

## Anexos

### Análisis Cualitativo

#### Entrevista I

Entrevistada: Ana María Cárdenas

Cargo: Coordinadora de Comunicaciones Corporativas

Entrevistadores: Sara Cadena y Liliana Peñarredonda

Fecha: 01/04/14

Lugar: Sala de reuniones Procafecol

- Sara: Buenos días nos presentamos, las entrevistadoras somos Liliana Peñarredonda y Sara Cadena y la entrevistada es Ana Cárdenas. Tu cargo Ana cual es?
- Ana: Yo soy Ana María Cárdenas y mi cargo es coordinadora de comunicaciones corporativas.
- Sara: perfecto Ana entonces te vamos a hacer una serie de preguntas por variables tenemos cuatro variables, la primera variable es evolución del área de sostenibilidad, entonces primero vamos a hablar un poquito de historia. En que momento y quienes toman la decisión de involucrarse en la sostenibilidad y por que?
- Ana: bueno, en el año 2010 con la llegada de nuestro actual presidente con la llegada del Dr. Hernán Méndez ehheh el es una persona que esta como muy involucrada en estos temas y le pareció muy interesante e importante para la estrategia de la compañía entonces al llegar acá se dio cuenta que había una falencia muy grande en el tema de sostenibilidad porque no solamente no se implementaban criterios sostenibles sino que no había quien los manejara entonces el tema de sostenibilidad era un tema que andaba como por ahí y que se le iba asignando a personas pero nadie se apersonaba realmente porque pues había mucho volumen de trabajo y en realidad el tema no era de nadie en particular, entonces Hernán

coincidió en una reunión con Wendy Arenas que es una ambientalista que tiene una compañía que hace diagnósticos de sostenibilidad entonces le comento el caso de procafecol que estaba muy angustiado de ver que no había quien manejara el tema y Wendy vino acá a procafecol e hizo un diagnostico súper completo con todas las áreas para ver cuales eran cual era la importancia del tema de sostenibilidad en procafecol y como debía ejecutarse. El diagnostico claramente arrojó que no se estaba haciendo mucho, que lo que se estaba haciendo lo estábamos implementando mal, por ejemplo en el caso de cafés especiales estábamos contando que estábamos ayudando comunidades pero era como un arma de doble filo, porque pues en realidad las comunidades no veían ese impacto después de que salía una edición especial de café, entonces cuando tu ibas a la comunidad la comunidad lo que decía era, pues aquí vinieron y dijeron pero no se hizo mucho,

- Sara: no se ayudo en nada,
- Ana: entonces lo poco que se estaba haciendo, estaba haciendo incurrir en un riesgo reputacional a la organización, entonces a partir de ahí el diagnostico digamos que lo mas macro que arrojó fue que debía construirse un departamento de sostenibilidad con por lo menos una persona apta, ahí es cuando Hernán entonces decide llamar a María Fernanda que trabajo en la Federación de cafeteros durante 14 años entonces pues digamos que esta muy empapada del tema del gremio para que empezara a construir el dpto. y a trabajar los temas de sostenibilidad. Yo creo que estoy contando varias preguntas de las que...
- Liliana: como se llama la empresa de Wendy Arenas?
- Ana: ALISOS.
- Sara: Ósea mas que todo deciden hacer la alianza con ALISOS porque el Dr. Méndez conocía a Wendy y Wendy trabajaba... Ana: y vio la necesidad de un tema de sostenibilidad en la organización cuando ingreso, también estaba muy preocupado porque no veía pues movimiento ehh criterios sostenibles acá en la empresa... entonces viene Wendy hace el diagnostico traen a María Fernanda y María Fernanda empieza a trabajar y pues obviamente cuando ella llego empezaron a soltarle temas una cantidad de temas. Ah bueno cuando María Fernanda viene también encuentra que el tema de comunicaciones corporativas esta por ahí suelto

como que esta entre mercadeo pero mercadeo no le para muchas bolas porque tiene pues todo el tema de comunicación externa y comunicación al cliente final, lo manejaba una niña que se llamaba Eliana, no se si has oído hablar de ella, pero tampoco a profundidad, hacia algunas cositas, entonces cuando María Fernanda llego como venia de trabajar en comunicaciones corporativas en federación Hernán le dice que también se ocupe de ese tema, además digamos que también en temas de sostenibilidad la comunicación corporativa esta netamente ligada de hecho si investigan hay la raíz de la sostenibilidad esta en las comunicaciones corporativas porque el tema de sostenibilidad nace como la preocupación de las empresas por el tema reputacional por decirlo así, y eso son puras comunicaciones con stakeholders entonces eso es comunicación corporativa. Entonces Hernán dijo cacha perfecto que María Fernanda también maneje comunicaciones corporativas entonces esta señora llego y empezaron a llegarle temas y temas y temas ambiental, comunicaciones corporativas, todo el tema de sostenibilidad y a los tres meses estaba reventada de trabajo, entonces ahí fue que llegue yo como parte... Sara: ella ingreso en el 2011...

Ana: ella ingreso en enero de 2012 y yo llegue en julio de 2012

- Sara: ok a los seis meses.
- Ana: a apoyarla con toda la coordinación de las comunicaciones corporativas y algo de responsabilidad social.
- Liliana: ósea el área se creo en enero de 2012.
- Ana: el área de sostenibilidad acá funciona desde enero de 2012
- Sara: con ella sola.
- Ana: y en el mismo mes cuando yo llegue, ella María Fernanda me dijo, estoy ya gestionando una ingeniera ambiental eh ayúdame a acelerar el proceso entonces yo también con gestión humana aceleramos todo el rollo de marcela y marcela entro en agosto, porque pues necesitábamos nosotras comunicadoras muy lindo, pero pues mafe tiene una maestría eh tiene el MGA de los andes una maestría en medio ambiente, gestión ambiental, maestría en gestión ambiental, pero temas técnicos como tal ambientales pues yo nunca he visto en mi vida y ella lo que ha visto en la maestría, pero entonces necesitábamos una ing. Ambiental que nos ayudara con toda la parte técnica, y ahí llego marcela en agosto.

- Sara: y así esta el área ahorita.
- Ana: y así esta el área ahora.
- Liliana: ehmm que costumbres y símbolos tu crees que tienen presencia en el área de sostenibilidad, como que los identifica?
- Ana: como nos identifica la gente, Liliana: si en la empresa, costumbres y símbolos particulares.
- Ana: bueno digamos que el área es relativamente nueva, lleva un año, pero en lo poco que llevamos ya hemos logrado. También es chévere que el tema de comunicaciones corporativas este ligado al área, entonces yo creo que Sara sabe lo que mas con lo que mas nos identifica la gente es con el tema de gestión de residuos porque a eso se le hizo todo un despliegue de comunicaciones y pues digamos que cuando la gente piensa en temas sostenibles lo primero que se le viene a la cabeza son temas ambientales ósea la gente piensa que sostenibilidad es cuidar al medio ambiente y ya, entonces digamos que la mayoría de gente nos tiene como muy vinculados al tema de gestión de residuos, y a todo lo que se hizo con la implementación del programa internamente. Logramos sacar un loguito que nos lo esta rediseñando Alberto, el diseñador, porque pues no nos parece que sea como muy completo, no queremos que sea netamente ambiental eso es lo que pasa pues nosotros manejamos muchas pues los tres pilares digamos pero manejamos muchos temas dentro de la organización entonces queremos también que sea que involucre lo social y lo ambiental, entonces Alberto nos esta ayudando con un nuevo loguito pero digamos que hay unos boletines que se envían cuando hay un tema en especial de comunicaciones corporativas y sostenibilidad que la gente ya lo tiene medio identificado que ya sabe que cuando llega ese boletín llega por parte de sostenibilidad, tenemos un correo que se llama comunicaciones corporativas por donde se manda toda la información de comunicación interna digámoslo así entonces eso también es sostenibilidad bueno.
- Sara: ya acabamos entonces con la primera variable que era evolución del área ahora vamos con plataforma estratégica y en plataforma estratégica primero vamos a hablar de responsabilidad social empresarial para eso te queremos preguntar como ves tu que la compañía incorpora el tema de RSE?

**Comentario [SC1]:** Variable I:  
Evolución del área.

- Ana: pues es igual que el área ósea estamos en ello nosotros tenemos varios temas en los que trabajamos con los empleados y con los diferentes grupos de interés tanto en planes como ya ejecutándolos, acuérdense que el área lleva un año no? Entonces digamos que ahora como lo mas importante en lo que estamos trabajando es en el tema de baricultores. Entonces te cuento a ti un poquito que es baricultores no se si sabes que es.
- Liliana: ehh los expertos en café algo así.
- Ana: Baricultores nació porque cuando se creo el área también cuando María Fernanda llevo acá empezó a ver que había como una falta de identidad de todos los muchachos que están en tiendas tanto baristas como los de mantenimiento como la gente que trabaja en administrativo como absolutamente todos los chinos de tienda los pelaos de tiendas que era como los llamábamos antes de que se creara la palabra, se empezó a buscar una nombre dentro de la organización hasta que surgió palabra baricultores, el cual da significado a la unión entre el caficultor y entre el barista para entregar la mejor tasa entonces se les llamo baricultores a estos muchachos de las tiendas y a partir de ahí se esta desarrollando toda una campaña para hacer que Juan Valdez sea una plataforma de vida que les brinde una estabilidad para que ellos puedan crear futuro desde aquí osea es muy jarto comparar pero no si si Uds. alguna vez han conocido a alguien que haya trabajado en mcdonalds por ejemplo, esa gente habla de mcdonalds como si fuera la mama no como si fuera la mama no es que a mi mcdonalds me dio las herramientas para poder estudiar, el espacio para poder ser mama, si me entiendes entonces lo que queremos es eso, lo que queremos es que Juan Valdez sea una plataforma de vida para ellos, que mientras estén aquí, ellos tengan la oportunidad de tener un horario flexible para que puedan estudiar, tengan oportunidades de estudio, de hecho, ya hay 90 que han hecho diplomados con la EAN patrocinados por nosotros, y de esos diplomados se abrían creo que dos cupos por grupo para que los dos mejores del diplomado puedan estudiar una carrera administrativa, entonces la idea es como que estamos construyendo un espacio para que esos jóvenes puedan tener en procafecol una plataforma que los haga mejores para un futuro.
- Liliana: El diplomado es patrocinado por Juan Valdez con convenio con la EAN?

