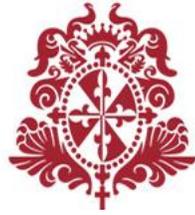


Universidad del Rosario



Minka más sostenible

Trabajo de Grado

Daniela Alvarado García & Javier Alexis Góngora Betancourt

Bogotá D.C.

2017

Universidad del Rosario



Minka más sostenible

Trabajo de Grado

Daniela Alvarado García & Javier Alexis Góngora Betancourt

Mauricio Eduardo Escobar Salas

Escuela de Administración

Bogotá D.C.

2017

**TABLA DE CONTENIDO**

Glosario .....	7
Resumen.....	8
Abstract.....	9
1. Introducción .....	10
2. Objetivos .....	11
2.1. General.....	11
2.2. Específicos.....	11
3. Objeto.....	11
4. Marco Teórico .....	12
5. Aspecto Metodológico .....	20
6. Hallazgos.....	20
6.1. Buenas Prácticas.....	21
6.1.1. Borough Market .....	21
6.1.2. Queen Victoria.....	22
6.1.3. Sidney Fish Market .....	24
6.2. Buenas prácticas aplicables al caso Minka.....	25
6.2.1. Social.....	26
6.2.2. Ecológico.....	27
6.2.3. Económico .....	30
7. Conclusiones .....	33

8. Referencias ..... 35

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. <i>Empresas más sostenibles del 2016</i> .....	15
Tabla 2. <i>Algunas variables de los tres pilares del TBL</i> .....	17
Tabla 3. <i>Cuadro comparativo del cumplimiento de Minka en los aspectos del TBL y las buenas prácticas</i> .....	25

**LISTA DE FIGURAS**

<i>Figura 1.</i> Los tres pilares del Triple Bottom Line .....	16
<i>Figura 2.</i> Resumen del valor compartido en la sostenibilidad y ventajas competitivas .....	19

## GLOSARIO

- *Stakeholder*: todas aquellas personas llámense clientes, proveedores, empleados, entidades y demás, que están directamente relacionadas con la empresa para el desarrollo de sus procesos, y de los cuales todos se ven beneficiados.
- *Responsabilidad Social Empresarial*: es el compromiso de una empresa en ser clara y ética, no únicamente con sus trabajadores internos, sino que también con el resto de personas o entidades que están vinculadas con la misma, incluyendo el entorno donde esta empresa desarrolla sus actividades, a fin de ser sostenible en el tiempo.
- *Sostenibilidad empresarial*: perdurabilidad de la empresa en el tiempo, apoyada en la colaboración mutua con sus stakeholders.
- *Core Business*: la esencia por la que se crea una compañía con el objetivo de desarrollar ciertas actividades para ser rentables en el mercado.
- *Balance scorecard*: cuadro que permite definir cuáles son las metas trazadas por una organización o persona y cuál será la metodología para lograr lo propuesto y calificar en qué medida o proporción se han logrado los objetivos.
- *Triple Bottom Line*: hace referencia a integrar tres diferentes pilares que son cruciales para el desarrollo y el funcionamiento diario de la sostenibilidad empresarial, compuesto por tres ámbitos: el económico, el social y el ambiental. El primero es la medida tradicional de las ganancias corporativas, es el *bottom line* de las cuentas de pérdida y ganancia. El segundo *bottom line*, está relacionado con la gente, midiendo qué tan socialmente responsable es una organización en sus operaciones. Finalmente, el tercer *bottom line* corresponde a la relación con el planeta como medida de la responsabilidad ambiental de la compañía (The Economist, 2009).
- *Clúster*: grupo de organizaciones, entidades o empresas que se caracterizan por tener razones sociales similares, donde laboran en el mismo segmento de mercado o la ubicación de unos con otros es cercana y se apoyan mutuamente para obtener el mejor beneficio posible.

## RESUMEN

Palabras claves: sostenibilidad, responsabilidad, economía, cultura, social, mercados, gastronomía, estrategia, medio ambiente.

En el viaje que se realizó a Lima en el año 2016 se observaron aspectos culturales, sociales y económicos importantes que caracterizan las costumbres de sus habitantes. Entre estos, se realizó un estudio detallado sobre la gastronomía del Perú. Este sector no solo se caracteriza por el sabor de sus platos, sino por cada detalle que hace parte del proceso de elaboración, que inicia desde obtener los insumos, pasando por su comercialización en los mercados de abasto, y terminando en su manipulación y consumo. Como es un tema muy amplio, el presente trabajo se especializa en el proceso de la central de abastos Minka, la más grande de la capital peruana.

## **ABTRACT**

Keywords: sustainability, responsibility, economy, culture, social, markets, gastronomy, strategy, environment.

On the journey to Lima in the year 2016, it was possible to observe important cultural, social and economic aspects of the citizens manners. Among them, a study of the Peruvian gastronomy was made. This sector is not only distinguished by the taste of the food, but also for the details regarding the whole process of making the plates. It begins with the growth and planting of the food, continuing with its commercialization in central markets and ending in the final consume by the people. As it is a wide topic, this paper is focused on the Minka central food market, the biggest in Lima.

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realiza con el objetivo de dar recomendaciones a la central de abastos Minka, de Lima - Perú, en relación a sus procesos y actividades de *sostenibilidad*. Dichas recomendaciones tienen fundamento en hallazgos acerca de una tendencia de prácticas sostenibles acogidas por otros mercados de abastos mundialmente reconocidos.

Hoy en día las empresas que hacen parte de esta tendencia actual están comprometidas con la sociedad, la economía mundial y el medio ambiente. Algunas de estas compañías pertenecen a distintos sectores de la economía, como el industrial, textil, petrolero, construcción, automotriz, entre otros. A través del tiempo, mediante sus prácticas los mercados de abastos han afectado negativamente a la comunidad, el medio ambiente y la economía. Sin embargo, a pesar de que esta industria no ha generado la relevancia de otros sectores, las empresas pertenecientes cada día están desarrollando procesos innovadores para ser más sostenibles.

Como resultado de la visita que se realizó a Minka en el año 2016, se desarrollará un análisis de los aspectos por mejorar en la central de abastos, llegando a dar estrategias eficientes que perduren a lo largo del tiempo en materia *sostenibilidad*. Adicionalmente, se busca que el lector entienda este tema y aunque sea su primera aproximación al mismo, se apropie de éste y pueda transmitirlo a otras personas.

Para lograr lo anterior, es muy importante definir la *Responsabilidad Social Empresarial*, la *sostenibilidad*, el *Triple Bottom Line* y el *Valor Compartido*, ya que son el camino para poder definir la base de esta investigación y el cumplimiento de los objetivos planteados más adelante. Como complemento, también se tendrán en cuenta tres mercados de abastos que son populares en la industria de mercados gastronómicos por las buenas prácticas que han desarrollado alrededor de la *sostenibilidad* y del *Triple Bottom Line*. De esta manera, se describirán aquellas actividades importantes que han implementado estos mercados a través del tiempo, que servirán de gran apoyo para realizar una comparación con el mercado de abastos Minka. Así mismo, es posible generar algunas recomendaciones en los aspectos por mejorar que se evidenciaron en la visita empresarial realizada.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1. General

- Diseñar posibles recomendaciones u oportunidades de mejora que pueda implementar Minka, por medio de una comparación con tres organizaciones exitosas que han implementado procesos sostenibles en sus operaciones.

