



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

**CÓMO IMPACTAN LOS PROGRAMAS DE SOSTENIBILIDAD EN EL ÁMBITO
SOCIAL, ECONÓMICO Y AMBIENTAL A LA CADENA DE RESTAURANTES WOK**

Joseph Garbrecht

Catalina Valencia

Colegio de Estudios Superiores de Administración, CESA

Pregrado en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2018

**CÓMO IMPACTAN LOS PROGRAMAS DE SOSTENIBILIDAD EN EL ÁMBITO
SOCIAL, ECONÓMICO Y AMBIENTAL A LA CADENA DE RESTAURANTES WOK**

Joseph Garbrecht

Catalina Valencia

Tutor: Daniel López

Colegio de Estudios Superiores de Administración, CESA

Pregrado en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2018

Contenido

Contenido

RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	6
ESTADO DEL ARTE.....	7
MARCO METODOLÓGICO.....	11
1. WOK, UNA EMPRESA SOSTENIBLE	12
1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA.....	12
1.2 PROGRAMAS.....	12
a) PESCA RESPONSABLE	12
b) MÁS BIGOTES, MENOS PITILLOS	13
c) SUSTITUCIÓN DE CULTIVOS ILÍCITOS.....	14
d) FORTALECIMIENTO A PROVEEDORES	14
1.3 LA SOSTENIBILIDAD	15
1. ÁMBITO SOCIAL.....	18
2.1 LA ILUSIÓN DE UN MUNDO MÁS PURO, MÁS SANO	18
2.2 PERCEPCIÓN DE LOS CONSUMIDORES.....	24
2. ÁMBITO ECONÓMICO	32
3.1 IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE SOSTENIBILIDAD EN LAS VENTAS	32
3.2 IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE SOSTENIBILIDAD EN LOS COSTOS.....	33
4. ÁMBITO AMBIENTAL	34
4.1 IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE SOSTENIBILIDAD DE WOK EN EL MEDIO AMBIENTE.....	34
CONCLUSIONES	38
ANEXO 1	42
BIBLIOGRAFÍA	54

Tabla de Gráficos e Ilustraciones

Gráfica 1 Desarrollo Sostenible.....	16
Gráfica 2 Encuesta Pregunta1.....	25
Gráfica 3 Encuesta Pregunta 2.....	26
Gráfica 4 Encuesta Pregunta 3.....	28
Gráfica 5 Encuesta Pregunta 4.....	29
Gráfica 6 Encuesta Pregunta 5.....	30
Gráfica 7 Encuesta Pregunta 6.....	31
Gráfica 8 Proyección ventas.....	33
Gráfica 9 Proyección costos.....	34
Gráfica 10 Proyección consumo.....	35
Gráfica 11 proyección contaminación.....	36
Gráfica 12 Proyección desperdicios.....	37

RESUMEN

En este trabajo de grado se va a analizar el impacto ambiental, social y económico que generan los programas de sostenibilidad en la cadena de valor de Lao Kao S.A (cadena de restaurantes WOK) en la ciudad de Bogotá, a través de un análisis de comportamiento y percepción de los consumidores, y por medio de la utilización de datos obtenidos directamente de la compañía, queremos ver cómo y de qué forma los programas que se han venido implementando en WOK han impactado a los diferentes grupos de interés en los 3 ámbitos de la sostenibilidad: ambiental, social y económico.

INTRODUCCIÓN

La sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial son elementos que hoy en día las empresas han incorporado dentro de sus diferentes modelos de negocio. Nos cuestionamos qué hace la cadena de restaurantes WOK tan especial y tan reconocida en Bogotá. La cadena de restaurantes WOK tiene como uno de los departamentos más importantes el de sostenibilidad; cuya operación empresarial se basa en la creación, desarrollo e implementación de programas que buscan fomentar la educación a sus diferentes grupos de interés sin buscar un tipo de beneficio, ya sea económico o social.

Teniendo en cuenta que WOK no lleva un registro formal de los impactos que han generado cada uno de los programas que se han venido implementando es que nace nuestra motivación de conocer y analizar los estados financieros, datos históricos de insumos y consumo y el programa de fortalecimiento de proveedores. Debido a que la compañía no nos brinda completo acceso a alguna información relevante para esta investigación; sacaremos conclusiones acerca de estos temas por medio de cálculos y/o estimaciones que nos permitan tener una visión más clara de los resultados. Se tendrán en cuenta elementos históricos de la empresa y casos de éxito de otras compañías como referencia para realizar dichas estimaciones.

A lo largo de este escrito mostraremos 2 enfoques diferentes para conocer y analizar cómo impacta la sostenibilidad en los diferentes grupos de interés; el primero mostrando los datos reales con proyecciones lineales basadas en el IPC e históricos, y segundo analizando la perspectiva de los consumidores y personas que se encuentran directamente ligadas a WOK por medio de encuestas y entrevistas realizadas a los fieles consumidores de WOK, gerente de sostenibilidad, Simón Vieira.

Estos dos enfoques nos servirán para llegar al final de esta investigación con una visión clara de la manera, la razón y de qué manera impactan los programas de sostenibilidad en el ámbito social, económico y ambiental a la cadena de restaurantes WOK.

ESTADO DEL ARTE

Los autores J. Herrera, M. Larrán y M. Lechuga (2013) en su texto “Determinantes de la publicación de memorias de RS en las pequeñas y medianas empresas 1: ¿una cuestión de imagen?”, hablan sobre la importancia de la responsabilidad social ya que se está convirtiendo en un factor clave para el funcionamiento, mantenimiento y supervivencia, así mismo, también toca el tema de las Pymes y describe su desempeño sin tener en cuenta una comunicación formal junto a una escasa visibilidad externa.

Se encuentra pertinencia y una relación directa con nuestro tema ya que estos autores tratan dos temas de suma importancia para nuestra investigación, la cual es responsabilidad social con las pymes. De estos autores se va rescatar la manera de identificar las características y perfiles de las Pymes que se involucran con responsabilidad social, la investigación se liga a factores como el sector, el género del propietario, la estructura familiar o el tamaño.

Los autores S.P. Robins y D. A. Decenzo (2002) en su libro “Fundamentos de administración en el capítulo ¿qué espera la sociedad de las organizaciones y los gerentes?”, mencionan la importancia de cumplir los parámetros y reglas de la ley al momento de crear una estrategia de responsabilidad social y las metas de la compañía. Es importante saber que estas normas no son las únicas que se deben ejercer, sino que deben tener en cuenta la comunidad a la que se está afectando, su medio ambiente y sus necesidades especiales, con el fin de evitar la violación de los derechos humanos y que el propósito sea ir acorde a su público objetivo (de RSE).

Este texto nos ubica principalmente en la manera como la empresa con la que se va a trabajar debe implementar y tener en cuenta su estrategia de RSE con la comunidad que se pretende trabajar dependiendo de sus necesidades y su misma constitución.

Por otro lado, los autores M. Paladino y H. Rocha (2017) , en su libro “De la responsabilidad social empresarial al desarrollo integral local”, explican cómo por medio de alianzas y relaciones junto con diferentes instituciones y sectores se puede empezar a pensar en una responsabilidad social teniendo en cuenta la misión de la empresa y no el único propósito de los directivos. Todo debe ser en torno a un sistema como lo es la organización, y se debe analizar a la hora de implementar la estrategia en sus públicos como las personas, organizaciones y las comunidades locales.

El Banco Mundial (2006) en su texto publicado en el año 2006 brinda la definición del concepto de RSE demostrando los beneficios que este factor otorga a las organizaciones y si es efectuado de manera correcta, lo que implica basarse en principios éticos, el rol de la empresa ante la sociedad y el entorno en el que opera, la abolición de la cultura filantrópica para que la compañía sea rentable y el impacto que establece en la comunidad sea efectivo. Así mismo, se debe tener conocimiento de todos los factores que rodean a una empresa, pues para que esta sea socialmente responsable debe hacerlo desde su interior.

Este texto aporta a nuestro tema al hacer una clara definición de responsabilidad social empresarial, pero así mismo también nos orienta a que la empresa ejerza su RSE de manera ética y no filantrópica. Con respecto al estudio de caso en el que se desarrollara el proyecto, es importante analizar el ambiente laboral de la empresa elegida, pues como menciona el autor la empresa debe ser socialmente responsable con sus colaboradores quienes son la fuente principal del negocio.

La autora P. Debeljuh (2008) en su libro “Ética Empresarial en el Núcleo de la Estrategia Corporativa”, expone la manera en que la Responsabilidad Social “no debe ser considerada como una moda sino una auténtica responsabilidad “, lo que indica que por más que las competencias de una empresa tengan establecida una RSE no significa que todos deban seguir el modelo, pues en este caso la imagen y la reputación de la misma no es lo más relevante al momento de establecer una RSE, pues el mismo concepto indica su propósito dirigido netamente a ciertos sectores de la sociedad.

Este libro ayuda a nuestro trabajo de grado a pensar en un desarrollo social íntegro, que para la empresa representa no solo beneficios internos, sino un progreso en la comunidad con la que se planea trabajar. Todas las acciones deben ir dirigidas a las necesidades del público objetivo de responsabilidad social.

C. Aristizábal, M. León y J. Arias (2007), en su libro “Impactos del mercadeo social en organizaciones de servicios”, presentan el caso de nueve grandes organizaciones en Medellín en las que implementaron mercadeo social con el propósito de mejorar su imagen corporativa, posicionamiento y relaciones comunidad organización.

El mercadeo social aporta las herramientas para transformar las condiciones de pobreza en las comunidades afectadas, con el fin de mejorar su calidad de vida. Es la educación la principal vía que se utilizará en la organización frente a una comunidad indígena para impulsar su desarrollo y así mismo la imagen y reputación de la empresa.

E. Bigné, R. Chumpitaz, V. Swaen y L. Andreu (2005), en su red de revista “Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal”, presentan un análisis de estudio realizado en 4 países (Argentina, Chile, España y Portugal) sobre la percepción de la responsabilidad social empresarial y el manifiesto y el impacto que puede causar una empresa, ya sea interno o externo, en el ámbito social y ambiental.

Este estudio nos puede ayudar de manera significativa en nuestro trabajo ya que nos explica de manera detallada cómo se presenta la responsabilidad social corporativa en los consumidores, qué posición ocupan los criterios de RSE en el momento de la compra de un producto, entre otros.

D. Fernández y A. Merino (2017), en su red de revista “Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal”, presentan en su trabajo los resultados preliminares que sugieren una valoración por parte de los consumidores que realizan actuaciones socialmente responsables. Adicionalmente, proponen una metodología basada en preferencias declaradas para estimar de forma más precisa la disponibilidad a pagar por estas.

Este trabajo nos va a ser muy útil ya que nos explica la transparencia informativa que han favorecido la aparición de consumidores socialmente responsables y que a su vez han despertado el interés de las empresas por conocer cómo y cuánto valoran estos consumidores la RSE. Los resultados obtenidos en este trabajo se basan en 4 grupos focales y 54 entrevistas realizadas a los individuos que sugieren que la disponibilidad a pagar por las actuaciones socialmente responsables de las empresas es positiva.

J. Collado Ruano (2015), en su texto “Los objetivos de desarrollo sostenible: una encrucijada paradigmática de la sociedad globalizada” explica la importancia que las empresas le dan hoy en día a generar políticas que busquen alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible planteados por la ONU.

El texto nos sirve para nuestro trabajo de investigación ya que la empresa analizada ha buscado en repetidas ocasiones contribuir a la aplicación de programas que ayuden al cumplimiento de dichos objetivos.

M. de la Cuesta González y C. Valor Martínez (2003), en su boletín “ICE Económico”, nos presenta el porqué de la responsabilidad social corporativa y el interés que se está generando en el sector empresarial. Este artículo tiene como fin exponer los diferentes argumentos a favor de la RSE desde la parte moral, económica, empresarial y social, así como las herramientas que los diferentes actores sociales tienen a su disposición para impulsar el desarrollo de una auténtica gestión empresarial con criterios de responsabilidad social.

Este artículo será de gran ayuda en nuestra tesis ya que es un medio de soporte del porqué las empresas están requiriendo, aceptando e invirtiendo en programas de responsabilidad social y los impactos que estos pueden llegar a tener en la sociedad. Adicionalmente, exponen los diferentes beneficios que pueden generarse en el momento en que se implementa esta acción.

W. R. Avendaño (2016), en su artículo de revisión “Responsabilidad social y responsabilidad social corporativa”, nos presenta la perspectiva que tienen las empresas acerca de la RSE. Se enfoca en la delimitación epistémica al término de la responsabilidad social y las implicaciones de la misma para las empresas.

Este artículo será de gran utilidad ya que tiene una recopilación de artículos, informes y documentos, en los cuales se analiza los alcances de la responsabilidad social en el marco habitual actual en las empresas.

A. López Salazar, J.f.Ojeda Hidalgo y M. Ríos Manríquez (2017) hablan en su caso de estudio “La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano” sobre un análisis de los factores que mayor impacto tienen sobre el nivel de responsabilidad social empresarial (RSE), desde la perspectiva del capital humano. A través de un estudio de caso, se encuestó a 68 empleados utilizando el modelo de RSE basado en la norma ISO 26000, en el cual se analizan las variables de derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, participación y desarrollo de la comunidad.

El artículo puede servirnos para hacer un cuadro comparativo con el manejo que en la cadena de restaurantes le están dando a sus empleados y los resultados hallados por los autores.

MARCO METODOLÓGICO

Para la realización de esta investigación tuvimos que llevar a cabo ciertas entrevistas y encuestas para poder percibir y conocer la percepción y el impacto que tiene la cadena de restaurantes WOK en la sociedad y dentro del mismo negocio. Para la realización de las encuestas tuvimos en cuenta a una persona que consideramos de vital importancia en este trabajo ya que conoce y maneja el tema de sostenibilidad a diario y de la cual tiene mucha experiencia. La persona que entrevistamos, Simón Vieira, es el gerente de sostenibilidad de la cadena de restaurantes WOK y ha estado involucrado con el tema de sostenibilidad más de 4 años, de los cuales 2 han sido en WOK.

La entrevista al gerente se realizó el 7 de Marzo de 2018 en las oficina de la zona T en la ciudad de Bogotá. Esta entrevista inició con una breve introducción por parte de los estudiantes en la cual se expresó la finalidad de este trabajo y un poco de nuestras funciones y lo que hacemos actualmente en nuestra práctica. Luego, el gerente nos contó un poco de su experiencia con la sostenibilidad, su gran interés por esta empresa y lo que ha venido desarrollando para ella, y cómo llegó a esta cadena de restaurantes. Tras esta breve introducción por las dos partes, iniciamos la entrevista con una pregunta que nos había surgido desde el inicio de esta investigación y fue cómo y quién lo había motivado a él y a su equipo a empezar los programas de sostenibilidad dentro de la cadena de restaurantes WOK. Este fue un abrebocas ya que luego, a medida que nos iba contando nos surgían más preguntas. La mayoría de preguntas que se hicieron durante esta entrevista fueron generadas en ese momento de manera muy fluyente. Sólo algunas fueron preparadas y pensadas antes de que iniciara.

