afecta en gran

medida porque estas personas se quedan con gran porcentaje de las ganancias. Se busca trabajar con asociaciones de cacaocultores de las diferentes regiones del país y dado que estos son sociedades sin ánimo de lucro la ganancia es total para los agricultores que la conformaron.

¿Qué aportes le generan ustedes a este tipo de proveedores, además de proporcionarles un ingreso al momento de comprar sus productos?

El primer beneficio es la compra del cacao, pero la empresa también cuenta con la granja Luker que es un centro ubicado en Palestina, Caldas con más de 50 años de historia y donde se han entrenado más de 30.000 agricultores. Cuando Casa Luker firma un vínculo con una asociación se les da una capacitación a los agricultores en cuanto a buenas prácticas, se les proporciona nuevo material vegetal para la renovación de los cultivos y se les proporciona otras herramientas y aprendizajes. Esto con el fin de que los cultivos sean más productivos y los proveedores reciban más beneficios.

Este propósito se puede interpretar como creación de valor compartido dado que el fin es proporcionar buenas prácticas para duplicar o triplicar la producción de cacao, dándole más beneficios al agricultor y finalmente también tener una materia prima de alta calidad necesaria para competir en los mercados internacionales. Casa Luker es la compañía nacional más interesada en obtener un cacao de alta calidad para poder exportar chocolate fino y de aroma. Es por esto es una situación gana y gana.

¿Para ustedes que es la generación de valor compartido?

Por un lado, Luker busca apoyar a los agricultores para que estos mejoren su productividad y no necesariamente es ampliar el espacio. Por ejemplo, la producción por agricultor es de 400 kilogramos lo cual es muy bajito, pero utilizando buenas

prácticas, manejo de enfermedades y nuevas herramientas se puede llegar a producir 2 toneladas en el mismo espacio de tierra.

Pero a su vez la empresa también busca, además de aumentar la producción, mejorar la calidad del cacao siendo más limpio, más puro y mejor perfil y de esta forma Casa Luker posicionarse más fácil en el mercado internacional. Claramente esto necesita una inversión y en el caso de que la semilla de cacao que se esta sembrando no sea productiva o de baja calidad, la empresa subsidia el cambio hacia una semilla mucho mejor. Afortunadamente, el cultivo de cacao es de corto plazo y el cambio es fácil dado que en muchas ocasiones no se está utilizando la semilla correcta para Colombia y a la cual se le puede sacar el mayor potencial.

¿Cuáles serían o son los beneficios que percibe la empresa siendo sostenible?

Teniendo en cuenta la generación de valor compartido

Lo que busca Luker es tener un mejor cacao y esto se representa en que si es un mejor cacao se tiene un mejor chocolate y si se tiene un mejor chocolate tiene un mejor precio en el mercado. La empresa busca posicionar su chocolate en Europa, Asia y Estados Unidos como un cacao y chocolate de gran valor y especial. Básicamente, la propuesta de valor de Casa Luker se basa totalmente en la calidad del cacao y más que un beneficio es una necesidad absoluta.

En el mercado hay muchos chocolates y diferentes formas de producción, pero el producto que se diferencia es el que tiene el mejor cacao. Otro punto muy importante y que marca diferencia en el mercado, no es solo calidad, sino que el consumidor internacional también exige que el cacao provenga de buenas practicas y donde no haya habido explotación infantil, tala de arboles y entre otros aspectos relevantes. Es un tema enfocado a lo ambiental y social ya que lo que gira entorno a

la agricultura son impactos negativos, pero en el caso del cacao se ha demostrado que tiene una influencia positiva en el medio ambiente.

Si se aplicara este concepto de forma general en la industria alimenticia, ¿Cuál creerían que sería el efecto en la sociedad colombiana y en las organizaciones?