- Ana: si y la carrera también.
- Sara: ahí no tiene que ver algo con Best Buddies? Que los de Best buddies también como que se les incentiva...
- Ana: si claramente eso también es responsabilidad social pero eso ya eso lo maneja mas gestión humana que nosotros pero si dentro de procafecol hay un grupo una alianza con Best Buddies y hay un grupo de casi 20 creo que son 19 niños, jóvenes que están vinculados con las tiendas trabajan con las tiendas y desde el año pasado se hizo la primera contratación directamente de procafecol a uno de esos niños que es Eyner que nos ayuda acá con toda la parte de correspondencia y eso.
- Sara: y aparte en el área de sostenibilidad los proyectos que mas nos puedas destacar que tienen a futuro?
- Ana: hay muchos pero voy a tratar de ser breve. Tenemos toda una reestructuración de las ediciones especiales de café nosotros queremos que esas sean ediciones que vayan de la mano con organismos que estén en la comunidad con instituciones que están en la comunidad para que realmente haya un impacto entonces que no solamente sea sacar la edición que la edición bote unos millones porque eso no es que uno diga no es que vendí mil libras y me volví rico y voy a cambiar una comunidad no, esas ediciones dejan diez millones de pesos máximo u 8 millones de pesos, entonces tu con eso como impactas una comunidad son tres pesos, entonces lo que hay que hacer es poder vincularse con diferentes instituciones o diferentes organismos que estén dentro de las comunidades hacer alianzas para y así lograr que el impacto sea realmente beneficioso para ellos para que así café y el empaque del café se convierta en un vehículo de comunicación para contar realmente lo que ya se ha hecho.
- Sara: cual edición especial ha sido la que mas ayudo a las comunidades?
- Ana: eso se manejaba antes creo que con ...eso lo manejaban antes desde federación por eso María Fernanda esta como tan vinculada con eso pero yo eso es de federación eso de pronto se lo podrían preguntar mejor a María Fernanda, pero se que de ninguna de las 7 que han salido ha sido realmente ha generado realmente un impacto grande en alguna comunidad porque plata no dejan ósea no es que den perdidas pero tampoco dan ganancias ni siquiera dan ganancias para la organización

**Comentario [SC2]:** Variable II, Plataforma Estratégica. Proyectos, Proyecto Baricultores.

**Comentario [SC3]:** Variable II, Plataforma Estratégica. Proyectos, Proyecto Best Buddies.

no es porque tu sabes que las ediciones especiales tampoco es que salgan y se vendan de un día pa otro entonces digamos que es mas un esfuerzo pero si es un muy buen vehículo de comunicación y debemos utilizarlo como tal no solamente para causas sociales, por ejemplo se han usado como vehículo de comunicación para contar la biodiversidad que hay en un cafetal, los pájaros, las mariposas, todo lo que crece alrededor de un cafeto..ehm ha sido vehículo para mostrar por ejemplo la calidad del café colombiano entonces se sacan cosechas sello dorado, cosecha dorada, entonces se sacan cosechas de micro lotes que son tasas súper exelcius.

- Sara: hay otro proyecto que se que Uds. también están haciendo que es el 2050, el plan 2050.
- Ana: si nosotros estamos digamos que nos estamos guiando mucho por el 2050 pero hace unos días hablando con CECODES hace unos meses, ellos están sacando los del 2050 una edición 2020, porque 2050 ósea pintarse en el 2050 no es son metas obviamente así tiene que ser porque con todo lo que tenemos que hacer el tiempo es corto pero digamos que para que sean metas mas mediano plazo se esta haciendo una edición 2020 y María Fernanda quedo de hablar de eso con la gente de CECODES no se eso también podrían preguntárselo a María Fernanda, puntualmente a ella seguro que les va a dar una respuesta mas amplia.
- Liliana: en cuanto a las practicas de RSE son pertinentes con el direccionamiento estratégico de la organización?
- Ana: Si, lo mas chévere de sostenibilidad en esta organización es que depende directamente de presidencia ósea esta metido en toda la estrategia y aunque ahorita se esta rediseñando la estrategia de la compañía porque no se si sabes que en los andes están haciendo un re direccionamiento de la estrategia de la compañía digamos que sostenibilidad siempre ha sido parte de la estrategia de la organización, desde que llego Hernán ósea hacer tres años y medio para acá que el arrancho, esto es importante y cuando llego dijo esto depende de mi porque esto tiene que estar en comité directivo y tiene que tener voz y voto y si la verdad es que si.
- Liliana: ósea que hay miembros en la junta directiva que hacen parte del tema de sostenibilidad o RSE?

**Comentario [SC4]:** Variable II, Plataforma Estratégica. Proyectos, Proyecto Ediciones Especiales de Café.

**Comentario [SC5]:** Variable II, Plataforma Estratégica. Dimensión: RSE.

**Comentario [SC6]:** Variable II, Plataforma Estratégica. Dimensión: Enfoque

- Ana: eso también se los puede decir mejor María Fernanda porque yo sé que si hay gente que sabe mucho del tema y que aboga mucho por la parte de sostenibilidad y que por eso también fue una necesidad pero no sé quién exactamente ni que competencias digamos académicas tenga si las tiene entonces también pregúntenselo a María Fernanda.
- Sara: tu conoces más a fondo del tema de presupuesto, ¿sea que porcentaje del presupuesto de la compañía es asignado al área de sostenibilidad?
- Ana: es una tristeza porque también no es una tristeza mentira pero también tienen que ver que como el área es nueva como María Fernanda entro en enero de 2012 y nosotros todo el año pasado dependimos de presidencia entonces digamos que todo lo que necesitamos de plata salió directamente de Hernán, porque nosotros no teníamos ni siquiera
- Sara: ¿sea no hacían parte del presupuesto?
- Ana: no hacíamos parte del presupuesto si no teníamos centro de costos, no existíamos dentro del sistema me entiendes, entonces todo nos tocaba cargárselo a Hernán.
- Liliana: pero eso va a cambiar.
- Ana: ya cambio entonces digamos que este año en noviembre nos dijeron la que más sabe de esos temas es Marce porque digamos que es administradora entonces tiene algo de competencias pero este año en noviembre ya nos sentamos a hacer presupuesto del área.
- Sara: el año pasado en el 2013
- Ana: si en nov o oct para este año y ahorita que no sé si has oído que todo el tema de compras va a estar canalizado por SAP yo soy la encargada de hacer las compras para mi área y entonces ahorita que me hicieron la capacitación ya vi que ya tenemos centro de costo, ya estamos creados. El presupuesto nuestro comparado con que, ¿sea lo que pedimos nos lo dieron, fueron súper justos digamos tuvimos un wishlist de cosas y todo no lo aceptaron casi nada nos lo descabezaron pero pues nuestro presupuesto sigue siendo muy pequeño comparado con el del resto de áreas de la compañía, con toda la razón somos muy chiquitos, estamos apenas iniciando

**Comentario [SC7]:** Variable II, Plataforma Estratégica. Dimensión: Gobierno Corporativo

entonces por mas de que tengamos mil planes por hacer no nos dan ni las manos ni el tiempo ni nada es tenaz.