Por otro lado, se realizaron encuestas a 141 personas en la zona T de Bogotá para poder conocer qué percepción tienen las personas acerca de la cadena de restaurantes WOK y qué tan conscientes están de los programas de sostenibilidad que se han desarrollado a través de estos años. Adicionalmente, buscamos conocer la razón principal por la cual las personas van a este tipo de restaurantes y qué incentivo tienen para comprar y consumir, en este caso WOK.

1. WOK, UNA EMPRESA SOSTENIBLE

1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

WOK nació en Bogotá en el año de 1998, como un espacio para reinterpretar la comida asiática y ponerla al alcance de todos. Llevan más de quince años en el mercado y se han dedicado difundir buenas prácticas de cocina, de agricultura, de pesca responsable y de desarrollo sostenible hacia sus grupos de interés.

Es una compañía que ha ido creciendo a lo largo de los años y se ha posicionado como una empresa sostenible que está constantemente sacando campañas que tienen como finalidad educar a sus consumidores, proveedores, empleados y aliados clave.

La comida que ofrecen en sus platos son recetas con orígenes japoneses, tailandeses, vietnamitas, Camboya, entre otros. (WOK, 2018)

1.2 PROGRAMAS

a) PESCA RESPONSABLE

“La pesca, es una fuente de alimento, recreación y empleo para millones de personas en el mundo y hacerlo de manera responsable hace posible la conservación de las especies en el largo plazo.

Conocer las especies, sus nombres y diferencias, el estado en el que se encuentran hoy en día sus poblaciones, respetar las tallas de madurez para tratar de consumir solo peces adultos, conocer las zonas y los artes o métodos de pesca con que es capturado el pescado que consumimos, respetar las épocas de veda establecidas para algunas especies por las autoridades y hacerle un seguimiento al recurso capturado, son criterios básicos que hacen parte de una pesca responsable.

En WOK trabajamos para ofrecer a nuestros clientes platos en los que se utilice pescado proveniente de pesca responsable.”

<http://www.wok.com.co/wps/portal/wok/mundowok/detalle/Pesca%20Responsable>)

Utilizar la pesca responsable como base de su cadena de valor es la filosofía que la cadena de restaurantes ha implementado desde finales de 2009, cuando decidió vincularse a las operaciones de la fundación Marviva, una empresa que trabaja para la conservación de especies marinas por medio del buen uso de la pesca. Gracias a esto WOK aprendió a adaptar su modelo de negocio para conservar especies, que son unas de sus principales materias primas, por medio de educar a los pescadores del Pacífico colombiano para que empiecen a utilizar una forma de pescar más sostenible y amigable con el medio ambiente.

b) MÁS BIGOTES, MENOS PITILLOS

Esta campaña se enfocó en promover el no uso del pitillo en los consumidores de WOK, dándoles la opción de decidir no utilizar el pitillo de plástico para consumir sus bebidas dentro del restaurante.

Desde principios de 2016, cuando se implementó la campaña, Wok logró disminuir en un 80% el uso de este producto por parte de los consumidores a pesar de que fue un proceso de adaptabilidad lento por parte de los clientes. El hecho de que varias compañías a nivel nacional; como Archie's, Frisby, Crepes & Waffles, entre otros, limitaran el uso del pitillo en sus operaciones también ayudó de manera importante a WOK a que sus consumidores se adaptaran y acogieron de manera positiva a la campaña. (La República, 2016)



Ilustración 1 Wok

Hoy en día punto grande de Wok emplea alrededor de 4.000 pitillos semanales, y los meseros ya no los ofrecen, los clientes deben ser quienes los pidan.

c) SUSTITUCIÓN DE CULTIVOS ILÍCITOS

Muchas personas no lo saben, pero la cadena de restaurantes WOK tiene un programa de impacto en la sociedad colombiana que va directamente dirigido a combatir el narcotráfico. Se trata de un programa de sustitución de cultivos ilícitos que busca disminuir la cantidad de materia prima que es importada por la compañía, tratando de cultivar productos del exterior en territorio nacional, buscando especialmente zonas donde se cultivan plantas para fabricar narcóticos como la marihuana, cocaína, amapola, entre otros.

Esto, por supuesto, no es una tarea fácil. Muchas veces la tierra no es apta para cultivar los productos del exterior que la compañía requiere, el acceso a los cultivos ilícitos está restringido, o incluso los campesinos no están dispuestos a cultivar otros productos debido a que muchas veces estos son muy rentables.

WOK continúa trabajando para lograr estos objetivos y sus acciones las encamina hacia lograr generar el mayor impacto. (Vieira, 2018)

d) FORTALECIMIENTO A PROVEEDORES

Más que un programa, éste puede verse como una estrategia de lazos comerciales que termina beneficiando a todas las partes, los proveedores, la cadena de restaurantes WOK e incluso a sus clientes. Esta relación se basa en la confianza, buena comunicación y eficiencia y eficacia en la entrega de recursos. Este es una estrategia que ha logrado beneficiar a WOK ya que en diferentes momentos o épocas del año es más difícil la preparación de los diferentes platos que ofrece WOK debido a la escasez de recursos. En varias oportunidades para los proveedores es muy difícil el poder adquirir la materia prima con la que lleva a cabo los platos WOK, es por esto que la gran relación y comunicación de estos es tan importante. De esta forma, existe de alguna u otra manera una mejor garantía para WOK el conseguir esa materia prima con la que realizan todos sus platos.

En el mundo de las empresas y las organizaciones han tenido que mirar hacia su interior, los procesos que se manejan de manera interna, para así poder fortalecer y mejorar su cadena de suministro que puede llegar a afectarlos y causar desequilibrios. Este tipo de desequilibrios puede implicar problemas de sobrecostos; es por esta misma razón que la relación y fortalecimiento con los proveedores puede considerarse uno de los eslabones más importantes dentro de la cadena. Existe una frase de Michael Porter el cual soporta esta idea: *“La lealtad histórica o problemas con*

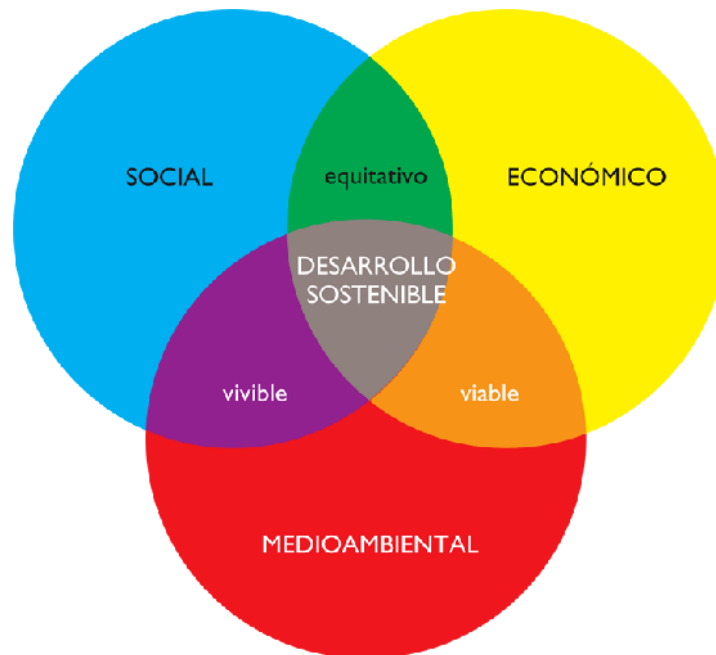
los proveedores puede afectar costos de los insumos, el acceso a insumos, durante los periodos de escasez y servicios proporcionados por los proveedores”.

1.3 LA SOSTENIBILIDAD

Sostenibilidad es un concepto que nace y aparece por primera vez el 4 de agosto de 1987 en un informe hecho por la comisión Brundtland de las Naciones Unidas, llamado “Nuestro futuro común”. Desde ese momento, el tema de la sostenibilidad se convirtió en un referente y desafío para los diferentes gobiernos del mundo. De acuerdo a este informe, la definición que se le da a la sostenibilidad es:

“Desarrollo que satisface las necesidades presentes sin comprometer la posibilidad de que las generaciones futuras puedan satisfacer las suyas.”

Seguido de esto, en 1992 se llevó a cabo una conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo en Río de Janeiro en Brasil y apoyado de documentos sobre este mismo tema, se aprobó un programa a nivel global, también conocido como “Agenda 21” que se basó en la invitación de las diferentes comunidades del mundo a crear su propio programa de sostenibilidad.



Gráfica 1 Desarrollo sostenible

Tras lo sucedido, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible publica un libro llamado “Changing Course” el cual tuvo un impacto a nivel mundial en el mundo empresarial, logrando que las empresas se enfocarán y promovieran la gestión medioambiental en los diferentes criterios de la empresa (económica, social y ambiental). Allí nace el concepto de Responsabilidad Ambiental de las Empresas y por consiguiente los objetivos de desarrollo sostenible en el año 2000 por la ONU.

La implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible inicia en el año 2016 extendidos a nivel mundial y que cada país estará encargado de desarrollar y de priorizar con base a la situación en la que se encuentre. Cada empresa podrá contribuir y abordar estos objetivos desde 3 enfoques diferentes:

1. Acciones filantrópicas: Aporte a la mejora de las condiciones sociales y ambientales de los entornos en los cuales se desenvuelve u opera la compañía.

2. Reducción y eliminación de impactos negativos: Implementar incentivos para reducir los impactos negativos y potenciar los positivos que sean beneficiosos para los diferentes grupos de interés.

3. Desarrollo de productos y servicios innovadores: Generar nuevas oportunidades para la empresa y de la misma forma contribuir a las metas establecidas para los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Muchas empresas conocen los Objetivos de Desarrollo Sostenible pero no conocen ni entienden la forma en la que deben llevarlos a cabo o desarrollarlos; por esto mismo las Naciones Unidas y el World Business Council for Sustainable desarrollaron el SDG Compass estructurado en 5 etapas el cual funcionó como herramienta facilitadora para las empresas y fomentar los compromisos públicos y la comunicación de la implementación de sus proyectos.

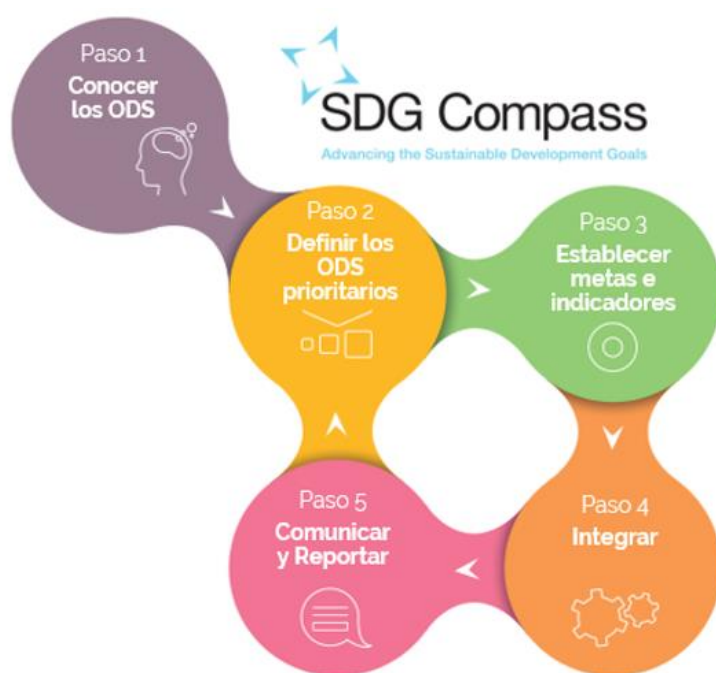


Ilustración 2 SDG COMPASS

1. ÁMBITO SOCIAL

2.1 LA ILUSIÓN DE UN MUNDO MÁS PURO, MÁS SANO

El miércoles 7 de marzo de 2018 realizamos una entrevista al Gerente de Sostenibilidad de WOK, Simón Vieira. En esta entrevista se le hicieron una serie de preguntas que nos llevarían a entender mejor la forma en la que esta cadena de restaurantes lleva a cabo sus programas de sostenibilidad, las diferentes formas que han impactado a sus grupos de interés, y de qué manera y en qué se basan para el desarrollo e implementación de cada uno de estos. Las respuestas del gerente no estuvieron basadas en datos específicos, sino en su experiencia a lo largo de su trabajo y desempeño dentro de la compañía, su perspectiva en este tema y el impacto que cada uno de los programas ha tenido en la sociedad y dentro de la empresa. Cabe resaltar que esta es de una empresa que no tiene datos concretos y reales ya que su interés principal es el realizar las cosas bien e implementar programas de sostenibilidad para fomentar la educación e interés de las personas hacia este tema. El departamento de sostenibilidad de WOK ha venido trabajando desde un interés de los dueños, de la gerencia, de los empleados y trabajadores, y su crecimiento en el transcurso del tiempo. Actualmente, WOK no tiene una política de responsabilidad social como tal, sino que trabajan de acuerdo a sus principios y propósitos. Dentro de la empresa, tienen planes para realizar y desarrollar un documento en el que expresen todos los programas y eventos que han venido llevando a cabo en relación con la sostenibilidad y la RSE. Por el momento, se han desarrollado programas por ensayo y error, sin buscar un fin económico o beneficio de ventas para la empresa.

Diariamente trabajan con base a una frase que puede considerarse el ADN de su cadena de restaurantes, “La ilusión de un mundo más puro, más sano”; considerada una guía general para la realización de sus proyectos. Uno de sus objetivos es plasmar todas las ideas basándose en los principios de la compañía. Como primera instancia, WOK es una cadena de restaurantes que no maneja publicidad; todo lo que hacen es con el fin de generar una buena imagen ante sus consumidores, que como todo tiene sus excepciones, pero realmente lo han venido consiguiendo a lo largo del tiempo. Cada proyecto implementado se organiza y se comunica internamente, con el fin de hacerlas de la mejor manera posible sin importar la comunicación y el efecto que puedan generar; simplemente como una herramienta que es utilizada en el funcionamiento interno de la empresa, para educar y fomentar lo que puede considerarse que está bien hecho. Ellos buscan

fomentar el hábito de consumo responsable por medio de la implementación de cada proyecto y programa según experiencias y aprendizajes. De cierta forma, la gerencia considera que todo aprendizaje debe transmitirse a los consumidores; como por ejemplo el tema de la pesca responsable, el cual es un proyecto que es considerado uno de los más importantes e impactantes dentro de la empresa. Este fue un programa que se llevó a cabo por la cadena de restaurantes sin tener conocimiento alguno, de hecho, eran ignorantes y desconocían por completo todo lo relacionado con este tema. El interés empezó a surgir cada vez más y sus conocimientos fueron incrementando de tal manera que se han venido encargando de transmitir cada vez más esta información a sus grupos de interés. Este tema es considerado demasiado importante dentro de la empresa y es valorado no únicamente por las personas que hacen parte de WOK sino también por los otros integrantes de la cadena de valor; como los consumidores e incluso sus proveedores. Se ha generado un impacto en la sociedad y dentro de la empresa, motivándolos cada vez más al aprendizaje y a los nuevos conocimientos que puedan adquirir por medio de este.