El impacto sería gigantesco, si hablamos de la industria alimenticia y agroindustrial hay varias compañías que trabajan en esto, pero todavía falta mucho. Si existiera un compromiso y ayuda enfocada hacia los proveedores ya siendo fruta, carnes, granos y entre otros, sería totalmente positivo el impacto no solo hacia el medio ambiente sino también para la parte social percibiendo mayores beneficios.

En el mundo del cacao las empresas grandes como Barry Callebaut tienen una gran influencia para determinar cuáles son las buenas prácticas y marcan tendencia en el mercado dado que se puede interpretar como ventajas competitivas. Esta compañía es la líder mundial del chocolate y lanzaron un programa llamado Forever Chocolate en África donde se comprometen que a 2025 el 100% de su cacao viene de fuentes sostenibles. Esto establece una influencia muy fuerte hacia las otras empresas chocolateras dado que Barry Callebaut maneja prácticamente el mercado mundial y acá es donde nos damos cuenta de que las empresas privadas, especialmente las más grandes, tienen un poder muy grande y pueden cambiar muchos aspectos sociales y ambientales.

En el caso nacional, Casa Luker ha estudiado el caso de Nestlé que ha trabajado con los caficultores, también el de Alpina con proyectos enfocados e interesantes hacia los lecheros y entre otros. Cada vez más se oye de empresas que están más enfocadas a la sostenibilidad, aunque en una opinión diría que solo el 15%-20% de las empresas está trabajando en esto y también en la creación de valor compartido.

¿Cuáles creen que son los aspectos que faltan por trabajar en el país en cuanto a la sostenibilidad?

A Casa Luker le falta llegar a más cacaocultores porque solo esta comprando el 35% de la producción nacional. También es importante empezar aplicar todos los conceptos de sostenibilidad y las buenas practicas aprendidas a las otras líneas de negocio de la empresa. Sin embargo, esto es poco a poco dado que el departamento de sostenibilidad nació apenas en enero de 2018 aunque desde la fundación de la compañía en 1905 los dueños siempre han tenido un enfoque hacia la sostenibilidad.

Ya en cuanto a Colombia falta un esfuerzo importante en el aumento de producción de los cultivos, el país tiene índices muy malos en productividad, pero para esto se necesita tecnificar el campo en cuanto a maquinaria, buenas practicas e inversión. Por ejemplo, la deforestación se da porque los cultivos son muy improductivos y la única forma de aumentarla es abarcando más espacio por medio de la tala de bosques y selvas. En cambio, bajo unas buenas prácticas se podría aumentar la producción con el mismo espacio de tierra y sin tener que comerse los árboles.

Finalmente, también falta concientizar a los consumidores porque son los únicos que pueden presionar a la industria para que apliquen buenas estrategias enfocadas a la sostenibilidad, así como lo hace el consumidor internacional.

En conclusión, faltan exigencias más fuertes de los consumidores nacionales a las empresas en cuanto a términos de producción y producto final, un apoyo más grande del sector privado hacia sus grupos de interés más vulnerables, y que la creación de valor compartido esta ligado a la sostenibilidad pero esta enfocado directamente hacia los proveedores y que es un concepto que apenas se esta aprendiendo y que podría generar cambios muy relevantes.

Anexo 3: Transcripción entrevista a Simón Vieira Director de sostenibilidad de Wok.

¿Qué significa ser sostenibles para Wok?

Esa pregunta toca contestarla como lo que somos y hacemos con Wok como compañía. Nosotros no manejamos un departamento de sostenibilidad. No tenemos una estrategia de RSE. Todo lo que hemos hecho desde la responsabilidad ambiental como social lo hemos hecho de forma muy empírica a través de iniciativas y proyectos más allá de los resultados que pudiéramos obtener. Casi nunca hemos medido los impactos de nuestras actividades, ni por medio de indicadores ni de informes de gestión ni nada. Hacemos lo que creemos que está bien y aquí estamos.