- Liliana: podrías hacer aproximadamente un estimado del porcentaje vs las demás áreas.
- Ana: no tengo ni la menor idea. Alguien que tenga mas en la cabeza los números del resto de áreas porque para que de pronto Natalia te puede decir mas o menos tal.
- Sara: ya acabamos la segunda variable vamos para la tercera que es división del trabajo entonces lo primero que vamos a hablar es la departamentalización tu ya mas o menos nos describiste el organigrama que esta primero la directora María Fernanda y luego siguen Uds. dos de coordinadoras piensan de pronto en algún futuro cercano agregar otra persona?
- Ana: si claro pues la verdad esto cada día esta peor. Todos los días hay mas trabajo y mas trabajo yo creo que la necesidad se hace cada día mas grande.
- Liliana: pero yo vi un organigrama, es que no se si tu me puedas aclarar en el organigrama de sostenibilidad también había dos comités esos comités también hacen parte de la estructura de sostenibilidad no?
- Ana: si pero son comités conformados, uno es externo y el otro es interno. El comité de sostenibilidad de procafecol que hay una persona de cada área que digamos que esta involucrados con nosotros y que tiene mucho que ver con nosotros y por ejemplo el área de mercadeo que tenemos un montón que ver, por ejemplo logística, por ejemplo operaciones. Hay un miembro para el comité.
- Liliana: y hacen reuniones cada cuanto?
- Ana: cada que se necesita .
- Liliana: si como para discutir los planes o decisiones. Ana: aja si mas o menos así y un comité externo que ya esta conformado ya todos dijeron que si digamos que es gente súper dura en el tema de sostenibilidad en cada área en cada tema pero ese no ha empezado a operar. No hemos hecho la primera reunión.
- Liliana: y sabes tendrías conocimiento de las personas que conforman ese comité externo.
- Ana: si si quieres te lo envié

**Comentario [SC8]:** Variable II, Plataforma Estratégica. Dimensión: Presupuesto

- Sara: si me lo puedes dar otra vez si pero ahí lo tenemos. Hay una persona como de los andes también no?
- Ana: Si esta un ambientalista de los andes un duro, hay un ejecutivo de empresa privada también súper competente, esta Wendy arena, si hay gente de muy buen criterio,
- Liliana: y quien los organizo? También el Dr. Méndez?
- Ana: María Fernanda, no se si les sirva para la investigación, aunque no creo, pero como un punto hizo el MGA con mucha gente que hoy en día también esta muy metida en el tema y además es esposa de un académico, el esposo de maría Fernanda es profesor de los andes entonces digamos que esta como muy metida en el medio y tiene muchos contactos en ese tema.
- Liliana: otra pregunta las subunidades de sostenibilidad están divididas en sus respectivos equipos de acuerdo a la afinidad entre sus procesos si/no cuales.
- Ana: no entiendo
- Liliana: ósea como si las subunidades de sostenibilidad
- Ana: subunidades es lo que hay debajo de la dirección
- Liliana: comunicaciones y medio ambiente cierto, que si están divididas en sus respectivos equipos de acuerdo a la afinidad entre sus procesos. Ana: no entiendo la pregunta como así la afinidad?
- Liliana: entre la afinidad entre sus procesos yo me imagino que esto quiere decir que si por ejemplo tu con tu equipo de comunicaciones y la otra niña de medio ambiente que si están divididas ósea cada una esta por su lado haciendo sus procesos totalmente separados
- Ana: si pues cada cual coordina ósea nosotras somos tan poquitas que nos toca a cada una hacer lo de la otra también pero digamos que cada cual coordina su coordinación valga la redundancia pero digamos que pues finalmente ósea si pero finalmente tienen que ver es lo que te digo todo el despliegue de comunicación de una campaña medio ambiental la hago yo entiendes entonces estamos muy vinculadas pero si cada cual coordina su tema. |

- Sara: por el tema de los cargos tu nos podrías decir por ejemplo describirnos mas o menos tu perfil, como que perfil se necesita para tu cargo o pues si solamente para tu cargo luego yo le pregunto a marce el de ella y a mafe.
- Ana: creo que me se mas el de marce porque como yo estuve en el proceso de ella. Para mi perfil una comunicadora social mas comunicadora social por lo que yo manejo el tema de comunicaciones corporativas pero si no podría también ser una administrador de empresas también podría ser pues ya en la ejecución, no exigen especialización. Exigen como mínimo tres años de experiencia y ya y el de marce: o ing. Ambiental o administrador ambiental o todas las carreras afines, tres años de experiencia y no exigen especialización.
- Liliana: y podemos tener acceso como a los descriptivos de los cargos? Ana: si nosotros lo tenemos pues yo ..
- Ana: acuérdate de todo lo que te he quedado de enviar para que me lo pidas después.
- Sara: tu línea de reporte es directamente María Fernanda y María Fernanda ya a presidencia cierto?
- Ana: a Hernán si.
- Sara: como evalúas el desempeño laboral en los cargos del área de sostenibilidad como se evalúan existen de pronto algún formato evalúan por competencias. Ana: lo que hacen gestión humana
- Sara: por competencias.
- Ana: sí
- Sara: y eso cada cuanto lo hacen?
- Ana: una vez al año y ahí
- Sara: evalúan todo el tipo de competencias de la persona.
- Liliana: y cuales son los indicadores que evalúan el desempeño del área como por ejemplo yo estoy en la practica en compras y entonces los indicadores.. ahorros y así..
- Ana: tenemos varios sobre todo en temas ambientales pero eso se los puede dar marcela. |

- Sara: en la parte burocrática los procesos requeridos en el área son sofisticados y requieren conocimientos profesionales?
- Ana: si
- Sara: que tan dinámicos son los cambios en el área.
- Ana: que tipo de cambios
- Sara: pues lo que yo veo ahí es como que ingresos de personas, como que les metan mas procesos.
- Ana: el área es muy nueva somos muy chiquitos.
- Liliana: todavía están empezando a crecer. Que tan diversificados son los proyectos que presta el área.
- Ana: de todo y como el área de comunicaciones esta dentro de entonces no se a ver ahorita yo estoy vinculada con tecnología haciendo una campaña con el área administrativa haciendo una campaña, yo diría que nosotros somos mas que todo por el tema de comunicaciones transversales a la organización.
- Sara: La ultima variable es coordinación del trabajo entonces en cuanto a procesos tenemos dos preguntas. Cuales son los procesos del área de sostenibilidad?
- Ana: nosotros tenemos, comunicaciones corporativas, creación de valor social y gestión ambiental, esas son las macro tareas que tenemos nosotros.
- Liliana: y como se llevan acabo esos procesos?
- Ana: por medio de la dirección y de las dos coordinaciones, quieren que les muestre que hace cada área?
- Liliana: si
- Ana: esta es la dirección, acá están los comités de los que hablabas tu, comité directivo, el comité de sostenibilidad, y el comité socio ambiental. El tema de gestión ambiental que se lleva a cabo, estos son como los planes que se llevan acabo y se están ejecutando de gestión ambiental: el cumplimiento legal que se los puede explicar marcela mas a fondo, que digamos que es un tema no negociable, es lo mínimo que debemos hacer, ver cuales son las normas y cumplirlas; todo el tema de eco eficiencia que es donde estamos haciendo la gestión de residuos en tiendas, economía en agua y en energía; prevención de la contaminación que va relacionada con la reducción de la huella de carbono en las tiendas, para cada uno se tiene un

**Comentario [SC11]:** Variable III: División del trabajo. Nivel organico del area.

plan, y construcción sostenible que son todos los criterios que se deben tener en cuenta para la construcción de una nueva tienda para que quede amigable con el medio ambiente.

Creación de valor social que lo manejamos María Fernanda y yo y le cambiamos el nombre porque responsabilidad social es todo, ósea si tu pones en un pilar la definición de responsabilidad social y creación de valor social uno se confunde porque son muy ligadas, digamos que creación de valor social se le cambio el nombre porque nosotros queríamos enfocar mas el tema de responsabilidad social al tema social. Entonces hay como primera medida teníamos que definir los grupos de interés que antes no estaban definidos; las ediciones de café como vehículo de comunicación para contarle a las personas nuestros proyectos de responsabilidad social; y la ética y practicas responsables donde creamos el código de ética que se le entrega a todas las personas vinculadas a Procafecol

Sara: Ese código de ética es nuevo?

- Ana: si es nuevo, la idea es que apenas gestión humana le de el check se le entrega a las personas nuevas de la organización y además a las que ya llevan varios años trabajando.
- Ana: y la cadena de suministros que es identificar como estamos con la cadena de proveeduría y empezar a meter criterios de sostenibilidad, y en los que ya tenemos y son de planta ayudarlos a evolucionar en los temas sostenibles.
- Sara: por ejemplo en mercadeo estamos intentando traer mug que sean eco eficientes.
- Ana: Si, y nosotros tenemos varios planes a futuro con ustedes por ejemplo con amigos abrir los eco puntos, que la gente al llevar su pocillo tenga mas puntos que el que no.
- Liliana: o por ejemplo en la cadena de suministro ustedes no les exigen que tengan certificaciones medioambientales?
- Ana: si eso se esta haciendo en este momento, estamos pidiendo certificaciones y viendo también como si no tienen esas certificaciones les podemos ayudar porque tenemos proveedores que tenemos hace años y crecieron con nosotros entonces la idea no es abandonarlos sino apoyarlos en el tema para que sigan creciendo con

nosotros. Entonces se esta haciendo, uno un estudio con unos niños de los andes que nos van a entregar un documento viendo diferentes empresas que ya tienen esta montado como estamos nosotros y como deberíamos estar, y dos nosotros tenemos un contrato con una empresa que se llama conTREEbute que nos esta haciendo todo el estudio de materialidad, saben que es materialidad?