### 2.2. Específicos

- Encontrar soluciones claras que puedan ser útiles y aplicadas para el mercado de abastos Minka.
- Analizar a través de las teorías de la Responsabilidad Social Empresarial, Sostenibilidad, Creación de Valor y el Triple Bottom Line, los procesos que han conllevado al éxito de aquellas organizaciones sostenibles que pertenecen al mismo sector de Minka.
- Identificar las prácticas más relevantes adoptadas por algunas compañías del sector de abastos en relación a la sostenibilidad, para identificar mejoras en las actividades que desarrolla Minka actualmente.
- Determinar cuáles son los factores que hacen de este sector de abastos un modelo de negocio exitoso en relación a la sostenibilidad.

## 3. OBJETO

Minka, que proviene de la palabra quechua *Minga* y que significa “Trabajo agrícola colectivo y gratuito con fines de utilidad social” (Real Academia Española, s.f., párr. 2), es el nombre que tiene la central de abastos más importante del Perú y una de las más grandes de Latinoamérica. Las razones por las cuales se decidió trabajar en este mercado son varias. En primer lugar, el desarrollo en su infraestructura, ya que la central consta de 114.825 metros cuadrados donde operan más de mil locales comerciales (Diario Gestión, s.f.), con capacidad de recibir aproximadamente a dos millones de personas al mes (APEGA Sociedad Peruana de Gastronomía, 2016). En segundo lugar, por su ubicación estratégica, localizada en la municipalidad del Callao, la cual se caracteriza por tener un punto de interconexión por vía

terrestre (Avenida Argentina), marítima (Puerto del Callao) y ferroviaria (Metro de Lima), lo cual brinda ventajas a todos los actores de la cadena de distribución y comercialización de productos, así como también a los consumidores. Finalmente, por la influencia gastronómica que posee Perú, considerando que en Minka se consiguen los insumos principales para la elaboración de los sabores típicos que ofrece la cocina peruana.

Durante el viaje empresarial a Perú, se identificó que Minka es un mercado que tiene gran potencial a nivel regional e internacional. A sus instalaciones llegan miles de personas anualmente (APEGA Sociedad Peruana de Gastronomía, 2016), pero, como es el caso de muchas empresas en América Latina, esta central no cuenta con un plan estructurado de *sostenibilidad*. Factores como la entrega de productos en bolsas plásticas, los desechos orgánicos vertidos al mar, la no reutilización de sus residuos, entre otras, hacen que este mercado tenga mucho campo para mejorar y trabajar. Por lo anterior, se tendrá como base las buenas prácticas de otros mercados para plantear posibles soluciones a las problemáticas de Minka y de esta manera, posicionar a esta central de abastos como una de las principales organizaciones en la región en ser sostenible con su entorno.

#### 4. MARCO TEÓRICO

A través del tiempo las empresas han evolucionado en relación a lo que demanda la sociedad, por lo que han tenido que adaptarse a diferentes escenarios para así cumplir con las múltiples exigencias del mercado. Inicialmente, las compañías empezaron a desarrollar principios y valores éticos, que mejoraron la relación con sus *stakeholders*, ya que se percibían desconfianza entre las partes, porque las empresas eran vistas exclusivamente como organizaciones con propósitos lucrativos. Estas prácticas son actualmente conocidas como *Responsabilidad Social Empresarial* (RSE), las cuales se basan en el compromiso moral y ético con el entorno donde laboran. De esta manera, es importante que las organizaciones operen bajo los lineamientos legales de cada gobierno, además de respetar las normas sociales y ambientales (Calvo, 2014; INSEAD, 2012).

La RSE se encuentra fuertemente ligada a la ética, toda vez que los recursos morales son activos empresariales. Este es un capital necesario para el correcto funcionamiento de la actividad económica y la maximización del beneficio empresarial (Calvo, 2014). Todo empieza

al interior de la organización, donde se espera que sus trabajadores posean principios y valores que puedan generar un clima laboral sobresaliente, desarrollen una cultura organizacional consistente y un ambiente transparente; todo lo cual redunde en sus productos y servicios, proveedores y clientes, creando así una empresa con bajas restricciones, mejores relaciones y rendimientos. Estas observaciones son primordiales para generar confianza a los entes relevantes que la compañía tiene en cuenta desde el inicio de todas sus operaciones hasta el final, dado que se transforma en un sistema donde todos los encargados de las labores en la empresa irradian confianza a los que hacen parte de los *stakeholders*. En definitiva, la confianza tiene una base racional, lo cual consiste en que tenemos total confianza en un producto, una persona o una corporación (Calvo, 2014).

El concepto de RSE se enfoca en desarrollar actividades viables que impacten positivamente a la sociedad, lo cual significa brindar mayores beneficios para mejorar la calidad de vida de las personas sin ocasionar efectos negativos a las operaciones de la compañía. De igual manera, sus prácticas son una respuesta a la expresión externa, donde deben preocuparse por gestionar a través del diálogo entre sus *stakeholders* aquello que se espera de la organización (Calvo, 2014), puesto que sus decisiones pueden traer consecuencias negativas o positivas a su entorno. Es importante resaltar que la responsabilidad no solo debe ser vista desde la perspectiva del empresario o de los trabajadores que componen una organización, sino que a éste se le debe incluir la relación con el sistema de mercado (Calvo, 2014) además, sus labores son ajenas a la maximización de utilidades. Estas gestiones están orientadas a capturar y mantener a su mercado satisfecho con sus procedimientos, formando parte de una estrategia de mercadeo, con la cual las compañías buscan mejorar su confianza, reputación y afinidad frente a la sociedad (Calvo, 2014).

A medida que las compañías se introdujeron en la RSE, identificaron que muchos de sus costos operativos disminuían e incrementaban sus utilidades por reducir gastos e incentivar el aprovechamiento de sus desechos. Como consecuencia de lo anterior, las organizaciones han sido más proclives a realizar prácticas más sostenibles que no solo las benefician a ellas, sino que también ocasionan, mediante su operación, un impacto positivo en su entorno. La idea de *sostenibilidad* se ha popularizado a lo largo del tiempo en varios países del mundo, donde organizaciones a nivel mundial como 3M, Unilever, P&G, Toyota, Cemex, Citibank, entre otras,

han adaptado sus operaciones y actividades dentro y fuera de la compañía con el fin de considerarse sostenibles.

La siguiente tabla muestra el *top 5* del ranking realizado por la revista Forbes sobre las 50 compañías mundiales más sostenibles del 2016. Para su realización se tienen en cuenta variables cuantificables como los indicadores KPI's, que se enfocan en: (i) el manejo útil de los principales recursos ambientales, en términos de uso y reciclaje de los mismos; (ii) en la parte social, identifican la cantidad de empleados, la participación de las mujeres y diferentes culturas, además de incentivar del liderazgo en ellos; y (iii) en lo financiero, observan el EBITDA y las utilidades (Dill, 2016). Los resultados de este *ranking* muestran que las empresas provenientes de países de Europa y Asia son las más influyentes, mientras que las de Norte América son muy pocas y las de Suramérica casi no figuran, dado que en Latinoamérica este concepto es nuevo, porque la mayoría de empresas apenas están en el proceso de transformar sus operaciones para darle aplicación al RSE.