La gerencia ha concluido que las personas reaccionan de manera positiva a los programas de sostenibilidad, sobre todo aquellos que han sido generados por la empresa, de tal manera que han causado un rebote en la compañía; es decir, que muchos de los consumidores creen o consideran que sólo por el hecho de llevarse a cabo estos programas, la cadena de restaurantes WOK es considerada una empresa sostenible. De acuerdo a los estándares y pilares de la sostenibilidad, ellos nos deberían ser conocidos como una empresa sostenible ya que como empresa les falta mucho para ser realmente sostenibles. Un leve porcentaje de las empresas alrededor del mundo son consideradas sostenibles, y que el generar valor es un reto con el cual empresas como WOK trabajan día a día para lograrlo.

Para WOK, la palabra “sostenibilidad” está relacionada con el medio ambiente. Hay muchos factores que conforman a la sostenibilidad; pero, el impacto en el medio ambiente es lo que mayor impacto causa. Uno de sus objetivos como departamentos es mantener viva y activa la idea de los 3 pilares de sostenibilidad: social, económico y ambiental.

Nosotros como grupo nos hemos preguntado por qué WOK no es visto en las diferentes redes sociales y por qué, con el potencial que tienen, no han llegado a pensar en la posibilidad de hacerlo. Consideramos que esto podría causar un impacto positivo en la sociedad y la verdadera respuesta respecto a esto es que, de acuerdo con lo implementado, WOK no ha decidido dar a conocer sus

proyectos por medio de las redes sociales o hacerle algún tipo de publicidad ya que puede ser considerada como un “arma de doble filo” que podría llegar a jugar en su contra en cualquier momento. Debido a eso que esta empresa debe ser muy cuidadosa a la hora de enviarle diferentes tipos de mensajes a sus consumidores, ya que podrían venderse como una empresa sostenible. Cualquier tipo de fallas podrían generar temas polémicos el cual es algo común y natural en las empresas. El impacto negativo sería mucho más significativo que el valor que se pueda crear con la publicidad.

Cabe resaltar que cada programa es elaborado, discutido, desarrollado e implementado por un grupo de personas muy grande dentro de la empresa; el cual requieren de meses para ser elaborados con la finalidad de tratar de no transmitir una imagen equivocada que pueda perjudicar la marca. Los temas publicitarios son manejados de manera interna, es decir que son creados, aprobados e implementados por la compañía.

De acuerdo a la comunicación, WOK considera necesario explicar y hablar de los temas de sostenibilidad a las personas ya que hace parte de la filosofía de la empresa; para que no sólo ellos entiendan y conozcan el impacto que se genera al realizar su operación, sino que todos sus grupos de interés sean conscientes del trabajo realizado por la empresa.

La empresa está convencida que el mundo no solo lo pueden solucionar personas que trabajan en WOK, sino que entre todos los participantes de la cadena de valor pueden cambiar lo que ocurre hoy en día, ya que todos pensamos de manera diferente y vemos el mundo con diferentes perspectivas. El rodearse y estar en contacto y comunicación con otras personas puede considerarse una gran ayuda para mejorar e implementar mejores planes que beneficien a todos.

El generar un impacto en sus proveedores, trabajadores, familia de sus colaboradores e incluso sus clientes, logra cumplir una de las metas que tienen como empresa. Esta labor es trabajada con entusiasmo y dedicación ya que ellos no tienen una misión y visión creada, se basan en sus principios y trabajan alrededor de eso cada día, brindando siempre un excelente servicio y satisfacción a sus clientes. Todo inicia desde la preparación de los platos y el servicio a la mesa, ofreciendo siempre la mejor calidad, buenos precios y excelente atención a los consumidores.

Hay varios programas de sostenibilidad que han generado impactos relevantes en la compañía, uno de ellos es el que se lleva a cabo todos los días: “Producción más limpia”, que consta de la

organización, limpieza y construcción de los platos y la cocina. Adicionalmente, todo lo relacionado con los residuos diarios, consumos energéticos y de agua. Se puede decir que estos residuos generan un impacto negativo considerable en la cadena de restaurantes WOK y debería ser supervisado por la compañía, pero no es algo que se hace internamente ya que los únicos encargados son los ingenieros ambientales que se mantienen a cargo de esta operación.

Una vez una persona llega a ocupar la gerencia de un departamento tan importante como lo es el de sostenibilidad, debe aprender a conocer como funciona todo, incluyendo los programas que se han venido implementando antes de su llegada. Una de las cosas que puede considerarse de vital ayuda es contar con el apoyo de todos los integrantes del departamento, ya que ellos son finalmente los que han estado desde antes y han vivido, estado y han sido parte de estos programas. Uno de los proyectos que más valor ha generado es el trabajo constante con los proveedores de la empresa, un grupo de interés que es fundamental para el funcionamiento productivo de la compañía.

La labor directa del gerente de sostenibilidad de WOK consta de escoger los mejores proveedores para la empresa; que cumplan con las cualidades, principios y valores que estén en sintonía con la filosofía del restaurante. Lo más importante de esta relación es que el gerente trabaja directamente con ellos, es decir que la comunicación es uno de los factores más relevantes. La cercanía logra que esta relación se fortalezca y haga los procesos de entrega mucho más eficientes.

Al manejar un amplio portafolio de platos es que restaurantes como WOK se ven obligados a tener una cantidad de proveedores gigantesca. Muchos de los proveedores de la cadena de restaurantes resultan ser pequeñas empresas que se dedican a la producción de estos alimentos exclusivamente para WOK.

Sin embargo, tener muchos proveedores funciona siempre y cuando la compañía los conozca y aprenda acerca de su labor. Entender el funcionamiento de estos pequeños negocios es un elemento fundamental para tener trazabilidad de los productos y garantizar la calidad de sus platos. WOK se basa en tener dos elementos clave a la hora de servir sus platos: inocuidad, que es tener ingredientes de buena calidad para garantizar la calidad del producto y no afectar a los consumidores de los platos; y organoléptica, que se basa en lograr que la fusión de los ingredientes cree una combinación que haga que los platos tengan un buen sabor.

Tener conocimiento de los proveedores y entender el funcionamiento de estos pequeños negocios, (la gran mayoría de proveedores de WOK son pequeños empresarios) es fundamental para crear un vínculo de confianza y fidelización con la cadena de restaurantes. Generar buenas relaciones comerciales crea comportamientos en los proveedores de WOK, ayudándolos a crecer como marca, cuando un proveedor se siente “identificado” con la empresa, hace cosas que le ayudan a continuar con el negocio a pesar de las adversidades. Este nivel de fidelización no solamente crea una cultura más civilizada, sino que ayuda a que las relaciones comerciales entre estas empresas sean más fuertes.

Así como los proveedores de WOK ayudan a la empresa a mejorar y a continuar con el funcionamiento regular del negocio, también tiene un programa de fortalecimiento de proveedores que ayuda a estos pequeños empresarios a crecer como empresa y a implementar proyectos sostenibles y sociales dentro de su modelo de negocio. Algunos de los elementos que utiliza WOK para educar a sus proveedores vemos casos como implementación de pilotos de cultivos orgánicos dentro de la cadena de valor de sus proveedores y es el mismo restaurante quien les surte los elementos para que lo incluyan dentro de su operación.

La filosofía de estos temas es tener como objetivo lograr que sus proveedores crezcan a la par del negocio, porque según la gerencia, WOK es una empresa mediana que ha ido evolucionando a lo largo de los años y que todavía tiene muchas oportunidades de mejora.

El programa de fortalecimiento de proveedores es probablemente uno de los programas de sostenibilidad de WOK que ha generado mayores impactos ya que ha beneficiado y ayudado a fortalecer toda la cadena de valor, no solo a sus puntos de venta. Además, es un programa que tiene el potencial para seguir generando cambios importantes con sus proveedores y con el negocio en general. Sin embargo, el mayor impacto que WOK ha generado frente a sus proveedores se da con pequeños productores. Esto es debido a que la compañía tiene gran cantidad de proveedores que figuran como empresas pequeñas y es más fácil transmitir la filosofía de WOK a estos productores que a empresas grandes que también le surten a la compañía.

Implementar programas de sostenibilidad en las compañías es un tema muy delicado ya que puede llegar a ser un arma de doble filo. Ha habido casos en los cuales se han generado algunas inconformidades por parte de los consumidores de WOK frente a programas y campañas de sostenibilidad que el restaurante ha implementado, pero son muy pocas las veces en las cuales se

ha generado un impacto negativo. Un ejemplo claro es la campaña sobre la fomentación del “No uso del pitillo”, que generó inconformidad entre los clientes de WOK cuando fue lanzada la campaña por primera vez. Sin embargo, los clientes fueron adaptándose al cambio y poco a poco fue bajando el nivel de inconformidad de estos.

Los programas de pesca responsable también generaron cierto impacto negativo dentro de la cadena de valor de la empresa ya que esto los obligó a adaptarse a la disponibilidad del producto, esto limitó la cantidad de materia prima que tenían los puntos de venta para ofrecerle a los clientes ya que al controlar la cantidad y tipo de peces que deben usar al producir cada uno de sus platos de comida, se ven obligados a trabajar con lo que sí está disponible y eso puede generar disgusto en los consumidores.

También puede haber inconformidades con los proveedores, al intentar buscar ser más sostenibles e innovadores en la cadena de producción ya que si ellos no cumplen estándares de calidad y documentación, WOK se ve obligado a no poder trabajar con ellos, aunque sus productos sean buenos, innovadores y sostenibles.

Dos objetivos importantes que la empresa tiene para mejorar su cadena de valor y hacerla más sostenible son: tener productores directos y disminuir la importación de productos. Gran cantidad de proveedores de WOK son productores nacionales pequeños, que se dedican a cultivar su producto para así vendérselo exclusivamente a la cadena de restaurantes. Cerca del 45% de los costos de ingredientes son producidos en Colombia; sin embargo, cuando el restaurante abrió esta cifra rondaba cerca del 80%. Así mismo, el 23% de los ítems utilizados para la producción de los platos son importados por intermediarios que les proveen el producto a WOK. El 77% restante son productos hechos en Colombia.

A pesar de ser comida oriental, WOK ha logrado sembrar ciertos productos originarios de allá en territorio nacional y utilizar productos 100% colombianos para reemplazar sabores y texturas similares a las del sudeste asiático. Esto puede considerarse un reto enorme para la compañía ya que es importante tener en cuenta que no se puede comprometer la calidad de los platos, asegurándose de no perder el sabor auténtico de la comida oriental.

En cuanto al trato de los empleados de WOK, la empresa no tiene ningún programa de responsabilidad social estructurado, pero sí tiene políticas que ayudan a que se genere una

influencia importante con sus empleados. La compañía no tiene una política de contratación, sin embargo, recibe a personas de todo el territorio nacional y no exige estudios o experiencia previa para la contratación. Los empleados de la compañía tienen la oportunidad de evolucionar profesionalmente ya que les ofrece programas y talleres para adquirir un mayor aprendizaje acerca del funcionamiento del negocio. Existen actividades como llevar a los trabajadores a ver el proceso de producción de sus proveedores, charlas informativas sobre pesca responsable, talleres sobre el manejo de finanzas personales, entre otros.

WOK entiende que educar a sus trabajadores y darles a conocer estos programas de sostenibilidad es esencial para preservar el funcionamiento del área. La sostenibilidad es un factor que trabaja de manera transversal con todos los empleados y las áreas de la compañía, ya que para su buen funcionamiento se debe conocer las operaciones, la producción, a los empleados y a toda la cadena de valor. (Vieira, 2018)

2.2 PERCEPCIÓN DE LOS CONSUMIDORES

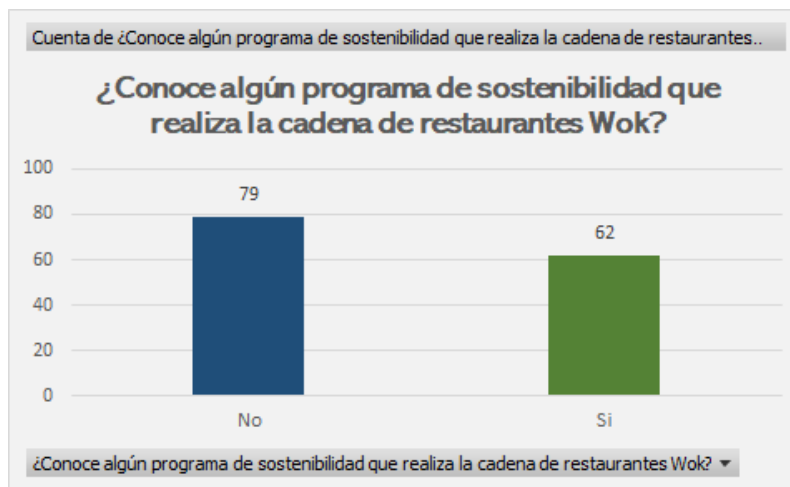
Realizamos encuestas a algunos consumidores de WOK para ver la percepción general que tenían frente a la compañía. Encontramos que hay personas que sí conocen los programas de sostenibilidad de la compañía, pero la gran mayoría no tiene conciencia de estas labores que WOK realiza.

La finalidad de las encuestas a los consumidores era ver si los programas sostenibles de WOK generaban algún impacto en la decisión de consumo de sus clientes, posicionando a la compañía como un restaurante “diferente a los demás” gracias a la filosofía que manejan de crear “la ilusión de un mundo más puro, más sano”.

Acuerdo a lo dicho anteriormente, se hizo una encuesta de 10 preguntas basadas en los programas de sostenibilidad que ha implementado la cadena de restaurantes WOK y adicionalmente, sobre qué percepción tienen las personas. Estas preguntas estuvieron diseñadas de tal forma que las personas nos dieron su opinión acerca de lo que conocen de WOK y de la misma forma nosotros comprobar que saben y tienen claro lo que hace WOK y los motivos por los cuales desarrolla estos programas. Sin embargo, es importante resaltar que la finalidad de estas encuestas está en saber cómo y de qué manera ven los consumidores a WOK y los programas que desarrollan; si la manera en la que quieren transmitir los mensajes ha sido la manera correcta o no.