- Sara y Liliana: no
- Ana: bueno, saben que es el GRI?
- Liliana: Mas o menos.
- Ana: Es el Global Reporting Initiative, bueno conTREEbute para poder llevar acabo todo el tema de sostenibilidad tu lo primero que tienes que analizar son tus stakeholders y ver cuales son los asuntos mas importantes para esos grupos de interés, por ejemplo para mi es importante que mis proveedores tengan criterios sostenibles, que es importante en materia de sostenibilidad entonces para mis proveedores que vengan de mi?, es todo lo que le parece importante la publico de interés en materia de sostenibilidad; entonces todo este estudio nos lo esta realizando conTREEbute. Esta es la base de partida para poder hacer reporte GRI. El reporte GRI es un reporte de sostenibilidad, el mas famosos ahorita, con GRI están reportando temas sostenibles la mayoría de empresas.
- Liliana: Y cuando esta listo este reporte?
- Ana: buena pregunta, yo creo que esta año no alcanza a estar listo, es que primero hay que hacer todo el análisis de materialidad que es lo mas demorado. Ya tenemos que contar, pero cuando me preguntaban en el tema de transparencia ahí iba yo
- Sara: si esa es la próxima pregunta, cuales son los procesos de divulgación de responsabilidad social en la empresa.
- Ana: La idea es hacer reporte GRI. Contreebute nos esta haciendo el análisis de materialidad que es la partida para hacer el reporte.
- Sara: Como el publico tiene acceso a la información de las actividades de la naturaleza del negocio que afectan directamente a algún grupo de interés.
- Ana: En este momento, la pagina web y pues medios de comunicación, es nuestro cuarto de hora ya que estamos dando muy buenas noticias después de salir tanto porque estábamos dando perdidas. |

**Comentario [SC12]:** Variable IV:  
Coordinación del trabajo. Dimensión:  
Procesos

- Sara: Falto el proceso de comunicaciones corporativas.
- Ana: si este es el que mas me quita tiempo porque es el día a día, son: La relación con los medios de comunicación; el apoyo a socios y franquiciados, entonces por ejemplo cerramos el negocio con franquiciados de Malasia entonces ellos tienen que venir a empaparse del negocio y del origen, viene y nos lo llevamos al eje cafetero para que vean realmente de donde viene el café para que logren transmitir nuestra marca de la mejor manera sensibilizándolos. Comunicación para la sostenibilidad que era lo que hablábamos, todos los temas que salen de acá tienen que ser comunicados. Y Comunicación interna que es por ejemplo lo que estoy haciendo con una campaña para incentivar a la gente a que use SAP con tecnología, armamos una campaña para que la gente sea también mas ordenados en su puesto de trabajo. Eso es básicamente. Les voy a mostrar ahora los grupos de interés. Estos fueron los grupos de interés que definimos. 1. Nuestros clientes: dentro de los cuales están los clientes en tiendas, en grandes superficies y en el canal institucional que son los clientes grandes a los que nos asociamos como LAN. 2. Proveedores: la federación de cafeteros, Almacafé con quien hacemos el almacenamiento y la tostión, y los proveedores estratégicos como los que nos proveen los vasos, la pastelería en fin, el gremio cafetero los caficultores no accionistas y Cenicafé. 3. Dentro de los empleados esta el corporativo, nuestros baricultores y los ex empleados. 4. Y dentro de los inversores están accionistas, inversores y socios. Nosotros tenemos actualmente 18700 accionistas cafeteros, un 83% es de la federación 12.4% es del Banco mundial y el resto es de los 18700 cafeteros que compraron acciones cuando se emitieron. Les quiero explicar también porque se me hace súper importante porque la marca Juan Valdez es de los cafeteros, la marca la creo la federación mas puntualmente el fondo nacional del café, entonces nosotros tenemos que pagar regalías por ese uso de marca, Juan Valdez no es de Procafecol, es del fondo nacional del café, entonces por cada tinto que tu te tomes un % va a ese fondo nacional del café que es reinvertido en bienes públicos para los caficultores como vías, investigación científica, entre otros.

- Sara: Y la marca Procafecol se creo para administrar a Juan Valdez?
- Ana: la empresa Procafecol se creo para darle valor agregado al café colombiano no solo a la marca Juan Valdez, porque si a nosotros nos va bien el que queda bien parado en el exterior no es el café Juan Valdez sino el café colombiano. Eso es lo bacano de esta marca que no solo somos nosotros sino que trabajamos por todo el mundo. Entonces la vaina es que la marca de Juan Valdez si es del fondo nacional del café que es un fondo común que se alimenta de: un sobreprecio que se le paga a los caficultores por la calidad de su café, las regalías que paga Juan Valdez y un sobreprecio que cobra la federación a los cafeteros al comprarles el café, yo le pago tanto por sus dos bultos pero usted me paga tantos pesos mas que van al fondo, eso se reinvierte todo en bienes públicos. Nosotros hemos entregado casi 40mil millones de pesos en los 10 años que llevamos, y es lo que debemos empezar a ver como comunicar, porque nuestra competencia viene y dice que va a invertir un millón de dólares en un año y todo el mundo dice ah pero es plata y es café de Colombia. Bueno entonces íbamos en sociedad, que son los medios de comunicación, la academia, los competidores, las ONG's.
- Liliana: Entonces ahora seguimos con la parte de certificaciones, entonces por favor indicar las certificaciones que actualmente tiene la empresa y las que se encuentran en proceso.
- Ana: Yo se que estamos certificados BASC, y hay unos cafés que tienen sellos de calidad por ejemplo café rain forest, digamos que procafecol solamente tiene el sello BASC.
- Liliana: Bueno esto tu lo tocaste un poquito, emplea algún sistema de reporte estandarizado para la elaboración de RSE?
- Ana: Ya estamos trabajando en GRI.
- Liliana: A que pactos asociaciones o grupos enfocados a una gestión responsable se encuentra vinculada la empresa? Por ejemplo principios del Ecuador, DJ sustainability index?
- Ana: María Fernanda creo que da Global Reporting... No se bien toca con María Fernanda.

**Comentario [SC14]:** Variable IV:  
Coordinación del trabajo. Dimensión:  
Procesos.

- Sara: y en la parte de conexión estructural nos podrías decir cuales son los medios de comunicación usados en el área?
- Ana: Para externo tenemos: la pagina web que ahora se esta montando toda la nueva estructura de sostenibilidad, redes sociales, medios de comunicación todos. Por ejemplo llega la revista dinero porque estamos dando utilidades, o nos llega la revista de decoración de interiores porque hay alguna tienda que le gusto y así. Y por el lado interno, nosotros usamos el correo electrónico, la intranet de Lotus, tenemos un correo electrónico de comunicaciones corporativas, ahorita vamos a empezar a usar protectores de pantalla en todos los computadores con información relevante, pantallas internas en el edificio, y ya.
- Sara: Tu cual ves que sea el mas efectivo?
- Ana: es difícil porque acá la gente no lea, por ejemplo llega un correo y derecho a la basura, entonces por ejemplo ahora queremos implementar las pantallas. Y además nadie tiene tiempo para nada, en las reuniones nadie va y no le dan importancia, es un tema de cultura ven de pronto que el área toca temas muy vánales. Como el área esta tan nueva no hay mucha cultura y todavía la gente no nos para muchas bolas.
- Liliana: Cuales considera adecuados esquemas de comunicación empresarial para comunicar al exterior, cual te parece mejor, agencias, publicidad, relaciones publicas, web, otros?
- Ana: medios de comunicación
- Sara: Existen equipos de trabajo interdisciplinarios al interior del área de sostenibilidad?
- Ana: no, de pronto aplican los estudiantes de los andes, y de la distrital.
- Sara: Existen equipos de trabajo interdisciplinarios al exterior del área?
- Ana: De pronto el comité.
- Sara: Con que áreas de trabajo te relacionas frecuentemente?
- Ana: yo tengo que ver mucho con entrenamiento, con mercadeo, con operaciones trabajamos de la mano para el proyecto de gestión de residuos también.
- Liliana: Bueno ya ahora para finalizar, recursos. Que herramientas tecnológicas dispones en tu puesto de trabajo?
- Ana: Computador, software de diseño (adobe), y ahora SAP.

**Comentario [SC16]:** Variable IV:  
Coordinación del trabajo. Dimensión:  
Conexión Estructural.

- Liliana: que procesos de RSE están tercerizados, con quien y porque?
- Ana: materialidad con ConTREEbute.
- Liliana: pero no me quedo claro que era materialidad.
- Ana: te recomiendo que te leas que es GRI, los asuntos materiales de una organización en materia de sostenibilidad son los asuntos mas relevantes de la organización, la materialidad lo que nos define es que es importante para nosotros en materia de sostenibilidad, que es importante para nuestros grupos de interés en materia de sostenibilidad y hay hacen una matriz y cruzan y ven que es lo mas importante para toda la organización y en que es lo que toca estar mas enfocados, eso es lo que nos están haciendo un estudio preguntando y haciendo encuestas a nosotros y a nuestros grupos de interés, usted que cree, que Juan Valdez debería hacer para que usted pueda brindarles productos sostenibles.. yo no tengo plata yo necesito que ellos me apoyen en .....así nosotros vemos que es lo mas importante para la organización nosotros ya hicimos unas entrevistas a todos los directores de la organización entonces eso se cruza con la información que llegue de los grupos de interés y vemos que es lo mas importante para todos.
- Sara: Recibes alguna asesoría externa en temas de sostenibilidad?
- Ana: Si, el comité externo, ConTREEbute, Cecodes.
- Sara: y una pregunta que sale en nuestra matriz, cual es la ubicación física del área de sostenibilidad y porque? Queremos enfocar esta pregunta sabiendo que solo tenemos esta oficina preguntando si los planes que están realizando ustedes en Colombia también los están intentando implementar a nivel internacional?
- Ana: Estamos intentado hacer que sea proyectable, tu sabes que las franquicias toman y dejan lo que quieren, entonces pues ahorita por ejemplo en la reunión de RIO se les conto de las ediciones especiales para ver si querían hacer algo, hay temas que por ejemplo nosotros tenemos que aprenderles, por ejemplo corea que me va a aprender de gestión de residuos si ellos son los papas del reciclaje, entonces pues hay temas que ellos adoptaran y hay temas que no, lo que estamos intentado hacer es que todo sea con visión internacional.
- Sara: Listo Ana, hay algo mas que nos quieras comentar o ya crees que todo esta?
- Ana: no, yo creo que ya todo esta.