Con eso en mente, así es la forma de trabajar en Wok, yo creo que responsabilidad social, y esto es mi definición porque no hay una de la empresa como tal, está muy ligada al tema de la sostenibilidad, como ese pilar de la sostenibilidad social, que es básicamente que el negocio o que el propósito no es simplemente generar plata sino beneficiar a lo que nos rodea. Dentro de eso está la parte social, tanto interna como externa. Intentamos tener a nuestros colaboradores lo más contentos posible, en un trabajo que entendemos que es muy duro, el trabajo en Wok en cualquier de las áreas es un trabajo bastante exigente, pero de la misma forma se trata de beneficiar a nuestros colaboradores de forma proporcional. Y externamente estamos relacionados con el trabajo que hacemos nosotros con nuestros proveedores. La cadena comienza desde el cultivo de uno de los ingredientes y quien lo cultiva. Eso no puede salir de la ecuación. Dentro de nuestro modelo de negocio es una parte importante que hemos aprendido; las relaciones comerciales se fortalecen considerablemente cuando se generan relaciones importantes, los proveedores son

personas y son universos por aparte cada uno de ellos. Hay aprendizajes, lecciones y gran cantidad de aprendizajes para ellos y para nosotros en la compañía.

¿Podrías comentarme cómo funciona el tema de la pesca responsable relacionado al valor compartido?

El tema de pesca responsable comenzó hace 10 años. Fue una iniciativa que se dió por unas necesidades internas de la compañía, como la necesidad de tener pescado fresco para gran variedad de nuestros productos, principalmente hablando del sushi, pero además entendiendo una preocupación externa que era la amenaza que se estaba comenzando a ser evidente de varias especies de pescado que estaban siendo capturados de forma industrial. Colombia es un país bastante privilegiado por tener dos costas en dos mares, era absurdo que estuviéramos importando muchos productos y se tomó la decisión principalmente de comenzar a consumir el pescado silvestre local. Eso nos llevó a trabajar con unos pescadores a los alrededores de cartagena en Tierra Bomba y luego más adelante en la comunidad de la red de frío en Valla Solana. Ha sido uno de los proyectos en donde más energía y publicidad le hemos hecho. Es uno de los ejemplos más llamativos que la gente conoce más. Nosotros básicamente comenzamos un negocio de pescado fresco que existía muy poco, traer pescado desde la costa hasta Bogotá. Cuando entramos en este tema, con el apoyo de una fundación que se llama Mar Viva, no solo exigía pescado fresco sino, pesca responsable, para contestar un poco tu pregunta, pesca artesanal y pesca responsable van muy de la mano, no quieren decir necesariamente lo mismo, porque la pesca responsable es más fácil implementarla en un modelo que ya existe de manera artesanal, que principalmente tiene principios de pesca responsable y que sea de manera selectiva, la pesca industrial lo que usa son grandes

redes donde no se puede seleccionar nada, en cambio la pesca selectiva artesanal es más fácil adaptarla a la pesca responsable.

Cuando sacas un pescado y reconoces que especie es y tamaño tienes la opción de devolverlo al mar si no es lo que estás buscando. cuando salen las redes de pesca industrial todo ese pescado está muerto y el que no le sirve, lo devuelven al mar muerto.

¿Cuáles son las exigencias que les impone el estado para ser socialmente sostenibles o socialmente responsables?