Tabla 1. *Empresas más sostenibles del 2016*

PUESTO	COMPAÑÍA	PAÍS	SECTOR
1	BMW	ALEMANIA	AUTOMOBILES
2	DASSAULT SYSTEMES	FRANCIA	SOFTWARE
3	OUTOTEC	FINLANDIA	CONSTRUCCIÓN E INGENIERIA
4	COMMONWEALTH BANK OF AUSTRALIA	AUSTRALIA	FINANCIERO
5	ADIDAS	ALEMANIA	TEXTIL

---

Fuente: elaboración propia con base en datos de Forbes 2016

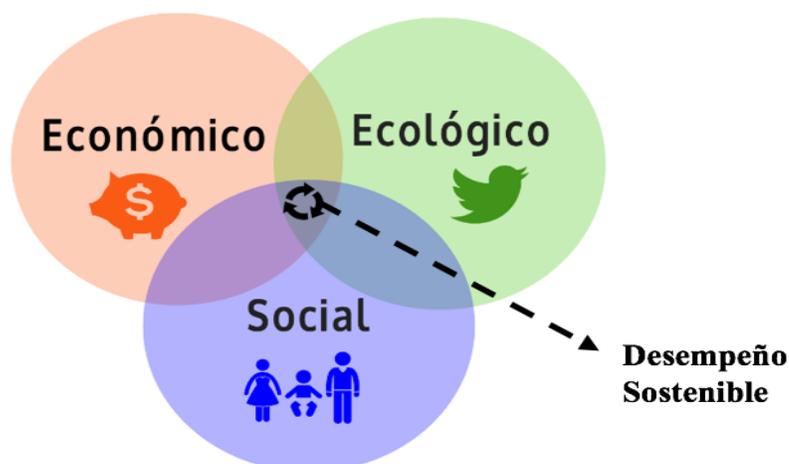
La *sostenibilidad* se fundamenta en generar estrategias a largo plazo que fomenten la *creación de valor* para las compañías, donde éstas puedan tener perdurabilidad en el mercado a largo plazo. Esta práctica consiste en modificar las operaciones de la compañía, con el objetivo de generar estrategias competitivas por medio de la renovación de procedimientos innovadores y funcionales, tales como la mejora de la cadena de abastecimiento, los procesos operativos de producción, servicios pre y post venta, entre otros. Estos cambios se relacionan con la *sostenibilidad*, ya que son transformaciones conscientes con el ambiente que las rodea, como por ejemplo, reutilizar y procesar sus residuos, utilizar alternativas para no malgastar los recursos naturales, crear trabajos para distintas personas que pertenezcan a razas, culturas y sexos diferentes, sin discriminar, entre otras (Galpin, Whittington, & Bell, 2015). Lo anterior no solo trae beneficios para el entorno que rodea a las organizaciones, sino que además beneficia sus procedimientos, pues ayuda a reducir costos y buscar diferentes alternativas que elevan la productividad.

Para reestructurar la estrategia competitiva a través de la *sostenibilidad* es muy importante tener en cuenta lo que el mercado necesita, sus desafíos y la competitividad que se concentra, dado que algunos consumidores están teniendo en cuenta los problemas sociales y ambientales dentro del proceso de toma de decisiones al momento de realizar una compra, como

consecuencia de la exposición de los daños causados por las empresas y la sociedad, generando un gran impacto en el entorno. Por lo tanto, las compañías que tienen en cuenta dichas cuestiones en sus procesos y se enfocan en la *sostenibilidad*, tienden a hacerlos de una manera más eficiente y se encuentran por encima de sus competidores que han decidido ignorar los principales problemas que abarca el mercado. Estas empresas se arriesgan a ser tomadas como las últimas opciones por parte de los consumidores, puesto que no están alineados con las expectativas del mercado (Strategic Direction, 2015).

Teniendo en cuenta la explicación anterior sobre la relación de *sostenibilidad* y competitividad, el autor John Elkington plantea un método con el cual se puede hacer la propuesta de valor para las distintas compañías y tener mayor participación en el mercado, conocido como el “*Triple Bottom Line (TBL) 1994*”. Este hace referencia a integrar tres diferentes pilares que son cruciales para el desarrollo y el funcionamiento diario de la *sostenibilidad* empresarial, compuesto por tres ámbitos: el económico, el social y el ambiental. El primero es la medida tradicional de las ganancias corporativas, es el *bottom line* de las cuentas de pérdida y ganancia. El segundo *bottom line*, está relacionado con la gente, midiendo qué tan socialmente responsable es una organización en sus operaciones. Finalmente, el tercer *bottom line* corresponde a la relación con el planeta como medida de la responsabilidad ambiental de la compañía (The Economist, 2009).

Figura 1. Los tres pilares del Triple Bottom Line



Fuente: elaboración propia

Para construir el *balance scorecard* (véase Glosario), es importante tener en cuenta los tres pilares del TBL y las posibles variables que se desglosan de cada uno, ya que pueden ser de gran provecho para diseñar las principales estrategias de la compañía y orientarse hacia el estado actual de la empresa tomando el TBL como referencia. En la siguiente tabla se presentarán algunas de estas variables, que por recomendación de Elkington, es importante tener en cuenta de manera cualitativa y cuantitativa, puesto que la brecha de margen de error que se evidencia probablemente sea menor y los resultados pueden ser más precisos.

Tabla 2. *Algunas variables de los tres pilares del TBL*

Social	Económico	Ecológico
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad y protección</li> <li>• Educación</li> <li>• Salud y bienestar</li> <li>• Calidad de vida</li> <li>• Participación cultural de las personas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salario por persona</li> <li>• Desempleo</li> <li>• Generación de nuevos empleos</li> <li>• Productividad</li> <li>• Conocimiento competitivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesamiento de desechos</li> <li>• Consumo de agua</li> <li>• Consumo de energía</li> <li>• Calidad del aire</li> <li>• Mitigación de emisión de gases</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en Slaper y Hall (2011)

La idea principal de esta metodología es que cada negocio debe dar una propuesta de valor teniendo en cuenta la información obtenida del *Triple Bottom Line* para poder construir un *balance scorecard* adecuado, siempre que las compañías que realmente entiendan los conflictos y el funcionamiento del mismo son capaces de involucrar los tres pilares de manera efectiva (INSEAD, 2012). Esta *creación de valor* indica la relación directa existente entre la organización

y el entorno que la rodea, porque si ésta decide cambiar sus operaciones productivas por unas más sostenibles, no solo va ocasionar un aumento en sus beneficios económicos, sino que también va a tener repercusiones favorables en la sociedad de manera general.

Para que una empresa pueda crear valor compartido por medio de sus políticas y prácticas, mejorando así sus condiciones y a la vez aquellas de la comunidad en la que está inmersa, es necesario tener en cuenta tres maneras para lograrlo. La primera de ellas es la reconcepción de los productos y mercados, lo que supone el reconocimiento de espacios o segmentos desatendidos y la reevaluación de productos que no satisfacen las necesidades de las personas que los demandan. En este punto se hace indispensable la investigación de mercado y de estrategias de negocio para generar valor en el posicionamiento de la compañía. La segunda de ellas es la redefinición de la productividad en la cadena de valor, modificando positivamente aquellos factores que restringen o retrasan los procesos determinantes para la cadena de valor, logrando así mejores niveles de productividad. En último lugar está la construcción de *clústers* (véase Glosario) de apoyo en el mismo sector o con otros sectores respecto de los cuales la empresa se desempeña, a través de alianzas estratégicas con otras organizaciones para obtener un incremento en las utilidades y fortalecerse frente a la competencia, redundando en beneficios para las distintas empresas involucradas en el *clúster* y sus entornos (Porter & Kramer, 2011).

Figura 2. Resumen del valor compartido en la sostenibilidad y ventajas competitivas



Fuente: elaboración propia con base en (Porter y Kramer, 2011, p. 8)

En conclusión, las anteriores teorías son un gran apoyo para que las compañías de cualquier sector de la economía puedan elaborar y aplicar un informe de *sostenibilidad*, en el cual describan los procedimientos relevantes para fomentar una estrategia competitiva frente a las demás compañías del sector, la cual debe estar fundamentada bajo los tres pilares del TBL y los componentes éticos de la RSE. A pesar de que cada teoría cuenta con diferentes puntos de análisis, todas se intersectan en el propósito de generar un beneficio mutuo para la compañía y el entorno en el que ésta desarrolla su operación, por lo que se convierte en la razón más fuerte para poder realizar los reportes que sean accesibles a todo el público.