**Comentario [SC17]:** Proyectos: Analisis de Materialidad.

**Comentario [SC18]:** Variable IV: Coordinación del trabajo. Dimension: Recursos.

- Liliana: ah y hay una cosita que yo no entendí, lo de paginas verdes?
- Ana: Las paginas verdes son una iniciativa mexicana, es un directorio as de cuenta unas paginas amarillas pero de proveedores con criterios sostenibles, de empresas con criterios sostenibles, tu encuentras desde impresiones, empresas que imprimen con tinitas ecológicas y papeles reciclados, hasta por ejemplo que hay no es que soy vegetariano y quiero dar una comida rica con elementos orgánicos, las empresas lo hacen es que se inscriben y hay las encuentran las personas que quieren hacer compras responsables por ejemplo quiero comprar ropa pero no se de una empresa que me asegure que tiene comercio justo y que además tiene textiles biodegradables, entonces te metes ahí y vas a ropa y te dicen tal empresa entonces ya sabes y te metes a la pagina web e investigas, y lo que hicimos nosotros con las paginas verdes fue que llego el director a Colombia entonces la oficina de las paginas verdes recogió todos los proveedores y toda la gente que quería estar en el directorio y necesitaban un canal de distribución porque eso es gratis entonces lo que hicimos fue distribuirles mas de 7mil directorios, ellos cogieron a Juan Valdez, Carulla, y varias universidades para distribuir el directorio, nosotros cogimos los racks que habían en las tiendas y se fueron por todo el país, lo que hicimos nosotros fue la distribución, les hicimos ahorrar un montón de plata.
- Sara: y hay otro tema ahí que es el parque de la 93, ustedes tienen un proyecto de una casa sostenible.
- Ana: No
- Sara: no?, de un iglú no?
- Ana: bueno con el parque de la 93 surgió una idea que es liderada por semana publicaciones semana que en este momento todavía hace parte del parque pero que se va de ahí, que se llama asociación amigos del parque, a la que pertenece semana, Juan Valdez, Crepes, Rausch, el Corral, están vinculados, lo que hacen es generar iniciativa de reciclaje porque ninguno de ellos hace separación de residuos entonces lo que hicieron fue que para que fuera productivo pues para que el gestor de residuos le parezca interesante ir a recoger, se juntaron todos, entonces Juan Valdez va a empezar a hacer separación de residuos, Wok también, ta ta ta y ahorita con la remodelación del parque lo que van a poner es una vaina que se llama un airball que

es una estructura que su función principal es purificar el aire purificar el ambiente, pero que además lo que querían hacer era que dentro de ese airball se pudiera caminar por dentro y en esas bolas que veían alrededor se iban a almacenar los residuos reciclajes, aprovechables, cuando la gente se paraba, para que tu vieras que si uno separa residuos es un ambiente súper sano, lo complicado es que cuando tu no separas eso es basura. Entonces con la remodelación del parque ahorita están en eso, creo que el airball lo van a poner pero no va a ser tan grande, no se va a poder caminar por dentro.

- Liliana: entonces Juan Valdez apoyando eso.
- Ana: Juan Valdez hace parte de la asociación amigos del parque, eso es lo del parque de la 93.
- Sara: Alguna otra?
- Liliana: no.
- Sara: Ana muchas gracias.
- Ana: dale, óiganse la grabación y le preguntan a María Fernanda y a Marcela lo que no tengan claro.

## Entrevista II

Entrevistada: Viviana Marcela Ayala

Cargo: Coordinadora Ambiental

Entrevistadores: Sara Cadena y Liliana Peñarredonda

Fecha: 09/04/14

Lugar: Sala de reuniones Procafecol

- Liliana: Buenos nosotras somos Liliana Peñarredonda y Sara Cadena del Rosario y estamos haciendo una investigación descriptiva y cualitativa sobre el área de sostenibilidad en procafecol, entonces vamos a hacer un serie de preguntas de acuerdo a varias variables. La primera variable es evolución de área, entonces son preguntas concernientes al área como porque surgió y cosas así, la segunda es plataforma

estratégica, división del trabajo es la otra y coordinación del trabajo; entonces bueno empezamos.

- Sara: Primero tu nombre como es?
- Liliana: Ah si...
- Marcela: Mi nombre es Marcela Ayala
- Sara: y tu cargo?
- Marcela: Coordinadora Ambiental
- Liliana: perfecto, entonces empezando de acuerdo a la primera variable que es la evolución del área, en que momento y quienes toman la decisión de involucrarse en sostenibilidad y porque?
- Marcela: Bueno, ehh. .. cuando hubo cambio de presidente hace como tres años tal vez, el nuevo presidente cuando llegó una de las primeras cosas que vio es que todavía se seguían manejando las canecas de basura tradicionales en las tiendas, las cuales no separaban residuos entonces pregunto y empezó a indagar porque no se podían llevar esos elementos al reciclaje o cual era la gestión que se había hecho en torno a eso, y básicamente las respuestas fueron muy etéreas digamos porque nadie tenía nadie era doliente de ese tema en la organización entonces decían no es muy complicado porque generamos muy poquito, los vasos no se pueden reciclar y no digamos no había un área encargada de profundizar en el tema, entonces ese fue el primer tema de sostenibilidad que él vio que tenía una oportunidad de mejora. Y a parte de eso en las empresas que él había trabajado había visto que las empresas trabajaban otros temas de sostenibilidad además de gestión de residuos como temas sociales y de gestión ambiental, entonces lo que hizo fue llamar a una persona que él conocía, una consultora para que le hiciera un diagnóstico de sostenibilidad en Procafecol. Entonces el contrato esa empresa que se llama Alisos, alianzas para la sostenibilidad.
- Sara: El es el que propone la alianza con Alisos cierto?
- Marcela: Aja, alisos duro mas o menos un año haciendo la consultoría, y se hicieron varios laboratorios, digamos se abordó la sostenibilidad desde varios espacios que se llamaron laboratorios donde se trataron temas de construcción sostenible, gestión de residuos, ediciones especiales de café que tienen que ver con temas de creación de valor social, bueno los otros no me acuerdo. A partir de esos laboratorios que eran reuniones

que se hacían con el comité directivo o hasta cierto nivel de la organización, digamos que no todo el mundo llegó a conocerlo, y hay fue la primera vez que se empezó a hablar de sostenibilidad haciendo ese diagnóstico. Al finalizar el diagnóstico entregaron el documento y una de las recomendaciones más importantes que hicieron fue que se debería crear un área en procafecol que se encargara de los temas de sostenibilidad porque no se estaban abordando y las pocas cosas que se estaban haciendo no tenían un responsable claro, entonces hay fue cuando se tomó la decisión que se requería una dirección de sostenibilidad que depende directamente de la presidencia y tiene voz y voto en el comité directivo. En enero del 2013 entró María Fernanda Concha a ser la directora, después de eso ella duró el primer semestre del 2013 sola digamos que abordando los temas y organizando la estructura, y ya en el segundo semestre entró Ana María Cárdenas que es la coordinadora de comunicaciones corporativas y trabaja algunos temas de creación de valor social, y yo que soy la coordinadora ambiental, y hay empezamos a corporativizar ya mucho más el tema por supuesto desde una dirección. Entonces esa es la historia del área, y pues ya hoy llevamos 8 meses y ya estamos implementando varias cosas.

- Sara: Perfecto, marce que costumbres y símbolos tienen presencia en el área de sostenibilidad?
- Marcela: Como así?
- Sara: Lo que tu veas más marcado en el área de sostenibilidad, que costumbres manejan ustedes, tienen símbolos o algo que las identifique?
- Marcela: Costumbres? Mmm no se pues digamos que como somos las tres trabajamos mucho en equipo porque siempre requerimos el acompañamiento de la una y de la otra, digamos que hay un tema muy importante y es que digamos la dirección de sostenibilidad es dirección de sostenibilidad y comunicaciones corporativas eso hace que a los temas de sostenibilidad le estemos dando fuerza en la organización, es como un hábito que se nos está generando, y símbolos no se.. pues hemos estado buscando un logo pero aun no lo tenemos finalizado, pero si queremos un logo que tenga nuestros tres componentes. |

- Lilitiana: bueno esa fue la primera variable, ahora la segunda variable es la plataforma estratégica, en la parte de responsabilidad social, como incorpora la empresa la responsabilidad social?
- Marcela: Acá no hablamos de responsabilidad social sino de creación de valor social. Digamos que nosotros abordamos este tema desde un componente... digamos que Juan Valdez como tal desde que se creó es sostenible porque los caficultores en sus fincas son responsables con el ambiente pero además también hay implícito un tema de creación de valor social porque la federación nacional de cafeteros reúnen las 560 mil familias que tienen unas áreas de terrenos muy pequeñas es decir que no son grandes empresarios sino realmente son campesinos que tienen su finca y venden el café a la cooperativa, entonces digamos que desde ahí hay un tema de responsabilidad social que viene desde la federación entonces eso está implícito dentro de la empresa desde siempre desde que se creó Juan Valdez, y digamos que lo nuevo y a lo que hay que darle fuerza es al tema de gestión ambiental, y al tema social hay que darle fuerza desde la comunicación en términos de decirle a la gente mire lo que estamos haciendo realmente tienen un significado y le sirve al caficultor.
- Sara: Cuáles son los principales proyectos que están llevando a cabo en la parte de creación de valor social y sostenibilidad.
- Marcela: pues el tema de creación de valor social y pues lo que tiene que ver con ese tema social, yo les puedo decir cosas digamos muy generales pero digamos quien maneja ese tema a profundidad es María Fernanda, ella tiene muy claro, como les digo yo manejo es tema ambiental.
- Lilitiana: O proyectos respecto la parte ambiental
- Marcela: entonces te digo en general el tema de creación de valor social que es lo que dice la pregunta, hay lo que estamos haciendo es darle mucha fuerza a lo que tiene que ver con las ediciones especiales de café que digamos es el vehículo de comunicación para lo que les decía yo ahorita de mostrar realmente todo el valor que tiene el café desde el cultivo hasta que se le sirve la taza de café al cliente o hasta que se les vende el café empacado. En términos generales en sostenibilidad estamos haciendo un proyecto muy importante que es el análisis de materialidad, no sé si Anita les hablo de eso... es un estudio que se hace y está enmarcado en una cosa que se llama GRI, Global