2.2.1 PREGUNTA 1: PERCEPCIÓN SOBRE LOS PROGRAMAS DE SOSTENIBILIDAD IMPLEMENTADOS

Para iniciar, una de las preguntas que consideramos más importante y nos impactó en esta encuesta fue el saber cuántas personas tienen conocimiento sobre algún programa que haya desarrollado WOK y encontramos que únicamente el 44% de las 141 personas encuestadas tiene conocimiento sobre algún programa de sostenibilidad que realiza la cadena de restaurantes WOK. Adicionalmente, el programa que más conocen es el de pesca responsable, esto gracias a que la compañía publica información sobre el manejo de las especies que sirven en sus platos de comida en los individuales del restaurante y en su página web. Por otro lado, una gran fuente de información sobre estos programas de sostenibilidad son las Charlas WOK que son pequeñas charlas y exposiciones hechas por personas expertas del tema, narradores, cuenteros, entre otros que buscan que los consumidores aprendan y se eduquen sobre los temas y problemas que tenemos en la actualidad sobre el medio ambiente y la forma en la que podríamos de cierta forma ayudar a controlar o detener.



Gráfica 2 Encuesta pregunta1

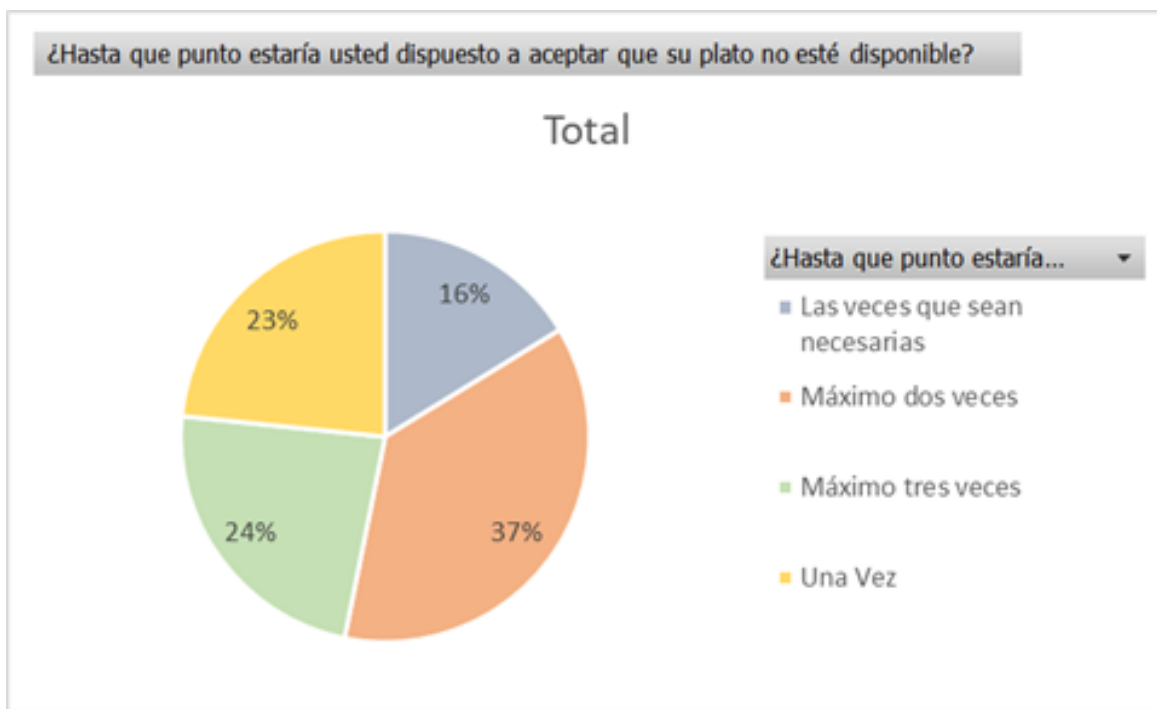
Aunque la compañía ha tratado de transmitir otros mensajes a sus consumidores, como promover el no uso de los pitillos, los consumidores no perciben esto como algo que diferencie a WOK de otros restaurantes ya que muchos afirman que es algo que la gran mayoría de establecimientos están haciendo.

Sin embargo, aunque casi la mitad de los consumidores que entrevistamos son conscientes de que WOK realiza el Programa de Pesca Responsable es muy complicado para la compañía educarlos

en el sentido de que muchas veces no hay disponibilidad de materia prima y no se pueden servir los platos que los clientes quieren.

2.2.2 PREGUNTA 2: PERCEPCIÓN SOBRE EL TIEMPO DE ESPERA DE UN PLATO EN WOK

Otra de las preguntas que consideramos importantes en esta encuesta fue cuánto estarían los consumidores dispuestos a aceptar que su plato no esté disponible. Esta fue una pregunta la cual tuvimos que explicar a cada uno de los encuestados, que son casos que podrían ocurrir por variedad de razones incluyendo que no es temporada de pesca para pescado solicitado, que hay dificultades para el transporte del producto (como el paro de camioneros) o que la compañía no ha comprado el producto aún. Estos fueron los resultados que encontramos:



Gráfica 3 Encuesta Pregunta 2

Al analizar los resultados de esta pregunta, pudimos darnos cuenta que el 37% de los encuestados estarían dispuestos a pedir máximo dos veces un plato distinto al que deseaban debido a la falta de disponibilidad del pescado u otros productos.

Sin embargo, un importante 16% está lo suficientemente motivado por los productos de WOK como para esperar las veces que sean necesarias para poder consumir el producto que desean. Estos son clientes que se sienten cómodos no solamente con un plato de la carta, sino que están

dispuestos a consumir más de un plato del portafolio que la empresa tiene para ofrecer. Es importante tener en cuenta que el 77% de los encuestados están dispuestos a esperar más de una vez, lo que quiere decir que si existe un interés y un gusto por parte de las personas hacia lo que ofrece WOK dentro de su portafolio. Hay que resaltar que debido a las diferentes temporadas y cambios climáticos que hay en Colombia, la probabilidad de que haya escasez de pescado es muy alto.

Según el periódico *El Colombiano*, la escasez de ciertas variedades de pescado son las que causan alzas en su precio. Dentro de este artículo explican que las personas no entienden por qué el pescado sube de precio, y esto se debe principalmente a la época de invierno que vivimos todos los años en Colombia, pues con las crecientes en los ríos, quebradas, mar y demás, los animales tienden a esconderse, por lo tanto, se vuelve más complejo la captura de estos. Es este uno de los ejemplos que puede soportar el hecho de que en Colombia sí hay épocas de escasez en que cadenas de restaurantes como WOK si se ven afectadas.

2.2.3 PREGUNTA 3: PERCEPCIÓN DEL VALOR AGREGADO DE WOK

Teniendo en cuenta otra de las preguntas realizadas dentro de la encuesta, quisimos averiguar si los consumidores veían alguna diferencia entre WOK y otros restaurantes de comida oriental para ver si la cadena de restaurantes había logrado algún tipo de diferenciación gracias a sus programas de sostenibilidad. Consideramos muy relevante hacer esta pregunta ya que es importante entender la percepción que tienen los clientes hacia la marca, su comida y experiencia que viven al ir a esta cadena de restaurantes. Para comprobar y conocer la percepción de los clientes formulamos la siguiente pregunta: ¿Qué considera usted que hace WOK diferente a los demás restaurantes de comida oriental?

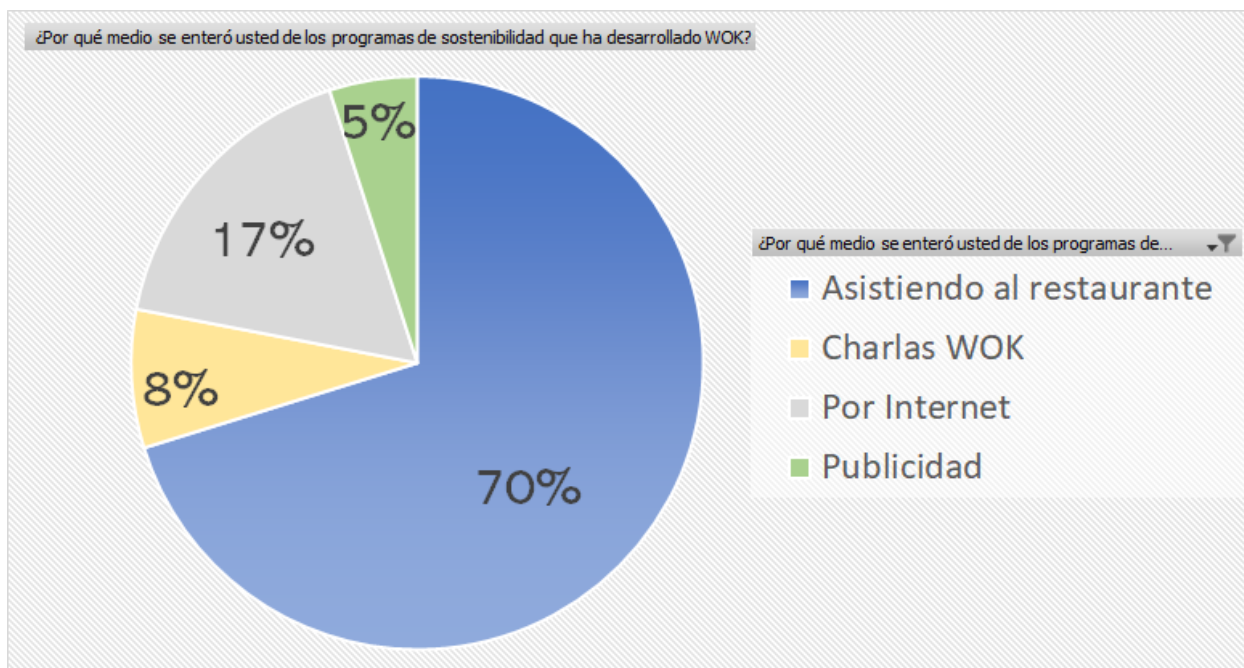
En la nube de palabras que se muestra a continuación se pueden ver las palabras que más repitieron los consumidores para responder a la pregunta, entre más grande sea la palabra quiere decir que más veces fue repetida.

había llegado a nosotros; motivo por el cual nos motivamos a formular la siguiente pregunta: ¿Por qué medio se enteró usted de los programas de sostenibilidad que ha desarrollado WOK?

Formulamos esta pregunta con la finalidad de entender por qué canal la compañía ha logrado transmitir su filosofía de manera más efectiva y así lograr encontrar oportunidades para que la empresa logre comunicarse mejor con sus clientes.

WOK ha logrado cierto impacto, sobre todo frente a sus clientes que viven la experiencia dentro de sus puntos de venta, generando un reconocimiento de sus programas de sostenibilidad en un 62% de los entrevistados gracias a que asistieron al restaurante y vieron algunas campañas en las que WOK ha trabajado.

Las charlas WOK también han tenido cierto impacto positivo, alrededor del 8%. Sin embargo, no es la principal fuente por la cual los consumidores reconocen algunos programas de sostenibilidad, a pesar que fueron creadas para educar a los clientes.

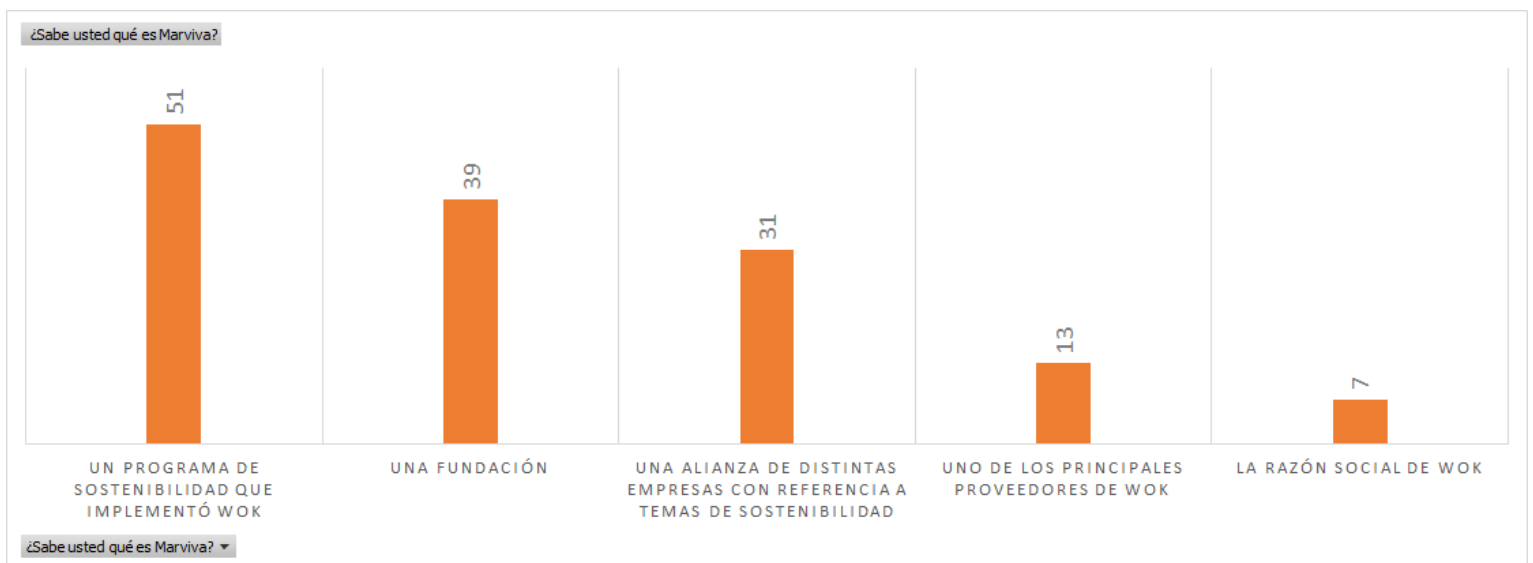


Gráfica 6 Encuesta Pregunta 5

2.2.6 PREGUNTA 6: PERCEPCIÓN SOBRE QUÉ ES MARVIVA

Al tener la entrevista con Simón Vieira nos fueron surgiendo preguntas a medida que íbamos conociendo un poco más acerca de la forma en la que se desarrolla sostenibilidad en esta empresa. Marviva fue uno de los conceptos que se mencionó en la entrevista y concepto del cual ya habíamos escuchado anteriormente, sin embargo, no sabíamos con exactitud su significado y la relevancia que tendría en la cadena de restaurantes WOK. Fue por este motivo que decidimos formular una pregunta dirigida a este concepto: ¿Sabe usted que es Marviva?