Cabe resaltar que estas estrategias pueden cambiar anualmente, ya que corresponde a la periodicidad con que se presentan estos informes; en muchos casos es posible que se incumpla con muchos de los propósitos planteados. Los reportes anuales de *sostenibilidad* de una compañía certifican la calidad y el compromiso que adhieren cada día con los pilares del TBL, pues sus objetivos están planteados en función de los mismos. Por último, para la creación

universal de este documento es importante tener en cuenta los estándares de *sostenibilidad* mundial que ha desarrollado la organización independiente Global Reporting Initiative (GRI), que ayuda a las empresas, los gobiernos y otro tipo de entidades a entender y comunicar el impacto de las compañías en los problemas críticos de *sostenibilidad*, como lo son cambio climático, la violación a los derechos humanos, la corrupción, entre otros (Global Reporting Initiative, s.f.).

## 5. ASPECTO METODOLÓGICO

Para la investigación del presente trabajo se tuvieron en cuenta distintas metodologías, las cuales se clasifican como directas e indirectas. Como metodología directa se realizó una visita guiada a las instalaciones de Minka en Lima, Perú, donde se desarrolló trabajo de campo y se evidenciaron las distintas labores y procesos realizados al interior de la central, lo cual generó la idea principal que resultó en la guía del presente trabajo. Como metodología indirecta, en primer lugar se realizó la investigación de fuentes que dieran más claridad a las teorías de *Responsabilidad Social Empresarial, Triple Bottom Line, la Sostenibilidad y el Valor Compartido*, planteadas en un principio para el desarrollo del trabajo. En segundo lugar se realizó una investigación en línea, con el fin de identificar las mejores prácticas de los mercados de abastos más reconocidos en su sector, elegidas por aspectos como desarrollo económico, innovación y popularidad entre la sociedad. Con la puesta en común de lo anterior, en relación a los aspectos que describe el *Triple Bottom Line*, se realiza una comparación de los hallazgos versus las experiencias en Minka con el objetivo de desarrollar las posibles soluciones factibles a dicho mercado, las cuales se verán a continuación.

## 6. HALLAZGOS

Para los mercados de abastos es importante mejorar su desempeño y reducir sus desechos a través del tiempo. A medida que avanza la tecnología y los cambios son más frecuentes, los estándares de calidad han ido incrementando su nivel. Hoy en día, los abastos necesitan funcionar de la forma más eficiente posible, ofreciendo productos de las mejores condiciones y produciendo la menor cantidad posible de residuos. Esto se logra mediante una serie de buenas prácticas ejecutadas por algunos mercados de abastos líderes y de los cuales se pueden replicar a otros mercados, sin obviar sus particularidades.

A continuación se describen los mercados líderes como referente en el presente análisis, los cuales fueron elegidos en razón a que, en años recientes, han reestructurado su *core business* con el propósito de desarrollar estrategias sostenibles en un sentido *Triple Bottom Line* y mejorar el funcionamiento de sus operaciones internas y externas, generando así mayores utilidades.

En conclusión, la mayoría de empresas a nivel internacional han tenido que adaptarse a los constantes cambios de las demandas del mercado. Entre estas adaptaciones están las actividades relacionadas con la Sostenibilidad, las cuales permiten a las empresas obtener y ofrecer beneficios no solamente económicos sino sociales y ambientales. Adicionalmente, si estas prácticas logran su objetivo, inmediatamente se convierten en fuente de diferenciación ante un mercado competitivo de cualquier industria, como en este caso debería hacerlo Minka al adoptar este tipo de estrategias que posteriormente serán parte de su ventaja competitiva.

## **6.1. Buenas Prácticas**

### **6.1.1. Borough Market**

Localizado en Londres, Inglaterra, el *Borough Market* fue el primer mercado en la ciudad, fundado en 1851. Éste cuenta con una amplia variedad gastronómica, en donde se ofrecen no sólo productos típicos del país sino también hay diversos productos del continente y del mundo. Con más de 4.5 millones de visitantes para el año 2011, este es un destino concurrido tanto por habitantes locales como por turistas amantes de la gastronomía (Wood, 2011).

Dentro de sus principales prácticas para el tratamiento de residuos, el *Borough Market* establece que ningún residuo obtenido de los procesos del mercado va a los basureros. Por el contrario, todo papel, vidrio, cartón o madera es reciclado. Esto significa que los excedentes de comida y materiales en cada uno de los puestos del mercado van destinados a organizaciones benéficas de la ciudad. Por otra parte, todos los residuos orgánicos que quedan, (alrededor de 8640 litros por semana) son enviados a una planta de absorción anaeróbica que utiliza microorganismos para descomponerlos y procesarlos, convirtiéndolos en energía, fertilizantes y agua. Desde el verano del 2016 Borough Market (s.f.):

Cada pieza de empaque que utilizan los comerciantes es reutilizada como materia prima: todo lo que tiene que ver con bolsas, platos, vasos, ollas, etc. Un ejemplo claro de esto es

la revista *Market Life*, la cual es producida con un tipo de carbón neutral y papel 100% reciclado. (párr. 3)

Además de lo mencionado anteriormente, este mercado incluye en su proceso de *sostenibilidad* el uso de bombillos de bajo consumo, así como la recolección de aguas lluvias con el objetivo de regar las plantas en la central de abastos (Borough Market, s.f.). Estos son factores que influyen y hacen la diferencia en el mercado con respecto a otros, promoviendo alternativas a los métodos convencionales de producción y consumo de alimentos. El desarrollo de estos procesos trae conclusiones desde dos puntos de vista distintos y que son muy importantes para el mercado: (i) de un lado, el de los productores, lo que significa usar métodos que valoran la calidad y la *sostenibilidad* sobre las utilidades de la central; (ii) por otro lado, el de los consumidores, para quienes estos procesos representan una oferta gastronómica confiable de acuerdo a la época del año y las estaciones.

### **6.1.2. Queen Victoria**

Se encuentra ubicado en el corazón de Melbourne, Australia y lleva ubicado ahí más de un siglo. Se caracteriza porque ofrece una gran variedad de productos, como carnes, vegetales y frutas. Desde marzo del 2015, el mercado introdujo un nuevo programa para turistas, el cual se enfoca en la experiencia de las personas que los visitan, realizando diferentes actividades educativas y multisensoriales sobre los distintos productos ofrecidos. Con lo anterior, el mercado ha logrado obtener más de 4.000 visitantes en el año, esperando aumentar este número en el año 2016 (Queen Victoria Market, s.f.).

El *Queen Victoria Market* tiene como objetivo proveer a sus clientes una experiencia de alta calidad para su estilo de vida. El mercado considera que llevar a cabo una operación sustentable es un elemento esencial de esta experiencia, por eso es que ha enfocado en realizar sus actividades diarias a través de procesos más sostenibles con la sociedad, el medio ambiente y eventualmente, con las utilidades de la organización. Dichas actividades se resumen en lo siguiente:

- a) Sustitución de bolsas plásticas

Esta actividad se enfoca en hacer que los clientes y los proveedores del mercado sean más conscientes respecto del uso de bolsas plásticas y su impacto una vez éstas ya han sido utilizadas. Los comerciantes del mercado han encontrado nuevas alternativas como lo son las bolsas biodegradables, en lugar de las bolsas plásticas tradicionales (Queen Victoria Market, 2015).

El éxito de esta campaña ha consistido en generar recordación sobre el uso de bolsas reutilizables mediante la ubicación de puestos de ventas de las mismas dentro del mercado. Entre las alternativas que se ofrecen en dichos puestos es la compra de “bolsas verdes”, las cuales están hechas de polipropileno y sirven para que le den diferentes usos, así como también bolsas biodegradables, de papel y de aislamiento (Queen Victoria Market, 2015).