**Comentario [SC20]:** Variable II:  
Plataforma Estratégica. Dimensión:  
RSE

Reporting Initiative, es una metodología para hacer reportes de sostenibilidad a nivel mundial. Nos metimos en este cuento porque somos una empresa que esta creciendo mucho a nivel internacional y queremos tener un lenguaje común cuando llegemos a un país en términos de sostenibilidad, es un tema súper clave. Digamos que esto es lo que esta en este momento a la vanguardia, y digamos que lo que mas nos importa no es hacer el reporte sino que se tomen las decisiones internamente en procafecol en términos de los que les sirve a la organización, eso quiere decir que esta herramienta del GRI nos da una metodóloga súper valida para tomar decisiones, dentro de esa metodología esta implícita la materialidad, desde ahí empieza uno, nos dice cuales son los asuntos mas importantes para la organización, ósea para nosotros y para los grupos de interés que son todas las personas que tienen que ver algo con procafecol, entonces lo que hace uno es ver cuales son los grupos de interés, y cuales son los temas mas importante, entonces sobre la base de esos asuntos y sobre los grupos de interés es que tenemos que ver con quienes debo hablar que temas, y debo preguntarles si para ellos es importantes que procafecol gestione esos temas. Yo creería que como es un tema largo porque hay que sistematizar las respuestas internas y externas y hay que hacer la matriz todo el análisis de materialidad esta para el segundo semestre y para el otro año ya podríamos reportar.

- Sara: tu ves en este momento que son pertinentes las practicas de creación de valor social en el direccionamiento estratégico que tienen en general la organización?
- Marcela: Como te decía es implícito, es inherente la creación de valor social a su razón social entonces creería que la que la oportunidad de mejora que tenemos ahí es la comunicación.
- Liliana: ok, en cuanto al ambiente, como afectaron las circunstancias sociales, culturales y económicas del sector en la puesta de sostenibilidad en la empresa.
- Marcela: otra vez
- Sara: Acá estamos hablando del sector cafetero, entonces lo que queremos preguntarte mas o menos es como crees que afectaron las circunstancias culturales, económicas y sociales la puesta en marcha del área de sostenibilidad.
- Liliana: ósea como influyo el sector en el que se mueve procafecol para decidir crear el área de sostenibilidad

**Comentario [SC21]:** Variable II:  
Plataforma Estratégica. Proyectos.

**Comentario [SC22]:** Variable II:  
Plataforma Estratégica. Dimensión:  
Enfoque.

- Marcela: pues realmente no se, no creo que ellos hayan tenido la oportunidad de opinar si les gustaría o nos les gustaría que se creara una dirección de sostenibilidad, de echo como les digo en el análisis de materialidad en las encuestas que les vamos a hacer a ellos como accionistas, nos vamos a dar cuenta que tan relevantes son estos temas para ellos, asumimos que son muy importantes, obviamente porque es una cosa que les compete a ellos directamente a ellos y que es de su día a día, el tema de la responsabilidad que tienen todas las empresas en Colombia y el tema de gestión ambiental.
- Sara: En la parte de gobierno corporativo, hay algún miembro o comité que se encarga de los temas de creación de valor social o sostenibilidad en la compañía en la junta directiva?
- Marcela: en la junta directiva se ha llevado digamos que cuando son temas importantes de sostenibilidad se llevan y allá se toman decisiones, hay un comité de sostenibilidad que no es de la junta directiva pero que si es de un nivel importante en la organización a nivel de vicepresidentes y directivos.
- Sara: ok, y digamos dentro de las funciones de la junta directiva hay asuntos de creación de valor social y sostenibilidad?
- Marcela: lo que te digo, cuando son temas relevantes, digamos que compete llevar o que se ve que es necesario llevar a junta se llevan y los temas se tocan sin ningún problema, he hecho el tema de la creación de la dirección de sostenibilidad fue lleva a junta y allá se aprobó, el tema del presupuesto digamos para la dirección de sostenibilidad se lleva y se aprueba allá.
- Sara: esa es la otra pregunta, ustedes tienen un presupuesto ya asignado cierto?
- Marcela: Si en el 2013 como empezó María Fernanda sola no había ningún presupuesto asignado entonces todo nos tocaba pedirlo del presupuesto de presidencia, pero ya el año pasado hicimos un presupuesto, nos lo aprobaron sin ningún inconveniente y con eso estamos trabajando este año.
- Sara: y sabes el porcentaje de ese presupuesto cual es dentro del presupuesto que asigna la compañía?
- Marcela: no, no tengo ni idea.

**Comentario [SC23]:** Variable II: Plataforma Estratégica. Dimensión: Ambiente.

**Comentario [SC24]:** Variable II: Plataforma Estratégica. Dimensión: Gobierno Corporativo.

- Liliana: Esa ya fue la segunda variable, la tercera es división del trabajo, entonces en la parte de departamentalización nos podrías describir un poquito el organigrama aunque ya Ana cárdenas nos conto un poquito.
- Marcela: el organigrama de la dirección, esta la directora de sostenibilidad con dos coordinadoras, una de comunicaciones corporativas y otra de gestión ambiental.
- Liliana: Y lo de los comités también entra ahí?
- Marcela: a bueno tenemos dos comités, uno que es comité de sostenibilidad que es como les decía ahorita donde llevamos a consideración temas como digamos el análisis de materialidad, les contamos que vamos a hacer para ellos en cada una de sus áreas sepan que se va a hacer
- Liliana: ese es interno?
- Marcela: si ese es interno, y hay otro socio ambiental, que son unos asesores que tenemos adoc, donde ellos vienen y no se les paga absolutamente nada pero digamos que les contamos que estamos haciendo y ellos nos retroalimentan o pues esa es la idea porque no hemos tenido el primero todavía, pero ya tenemos definidas quienes son las personas, la idea es reunirlos máxima unas tres veces al año, y la idea es contarles que estamos haciendo para que ellos desde su perspectiva nos retroalimenten, la idea es que allá una persona que sepa mucho del tema ambiental, una persona que sepa mucho del tema social y otra que sepa mucho del tema financiero. De esa manera ellos nos retroalimenten y nos digan si esto lo están haciendo súper bien o aquí creo que ese no es el camino, bueno digamos que son personas que tienen mucha experiencia y cuyo criterio sería muy importante para la toma de decisiones.
- Liliana: el comité interno de sostenibilidad quien lo conforma?
- Marcela: ay te tengo que decir exactamente quiénes?
- Liliana: mmm pues sería bueno o de áreas.
- Marcela: voy a traer mi compu y les digo exactamente quienes son. A ver entonces esta: la gerente de proyectos, gerente de compras, gerente de internacional, el director de operaciones, la coordinadora de relación con accionistas, la gerente de mercadeo, el presidente de recursos humanos, la gerente de producción y logística.
- Liliana: y se reúnen cada cuánto?
- Marcela: la idea es hacerlo cada dos meses.

- Liliana: si, como para discutir los proyectos y eso o decisiones.
- Marcela: así es.
- Sara: bueno marce podríamos tener más o menos como un breve perfil de tu cargo?
- Marcela: ehhh ya les digo. Bueno acá tengo el perfil del cargo. Ehh entonces te digo. Requisitos mínimos: profesional en ing. Ambiental o ambiental y sanitaria o afines, pues yo soy administradora ambiental, maestría o especialización en gestión ambiental y experiencia de 3-5, conocimientos específicos en normatividad ambiental, en norma ISO 14000, gestión de residuos, indicadores, tipos de mejoramiento continuo, elaboración de reportes de sostenibilidad.
- Liliana: y tu ya habías trabajado antes relacionado con esos temas.
- Marcela: si yo trabajé tres años en la secretaría distrital de ambiental de Bogotá, trabajé tres años en el grupo Nutresa.
- Sara: Cómo se evalúa el desempeño laboral en los cargos del área de sostenibilidad.
- Marcela: si se evalúa pero todavía no nos ha tocado o a mí no me ha tocado.
- Sara: ah no?
- Marcela: No, pero si claro que si hacen.
- Liliana: retrocediendo un poquito nos podrías enviar el perfil del cargo?
- Marcela: ay no sé. Le voy a preguntar a María Fernanda.
- Liliana: Vale.
- Marcela: Pero que más necesitan saber, lo que pasa es que es súper largo.
- Liliana: es que de pronto se ponen como anexos para el trabajo, pero pues sí ahí le preguntas a María Fernanda o María Fernanda también nos contará en la entrevista con ella.
- Sara: tú sabes cuales son los indicadores que evalúan el desempeño del área.
- Marcela: Sí hay unos temas en Balance Score Card, donde está el tema de gestión de residuos, por el momento.
- Sara: para la parte orgánica o burocrática tu ves que los procesos requeridos en el área son sofisticados y requieren conocimientos profesionales?
- Marcela: totalmente.