En términos legales tenemos que cumplir con requisitos de la Secretaría de Ambiente de Bogotá centradas a temas de vertimientos que es como sale el agua de los sifones, eso quiere decir que tiene que salir con poquita grasa y bueno un montón de componentes. El insumo principal de los restaurantes es la grasa e imponen sistemas de trampas de grasas. Últimamente y afortunadamente, entró en vigencia una legislación de disposición correcta del aceite usado, era un tema bastante crítico en su momento porque existía una mafia del aceite usado, pero eso ya está comenzando a ser supervisado por las entidades locales. Están los temas, acaba de salir una ley, todavía no está en vigencia pero va a entrar en vigencia, que es la responsabilidad extendida de empaques y envases, el tema de las bolsas de plástico, hay un tema del ministerio de industria y comercio y turismo, que comenzó a regir el año pasado que es la regla sectorial 004 del año pasado, era para tener una certificación de turismo sostenible con el ministerio, pero que desde el año pasado se volvió obligatoria y eso es una norma que tiene 63 puntos que uno tiene que cumplir en diferentes puntos de la sostenibilidad ambiental, social y económica y que tiene que implementarla y demostrarla para que le renueven el registro nacional de turismo. Este restaurante tiene porque es una zona turística. Esos son los que se me ocurren

en este momento; limpieza de trampas de grasas, y no se me ocurre nada más ahorita.

¿Aplican un modelo de sostenibilidad?

Lo que hacemos nosotros lo hacemos desde el corazón, muy empíricamente entonces no funcionamos alrededor de unas estrategias super estructuradas sino viendo que va saliendo, si nos gusta o no nos gusta y como se puede trabajar alrededor. Ejemplo, hace un poco más de 10 años salimos con la campaña exitosa que se llamó más bigotes menos pitillos donde dejamos de entregarle pitillos a nuestros clientes, reduciendo el consumo de pitillos internamente más o menos en un 93-94%. Fue una estrategia que salió de una idea sin estar en el proyecto del año, tuvimos muy buenos impactos y es un tema que hemos sido recurrentes y de vez en cuando volvemos a él pero es un tema que surgió, nuevamente. Nosotros desde el año pasado estamos certificados por la fundación Mar Viva que te contaba como comercializadores de pescado responsable, ahí si hay una estrategia que maneja Giovanni que es nuestro coordinador en temas de pesca y consumo responsable para mantener ese estándar, para seguir haciendo un seguimiento de todo el pescado que nos llega y el cumplimiento de esos criterios de pesca responsable que te decía. tenemos una filosofía de trabajo con nuestros proveedores que se centra en dos ejes principales. 1 sustitución de productos importados por productos locales y 2 trabajo con productores directos y mucho del trabajo que nosotros hacemos sino la gran mayoría en términos de proveedores está centrado en estas dos filosofías, por eso te digo no es una estrategia, cada proveedor es un mundo aparte y hay que entender a cada proveedor como un proveedor independiente, entonces uno dice listo esta es la manera de trabajar con proveedores siguiendo este modelo paso a paso, es más una idea general que vamos paso a paso. nosotros tenemos intermediarios que crean

valor a toda la cadena, lo que intentamos es evitar los intermediarios que es un movedor de un producto de un lugar a otro que no le agrega valor que lo que hace es que se lleva una gran parte de lo que se debería estar ganando el productor que es el que más trabajo le mete al tema. no los satanizamos, porque hay intermediarios necesarios, pero hay unos que se pueden saltar definitivamente.

Esas son las dos principales estrategias en cuanto a la sostenibilidad ambiental, por otra parte, el ámbito social la maneja el área de gestión humana entonces, no me siento como con propiedad de hablarlas así.

Se manejan tipos de oportunidades de crecimiento, todo el tema de contratación en Wok está basado alrededor de un crecimiento por medio de lo que llamamos la escuela Wok, que tiene un programa de carrera, aquí cuando contratamos a alguien nunca les pedimos mayor cosa, ni educación ni experiencia previa, sino que se les exige un poco el compromiso de quedarse aquí un rato y se les ofrece todo un programa de capacitaciones donde ellos tienen oportunidad de crecer, una persona que entra como aprendiz de servicio digamos, con el tiempo si es juiciosa, si es dedicada y si pasa los puntos de control que se le ponen puede llegar a ser la administradora de un punto de venta. Las personas de Sushi han viajado y han salido en faenas y les han preparado pescado crudo en ceviche haciendo un tipo de intercambios. todo esto hace parte de la carrera.