#### b) Reciclaje

Gran parte de los residuos obtenidos del mercado provienen del procesamiento de comida y de su empaquetado. Es por ello que el mercado ha diseñado un programa de reciclaje que consiste entre otras actividades, en: (i) convertir la grasa y los huesos de los animales en fertilizantes; (ii) procesar las menudencias de los pescados para que sirvan de abono; (iii) transformar la grasa y el aceite que provienen del uso de freidoras en combustible biodiesel; (iv) reciclar papel, cartón, paquetes plásticos, botellas plásticas y de vidrio, latas de aluminio, madera y acero (Queen Victoria Market, 2015).

#### c) Energía solar

El mercado introdujo 1.328 paneles solares cubriendo un tercio de su infraestructura. Este proceso genera aproximadamente 252.000 kilovatios por hora de electricidad cada año, suficiente para generar energía a 46 hogares en promedio al año. Esta decisión desarrolla un integrado e innovador sistema que ha generado una dramática reducción en el volumen de gases invernaderos que produce este mercado (Queen Victoria Market, 2015).

#### d) Aguas para riego

El mercado utiliza grandes cantidades de agua para cumplir con las políticas fitosanitarias. Por ende, el mercado ha iniciado un proceso de recolección de aguas lluvias que son tratadas y recicladas, creando una alternativa sostenible para la utilización de la misma en el proceso de limpieza del mercado. Se espera que el desarrollo de esta actividad ayude a reducir el consumo

de agua en un 25%, lo que se traduce en llenar aproximadamente 6 piscinas olímpicas cada año (Queen Victoria Market, 2015).

#### e) Cultivo de gusanos

El mercado cuenta con cinco cultivos de gusanos que están ubicados a lo largo de la sección orgánica. Las granjas especializadas del mercado reciben en promedio 2 kilogramos de residuos de comida frescos, los cuales son procesados por los gusanos, convirtiendo los residuos en fertilizantes para luego ser usados en plantación de árboles; este proceso se denomina compostaje. Esta es una de las mejores actividades para producir fertilizantes baratos, sostenibles y eco-amigables. Los gusanos aprovechan las frutas con cáscaras y vegetales, las hojas de té, el café molido, cáscaras de huevo y papel; se excluyen las frutas cítricas, las carnes y los lácteos. El hecho de que los gusanos estén visibles para todos aquellos que visiten el mercado es absolutamente intencional, con el propósito de promover *sostenibilidad* ambiental a todos los visitantes. Con esta medida, el mercado espera enseñar a sus clientes que el compostaje es un proceso sencillo, barato, inodoro y de bajo mantenimiento (Queen Victoria Market, 2015).

### 6.1.3. Sidney Fish Market

Con 50 años de historia, el *Sydney Fish Market (SFM)* es reconocido como uno de los mercados de mariscos más grande e importante, no sólo de Australia, sino del mundo entero. Éste se ha caracterizado por ser líder en realizar procesos de *sostenibilidad* e innovación en el sector de grandes abastecimientos. En su misión, este mercado se ha planteado suministrar a sus clientes productos con la mejor calidad en las mejores presentaciones, desarrollando planes en conjunto con otras organizaciones privadas y gubernamentales para apoyar y fomentar las prácticas de pesca responsable y trabajos agrícolas comprometidos con la tierra. Ese proceso de control inicia desde la compra de los insumos que utilizan los pescadores para la captura de los pescados y mariscos, pasando por la implementación de los principios de abastecimiento, hasta que llegan a ser vendidos consumidores finales (Sidney Fish Market, s.f.).

En su compromiso de seguir siendo la empresa líder del mercado de mariscos en Australia, el *SFM* está focalizado en innovar y realizar mejoras constantes en sus procesos y prácticas en todo lo relacionado a la organización. Como consecuencia de lo anterior, está acreditado en los

Estándares Internacionales de Sistemas de Gestión de Seguridad Alimentaria y ha sido la primera compañía del sector de pescados y mariscos en el país oceánico en ser certificada con el *Australian Seafood Standard* (Sidney Fish Market, 2016). En cuestiones de diseño, etiquetas, empaque, conservación y distribución de los productos, el mercado también ha sido precursor de nuevas ideas de innovación. Como en el caso del *Queen Victoria Market*, este mercado también ha mejorado los métodos de manejo de residuos y ha disminuido significativamente los niveles de consumo de energía, agua y materiales no biodegradables. Todos estos factores han contribuido a que el *SFM* sea líder en su sector y sea reconocido como una organización socialmente responsable y sostenible a nivel mundial.

## 6.2. Buenas prácticas aplicables al caso Minka

Con la anterior información, se ha realizado una tabla comparativa de acuerdo con las observaciones en el mercado Minka y los resultados hallados de los mercados de abastos, los cuales se referenciaron como buenas prácticas, con el fin de encontrar aquellas variables basadas en el *Triple Bottom Line* que puedan ser cumplidas por Minka. Posteriormente, se describirá aquellas actividades de los mercados que certifican el cumplimiento de cada una de las variables y ejemplos significativos que se han observado de compañías colombianas.

Tabla 3. Cuadro comparativo del cumplimiento de Minka en los aspectos del TBL y las buenas prácticas

	Mercado de estudio	Buenas prácticas		
Variables	Minka	Borough Market	Queen Victoria Market	Sidney Fish Market
<b>Social</b>				
Capacitación Proveedores	No	Sí	Sí	Sí
Salud & Bienestar	Si	Sí	Sí	Sí

Diversidad cultural	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Ecológico</b>				
Procesamiento de Desechos	No	Sí	Sí	Sí
Ahorro en consumo de Agua & Energía	No	Sí	Sí	Sí
Mitigación de emisión de gases	No	Sí	Sí	Sí
<b>Económico</b>				
Generación de nuevos empleos	Sí	No	Sí	Sí
Productividad	Sí	Sí	No	No
Rentabilidad	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: elaboración propia

### 6.2.1. Social

El *Sidney Fish Market*, generando nuevas estrategias para mejorar sus productos ofrecidos al mercado, ha desarrollado capacitaciones para sus proveedores, con el fin de mejorar sus herramientas de trabajo para la realización de sus actividades. En consecuencia, el mercado ha logrado aumentar sus ventas en un 30%, además de incrementar la calidad de los productos ofrecidos al público en 10%, generando un aumento del 12% en la oferta de sus proveedores anualmente. Adicionalmente, el mercado se ha concentrado en garantizar el bienestar de sus empleados en horarios laborales, donde el costo neto de las compensaciones laborales han reducido en un 10%, lo cual equivale a US\$18.000 anuales (Sidney Fish Market, 2016).

Así mismo, el *Queen Victoria Market* ha realizado progresos en materia de diversidad cultural a través de los años, ya que el 85% de sus empleados pertenecen a distintas culturas, razas, sexos, religiones del mundo, entre otras (Mc Mahon, 2016). El mercado Minka tampoco se queda atrás, ellos han sido muy incluyentes con su cultura indígena y las mujeres. Lo anterior se pudo evidenciar en la visita realizada, donde se observó que más del 80% de las personas que se ubican en los puestos del mercado son de diferentes culturas indígenas y sexos.

En el contexto colombiano se evidencia el caso del Grupo Éxito, organización que incentiva a los pequeños empresarios de los sectores, donde han logrado capacitar e involucrar a 3.603 micro-proveedores que producen las principales marcas del supermercado donde han logrado un crecimiento del 86% y han creado 21 asociaciones campesinas de diferentes sectores. Este proceso genera beneficios para los proveedores y el mercado: los primeros mejorarán en sus operaciones y se verán mejor remunerados por ello; el segundo comercializará productos más seguros, con mejores estándares de calidad y podrá obtener, en función a la generación de valor, la lealtad de sus consumidores.