Esta pregunta se formuló con la finalidad de entender realmente qué es Marviva, conocer la historia detrás de este concepto ya que es fundamental dentro de la filosofía de la empresa y es importante que los consumidores se enteren y eduquen de la misma forma, y por esa razón fue que decidimos realizar la pregunta, para así saber qué tanto es el conocimiento que tienen las personas sobre este.



Gráfica 7 Encuesta Pregunta 6

Luego de analizar las respuestas de los entrevistados, nos dimos cuenta que solamente 39 de los 141 respondieron que Marviva es una fundación. Mientras que 51 personas afirmaron que es un programa de sostenibilidad implementado por la cadena de restaurantes.

Aunque las personas entrevistadas tenían claro que Marviva está relacionado con la sostenibilidad de WOK, la gran mayoría de los entrevistados no sabe que es una fundación que se dedica a preservar especies marinas en el Océano Pacífico colombiano.

Esto nos hace pensar que la compañía no tiene interés en enseñarle a sus consumidores acerca de la fundación ya que, aunque la fundación sigue creciendo a medida que van pasando los años,

muchas personas no tienen idea de que es lo que realmente hacen ni el impacto que han tenido dentro y fuera de los puntos de venta de WOK.

2. ÁMBITO ECONÓMICO

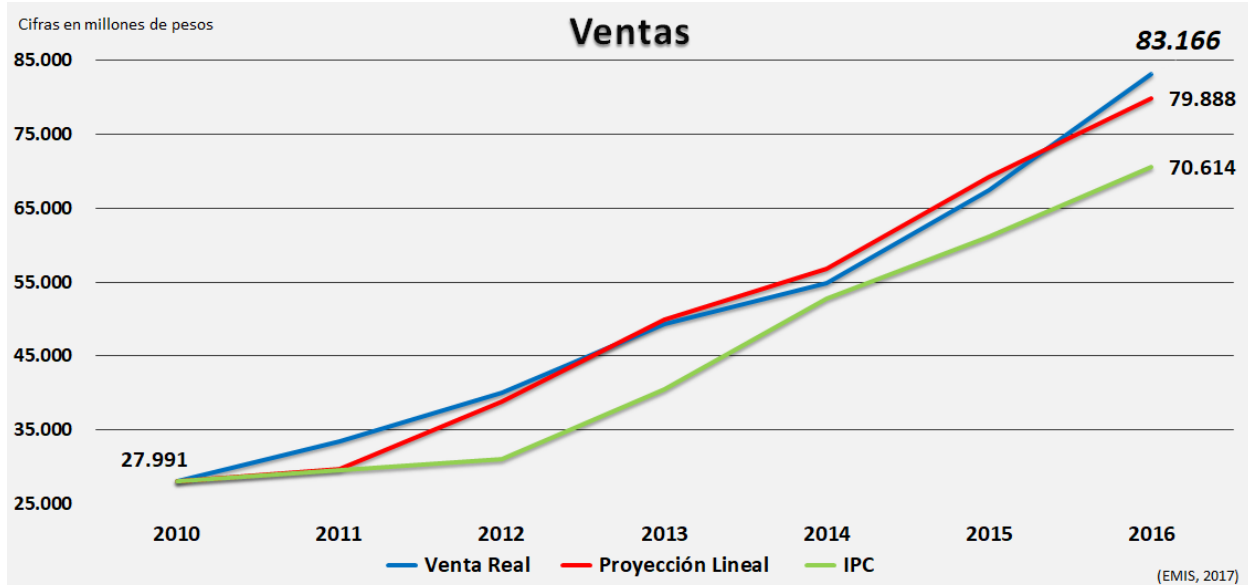
3.1 IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE SOSTENIBILIDAD EN LAS VENTAS

Basándonos en el histórico de ventas de WOK desde el año 2004 al 2016, se hizo una comparación de las ventas anuales respecto a las fechas en las cuales implementaron un programa de sostenibilidad. De acuerdo a esto, pudimos ver que existe una relación directa entre la implementación de estos programas y el incremento de las ventas, dado que las ventas reales demuestran un comportamiento más significativo y beneficioso, mientras que las ventas proyectadas si reflejan un crecimiento positivo, pero más lento. Teniendo en cuenta la gráfica 1 de anexos, se puede concluir que las ventas reales representan un 4.1% más que las ventas proyectadas y un 17.8% más que las ventas proyectada sobre el IPC de los años 2004 al 2010.

Se logró comprobar que, en promedio, WOK tuvo un ahorro de cerca de 3.4 mil millones de pesos, debido a la implementación del programa de pesca responsable en el año 2010, es decir que, si este programa no se hubiera llevado a cabo, hubieran dejado de ganar este monto. (EMIS,2018)

Para sacar estas conclusiones hicimos una comparación entre las ventas reales desde el 2010, cuando se implementó el programa de pesca responsable en la empresa, una proyección lineal tomando como base el histórico de ventas desde el 2004 hasta el 2010 y una proyección frente al IPC de cada uno de los años 2011 al 2016. Como se puede ver en la gráfica, las ventas reales son mayores a ambas proyecciones y la tendencia de crecimiento se mantiene mientras que en las otras proyecciones de comienza a estancar a medida que va pasando el tiempo.

Al comienzo, cuando se implementó el programa con la fundación Marviva, el crecimiento de las ventas venía con la misma tendencia que tenía antes. Sin embargo, a largo plazo se empiezan a ver los resultados de haber incluido estos programas dentro de su modelo de negocio reflejado en las ventas de la empresa.



Gráfica 8 Proyección ventas

3.2 IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE SOSTENIBILIDAD EN LOS COSTOS

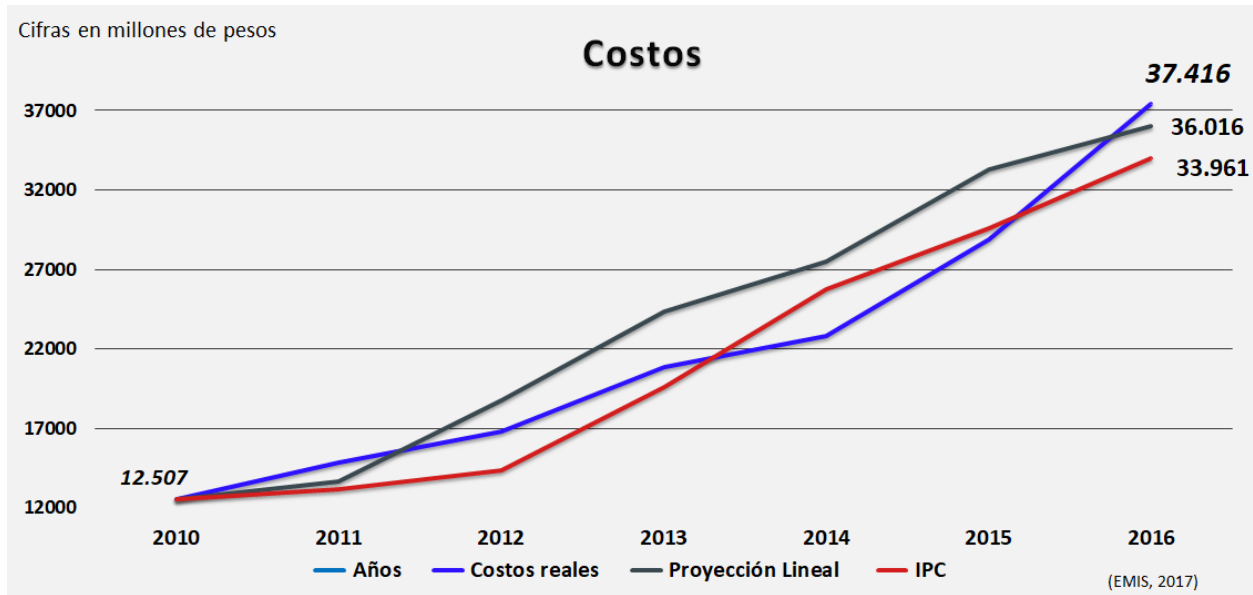
Basándonos en el histórico de costos de WOK desde el año 2004 al 2016, se hizo una comparación de los costos anuales respecto a las fechas en las cuales implementaron un programa de sostenibilidad. De acuerdo a esto, nos dimos cuenta que, así como existe un incremento en las ventas, también existe un incremento en los costos. Al analizar la gráfica 2 en anexos, se puede concluir que los costos crecieron un 3.9% respecto a las ventas proyectadas basadas en crecimientos anteriores; mientras que las ventas reales fueron un 10,2% mayores a la proyección basada en el IPC. (EMIS,2018)

Haciendo una comparación entre los costos reales, la proyección de los costos desde el 2004 hasta el 2010 y la proyección de incremento de costos frente a los indicadores del IPC del 2011 al 2016, logramos concluir que hubo un incremento en los costos desde que se implementó el programa de pesca responsable.

WOK gastó cerca de 1.400 millones gracias a haber implementado el programa de pesca responsable dentro de la compañía en el 2010.

Sin embargo, teniendo en cuenta el incremento en ventas, podemos concluir que el aumento en los costos, gracias a la implementación del programa de pesca responsable con la fundación Marviva,

no fue significativo ya que las ventas tuvieron un incremento mucho mayor y esto le genera utilidades importantes a la empresa.



Gráfica 9 Proyección costos

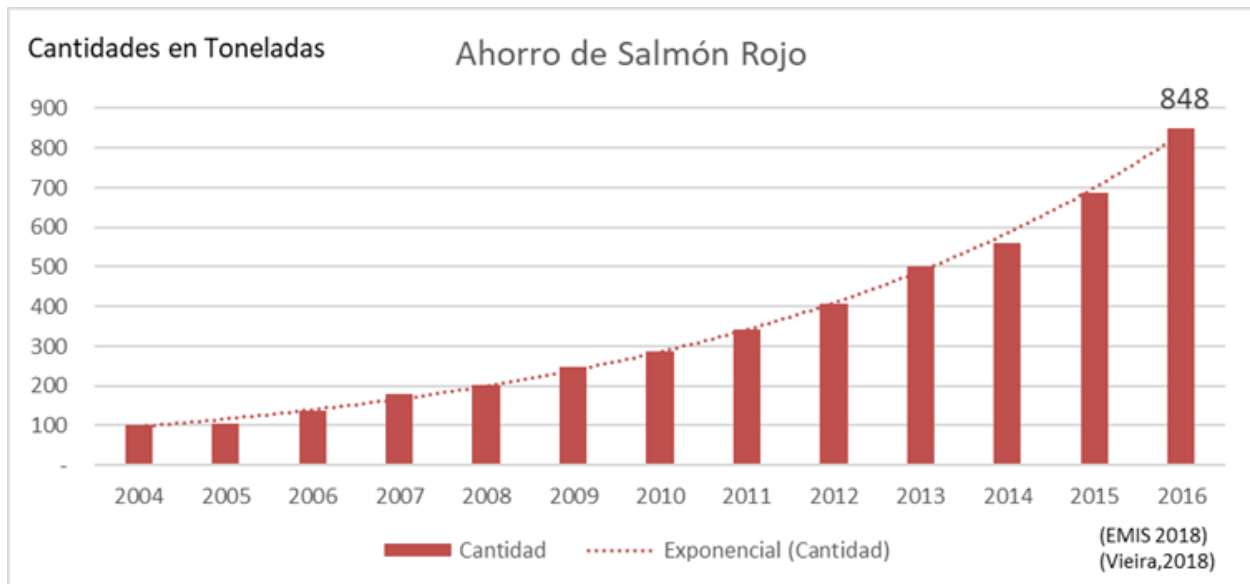
4. ÁMBITO AMBIENTAL

4.1 IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE SOSTENIBILIDAD DE WOK EN EL MEDIO AMBIENTE

Para calcular el impacto que los programas de sostenibilidad de WOK tienen sobre el medio ambiente, decidimos mostrar la información haciendo proyecciones y supuestos que permitan a los lectores de este texto hacerse una idea clara de cuánto ha sido la influencia de WOK en cuanto a temas ambientales. Los datos de la compañía que se ven a continuación fueron suministrados por Simón Viera, gerente de sostenibilidad, para lograr generar una comparación frente a impactos ambientales reales que ocurren en el entorno colombiano.

Al inicio de sus operaciones, WOK utilizaba alrededor de 100 toneladas de salmón rojo al año. Al buscar alternativas para conservar las especies en vía de extinción, dejaron de pescar estos animales. En el caso que la empresa siguiera utilizando este tipo de productos hoy en día, estaría sacrificando cerca de 848 toneladas; lo que equivale a 1.2% del total del salmón rojo que se utilizó en el año 2016 en Colombia. El ahorro promedio anual de salmón fue de 354 toneladas, y se debe

principalmente al ahorro o abandono del uso de este producto en la cadena de restaurantes WOK. (El Tiempo, 2016)

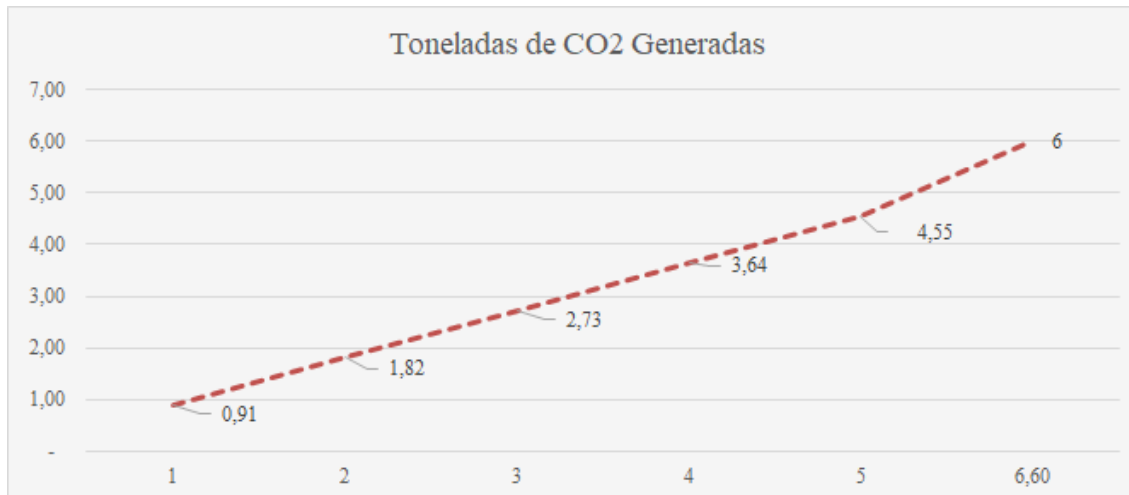


Gráfica 10 Proyección consumo

Adicionalmente, hay que aclarar que WOK tiene una política de disminución y buena utilización de sus desperdicios.