¿Por qué tienen este tipo de iniciativas de sostenibilidad?

Definitivamente es un tema de convicción y es parte de nuestro ADN, por eso no se tiene un departamento de RSE, sino que más bien se maneja por toda la empresa, desde las diferentes áreas se mira cómo se puede contribuir, pero es algo que está constantemente ahí, digamos la responsabilidad ambiental es algo que va por las venas de la empresa. Y de ahí nace el tema, hoy en día definitivamente ya

muchas más empresas están migrando hacia este tipo de modelos y nuevamente todo relacionado con lo que uno podría llamar el propósito de la empresa, que va más allá de hacer plata, es ver cómo se puede generar impactos positivos en todo lo que nos rodea. El ADN de Wok es la ilusión de un mundo más puro y más sano, eso es lo que nos guía a todos en nuestro crecer dar. Uno tiene que pensar, lo que hice hoy, contribuye así sea un granito de arena a un mundo más puro y más sano o no. Si uno no va por ese camino, no está haciendo nada.

¿Ustedes generaron beneficios económicos por el tema de la pesca responsable?

Nosotros le pagamos el precio de importación a los pescadores, nosotros necesitamos pescado fresco y no necesitamos ahorrarnos esa plata. Ese fue el trato, venía amarrado de ciertas cosas como el cumplimiento de pesca responsable y calidad, criterios logísticos y de frescura y también con un tema de fortalecimiento de la misma comunidad, donde se planteó y sigue funcionando un tema de ahorrar unos pesos para que al final del año se repartan esos pesos en las familias de los pescadores y eso es un compromiso que aunque no nos metemos a mirar las finanzas, nos tienen que reportar como va ese tema. Digamos en términos de precios no hay una mejora para Wok, pero si logramos unos beneficios ambientales y sociales.

Hace más o menos dos años, nuestro marañón era importado, nunca hemos sido importantes como productores de marañón, entonces hemos venido trabajando con productores locales y creo que el 80% del marañón es local y ahí si hay un ahorro. Se está fortaleciendo una empresa que es mucho más sostenible que lo tradicional que se tenía en el vichada de ganadería que es una pérdida de tierra, es un clima absolutamente perfecto para el marañón.

¿Qué cantidad de pequeños proveedores tienen?

Manejamos más de 200 proveedores mensuales, no tengo el porcentaje, pero yo diría que el 90% son entre pequeños y medianos y son más pequeños que medianos. Son proveedores de pescado y agrícolas. Tenemos proveedores que importamos, la idea es disminuirlos, la gran mayoría de los productores son nacionales. nosotros personalmente no importamos nada, lo hacemos a través de terceros.

¿Todo el tema de la sostenibilidad va atado a la convicción?

Todo está conectado con todo, nadie se imagina la cantidad de trabajo que hay detrás de un plato de wok hay muchas personas detrás, un plato puede tener 15 a 20 ingredientes y conseguirlos. Cuando comienza a entenderse como un sistema, más allá de una convicción, hay problemas y beneficios alrededor. Tenemos un tema muy adelantado que se está poniendo de moda que es la trazabilidad, tenemos trazabilidad de todos nuestros productos y esto nos ayuda para tener calidad en nuestros productos. Estás disminuyendo el riesgo de regar una epidemia en tu restaurante porque serviste un pescado o carne mala, son temas que no tenemos monetizados, pero nos da ventajas competitivas. lo demuestra que Wok es un restaurante que la gente le gusta y no se intoxican. la única forma de hacer un plato realmente rico es tener ingredientes de buena calidad, partiendo de una materia prima de buena calidad. ¿Cuándo la gente me pregunta, es rentable? Yo les digo si, funciona y estamos en crecimiento y es un crecimiento lento, pero va de la mano con nuestros colaboradores y proveedores. Por otro lado, para mí esto es el futuro, si las empresas no comienzan a trabajar con un propósito que vaya más allá de generar plata, no vamos a tener un futuro.