### **6.2.2. Ecológico**

En materia de *sostenibilidad* energética, las compañías han realizado grandes desarrollos en el sector, toda vez que representa grandes beneficios para las compañías. El Borough Market, a través de su sistema de paneles solares, ha logrado la implementación de luces LED de menor consumo energético y el sistema de aguas lluvias, han reducido en US\$ 200.000 sus gastos fijos, lo cual representa el 25% de dicho rubro (Cross River Partnership, 2014). En el mercado se pueden encontrar diferentes tipos de paneles solares, pero el más común y recomendado para áreas residenciales, industriales y comerciales es el panel de 200 Watts que tiene una dimensión de 1,3 metros cuadrados (14 pies cuadrados). En el caso del territorio que comprende Minka (114.825 m<sup>2</sup>) y realizando unas mediciones aproximadas, se logró definir un terreno comprendido en su totalidad del tejado del centro comercial de aproximadamente 11.400 m<sup>2</sup> aptos para la adecuación de estos paneles. Teniendo en cuenta esas medidas y haciendo los cálculos correspondientes se concluye que en Minka se pueden instalar cerca de 8.760 módulos de 200 Watts. Un sistema de 3kW (3.000 Watts) comprende 15 módulos de 200W, por lo que

realizando nuevamente el cálculo, el resultado indica que se pueden instalar 584 sistemas de paneles solares de 3kW (Lacoma, 2015).

Ahora, las cantidades de estos sistemas de 3kW se pueden instalar en Minka, se realiza el siguiente ejercicio: con un sistema de 3kW instalado y disponiendo de luz solar de 10 am a 4 pm (6 horas diarias), que son las horas donde el sol refleja sus rayos directamente a la tierra, el cálculo arroja que cada sistema instalado generaría diariamente 18 kWh, lo que quiere decir que al mes generaría 540 kWh. Pero antes de todo se tiene que hacer un ajuste a esta operación, disminuyendo el resultado en un 15% teniendo en cuenta las condiciones climatológicas de la ciudad de Lima, la cual presenta cielo parcialmente nublado en gran parte del año, por lo que el sistema finalmente estaría generando alrededor unos 450 kWh al mes; ese resultado multiplicado por el número total de sistemas de 3kW (584) instalados en Minka estaría generando un ahorro en el consumo de energía de aproximadamente 262.800 kWh promedio al mes que se verá reflejado en la factura del servicio de energía, con lo que podrán amortiguar el consumo de los cientos de bombillos que tienen típicamente los congeladores y los sistemas de ventilación, entre otros. En lo que concierne al costo de la inversión, esta se realiza teniendo en cuenta que cada Watt de un panel estaría costando en promedio US\$6. En consecuencia, cada módulo de 200 Watts costaría alrededor de US\$1.200, lo cual sería una inversión total de alrededor de US\$10.512.000. El periodo de recuperación de la inversión dependerá de las condiciones climáticas de la región, además de las utilidades de las operaciones realizadas en Minka. Por experiencias en otros proyectos se estima que la inversión se recuperaría de 3 a 10 años (Lacoma, 2015).

En Colombia se encuentra el caso de Grupo Éxito, considerado el *retail* más grande de Suramérica y que comprende varias cadenas de hipermercados y supermercados. En su compromiso de ser una organización sostenible, este Grupo decidió darle un valor agregado a sus operaciones invirtiendo en la instalación de una planta fotovoltaica, que en su momento llegó a costar aproximadamente un millón de dólares (US\$). Esta inversión inicial realizada en el 2015, concretamente en el Éxito Panorama de la ciudad de Barranquilla, consta de 2.070 paneles solares los cuales han tenido el mejor rendimiento debido a las condiciones climáticas de la zona. Según el último informe de *sostenibilidad* del grupo empresarial, las celdas suministraron el 24% de la energía requerida para el desarrollo de sus operaciones del año pasado, reflejado en la

iluminación de los locales comerciales, aires acondicionados y refrigeradores, que además equivaldría al consumo de 3.189 familias en un mes. Posteriormente decidieron invertir en otra planta fotovoltaica para el Centro Comercial Viva Wajiira en la ciudad de Riohacha y donde según los resultados presentados en este mismo informe, se observa que hubo una reducción del 14% en el consumo de energía necesaria para sus operaciones, lo que representaría el consumo de 3.507 familias en un mes. A lo largo de 2016, las dos plantas generaron 982 MWh de energía limpia y renovable con un total de 5.632 m<sup>2</sup> de celdas solares instaladas, con las cuales “redujeron 23.600 toneladas de emisiones de CO<sub>2</sub> en el año, equivalentes a las capturadas por más de 6.700 árboles” (Grupo Éxito, 2016, p. 115).

Con el fin de controlar la emisión de gases, el *Sidney Fish Market* ha desarrollado varias actividades y procedimientos, como lo son las auditorías mensuales, implementación de un sistema integrado para su reducción y el monitoreo constante de esta emisión. Con lo anterior, están buscando en el 2020 reducir el 20% sobre el año base escogido por el mercado. Actualmente han tenido una reducción del 12%, lo cual les ha dado el reconocimiento de ser el mercado más sostenible de Oceanía y ha supuesto el 10% de sus gastos fijos (Sidney Fish Market, 2016).

Por otro lado, el adecuado aprovechamiento de las aguas lluvias es otro componente central que Minka podría adoptar. Un ejemplo de ello es el centro comercial Unicentro, ubicado en Bogotá, el cual aprovecha en temporadas de lluvias la recolección de agua para llevarla a su planta de tratamiento. Esto ocasiona que ahorren 4.000 m<sup>3</sup> de agua al mes, lo que equivale al consumo de 30.000 personas al día, reduciendo el gasto del agua en un 30% mensual (Unicentro Bogotá, 2016). Así mismo, el centro comercial Gran Estación ha gestionado estas prácticas, donde ha logrado disminuir 16.520 m<sup>3</sup> semestral, lo que corresponde a una disminución del 20% (Gran Estación, 2016).

De manera coordinada, se puede desincentivar el uso de bolsas plásticas, como lo hizo el Grupo de supermercados Éxito al implementar la campaña “*una bolsa menos*”, que les dio como resultado una disminución del 9.35% en el uso de bolsas plásticas, lo cual se traduce en más de \$987.000 compras realizadas por sus clientes de bolsas biodegradables. Esta solución se ha visto reflejada en el ahorro del 6% de los gastos de la compañía (Grupo Éxito, 2016). Estas campañas

son muy útiles de utilizar para educar y culturizar a los clientes sobre estas nuevas prácticas, por lo cual Minka puede desarrollar un modelo similar, el cual tenga gran aceptación y éxito.

Finalmente, la disposición final y aprovechamiento de los recursos susceptibles de reciclaje es una buena alternativa con efectos financieros y reputacionales positivos para las compañías. Grupo Éxito es una buena ilustración de esta práctica, donde han recolectado 72.277 toneladas anuales, de las cuales 22.738 han sido utilizadas como material de empaque, 35.622 de relleno sanitario, 13.841 de compostaje orgánico, 45 de recuperación, 23 de esterilización, cinco de peligros incinerables y tres de trituración (Grupo Éxito, 2016). Además, con los excedentes de comida se pueden hacer donaciones a aquellas comunidades u organizaciones no gubernamentales (ONG's) para satisfacer contingencias y necesidades particulares de grupos poblacionales vulnerables. El Grupo Éxito ha donado más de 1.900 toneladas a su fundación, 136 toneladas de carne, pollo y pescado no aptas para consumo humano se donaron a zocriaderos, y 3.1 toneladas de alimentos sembrados por más de 42.100 personas fueron recuperadas en el programa de recuperación de excedentes agrícolas REAGRO (Grupo Éxito, 2016). Por su parte, el *Queen Victoria Market* ha desarrollado cultivos de gusanos, que les ha facilitado el procesamiento de desechos dentro del mercado, donde han generado 40 kg diarios y 15.000 kg anuales de fertilizantes que han sido útiles para sus proveedores y el mercado. Actualmente cuentan con 4 contenedores donde tienen más de 3.000 gusanos que procesan los desechos de frutas y verduras diariamente, esto ha hecho que reciclen más del 60% de los desperdicios que sus productos generan (Queen Victoria Market, 2015). Lo anterior produciría, paralelamente, una deducción en los impuestos futuros del mercado.