En un restaurante promedio, entre el 4% y 10% de los alimentos terminan en la basura, esto hace que se genere cerca 6 toneladas de CO2 al año, la misma cantidad que genera un avión viajando desde Bogotá D.C hasta México D.F 6 veces y media aproximadamente; ida y vuelta.

La siguiente gráfica muestra la cantidad de toneladas que se generan por número de viajes en una distancia de 3.192 Km, la distancia entre Bogotá D.C y México D.F.

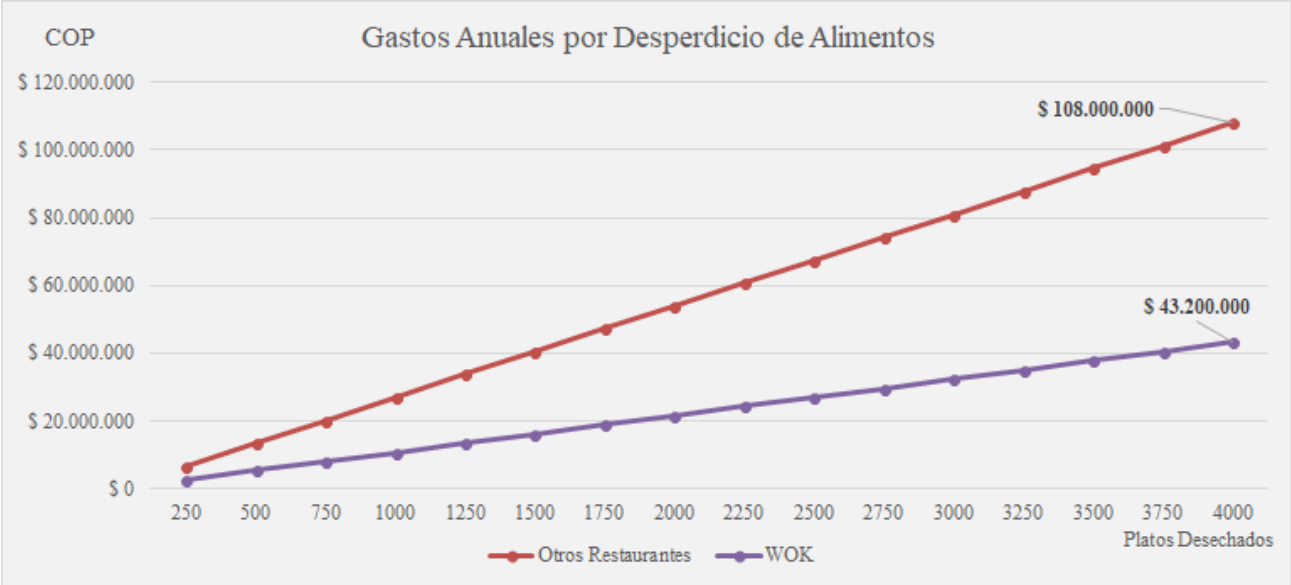


Gráfica 11 proyeccion contaminación

Es evidente que no tener un buen control de los desechos orgánicos y no orgánicos genera impactos negativos importantes en el medio ambiente que a largo plazo pueden llegar a convertirse en un problema mucho mayor. (Te Lo Sirvo Verde, 2016)

WOK, gracias a su política sostenible de control de desechos, apenas alrededor del 6% de los alimentos que sirven en sus puntos de venta son desperdiciados. Esto ha ayudado a la empresa a disminuir en 0,36 toneladas (36.000 Kg) la cantidad anual de CO2 que produce el restaurante.

Esto quiere decir que WOK, tira a la basura cerca de 2.400 platos de comida al año, mientras que un restaurante promedio desecha alrededor de 4.000. Si el precio promedio de un plato de comida en WOK es de \$27.000, significa que al año la compañía está ahorrando cerca de 64,8 millones de pesos gracias a su política de control de desechos. (Vieira, 2017).



Gráfica 12 Proyección desperdicios

Adicionalmente, el programa que más conocen es el de pesca responsable, esto gracias a que la compañía pública información sobre el manejo de las especies que sirven en sus platos de comida en los individuales del restaurante y en su página web.

CONCLUSIONES

En el trabajo de grado presentado anteriormente se realizó una investigación cualitativa y cuantitativa en la cual pudimos verificar específicamente cuál de las hipótesis planteadas era la correcta basándonos en los hechos y suposiciones presentados en dicho trabajo. Teniendo en cuenta esto, nosotros antes de iniciar esta investigación, según lo visto, leído y vivido anteriormente, pudimos concluir que el impacto social, económico y ambiental con los programas de sostenibilidad que implementa WOK, es positivo ya que en cuanto al ámbito económico las ventas generadas por la empresa incrementan de manera significativa y los costos de la materia prima disminuyen con cada uno de los programas desarrollados. En cuanto al ámbito social, genera un impacto positivo en sus diferentes grupos de interés en las cuales se ven beneficiados debido a las diferentes operaciones que realiza la empresa, ya sea interna o externa. En cuanto al ámbito ambiental, genera un impacto positivo por los programas de sostenibilidad que se han venido desarrollando a lo largo de los años, ya que de cierta forma si hemos tenido que vivir y hemos conocido las diferentes campañas lanzadas por la empresa. Adicionalmente, son campañas que pueden ser percibidas en el momento de consumir o incluso entrar a esta cadena de restaurantes.

Tras realizar la investigación cualitativa y cuantitativa, pudimos sacar diversas conclusiones en cada uno de estos puntos tenidos en cuenta en la pregunta de investigación. Analizando lo dicho anteriormente, es importante resaltar que las conclusiones obtenidas van más allá de la hipótesis planteada ya que tienen un trasfondo que es importante que se conozca y que mencionaremos a continuación.

En cuanto al ámbito económico, tras la realización de las proyecciones lineales, pudimos concluir que las ventas y los costos generados por la empresa si se vieron afectados por el desarrollo de los programas de sostenibilidad, sin embargo, debido a las políticas de la cadena de restaurantes WOK no fue posible medirlas. Esto se debe principalmente a que ellos no llevan registros de ningún programa de sostenibilidad que implementan. Sin embargo, las pocas cifras que el restaurante maneja son confidenciales para el público en general. Descubrimos, por medio de nuestro análisis, que implementar políticas de buena disposición de desechos orgánicos genera una disminución importante en los costos de la compañía si se le compara con otros restaurantes que no implementan este modelo en su operación. En el caso de WOK, la compañía se está ahorrando al cerca de 64 millones de pesos al año al implementar la

política de buena disposición y disminución de residuos orgánicos. Teniendo en cuenta que los costos de disponer de estos desechos son muy elevados, al WOK implementar este proceso dentro de su operación, crea un ahorro significativo que se ve reflejado a largo plazo.

En cuanto al ámbito social, tras la encuesta realizada a los consumidores y la entrevista a Simón Vieira, pudimos concluir que el impacto generado es positivo y se puede analizar desde diferentes puntos. El primero es la relación y comunicación directa y cercana que tiene con sus proveedores. Esto permite que los lazos se fortalezcan y le dé la capacidad a WOK de tener un acceso cercano a sus recursos. Debido al amplio portafolio de productos que ofrecen, la necesidad de adquisición y variedad de materia prima que requieren, es que puede verse afectado este ámbito, beneficiándose ellos directamente con la obtención de estos productos, más cuando se encuentran en épocas de escasez; pero también beneficiando a los diferentes proveedores con los que trabajan a diario, asegurando así un puesto fijo para cada uno de sus empleados. En cuanto a los trabajadores internos de la cadena de restaurantes WOK, se ven beneficiados directamente ya que reciben constantes capacitaciones brindándoles un amplio aprendizaje sobre sus labores para así mantener la calidad y servicio prestado a los consumidores. Adicionalmente, para el ingreso a esta compañía no es requisito el tener un nivel educativo, será bienvenido y recibido en WOK cumpliendo con los valores y principios de la empresa; de esta manera es una compañía que abre sus puertas a generar empleo en un porcentaje alto.

El ámbito social es probablemente uno de los factores en los cuales WOK crea mayores impactos y por el cual más se caracteriza como una empresa sostenible. El hecho de pensar siempre en mantener a sus clientes, empleados y proveedores contentos le ha ayudado a tener buenas relaciones profesionales y ha impulsado a las pequeñas empresas colombianas por medio de la innovación y educación.

Por medio de este trabajo de investigación, encontramos que WOK ha impactado a cerca de 400 familias colombianas gracias a su operación e implementación del programa de fortalecimiento a proveedores. La compañía tiene alrededor de 700 proveedores, de los cuales un 57% son familias de estratos bajos que se han impulsado empresarialmente gracias a las políticas de emprendimiento y educación de WOK. En cuanto a sus clientes también logra generar un impacto significativo ya

que WOK por medio de sus programas busca educar y generar conciencia acerca de la importancia de no afectar el medio ambiente y preocuparse por actuar en pro de los recursos naturales.

En cuanto al ámbito ambiental, encontramos que WOK ha generado impactos positivos en el medio ambiente a lo largo de sus años de operación. Este impacto crea valor hacia la compañía y hacia el medio ambiente, pero este se ve reflejado a largo plazo y a medida que pasan los años va incrementando el impacto positivo en conservación de especies marinas, disminución de residuos, ahorro de agua, utilización de recursos naturales, entre otros.

Después de realizar nuestras proyecciones y analizarlas encontramos que WOK ha logrado ahorrar gran cantidad de residuos orgánicos a lo largo de sus años de operación, lo cual ha representado una disminución significativa en las cantidades de CO₂ que se generan por estos y un impacto importante en los costos de la compañía, si se le compara con otros restaurantes que no implementan programas políticos de reducción de residuos orgánicos. Así mismo, la idea de controlar y regular qué tipo de materia prima debe utilizar la cadena de restaurantes para servir sus platos ha ayudado a conservar las especies marinas a lo largo de los años y ha ayudado a reducir el índice de mortalidad de estos animales. En nuestro análisis tomamos como ejemplo al salmón rojo del Pacífico Colombiano, una de las muchas especies que se encuentran en vía de extinción gracias a la pesca sin control por parte de los seres humanos. Concluimos que, gracias a la implementación del programa de pesca responsable, WOK contribuyó a la preservación de cerca de 848 toneladas de salmón rojo.

Podemos concluir que una empresa como WOK, que implementa modelos de sostenibilidad en su operación, generan un valor positivo y significativo hacia el medio ambiente gracias a que su modelo de negocio les permite crear un impacto importante, no solamente en la empresa, sino también en el entorno en el que se desenvuelve. Es un modelo que beneficia no solo a sus grupos de interés, sino que va un poco más allá de sus operaciones, crea valor para toda la sociedad. Teniendo en cuenta todos los datos e información presentada en este trabajo, se logra concluir que los programas de sostenibilidad que implementa la cadena de restaurantes WOK impacta de manera positiva en los 3 principales pilares de la sostenibilidad, con lo cual podemos definir que, aunque WOK no se considera una empresa sostenible, va encaminada a transformar a la sociedad y a convertirse en una empresa realmente sostenible.

Tras el análisis de impactos de la compañía en distintos ámbitos, sociales, económicos y ambientales, le recomendamos a la empresa tener un seguimiento cuantitativo claro, generando datos e información que les permita ver que tanto se han beneficiado o afectado por sus programas de sostenibilidad. Esta es una recomendación que consideramos muy importante ya que, al realizar esta tesis, pudimos darnos cuenta que realmente si hay impactos positivos, y los resultados hubieran sido más claros y acordes a la realidad si existiera un seguimiento real de los programas implementados.

ANEXO 1

Buenas tardes, la siguiente entrevista será realizada a Simón Viera, gerente de sostenibilidad de Wok, las preguntas que se harán acá serán con el fin de obtener opiniones e información sobre los programas de sostenibilidad de Wok. Las respuestas serán manejadas de manera confidencial y para fines académicos.

Joseph y Catalina - “Buenas tardes Simón, primero, antes de empezar, quiero aclarar de nuevo que esta entrevista será utilizada para fines netamente académicos.”

Simón Viera - “Si, yo entiendo que es netamente académico y es una de las razones por las cuales estoy aquí hablando con ustedes y los temas académicos me interesa muchísimo, entonces les pido el favor que lo que se diga acá y lo que se cuente acá sea utilizado para esto y nada más, cero redes sociales, cero publicaciones por ahí; que esto vaya, por favor, solamente para la tesis y ya.

“Nosotros trabajamos casi toda la vida desde un interés de los dueños, de la gerencia, de los empleados, de los trabajadores; en tratar de hacer las cosas bien, muy instintivamente sin mucha guía. Más bien como nos interesa un problema y buscamos una solución para ese problema. En Wok no existe una política de responsabilidad social y sostenibilidad como tal, en este momento estamos trabajando lo que llamamos nosotros los principios o los propósitos de WOK en donde básicamente estamos tratando de dejar por escrito este tipo de temas no solamente en lo ambiental y en lo social sino con respecto a todo el funcionamiento del restaurante. No lo hemos desarrollado todavía, no tenemos un documento todavía donde se puedan encontrar nuestras guías para el trabajo del día a día; como les contaba, casi todo se ha hecho muy por ensayo y error, por intereses; más que por una planeación clara del tema.

La parte ambiental ha estado más organizada que lo que uno llamaría responsabilidad social empresarial, eso acá ni siquiera está a cargo de alguien en específico y lo que termina pasando es que todo termina afectándose, nosotros esperamos, que más positiva que negativamente a través de lo que tenemos nosotros, lo que llamamos nuestro ADN, que es una frase muy sencilla, que desde hace mucho tiempo se viene trabajando como una guía general donde dice: ‘la ilusión de un mundo más puro, más sano’. Esa es la consigna con la cual nosotros trabajamos todos los días, ubicada por allá en el fondo de la cabeza; dónde básicamente si lo que nosotros hacemos de una u otra forma contribuye a esa idea, entonces está bien dirigida. Ahora lo que estamos con este proceso de plasmar los principios de Wok, es volver esa frase tan genérica un poquito más puntual. Ese es el primer punto que les quería comentar.

El segundo, un poco con respecto a lo que hablaba ahorita con respecto a la información que les voy a dar, Wok no maneja publicidad, las cosas que hacemos no las hacemos por generar una imagen en nuestros consumidores, que se ha dado de cierta forma, pues sí; pero esa es la razón por la cual muchas de las cosas que nosotros hacemos no las conocen las personas. Porque las hacemos internamente, porque nosotros

tenemos ganas de hacerlas bien, no por comunicarlas. Salimos con campañas, si ustedes han venido y son clientes de Wok se han dado cuenta que estos individuales tienen campañas de diferentes temas. Porque uno de nuestros principios es fomentar hábitos de consumo responsable, entonces todo lo que nosotros vemos acá (en los individuales) es con la idea de, a través de nuestra experiencia y nuestros aprendizajes, teniendo en cuenta que, pues, no nos la sabemos todas ni mucho menos, a veces encontramos y tenemos unos aprendizajes que nos gusta transmitirle a las personas, entonces por ejemplo: el tema de la pesca responsable es uno de nuestros proyectos bandera y cuando entramos en el tema de pesca responsable nos dimos cuenta que éramos muy ignorantes en el tema, que no sabíamos que era la pesca artesanal, la pesca responsable y los criterios de la pesca responsable, entonces a medida que hemos aprendido en ese tema nos hemos encargado de transmitirle esa información a nuestros consumidores, a nuestros clientes, para tratar de generar un cierto impacto un poquito más allá de nuestra organización.”