Anexo 4: Notas entrevista Isabel Giraldo Gerente del Área de Sostenibilidad de Team Foods.

Apuntes entrevista Isabel Giraldo, Team Foods de Colombia.

Team Foods nominada con manos verdes a los premios de sostenibilidad de la cámara de comercio.

Recomienda indagar en Sustainable Brands: Página de internet en donde se guían las compañías colombianas.

Recomienda revisar el Sustainability Year Book: criterios que buscan en las industrias para ser sostenibles. Revisar el documento. Food and staple retailing. Los consumidores están preocupados por esos criterios y por eso lo deberían tener en cuenta.

Recomienda revisar los Pinocho awards.

¿Prácticas de empresas de alimentos y que está marcando la pauta de sostenibilidad?

CONTEXTO:

Sostenibilidad: Consecuencia de una buena gestión (Tradicional)

Crisis financiera le dio fuerza a la sostenibilidad porque dejaban a un lado el tema social y ambiental.

Ambiental: Uso eficiente de los recursos.

Social: No regalar nada si no generar valor.

Área de sostenibilidad de Team:

Tiene claro quiénes son los grupos de interés. Importante para saber cómo estoy impactando y como me pueden impactar.

Sostenibilidad no es un trabajo porque es un concepto. Se está generando la cultura de la gestión sostenible.

Se tiene un propósito con cada uno de los grupos de interés.

Todo acto tiene que generar una consecuencia.

Generación de valor a los grupos de interés.

EN TEAM:

Se trabaja desde las bases, desde la persona porque todos aportan ciertas funciones.

Tienen la labor de identificar cuáles son las necesidades de los grupos de interés para lograr comunicarlo debido a que, si se quiere ser sostenible, se debe ser transparente.

Transparencia genera confianza

Informe de gestión sostenible: no es obligatorio.
Identificación- trazo planes de acción-comunicar.

Analizan cuales son las necesidades de los proveedores:

Ej: pago a largo plazo.

Se mejora: Hablando con cartera para poder acelerar los pagos.

Comunico: en diferentes canales dando rendición de cuentas

Eso genera una relación fortalecida en el tiempo.

Se intenta generar una cultura.

Se encontraron las necesidades y se va a empezar a ejecutar.

Metas trazables y medibles.

Great place to work.

PRACTICAS: INFORME DE SOSTENIBILIDAD.

Se auditan los informes de sostenibilidad para comunicar lo bueno y lo malo.

Dow Jones: Un análisis para revisar la situación actual de las empresas.

Se solicitan certificados a todos los proveedores para garantizar una gestión sostenible.
Se sostiene la reputación.


Tres formas de comunicar:

Comunica: Ser pionero, comunicar que vale la pena ser sostenible para jalar diferentes proveedores pequeños.

Comunicar lo que conviene: Pacific rubiales, solo mostraban las buenas prácticas, pero tenían tateados a los proveedores. GREENWASH.

Las que no comunican: Team estaba en este estilo por temas de seguridad.

Yo, Isabel Giraldo, doy constancia de que la información contenida en este documento corresponde a la información de la entrevista que se tuvo acerca de Sostenibilidad y Valor Compartido para la tesis de Emmanuel Jacqmin y Pablo D'Achiardi.