### **6.2.3. Económico**

En este acápite se realizará un análisis general del *Queen Victoria Market* y un enfoque detallado del *Sidney Fish Market*; esto debido a la profundidad de la información encontrada para cada uno de los mercados analizados. A continuación los hallazgos:

El *Queen Victoria Market* cuenta con más de 4.5 millones de visitantes anuales en su mercado, debido a la estrategia de marketing que han desarrollado a través de las redes, donde cuentan con más de 35.000 usuarios en Facebook, 12.700 en Instagram y 6.500 en Twitter. Por medio de las redes sociales el mercado les comunica diariamente a sus clientes las prácticas

sostenibles que desarrollan, lo cual les ayuda a obtener y manejar productos de alta calidad. Asimismo, la apertura que han implementado sobre la diversidad cultural en el mercado ha generado que crezcan cada año con su número de visitantes e incrementen en un 5% anualmente los nuevos empleos. (Queen Victoria Market, 2015). También, *Sidney Fish Market* ha implementado la misma estrategia, donde cuenta con más de 30.000 usuarios en Facebook, 4.500 en Twitter, 4.000 en Instagram y más de 570.000 vistas en su canal de YouTube. Con lo que han llegado a incrementar US\$ 3.500.000 en sus venta al por menor en los últimos 10 años y US\$ 1.000.000 en sus ventas al por mayor en los últimos 10 años. Las anteriores actividades han impulsado más de 10.000 puestos de trabajo dentro del mercado durante este periodo de tiempo (Sidney Fish Market, 2016).

Analizando el desempeño económico del SFM, es posible encontrar que el EBITDA del año 2016 para este mercado tuvo un valor de \$2.158.245 dólares, equivalente al 2% de los ingresos operacionales del mercado en el periodo (Sidney Fish Market, 2016). La principal razón para un EBITDA de tan bajo porcentaje es que los costos del mercado aumentaron en mucha mayor proporción a los ingresos del mercado. La depreciación de los activos y los costos de mantenimiento del lugar para ofrecer un mejor servicio presentaron mayores costos. Si bien los ingresos operacionales fueron por aproximadamente 145 millones de dólares, los costos de ventas tuvieron valor de 120 millones, reduciendo así la rentabilidad del negocio de manera importante (Sidney Fish Market, 2016). Sin embargo, al analizar las condiciones geográficas de Australia es posible identificar que se trata de un país que no puede producir todos los alimentos que consume. Los costos de importación afectan los costos de ventas, haciendo que estos sean mayores a los de otros países que se encuentran en zonas tropicales y que al no contar con estaciones, pueden cultivar en cualquier momento del año.

La *sostenibilidad* económica de los mercados no se mide solamente por su desempeño interno como organización sino también por la contribución que da a la sociedad y al ambiente económico que los rodea. De acuerdo a un estudio llevado a cabo por Deloitte, el SFM puede llegar a generar un impacto social y económico de 303 millones de dólares al año a raíz de distintas actividades relacionadas con su funcionamiento (Sidney Fish Market, 2016). El mayor aporte está dado por la experiencia única que supone comprar en el SFM, generando 131 millones de dólares al año. El mercado se destaca por la alta calidad y la frescura en los

productos ofrecidos, siendo así la opción preferida del 76% de los habitantes de Sidney (Sidney Fish Market, 2016). La segunda fuente del impacto corresponde a los 75 millones que genera la variedad en los productos ofrecidos, ya que es posible encontrar más de 500 especies de pescados, mariscos, entre otros, durante el año (Sidney Fish Market, 2016). El turismo es el tercer generador de impacto económico, ya que los más de 3 millones de visitantes anuales producen ingresos por 72 millones de dólares. El 57% de estos visitantes corresponde a habitantes locales, 22% a visitantes domésticos diurnos, 20% a visitantes internacionales y el 1% son visitantes domésticos nocturnos (Sidney Fish Market, 2016). Finalmente, el valor de existir genera 25 millones de dólares al año, y esto es porque los consumidores valoran el hecho de que el SFM exista y lo pueden visitar en cualquier momento tanto ahora como en el futuro (Sidney Fish Market, 2016).

Además de lo mencionado anteriormente, el SFM facilita operaciones al por mayor a un valor de 128 millones y de retail por 195 millones anuales. La remodelación que se está llevando a cabo busca generar nuevos ingresos por más de 100 millones al año. Al aumentar el nivel de variedad y opciones de compra, el mercado espera 54 millones más de beneficios. Así mismo, espera darle un impulso a la economía estatal mediante el aumento de 54 millones de dólares a través del turismo. También esperan generar un alto impacto a nivel laboral, ya que se espera un aumento de 136 empleos de tiempo completo en el mercado (Sidney Fish Market, 2016).

El caso de SFM permite ver cómo un mercado puede llegar a ser parte importante de la economía de una comunidad, no sólo por los productos ofrecidos sino también por los factores externos a su principal actividad económica. El turismo puede ir totalmente atado no sólo a este mercado sino a otros a nivel mundial como el Pike Market en Seattle, el Granville Market en Vancouver, Tsukiji Market en Tokio, entre otros.

## 7. CONCLUSIONES

En conclusión, las empresas estudiadas a nivel internacional han tenido que adaptarse a los constantes cambios de las demandas del mercado. Entre estas adaptaciones están las actividades relacionadas con la *Sostenibilidad*, las cuales permiten a las empresas obtener y ofrecer beneficios no solamente económicos sino sociales y ambientales. Adicionalmente, si estas prácticas logran su objetivo, inmediatamente se convierten en fuente de diferenciación ante un mercado competitivo de cualquier industria, como en este caso debería hacerlo Minka al adoptar este tipo de estrategias que posteriormente serán parte de su ventaja competitiva.

Las alternativas expuestas anteriormente son importantes para el mercado Minka, ya que van a disminuir los costos fijos de funcionamiento del mercado y paralelamente preservarán los recursos naturales. Sin embargo, es claro que estas actividades requieren un compromiso y una inversión importante en el mercado, la cual a través del tiempo entregará buenos resultados en el balance contable del mismo.

En lo social, se recomienda que Minka pueda crear un grupo especial, compuesto por personas que sepan de temas agropecuarios entre ellos ingenieros agrícolas, ingenieros ambientales, veterinarios, entre otros, con el objetivo de ser capacitados en el uso de insumos y herramientas legales, no solo a las personas que trabajan dentro de la central, sino que también a campesinos, agricultores, pescadores, ganaderos y a todas aquellas personas que de una u otra manera están relacionadas con el trabajo del agro. Obteniendo como efecto positivo mejorar los procesos y que sean transparentes desde la siembra, el riego, la cosecha, la pesca, el ordeño y demás trabajos de donde provienen los productos que se van a comercializar hasta que llegan al punto de venta en el mercado.