**Comentario [SC26]:** Variable III:  
División del trabajo. Dimensión:  
Estructura.

**Comentario [SC27]:** Variable III:  
División del trabajo. Dimensión:  
Cargos.

- Liliana: que tan dinámicos son los cambios en el área? Ósea si el área es muy, digamos tu trabajo es muy estático, monótono, muy operativo o al contrario muchos cambios, mucha relación, no sé.
- Marcela: no no mira, pues en el área en general el tema es dinámico pero es aun más dinámicos en los temas de gestión ambiental, a que me refiero, yo un día, bueno y de hecho eso pasa en general cuando uno trabaja temas de gestión ambiental en cualquier organización, un día estas pensando en gestión de residuos entonces que los colores o los gestores de residuos, llega alguien y te pregunta que sobre temas de gestión de agua residual, o sobre emisiones atmosféricas o sobre refrigerantes o sobre normatividad que está saliendo o sobre la publicidad exterior visual, es decir son tantos temas que no es monótono para nada.
- Sara: que tan diversificados son los proyectos que presenta esta área?
- Marcela: diversificados en qué sentido?
- Sara: como que en la parte de, ósea que tienen un solo proyecto, dos o manejan demasiados proyectos a la vez.
- Marcela: tenemos un plan que es el plan maestro de sostenibilidad donde se abordan diferentes temas, pero empezamos de a poquitos pues porque somos solamente tres personas y no podemos abordar todo de una vez. Entonces digamos que esos temas los priorizamos, entonces por ejemplo en gestión ambiental priorizamos el tema de gestión de residuos, aunque eso no quiere decir que no estemos gestionando otros temas, como por ejemplo el análisis de materialidad, el tema de gestión de agua residual, publicidad exterior visual, o temas legales cuando se requiere.
- Sara: tu empezaste a trabajar en Procafecol en que fecha?
- Marcela: El 1ro de agosto de 2013.
- Liliana: en cuanto a certificaciones, podrías indicar las certificaciones que tiene la empresa, si tiene ISO 14000.
- Marcela: la certificación que tiene es la de BASC que es para exportaciones esa certificación nos dio un avance muy importante para establecer procesos y temas de direccionamiento estratégico, adicionalmente se está haciendo ahorita un ejercicio de planeación estratégica para la organización o de direccionamiento estratégico, pero es la única certificación que se tiene hasta el momento.

**Comentario [SC28]:** Variable III:  
División del trabajo. Dimensión: Nivel  
Organico del Area.

- Liliana: pero piensa obtener alguna otra?
- Marcela: más que trabajar por obtener la certificación queremos tener procesos reales y que tengan impactos ambientales positivos en el entorno, tanto en la sociedad como para el ambiente y si ya por defecto vemos que estamos preparados y podemos obtener la certificación lo hacemos, pero el objetivo inicial no es obtener la certificación, el objetivo es ser responsables.
- Sara: a que pactos, asociaciones o grupos enfocadas a la gestión responsable se encuentra vinculada la empresa? Por ej.: Principios del Ecuador, DJ sustainability index, DOW Jones,.
- Marcela: No en el DOW Jones todavía no estamos, porque pues eso depende de temas económicos; digamos que como les decía ahorita estamos trabajando en el tema del GRI, que eso es un tema a nivel global estamos adheridos al pacto global, ya que la Federación está adherida se adhirió hace un tiempo, entonces nosotros como hija de la Federación, Procafecol está también adherida.
- Liliana: en cuanto a los medios de comunicación cuales son los que más utiliza el área?
- Marcela: pues ahora mismo estamos trabajando en el tema de redes sociales y página web, ya entregamos contenidos, y digamos que estamos, pues María Fernanda, que es la dura en el tema de comunicaciones está trabajando con medios que trabajan temas de sostenibilidad como Semana Sostenible, de pronto Huella Social del Tiempo, digamos que son temas como muy específicos, aunque puede que en alguna por ejemplo cuando se hace las visitas a la tienda de la zona G donde hay varios elementos de sostenibilidad incorporados desde el diseño y cuando van periodistas pues se les habla del tema, entonces digamos que puede ser también en prensa en general.
- Sara: el medio que tú ves más efectivo cuál es? Para que la gente esté enterada de todo lo que están haciendo.
- Marcela: yo pienso que en las tiendas es muy importante de hecho la campaña de gestión de residuos que estamos diseñando, la estamos haciendo pensando en ubicar publicidad o piezas de comunicación en el rompe tráfico, en los manteles, en las pantallas, en las ventanas, de pronto en los elementos que se utilizan en las haciendas? Como los protectores de calor, las servilletas, los platos, los vasos, yo creo que eso es un canal de comunicación muy importante con el cliente para visibilizar este tema, pero

**Comentario [SC29]:** Variable IV:  
Coordinación del trabajo. Dimensión:  
Certificaciones

también el tema de las redes sociales en Juan Valdez es muy fuerte, pero tenemos que ser muy cuidadoso con la información que vamos a mostrar allí porque si por ejemplo, yo en este momento pongo en Facebook que estamos empezando con el tema de gestión de residuos la gente va a ir al 99.9% de las tiendas y no va a encontrar gestión de residuos porque apenas estamos haciendo pilotos entonces tenemos que ser muy cuidadosos con la información que manejamos allí.

- Lilitiana: Cómo el público tiene información sobre las actividades que afectan directamente algún grupo de interés?
- Marcela: Cómo qué?
- Lilitiana: Yo entiendo que es al público en general, cómo saben de alguna actividad de Juan Valdez que esté realizando y que afecte a algún grupo de interés, ósea si van medios de comunicación, prensa.
- Marcela: pues de eso creo que Anita les debió haber hablado mucho porque ella es la experta, pero lo que les digo, yo creería que por redes sociales se mueve un montón, y por prensa escrita.
- Sara: en la parte de recursos que herramientas tecnológicas dispones en tu puesto de trabajo?
- Marcela: un computador
- Sara: no manejas ningún software en especial
- Marcela: no, pedimos software pero ese es para Ana para que ella tenga el programa, ella tiene los programas de diseño para que podamos hacer modificaciones digamos ágiles cuando se requieren cosas muy básicas.
- Lilitiana: Qué procesos del área están tercerizados, con quién y por qué?
- Marcela: Tercerizamos el análisis de materialidad, que al ser un tema tan nuevo en el mundo necesitábamos hacerlo con alguien que nos diera el suficiente respaldo para que estuviéramos seguros que estamos aplicando bien la metodología. Llamamos dos empresas que son muy reconocidas en el país en que trabajan en temas de sostenibilidad de acompañamiento a empresa privada, les dimos exactamente la misma información para que nos pasaran la propuesta y sobre esas propuestas decidimos que era CONTREEBUTE con quien lo íbamos a hacer, porque nos da el respaldo y además están muy interesados en trabajar con la marca, entonces esa es la razón por la que lo

**Comentario [SC30]:** Variable IV: Coordinación del trabajo. Dimensión: Conexión Estructural.

**Comentario [SC31]:** Variable IV: Coordinación del trabajo. Dimensión: Transparencia

tercerizamos además porque el trabajo es arduo y como les digo somos solamente tres personas y ya tenemos muchas cosas que hacer. Eso es lo que tenemos tercerizado, de pronto el tema del diseño de puntos ecológicos, pues porque son temas mucho más específicos de los que hay algunas empresas que se encargan de eso y ese no es nuestro negocio, entonces obviamente eso lo tenemos que tercerizar.

- Sara: reciben algún tipo de asesoría externa en temas de asesoría en sostenibilidad?
- Marcela: sí, con el comité socio-ambiental que les comenté ahorita.
- Sara: tienen también un proyecto con los Andes no?
- Marcela: con los Andes tenemos varias cosas. 1. Lo que ya les comenté del ejercicio de planeación o direccionamiento estratégico, pero eso es transversal para toda la organización. Y también tenemos con la Universidad Distrital y con la Universidad de los Andes algunos estudiantes que nos están apoyando en temas de gestión ambiental y de sostenibilidad en general, entonces un grupo, tenemos dos grupos de la materia de Responsabilidad social de la carrera de administración de la Universidad de los Andes que nos apoyan, uno de ellos, nos están ayudando a evaluar el tema de proveeduría en la organización, cómo lo estamos haciendo y cómo podemos incorporar criterios sostenibles y el otro nos está ayudando a validar el impacto y la funcionalidad de los puntos ecológicos que ubicamos en la tienda Marriot 73 que es donde estamos haciendo el piloto. Y lo otro es con las estudiantes de la Universidad Distrital, son dos estudiantes de Ingeniería Ambiental que las tenemos como pasantes y nos están ayudando a hacer la medición de huella de carbono por la operación en las tiendas Juan Valdez en Colombia.
- Sara: Eso de huella de carbono nos puedes explicar un poquito más cómo es?
- Marcela: bueno ese es otro tema que no les conté que estamos trabajando. Lo que les digo es que tenemos el plan maestro y lo prioritario es gestión de residuos aunque no quiere decir que no estemos trabajando otros temas. Huella de carbono es un tema que empezó pues hace muchos años ya por ahí unos 4 o 5 años a tomar fuerza a nivel mundial también y son como varios pasos. Lo primero que las empresas sean conscientes de cuál es la cantidad de emisiones que están generando a la atmósfera en términos de CO<sub>2</sub> o CO<sub>2</sub> equivalente, eso que quiere decir, ustedes habrán escuchado que tal empresa genera tantas toneladas de CO<sub>2</sub> a la atmósfera como el CO<sub>2</sub> digamos