Isabel Giraldo 
de Cédula 1073141739

Bibliografía

- Acevedo Guerrero, J., Zárate Rueda , R., & Garzón Ruiz, W. F. (2013). *Universidad de la Sabana*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/720/72031061006/>
- Alpina. (2018). *Quienes Somos*. Obtenido de <https://www.alpina.com/corporativo/somos-alpina/quienes-somos/historia>
- Apte, S., & Sheth, J. N. (2016). *The Sustainability Edge: How to Drive Top-line Growth with Triple-bottom-line Thinking*. University of Toronto Press.
- Aras, G., & Crowther, D. (2012). *Business Strategy and Sustainability*. Emerald Group Publishing Limited.
- Atehortúa Hurtado, F. A. (2008). *Revista EAN*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/206/20611457009/>
- Bockstette, V., & Stamp, M. (2011). *Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution*. FSG.
- Bolsa Mercantil de Colombia. (Abril de 2018). *Análisis sector de servicios de alimentación* . Obtenido de <http://www.bolsamercantil.com.co/Portals/0/xPlugin/uploads/2018/4/6/20180404%20Analisis%20sector%20servicio%20de%20alimentaci%C3%B3n.pdf>
- Bvepfepfe, B. (2017). Sustainability of Logistics and Supply Chain Operations Through Corporate Social Responsibility Initiatives. *Logistics and Transport*, 36.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2016). *Sector Agrícola y Agroindustrial*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-sector-Agricola-y-Agroindustrial/Noticias-2016/Los-alimentos-sostenibles-una-alternativa-para-el-futuro-del-planeta>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2018). *Iniciativas de Valor Compartido*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Iniciativas-de-Valor-Compartido/Version-5-del-Premio-Valor-Compartido-2018>

Casa Luker. (2018). *Quiénes Somos*. Obtenido de <https://www.casaluker.com/>

Chatain, O. (Enero de 2011). Value creation, Competition and Performance in Buyer-Supplier Relationships. *Strategic Management Journal*.

COLCIENCIAS. (2018). *Libro Verde 2030*. Obtenido de http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/noticias/presentacion_libro_verde_2030.pdf

CONtexto ganadero. (17 de Noviembre de 2017). *Agricultura*. Obtenido de <http://www.contextoganadero.com/agricultura/empaques-para-alimentos-innovacion-y-sostenibilidad>

Correal, J. (26 de Octubre de 2018). Gerente de Sostenibilidad de Alpina. (E. Jacqmin, & P. D'Achiardi, Entrevistadores)

DANE. (2018). *Boletín Técnico*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim18_produccion_y_gasto.pdf

Departamento Nacional de Planeación. (15 de Marzo de 2018). *CONPES*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3918.pdf>

Díaz Cáceres, N., & Castaño, C. (2013). El Valor Compartido como Nueva Estrategia de Desarrollo. *Daena: International Journal of Good Conscience*.

Díaz, J. (2018). Vicepresidente de articulación público-privada de la Cámara de Comercio de Bogotá. Bogotá, Colombia.

División de Desarrollo Sostenible. (2018). *ONU*. Obtenido de http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/WSSD_POI_PD/POIspChapter11.htm

FAO. (2018). *Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura*. Obtenido de <http://www.fao.org/sustainable-development-goals/overview/fao-and-post-2015/sustainable-agriculture/es/>

Gielens, K., Geyskens, I., Deleersnyder, B., & Nohe, M. (Marzo de 2018). The New Regulator in Town: The Effect of Walmart's Sustainability Mandate on Supplier Shareholder Value. *Journal of Marketing*, 124-141.

Giraldo, I. (28 de Septiembre de 2018). Gerente área de sostenibilidad de Team Foods Colombia SAS. (P. D'Achiardi, & E. Jacqmin, Entrevistadores)

González Mesías, N., & Gallego Castaño, V. (2017). *ICESI*. Obtenido de <https://www.icesi.edu.co/kairos-observatorio/images/sistesis-sellos.pdf>

Gonzales Serrano, L. (2014). *El Impacto del Desarrollo de Proveedores en la Cadena de Suministros*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

GRI, Naciones Unidas, WBCSD. (2016). *SDG Compass* . Obtenido de La Guía para la Acción Empresarial en los ODS: https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf

Homburg, C., Stierl, M., & Bornemann, T. (Noviembre de 2013). Corporate Social Responsibility in Business-to-Business Markets: How Organizational Customers Account for Supplier Corporate Social Responsibility Engagement. *Journal of Marketing*, 54-72.