Para el aspecto ecológico, se sugiere al mercado Minka, desarrollar un sistema de paneles solares que le permitan ahorrar un porcentaje considerable de energía, la cual se usa en las actividades principales del mismo y que aparte de ser sostenible en el tiempo, reducirá financieramente parte de los costos fijos de este. Sin embargo, se debe realizar una planeación previa, en la que se analice el presupuesto de inversión, su ejecución y se prevean todas las posibles consecuencias tanto positivas como negativas de la implementación de este proceso.

Así mismo, este mercado gastronómico no puede olvidar una práctica tan sencilla como la de ofrecer un sustituto ecológico a las bolsas plásticas en el momento de realizar una venta. En este caso podría promover bolsas artesanales en tela con diseños de la cultura peruana, que no solo permita a los visitantes y compradores del mercado llevar los productos obtenidos sino darle un uso adicional al llegar a su hogar. En lo relacionado al consumo de agua, es importante implementar la adecuación de tanques donde puedan recolectar las aguas lluvias, cuyo uso puede ser tan importante como el porcentaje de reducción en el consumo de este recurso que está teniendo muchas repercusiones debido a los cambios climáticos y al calentamiento global.

Para que Minka posicione su imagen dentro de su país y sea un referente a nivel internacional, es importante que realice ciertos esfuerzos de marketing, los cuales logren categorizarlo como uno de los principales mercados de abastos sostenibles, no solo en la región sino a nivel mundial. Entre estas prácticas están, crear y fortalecer una comunidad de seguidores a través de redes sociales, donde diseñen contenidos en digital y se puedan exhibir como una organización sostenible, que informa cada uno de sus procesos, actividades, causas benéficas, demás. Adicionalmente, ofrecer productos basados en la calidad y la variedad, lo cual genere un fenómeno de voz a voz entre los clientes satisfechos que visiten el mercado hacia otros clientes potenciales y donde muestren cada paso que conlleva ofrecer sus productos a los clientes. Por último, convertir el mercado en un atractivo turístico para quienes visitan Perú.

Finalmente, un esfuerzo conjunto de actividades sociales, ecológicas y económicas, son una alternativa sólida para que Minka desarrolle ventajas competitivas dentro de la industria de los mercados gastronómicos. Teniendo en cuenta esto, Minka no puede olvidar que la planeación de dichas prácticas debe ser pensada en lograr beneficios tanto para la comunidad como para el crecimiento organizacional del mercado como empresa.

## 8. REFERENCIAS

- APEGA Sociedad Peruana de Gastronomía. (2016). #CIG2016: *Mercados de abastos al 2021*. Recuperado el 05 de noviembre de 2016, de Prensa y Difusión:  
<http://www.apega.pe/noticias/prensa-y-difusion/cig2016-mercados-de-abastos-al-2021.html>
- Borough Market. (s.f.). *Environmental Commitment*. Recuperado el 20 de octubre de 2016, de About Borough Market: <http://boroughmarket.org.uk/about#environmental-commitment>
- Calvo, P. (2014). Ética empresarial, Responsabilidad Social y Bienes Comunicativos. *Tópicos*. (47), 47(34), 199-232.
- Cross River Partnership. (2014). *Sustainable Urban Markets: An Action Plan for London*. Londres: European Regional Development Fund. Recuperado el 13 de diciembre de 2016
- Diario Gestión. (s.f.). *El grupo Romero ampliará Minka*. Recuperado el 05 de noviembre de 2016, de Noticia: <http://gestion.pe/noticia/267023/grupo-romero-ampliara-minka>
- Dill, K. (2016). *The 50 World's Most Sustainable Companies 2016*. Recuperado el 30 de noviembre de 2016, de Leadership:  
<http://www.forbes.com/sites/kathryndill/2016/01/22/the-worlds-most-sustainable-companies-2016/#6fbde0a5965f>
- Galpin, T., Whittington, L., & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance*. 15 (1), 15(1), 1-17.
- Global Reporting Initiative . (s.f.). *About Gri*. Recuperado el 30 de noviembre de 2016, de Information: <https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>
- Gran Estación. (2016). *Uso eficiente del agua*. Recuperado el 25 de febrero de 2017, de Responsabilidad Social:  
[http://www.granestacion.com.co/responsabilidad\\_social/detalle/uso-eficiente-del-agua](http://www.granestacion.com.co/responsabilidad_social/detalle/uso-eficiente-del-agua)
- Grupo Éxito. (2016). *Informe de Sostenibilidad 2016*. Envigado: Auditoría Interna del Grupo Éxito. Recuperado el 26 de marzo de 2017

- INSEAD. (2012). *Jhon Elkington of Volans and SustainAbility on corporate social responsibility*. Recuperado el 30 de noviembre de 2016, de Youtube:  
<https://www.youtube.com/watch?v=MA6l-Pi0KcU>
- Kaxaza Maxzz. (2015). *Discovery Documentary : Tsukiji The Largest World's Fish Market*. Recuperado el 15 de septiembre de 2016, de Youtube:  
<https://www.youtube.com/watch?v=9x1lR-Y-Yvg>
- Lacoma, T. (2015). *¿Cuánto dinero te ahorras usando paneles solares?* Obtenido de Finanzas:  
[http://www.ehowenespanol.com/cuanto-dinero-ahorras-usando-paneles-solares-sobre\\_127354/](http://www.ehowenespanol.com/cuanto-dinero-ahorras-usando-paneles-solares-sobre_127354/)
- Mc Mahon, N. (2016). *What do the Queen Vic Market and the Eiffel tower have in common?* Recuperado el 14 de diciembre de 2016, de Victoria News:  
<http://www.theage.com.au/victoria/what-do-the-queen-vic-market-and-the-eiffel-tower-have-in-common-20160129-gmh84p.html>
- Porter, M., & Kramer, M. (enero - febrero de 2011). *La creación de valor compartido*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Queen Victoria Market. (2015). *Annual Report 2014 - 2015*. Recuperado el 20 de octubre de 2016, de <http://www.qvm.com.au/wp-content/uploads/2013/03/2014-15-Queen-Victoria-Market-Annual-Report.pdf>
- Queen Victoria Market. (s.f.). *About*. Recuperado el 20 de octubre de 2016, de Home:  
<http://www.qvm.com.au/about/>
- Real Academia Española. (s.f.). *Minga*. Recuperado el 05 de noviembre de 2016, de Diccionario de la lengua española: <http://dle.rae.es/?id=PIgDkJ8|PIgkP0D>
- Sidney Fish Market. (2016). *Sidney Fish Market Annual Report 2015*. Recuperado el 20 de octubre de 2016, de  
<http://www.sydneyfishmarket.com.au/Portals/0/SFM%20Annual%20Report%202015.pdf>
- Sidney Fish Market. (s.f.). *Our Company*. Recuperado el 20 de octubre de 2016, de  
<http://www.sydneyfishmarket.com.au/home>

- Slaper, T., & Hall, T. (2011). The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? *Indiana Business Review*. 86 (1), 4-8.
- Strategic Direction. (2015). Sustainable Sustainability: Organizational cultures holds the key. *Strategic Direction*. 31 (10), 31(10), 27-29.
- The Economist. (2009). *Triple bottom line*. Recuperado el 30 de noviembre de 2016, de Idea: <http://www.economist.com/node/14301663>
- Unicentro Bogotá. (2016). *Ahorro y uso eficiente del agua*. Recuperado el 25 de febrero de 2017, de Noticias y eventos: <http://www.unicentrobogota.com/unicentro-bogota-recibe-dos-certificaciones-que-ratifican-sus-buenas-practicas-ambientales-y-de-seguridad/>
- Wood, S. (2011). *Endangered Destinations 2011: Borough Market*. Recuperado el 20 de octubre de 2016, de <http://www.wanderlust.co.uk/misc/endangered-destinations-2011-borough-market>