Joseph- “Según lo que yo le entiendo, ¿Wok saca todas estas campañas educativas hacia sus consumidores con la finalidad de educar a la gente?”

Simón- “Sí”

Joseph - “Pero esto también genera un impacto, pienso yo, en la compañía como tal, porque no todas las empresas hacen eso.”

Simón - “Sí, yo creo que, a través de esto, el rebote de estas campañas y de esta intención de compartir esta información; tampoco me voy a poner a hablar de campañas educativas, porque ni siquiera es eso, nosotros lo llamamos ‘sensibilización’. ha sido un poco el rebote colateral que, en ciertos ámbitos, porque tampoco es todo el mundo, nos reconoce como una marca sostenible o que trabaja hacia la sostenibilidad o con productos responsables, etc. Sin embargo, el concepto de ‘marca sostenible’ no es algo con lo que nos gusta que nos asocien, sobre todo cuando uno ya conoce el tema, nosotros NO somos sostenibles, lastimosamente. En el mundo de hoy hay muy pocas empresas que sean realmente sostenibles, que tengan un impacto cero opositivo en el medio ambiente; nosotros no hemos llegado allá, es muy difícil.”

Joseph- “Pero, ¿La sostenibilidad va directamente relacionada con el medio ambiente?”

Simón- “No, no necesariamente, pero digamos que hoy en día la palabra ‘sostenibilidad’ se relaciona mucho más con el medio ambiente.

Digamos que la idea es mantener viva la idea de los tres pilares la sostenibilidad: social, económica y ambiental.”

Catalina- “Yo tengo una pregunta, Por qué ustedes no se han interesado, o su fin es, generar publicidad y dar a conocer toda esa parte interna y todo lo que han venido implementando, ¿porque no les gustaría fomentarlo y darlo a conocer a las personas?”

Simón- “Por qué la publicidad es un arma de doble filo, siendo tan cuidadosos como hemos sido, nos han llegado de rebote unas cosas que no eran nuestra intención; entonces si uno empieza a vender a Wok con una imagen de una empresa sostenible, el día de mañana cualquier falla que nosotros tengamos, y las tenemos porque no somos perfectos, le caen a uno dos o diez veces más duro, entonces la gerencia ha sido siempre muy precavida en eso diciendo: cada uno de esos mensajes como ‘los palitos son felices’ o la campaña que tuvimos de ‘más bigotes menos pitillos’ son campañas en las que duramos nosotros meses dándole vueltas al mensaje para no ir a transmitir algo que nos pueda responsabilidad de cosas de las cuales no somos responsables o mandar una imagen que no es realmente lo que hacemos en el restaurante.

Entonces la sostenibilidad ambiental y los temas ambientales hoy en día que están en auge, que tienen tantos ojos encima, realmente son una disciplina o un área de conocimiento realmente nueva en el mundo y las personas comenzaron a preocuparse por el medio ambiente más o menos a finales de los cincuenta y principios de los sesenta y eran considerados los más radicales y los más locos; si nosotros comparamos eso con cualquier área del conocimiento es muy reciente. Hoy en día, donde hay un movimiento grande alrededor este tema uno ve teorías de todo, y todo es malo y todo es bueno, entonces hay quienes dicen: ‘las bolsas de plástico son mejores que las de papel’ y hay quienes dicen que las ‘bolsas de papel son mejores que las de plástico’ y ambos tienen información que lo respaldan, entonces casarse con una idea y sacar una información con ese tema, hoy en día, con ese tipo de temas es muy difícil; puede meterlo a uno en problemas más que darle una buena imagen; entonces por eso somos muy cuidadosos con todo ese tema de la publicidad externa.

Eso, por un lado, y por otro lado también por que la gerencia Wok siempre ha tenido la filosofía de trabajar todo internamente y no hacer publicidad externa de la misma marca, entonces nosotros no hacemos publicidad con nadie, todo lo que manejamos lo manejamos internamente, esos dos temas van muy de la mano.”

Joseph - Tengo una pregunta, ¿Por qué diría usted que es importante sensibilizar a la gente?, yo se que Wok hace unas ‘Charlas Wok’ en donde se dedican a explicarle a la gente todos estos temas; ¿Por qué para Wok es importante hablar de estos temas y por qué no para otras compañías?”

Simón - “De otras compañías no tengo ni idea, pero todo esto hace parte de la filosofía interna de la empresa, está plasmado en esa frase ‘un mundo más puro, más sano’ en donde nosotros entendemos que está bien el impacto que nosotros hacemos dentro de nuestros puntos de venta pero también entendemos la importancia

de tener un alcance un poquito más alto; que nosotros solos no vamos a poder resolver ningún problema y eso se puede a través de alianzas y de estar en comunión con el resto que nos rodea. Uno de los puntos importantes es que nosotros entendemos que somos parte de algo más grande y eso algo más grande nos nuestros clientes, nuestros proveedores y las familias de nuestros colaboradores; entonces si nosotros logramos sembrar un poquito de nuestra semillita en otras personas y logramos tener un impacto un poquito más allá pues estamos cumpliendo con esa meta que tenemos como empresa. Trabajamos alrededor de esto porque somos una empresa poco común que no tiene una misión y una visión, sino que tenemos estos principios y trabajamos alrededor para eso, entendiendo que nuestra prioridad es preparar platos de comida y servirlos a nuestros clientes, de ahí es de donde sale todo. Si no hacemos eso, pues no estamos en nada. En ningún momento se sacrifica ese principio básico por lograr algo más, porque si nosotros sacrificamos la calidad de los platos, los precios o la atención a nuestros clientes; se acaba la empresa y todo lo que está asociado a eso.

Todo lo que yo hablo lo hablo desde mi área lo hablo como si fuera a lo único que nos dedicamos, pero no, nuestro día a día es esto; las personas no se imaginan, yo no me lo imaginaba, todo lo que hay detrás de estos platos, el nivel de complejidad de hacer un plato de comida en Wok es enorme. Somos mil cien personas las que trabajamos hoy en día en Wok para atender a nuestros clientes y lograr ese objetivo y si eso no lo logramos hacer de la mejor forma posible, pues no estamos logrando el objetivo.”

¿Catalina- “¿A pesar de que llevas trabajando poco tiempo acá (un año), tienes conocimiento de todos los programas que se han venido implementando en Wok desde antes de que llegaras?”

Simón - Si, si lo primero que hice cuando llegué fue ‘empaparme’ de todo lo que se ha hecho y siento como si hubiera participado ahí porque me senté con cada una de las personas que ha participado en esos programas para ver cómo fue que se ejecutaron y cuáles fueron los resultados.”

Catalina- “Ya que conoces todos los programas que se han venido implementando, o en su gran mayoría, ¿Cuál consideras tú que pueda llegar a ser el que más ha impactado dentro de la empresa o ya sea a los consumidores?, porque podrían ser diferentes.”

Simón- “Desde mi punto de vista, desde mi conocimiento y desde mi trabajo del día a día el programa que me parece a mí que ha generado mayores impactos y que tiene además el mayor potencial para seguir generando impactos es nuestro programa de trabajo con proveedores. Esa es, además, la parte a la que yo me dedico, yo manejo el área de sostenibilidad que tiene digamos los programas más grandes; un programa que llamamos ‘Producción más limpia’, que es el día a día de nuestros puntos de ventas, es mirar que pasa en nuestras cocinas y mirar cómo disminuimos impactos dentro de nuestras operaciones diarias. Esto es básicamente: manejo de residuos, manejo de vertimientos, consumos energéticos y de agua. Son impactos

enormes, digamos que yo lo superviso, pero no lo manejo directamente, de eso se encargan los ingenieros ambientales que van punto a punto revisando eso constantemente.

Mi trabajo es escoger proveedores, nosotros tenemos unos enfoques: por un lado, trabajamos en lo posible con proveedores directos, no a través de intermediarios.

La carta de Wok, si ustedes la miran, hay más o menos alrededor de 300 ítems, es una carta muy amplia; para manejar 300 y algo ítems nosotros tenemos más de 400 proveedores diferentes en vez de tener 3 intermediarios que nos consigan todo. Eso es un 'chicharrón', en términos logísticos, lograr que nos consigan todo; porque coordinar tanta gente es bien difícil y porque muchas veces tenemos proveedores de ingredientes muy importantes y solamente hay uno o dos proveedores de ellos y porque el día de mañana 'hubo una helada' o 'se cayó el cultivo porque quién sabe qué'; y nosotros nos volvemos locos consiguiendo esos productos.

Sin embargo, eso tiene una cantidad de beneficios, por un lado, tenemos trazabilidad de la mayoría de nuestros ingredientes, sabemos: quién lo sembró, cómo lo sembró, donde lo sembró y cuando lo sembró o en el caso del pescado: donde lo pescaron, quien lo pescó y cómo lo pescaron; y así con muchos de nuestros ingredientes.

Eso nos permite a nosotros garantizar calidad en dos términos: **Inocuidad** que es: disminuir drásticamente el riesgo de intoxicar a nuestros clientes, porque sabemos cómo están haciendo los procesos nuestros proveedores, que no estén 'regando las lechugas con agua del río Bogotá'. Y por otro lado calidad **organoléptica** también, que es lo que les interesa a los chefs y es básicamente que los ingredientes cumplan con el sabor, el olor, el color, la textura, los niveles de humedad, lo que se necesita para los platos. Todo eso, cuando uno trabaja directamente con los proveedores es mucho más fácil de seguir.

Por otro lado, al trabajar con ellos, lo que nosotros hemos descubierto, es que cuando uno fortalece las relaciones personales con los proveedores garantiza mejores relaciones comerciales entonces tenemos cosas como fidelización; nuestros proveedores hacen cosas por nosotros que un intermediario nunca haría.

(ejemplo) El paro de camioneros del año pasado: nuestro proveedor de pepino nos dice 'no le puedo mandar el pepino porque no nos dejan pasar mi camioneta' la jefe de compras le dice '¿Qué están dejando pasar?' proveedor: 'Únicamente buses de pasajeros' la jefe de compras le dice: '¿Por qué no se echa unos pepinitos en una maleta, se monta en un bus y me los trae?' y el señor hace eso y nos llegan los pepinos a Wok y podemos seguir vendiendo nuestros platos de sushi que tienen el pepino de Wok.

Si uno está comprando en Corabastos y no hay pepino porque hay paro de camioneros, pues no hay pepino, no hay nada que hacer, el vendedor no se va a montar en un bus, irse hasta Boyacá y traernos el pepino, eso no va a pasar.

Entonces, como ese tipo de cosas, esto es un beneficio y al trabajar directamente con ellos también podemos ayudarlos, fomentarlos y buscar proyectos de fortalecimiento para mejores desempeños en términos ambientales, sociales, etc. Cuando nosotros trabajamos a veces con otras entidades nosotros mismos tenemos en este momento un proyecto de fortalecimiento de proveedores con un plan de acción donde hacemos unos diagnósticos, unas visitas de diagnóstico, miramos donde ‘están flojos’ y buscamos oportunidades para que ellos mejoren en términos sociales, económicos y ambientales.

Entonces, si miramos que hay opción de hacer ciertos pilotos de cultivos orgánicos con nuestros proveedores nosotros se los surtimos, o de pronto vemos que tienen unos problemas administrativos enormes entonces les buscamos capacitaciones o formas de ayudarlos en ese tema y así logramos fortalecer a nuestros proveedores para que ellos crezcan a la par con nosotros, ya que esta (Wok) es una empresa que está en un periodo de crecimiento; no es un crecimiento enorme pero pues el año pasado abrimos nuevos restaurante, este año de pronto no abrimos ninguno.

(Joseph - “¿Todos en Bogotá?”)

Simón- “Todos en Bogotá, quince puntos de venta tenemos en este momento; bueno, son dos en Chía”)

Simón- Y además los fortalecemos a ellos como negocio, entonces ahí es cuando digo yo que creo que es en donde hemos generado mayores impactos y donde tenemos el potencial de seguir generando impactos porque eso nos beneficia a nosotros y beneficia a toda la cadena de valor que es donde se sale uno ya de nuestros puntos de venta y de nuestros clientes y donde podemos llegar a trabajar con catorce departamentos de Colombia; de donde nos están llegando nuestros productos.

El problema ahí, y por todo lo que les he contado; ustedes pueden intuir un poquito. Nunca hemos indicadores de nada. Yo no les puedo decir: ‘nuestros impactos en estos veinte años de trabajo han sido estos y estos y estos, hemos beneficiado a tantas familias...’; nada, nunca hemos medido nada.

A pesar que ese es uno de los puntos en donde yo intuitivamente tengo mejores impactos y mayor potencial, es el que menos podemos ‘comprobar’. Hay cositas, hay historias, yo les puedo contar un millón de historias con nuestros diferentes proveedores; pero no tenemos datos concretos como sí puedo decirles cuántos residuos estamos separando, por ejemplo. Eso si son cosas en las cuales tenemos datos. Pero a pesar de que si logramos hacer cosas muy interesantes yo creo que en esto hacemos aún más.”

Joseph- “Con todo este tema que usted dice de los proveedores...Yo trabajo en Coca Cola...somos uno de sus proveedores, es una empresa que ya está muy estructurada y que no va a cambiar su modelo de negocio.”

Simón- “A ellos no les ‘paramos tantas bolas’”

Joseph-” esa es mi pregunta, ¿Cómo haría Wok para ‘pararles bolas’?, ¿Cómo hacer para impactar en esas empresas en las cuales si es difícil generar un cambio en ese tipo de proveedores?, y transmitir toda esa filosofía que usted nos está contando”

Simón- “No pues yo creo que también hay que entender los alcances que uno tiene, me parece una pregunta bien interesante sobre todo porque yo creo que ese es un tema en el que no hemos pensado mucho; nosotros nos hemos enfocado sobre todo en nuestros pequeños proveedores, que son la mayoría y buscar la manera de ayudarlos porque entendemos que ellos necesitan más ayuda que Coca Cola.