ICONTEC International. (2018). *Normatividad*. Obtenido de <http://www.icontec.org/NC/QS/Paginas/Qui.aspx>

INVIMA. (2018). *Institución Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos*. Obtenido de <https://www.invima.gov.co/nuestra-entidad.html>

- ISO. (2018). *International Organization for Standardization*. Obtenido de <https://www.iso.org/popular-standards.html>
- Lindgreen, A., Córdoba, J., Maon, F., & Mendoza, J. (2010). Corporate Social Responsibility in Colombia: Making Sense of Social Strategies. *Journal of Business Ethics*, 229-242.
- Luo, X., & Bhattacharya, C. (2006). Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value. *Journal of Marketing*, 1-18.
- Maldonado, J. M. (24 de Octubre de 2018). Analista de Sostenibilidad de Casa Luker. (E. Jacqmin, & P. D'Achiardi, Entrevistadores)
- Mckague, K., & Muhammad, S. (Septiembre de 2014). *Making Markets More Inclusive: Lessons from CARE and the future of Sustainability in Agricultural Value Chain Development*. Springer.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2018). *Minambiente*. Obtenido de <http://www.minambiente.gov.co/index.php/ministerio/objetivos-y-funciones>
- Naciones Unidas. (2018). *Agenda 2030 y Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/10/S1700334_es.pdf
- Naciones Unidas. (2018). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-consumption-production/>
- Nestlé SA. (2014). *Creating Shared Value in the Supply Chain*. Business Case Studies.

- Ozeliene, D., Paraukiene, L., Macerauskiene, N., & Rasimaviciene, D. (2017).
Algramo Case: Between Social Innovation and Shared Value. *Journal of Business Innovation*.
- Piñeros Espinosa, R., Castro, A., Farfán, D., & Nova Valcárcel, C. (2014).
Descripción de la Estructura Organizacional del Área de Sostenibilidad del Helm Bank. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). *La creación de valor compartido*.
- Presidencia de la República. (18 de Abril de 2017). *Noticias*. Obtenido de <http://es.presidencia.gov.co/noticia/170418-Colombia-entre-los-10-paises-con-mejor-indice-de-sostenibilidad-alimentaria>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2018). *ONU*. Obtenido de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Sholtz, A., & Edwards, T. (2012). *Supplier Category Management : Driving Value Through the Procurement Organization*. Houston, Texas: American Psychological Association.
- Srinivasan, R., & Brush, T. H. (2006). Supplier Performance in Vertical Alliances: The Effects of Self-Enforcing Agreements and Enforceable Contracts. *Organization Science*, 436-452.
- Stepniowski, J. J. (Enero de 2016). The Case for Ensuring Supplier Social Responsibility. *The Journal for Quality and Participation*.
- Toledo, F. L. (1997). *Universidad del Norte*. Obtenido de http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/3/1%20Competitividad%20internacional%20y%20estrategica%20de%20las%20empresas%20col.pdf

Ulaga, W., & Eggert, A. (Enero de 2006). Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing*, 119-136.

United Nations Global Compact. (2010). *Business Social Responsibility. Supply Chain Sustainability: A Practical Guide for Continuous Improvement* .

Obtenido de EBSCOhost:

<http://eds.cesa.metaproxy.org/ehost/search/basic?vid=2&sid=1035f793-70d5-49d2-94b7-545be9a71a0a%40sessionmgr104>

Vieira, S. (9 de Octubre de 2018). Director de Sostenibilidad de Wok. (P. D'Achiardi, & E. Jacqmin, Entrevistadores)

Wok. (2018). *Origen*. Obtenido de <http://wok.com.co/wps/portal/wok/origen>

Yawar, S. (2015). *Corporate Social Responsibility in Supply Chains : Relevance of Supplier Development*. Kassel University Press GmbH.