Pero no hemos pensado esta idea de transmitir todo esto más allá de nuestros clientes y de nuestros pequeños productores y es bien interesante porque si tenemos muchas experiencias que podríamos compartir con ellos. De hecho, hace como quince días nos contactó Frisby y nos dijo: ‘ nosotros tenemos una fundación bien interesante que se ha enfocado mucho al tema de educación’, ellos tienen una universidad ‘la berraca’ y es un tema en el cual nosotros estamos arrancando pero estamos mucho más quedados; pero nos dijeron: ‘queremos aprender, ¿Cómo es que trabajan ustedes con proveedores?; porque ese es un modelo que nadie maneja tan bien como ustedes y queremos comenzar a complementarlo’. Pero eso fue porque ellos nos buscaron a nosotros. Ahora; ¿Cómo llegarle a una empresa como Coca Cola o como Bavaria?, es bien interesante y creo que me quedaría un buen rato pensándolo porque creo que nunca hemos pensado en ese tipo de acercamiento de ‘nosotros hacia ellos’.

Se me ocurre que lo primero que uno debería hacer es pedir reuniones con las respectivas áreas de sostenibilidad y responsabilidad social de estas empresas. Podría ser muy interesante ir y sentarse con ellos y ver en qué andan y cómo podemos hacer proyectos conjuntos.”

Catalina- “Una pregunta super curiosa, no sé si de pronto sepas, ¿Tienes algún programa de sostenibilidad que tú digas que haya generado una mala imagen o haya generado algún aspecto negativo al implementarlo?”

Simón- “Todo lo que uno hace tiene impactos positivos y negativos, afortunadamente la mayoría de nuestras iniciativas han tenido más impactos positivos que negativos. Pero, por ejemplo: cuando sacamos la campaña de los pitillos, en donde básicamente se tomó la decisión de haber hecho unos intentos un poco tímidos de fomentar el ‘no uso del pitillo’, como estos mensajitos que nadie lee, nuestros pitillos venían

con un mensajito que decía algo así cómo. ‘si no me va a usar no me use, no me ensucie y devuélvame’. Pero nadie lo lee porque ya todo el mundo es mecánico y los usa.

Eso generó cierto conflicto con nuestros clientes, que eventualmente se fueron acostumbrando y logramos bajar el consumo considerablemente hasta que a la gente se le olvida y comienza a usarlo otra vez y toca volver a repetirlo de vez en cuando. Entonces si tuvimos muchos clientes que se molestaron, pero no fueron la mayoría.

Cuando se tomó la decisión de la pesca responsable, es algo que tiene cierto impacto negativo en nuestros clientes. Porque cuando nos mudamos a la pesca artesanal, a veces hay disponibilidad de pescado y a veces no. Hay una cantidad de factores que se sale completamente de nuestras manos.

Entonces, si llega un cliente y no hay atún, porque no es temporada de atún en el Pacífico y quiere su sushi de atún y se ponen bravos. Eso genera ciertos conflictos, ya llevamos cinco años en esta campaña de sensibilización tratando de explicarles a nuestros clientes que el mar no es una fábrica de donde nosotros podamos hacer lo que queramos y hemos logrado cosas muy chéveres, pero hasta el día de hoy tenemos algunos clientes que se enojan.

Acabamos de cambiar nuestras servilletas a unas servilletas de material reciclado y hemos tenido una que otra queja porque la gente tiene una cantidad de prejuicios al respecto: ‘que no les gusta el tipo de material, que son sucios, que son más duras, que no sabemos de dónde viene, etc.’. Entonces digamos que todo tiene impactos por lado y lado.

En cuanto a lo externo, que no sea con nuestros clientes; con nuestros proveedores hemos tenidos algunos conflictos, sí. Nos hemos equivocado en una que otra cosa. Por ejemplo, estuvimos trabajando con una vinagrera de borojó en un momento dado, venía del Valle del Cauca, le trabajamos y las personas comenzaron a hacerle producción y llegaba acá el producto y estaba aparentemente bien. Pero cuando fuimos a hacerles la visita (a los proveedores), estaban básicamente haciéndolo encima de la cama de la casa y la ingeniera de calidad les dijo que hasta que no hicieran algo Wok no podría comprarlo. Este producto no tiene Invima y no nos podemos arriesgar.

Entonces, después de que ellos pensaban que nosotros les íbamos a comprar las toneladas de vinagre pues se les cayó al piso el negocio y digamos que ahí hubo cierto conflicto. No es algo gigantesco porque es una operación chiquitica, pero pasan cosas así.

También tratamos de trabajar con unos cultivadores de jengibre de Nuquí, en el Chocó. Y nos tocó de comprarles también porque nos estaba llegando la mitad del jengibre moceado por malas prácticas.

Entonces eso son ‘impacticos’ negativos que se generan porque a veces, y ha sido un aprendizaje cuando uno comienza a trabajar con alguien y más o menos se les explica que es Wok si no saben, toca tener muchísimo cuidado con las expectativas de nuestros proveedores. A veces la gente se ‘monta unos videos’ y si uno no es muy claro en cómo son los procesos de a poquitos, si funciona, si es aceptado por calidad, si no siembran de pronto lo que deberían; puede pasar que al final lo que ocurre es que el negocio de ellos se cae. Al final del día lo que se trata de hacer es comida de buena calidad para nuestros clientes.

Joseph- “¿Qué porcentaje, aproximadamente, de proveedores de Wok son nacionales?”

Simón- “no le tengo el dato, pero le puedo dar ciertos datos porque eso se puede medir de muchas formas. El valor que nosotros medimos son cosas como: ¿Cuánto nos gastamos? es un valor un poquito ‘mentiroso’, mejor dicho, hay que saber interpretarlo. Cuando el restaurante abrió el 80% de nuestros costos era para ingredientes importados, actualmente es el 45% pero si nosotros miramos el número de ítems, es decir, ¿Cuántos ingredientes estamos importando?, porque es que el ingrediente importado, el costo es más alto que el nacional; Por eso es que este dato es un poquito ‘mentiroso’.

Si miramos cuantos ítems estamos importando vs cuántos compramos nacionales es 23% importado y 77% nacionales.

El dato de proveedores no lo tengo por qué ese dato sería mucho más exagerado, porque la mayoría de las importaciones se hacen por intermediarios, entonces nosotros debemos tener, no sé, cinco importadores que nos traen todo contra cuatrocientos proveedores nacionales (aproximadamente).

Joseph- “Claro, me surge la duda por el hecho de que es comida oriental. Porque no sé si la tierra de para que se produzcan todos los productos acá.”

Simón- “Sí, ahí me quedé corto, esa parte me faltó explicar. Les conté que una de nuestras líneas de trabajo con proveedores es tener **productores directos**, la segunda línea es **disminuir la importación de productos**. Por eso es que hemos logrado bajar en costos del 80% al 45% y todos los días trabajamos por encontrar más opciones locales desde el punto de vista de nuestros productos.

Es un ‘juego chistoso’ por qué parte de nuestro programa es ‘nunca comprometer los sabores auténticos del sudeste asiático’, no los podemos cambiar, nunca se va a volver fusión ‘colombo-tailandesa’. Nunca.

Entonces es incluir ingredientes locales dentro de platos que haga que se sienta el sabor auténtico, por un lado. Por otro lado, lograr aprovechar las circunstancias climatológicas del sudeste asiático, como países tropicales, para poder sembrar acá productos que son originarios de allá.

Hoy en día logramos tener bok choy nacional, el bok choy es chino, pero hoy en día es un producto que ya se consigue en Colombia relativamente fácil, no es tan común, pero uno va a Surtifruver y lo encuentra. De la misma forma, cosas que no logramos conseguir acá, como los retoños de bambú que es un ingrediente muy típico de Asia; lo reemplazamos por el palmito del putumayo que si es 100% nacional y tiene una textura y sabor muy similar.

Catalina - “Háblanos un poco de los empleados, ¿Cómo es el trato con ellos?”

Simón - “Es ahí donde aparece lo que no está escrito en ningún lado y es digamos esa parte de ‘responsabilidad social’.

Por un lado, la inclusión de proveedores ya es un tema social importante y el trabajo directo con ellos, tratando de garantizar que se fortalezca la cadena de valor entera y no solamente el intermediario, que es lo que pasa en la cultura en Colombia en casi todos lados. Eso ya tiene un componente social importante pero que, nuevamente, no lo tenemos medido de ninguna forma.

Por otro lado, internamente, nuestra política es no tener ninguna política de contratación. No tenemos favoritismo hacia ningún grupo y eso nos ha dado resultados muy interesantes porque yo creo que tenemos representantes del 80% - 90% de Colombia en nuestros restaurantes. Tenemos personas de casi todos los departamentos del país, a través de no favorecer a nadie.

Nosotros abrimos convocatorias y no tenemos exigencias de estudios ni de experiencias previas. Acá lo que se le ofrece a una persona cuando entra a trabajar es una carrera donde las personas entran como unos aprendices de cualquier área y se les ofrece la oportunidad de crecimiento profesional. Si usted es un buen trabajador va a tener la posibilidad de pasar de aprendiz a personal de servicio, de ahí a capitán de servicio, de ahí a administrador y, en nuestro caso más extremo, la directora de servicio de todos los meseros es una persona que entró hace casi veinte años como una aprendiz de servicio. Obviamente no todos nuestros meseros van a ser directores de servicio en un día, así es como funciona.

Pero si se les ofrece esa posibilidad, a través de capacitaciones constantes, ordenamientos, en este momento estamos montando la ‘escuela Wok’, que es formalizar ese entrenamiento que se les da internamente a las personas. El que esté dispuesto a trabajar, porque este es un trabajo duro y de alta rotación, tiene sus recompensas, acá se paga bien y no solamente hablando del sueldo que reciben las personas.

Cada vez que entra un grupo de personas nuevas entran a la semana de inducción, donde es una semana en donde se les dan charlas y entrenamientos para que entiendan cual es el corte del trabajo, yo doy una de las charlas y lo primero que hago es decirles: ‘preséntese, cómo se llama, a donde van a entrar y de que parte

del país viene' y constantemente uno ve gente de todas partes, Bogotá es un centro de Colombia en donde llega todo el mundo y el que quiere trabajo, se le da la oportunidad.

Catalina- “¿De qué manera cree usted que los programas que se llevan a cabo los beneficia a ellos?”

Simón- “Nosotros tenemos desde el área de gestión humana una cantidad de programas para beneficiarnos a todos nosotros, los trabajadores de Wok.

El área de gestión humana está constantemente buscando cosas tan sencillas como: ‘charlas de finanzas personales’.”

Catalina- “Y, ¿En cuanto a los programas de sostenibilidad?”

Joseph- “¿Ellos son conscientes de todos estos programas?”

Simón- “Sí, eso era lo que iba a decir, algo que hacemos es tratar de socializar nuestro trabajo con el personal interno de Wok para que sea un trabajo coordinado y coherente. No se trata de que yo me encargue de hacer todo allá y después venga una persona de servicio a preguntar qué es lo que está pasando, no, así no funciona.

Todo lo que hacemos para tener un impacto en nuestros platos se socializa con todo el mundo. Por ejemplo, la servilleta nueva; este es un nuevo proveedor, entonces desde que empezamos a trabajar hemos realizado dos visitas a la planta donde llevamos a personas del personal de servicio, para que conozcan cómo es el proceso para hacer una servilleta.

Charlas de pesca responsable se les han dado un montón, se hacen conferencias internas donde se les explica, se hacen visitas a nuestros proveedores más cercanos.

No se puede hacer con todo el mundo porque acá trabajan mil personas, pero se trata de hacer grupos que lleguen a los puntos de venta y repliquen esa información. La idea es involucrar a todo el mundo.

Nosotros teníamos un programa que se llamaba ‘el grupo verde’ y lo que hacía era que se hacían actividades bimensuales con unas personas selectas de cada uno de los puntos de venta para hacer visitas y a sembrar árboles y después ellos iban a sus puntos de venta y contaban sus experiencias.”

Joseph- “Entonces, lo que usted me hace entender a mí es que el departamento de sostenibilidad tiene que estar vinculado con toda la empresa, producción, distribución, calidad, recursos humanos ¿Correcto?”

Simón- “Si, con todo el mundo. Uno de los papeles que yo tenía cuando entré a trabajar acá es que tenía que ser un puente entre todos los departamentos de la empresa. Porque si uno entiende la sostenibilidad

realmente desde todos sus pilares, solo funciona si fluye, para cumplir ciertas metas y exigencias se deben hacer proyectos integrales, no aislados.

Yo trabajo con la de calidad y con la de compras muy de cerca, pero también con la chef y con las personas de servicio. Es un programa totalmente transversal.”

BIBLIOGRAFÍA

- Arias Jimenez, F. (2017). Pescado caro por Invierno. *El Colombiano*.
- Aristizabal, C., León, M. y Arias, J. (2007). Impactos del mercadeo social en organizaciones de servicios. In: *Scielo*. Medellín, Colombia.
- Avendaño, W. (2016). Responsabilidad social y responsabilidad social corporativa. *Luna Azul*, 35, pp.110-133.
- B.Mundial, (2006). Revista del Banco Mundial.
- Bigné, E., Chumpitaz, R., Andreu, L. and Swaen, V. (2005). Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural. *Redalyc*.
- Collado Ruano, J. (2015). Los objetivos de desarrollo sostenible: una encrucijada paradigmática de la sociedad globalizada. Doctorado. Universidad Nacional De Educación.
- Debeljuh, P. (2008). *Etica Empresarial en el Núcleo de la Estrategia Corporativa*. CENGAGE LEARNING.
- De la Cuesta González, M. y Valor Martínez, C. (2003). Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín Económico De ICE, Información Comercial Española*, 2755, pp.7-20.
- EcoInteligencia. (2017). *Un poco de historia sobre el desarrollo sostenible*.
- El Tiempo. (26 de 03 de 2016). *En Colombia ahora se pesca menos, pero se consume más*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16544819>
- EMIS. (2018). EMIS - Lao Kao S.A. Obtenido de <http://www.EMIS.metaproxi.cesa.edu.co>
- Fernández, D. and Merino, A. (2017). Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.
- Herrera, J., Larán, M., Lechuga, M. and Martínez, D. (2013). Determinantes de la publicación de memorias de RSE en las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*.
- López Salazar, A. (2016). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. In: *Science Direct*. Celaya, México.
- Robbins, S. y Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración*. 3rd ed.
- Te lo Sirvo Verde. (2016). *El coste oculto de la basura de un restaurante*. Obtenido de <http://telosirvoverde.com/blog/el-coste-oculto-de-la-basura-de-un-restaurante/>
- Unidas, N. (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo Nota del Secretario General*. Naciones Unidas.
- Viera, S. (7 de marzo de 2018). Gerente de Sostenibilidad. (J. Garbrecht, C. Valencia; Entrevistador) WOK Página Oficial. (n.d.). *Acerca de WOK*. [online] disponible en: <http://www.wok.com.co/wps/portal/wok/origen> [Accessed 21 Mar. 2018].