**Comentario [SC32]:** Variable IV: Coordinación del trabajo. Dimensión: Recursos.

que permite que tengamos un lenguaje común es una medida internacional, entonces lo que se ha hecho es, pueden haber muchos gases que una empresa emite, por ejemplo una empresa que tenga temas de refrigeración emite gases refrigerantes y esos gases se pueden convertir a CO<sub>2</sub>, hay unos que son por una tonelada que emito de CO<sub>2</sub> se emite una tonelada de otro gas quiere decir como que emitiera 25 de CO<sub>2</sub>, entonces se hacen esas conversiones y todo se mide en CO<sub>2</sub> equivalente y al final del ejercicio uno tenga el dato de cuantas emisiones está generando, ya sea por producto o por proceso, entonces yo le puedo medir la huella de carbono a una taza de café cuantas emisiones se generaron para que yo me pueda tomar una taza de café en una tienda y ese estudio tiene que venir desde el cultivo por supuesto hasta que me sirven la taza de café, entonces eso es por producto o por proceso, entonces en mi proceso yo cuantas emisiones estoy generando, en el proceso específico de preparar café. Entonces ya Juan Valdez el año pasado hizo el ejercicio de medir la huella de carbono de un café específicamente de una finca en Nariño hasta la distribución del café a cinco tiendas, solamente distribución ósea no preparación del café. Este año lo que queremos es con las niñas de la Universidad Distrital medir cuánta es la huella de carbono por la operación de las tiendas y obviamente eso tiene mucho que ver con el formato de tienda. No es lo mismo la cantidad de emisiones que genero por la operación de una tienda ORIGENES que por la operación de una tienda Marriot 73 o de un aeropuerto, la huella de carbono ahí cambia totalmente.

- Liliana: y eso es para luego como tratar de disminuir la huella...
- Marcela: entonces ese es el primer paso. El segundo paso ya es plan de acción, nosotros tenemos clarísimo que no nos queremos quedar solamente con el dato porque pues eso y nada es lo mismo. Ah sí estoy generando tantas emisiones y qué, entonces uno es prevenir, digamos si puedo mejorar procesos para evitar la generación de esas emisiones o si puedo mitigarlas, digamos hay unas cosas que puedo hacer desde el diseño, ya yo sé que estoy generando tantas emisiones pero resulta que desde el diseño yo puedo tomar decisiones que van a permitir que posteriormente cuando empiece a operar esa tienda no me genere tantas emisiones como una que ya sea existente o en las que ya son existentes puedo mitigar la huella con unos cambios en términos de buenas prácticas o de otros temas de infraestructura y lo otro es ya definitivamente cuando

llegue al límite, ya no puedo bajar más la huella porque eso es lo que requiere la operación de la tienda entonces es entrar a compensar y se compensa normalmente con siembra de árboles, aunque ahí nosotros tenemos una ventaja muy grande y es que nosotros absorbemos CO2 de la atmósfera por el cultivo que tienen los campesinos en sus fincas, además porque pues como ustedes saben toda la operación que ellos hacen en sus fincas es completamente manual, ósea no es industrializado entonces eso es una ventaja grandísima que permite que ahí medio equilibrar un poco.

- Liliana: si nos podrías contar un poquito de Best Buddies, eso también es como creación de valor social y eso.
- Marcela: eh si eso está incluido ahí pero es un tema que ya se venía manejando desde antes de la creación de la dirección de sostenibilidad, lo lidera gestión humana, entonces pues si tienen dudas yo creo que ellos les pueden hablar un poco más del tema.
- Gracias (todos)
- Fin

### Entrevista III

Entrevistada: María Fernanda Concha

Cargo: Directora de Sostenibilidad

Entrevistadores: Sara Cadena y Liliana Peñarredonda

Fecha: 23/04/14

Lugar: Sala de reuniones Procafecol

- Sara: Vamos a hablar de cuatro variables básicas y la primera es el tema de la historia, entonces en qué momento y quienes toman la decisión de involucrarse en la sostenibilidad acá en Procafecol y por qué?
- María Fernanda: entonces mira, lo primero que tengo que decirles si es la diferencia con muchas organizaciones es que Procafecol, Juan Valdez nace como una idea sostenible per sé, entonces esta como en su ADN. Por qué nace como una idea sostenible? Porque Procafecol se crea para poderle dar sostenibilidad a la actividad económica de los cafeteros, es decir como se venía manejando el negocio hasta

**Comentario [SC33]:** Proyectos.  
Proyecto: Medición de Huella de Carbono.

principios del milenio, pues ya no era suficiente para decir que el cafetero o toda la comunidad cafetera del país podía seguir siendo exitosa, entonces se crea una iniciativa o los cafeteros crean una iniciativa porque acuérdense que esto es una empresa de productores de café, esto no es ni del señor que sacó la plata y dijo yo quiero hacer tiendas, no esto es todos los cafeteros con su ahorro colectivo diciendo oiga en este momento ya vender café verde no es buen negocio estamos en manos solamente de los compradores queremos escalar en la cadena de valor y por eso nace Procafecol. Ósea que en ese sentido, la sostenibilidad está involucrada desde la misma idea de empresa. Ahora pasando eso ya nos creamos pero la sostenibilidad, entonces a nosotros como nos miden, que acuérdense que la sostenibilidad es medirnos desde la triple cuenta no.. Desde los resultados sociales, ambientales y económicos. Entonces cuando tu miras una empresa así puedes decir que tienes una mirada sostenible. Una mirada sostenible desde lo económico, lo social, porque en el momento que también se crea Procafecol se crea una marca nueva de cara al consumidor que es Juan Valdez y Juan Valdez paga regalías por cada taza de café que se vende, y a quien le paga esas regalías? A los cafeteros. Y en que emplean las regalías los cafeteros? La emplean en educación en carreteras en el manejo de aguas, en asistencia técnica, en que vaya un agrónomo y los ayude a cultivar mejor, en todo eso lo emplean; en las necesidades que ellos detecten que tienen, entonces ahí está la inclusividad del negocio. Ellos ponen una platica para que esto arranque, apenas el negocio empieza a dar, el negocio les empieza a devolver su plata y a darles más beneficios. Vale? Entonces ahí está social y económico. Nos falta la parte ambiental, entonces en que puede ser sostenible Juan Valdez, en la parte ambiental, entonces es en respetar el trabajo sostenible que hacen los cafeteros ya en la parte de la cadena de valor en lo que nosotros estamos vale. Entonces los cafeteros son súper respetuosos cultivan con buenas prácticas todos los cafeteros de Colombia, por eso a mí no me gusta mucho tener una línea de cafés sostenibles, porque todos los cafés que nosotros vendemos son sostenibles entonces es como decir ahh estos que tienen certificado bueno si una cosa son los cafés con certificación y eso le habla al mundo, es un tema de comunicación más, pero todos los cafés de los cafeteros son sostenibles porque tienen buenas prácticas y si no ya

se les hubiera acabado su actividad, entonces ellos son sostenibles desde el origen, por eso nuestro programa se llama sostenibles desde el origen y nosotros entramos en otro pedazo de la cadena de valor, cuando ya nos entregan su café perfecto para que lo tostemos, lo llevemos a tienda y se lo entreguemos al cliente. En ese pedacito nosotros si podemos despiezar y analizar y ver como vamos a tener menor impacto, como vamos a mejorar las prácticas y como vamos a ser responsables de los residuos que genera. Ese plan empezó en el 2012, se hizo un diagnóstico de donde íbamos a mejorar en temas de sostenibilidad y en el 2013 se crea la dirección de sostenibilidad, pero ya para manejar los tres aspectos. Cual era el aspecto como más en el que teníamos necesidad de mostrar resultados y de hacer un proceso? En el tema ambiental y en ese es en el que hemos venido trabajando, pero en paralelo con lo otro.

- Liliana: la iniciativa de crear la dirección de sostenibilidad viene directamente desde presidencia y eso cierto?
- María Fernanda: Sí, desde el comité directivo y se hace a partir de un diagnóstico.
- Sara: que se realizó con ALISOS.
- Sara: Tu qué costumbres y símbolos ves que tienen presencia en el área de sostenibilidad.
- María Fernanda: Explícame un poquito más.
- Sara: ósea como que alguna costumbre que Uds. manejen en el área o algún símbolo como que los identifique la compañía.
- María Fernanda: Nosotros tenemos, estamos creando un símbolo, estamos creando un logo porque es muy importante asociar la simbología a lo que queremos en sostenibilidad es la transformación de las costumbres, hacia costumbres más sostenibles, entonces nos hemos concebido como una plataforma educativa, para al interior y de cara al cliente, entonces empezamos trabajando y eso viene desde la consultoría en un círculo de mohebios es como el del infinito, la cinta de mohebios es como el infinito, lo tenemos en los boletines. Entonces lo que quiere decir es que todo está conectado y todos los resultados son causas y consecuencias en un infinito, en un movimiento infinito. Entonces lo que tu hagas aquí va a seguir y se va a reincorporar en la lógica de todo vale?. Entonces ese es el primer símbolo es

como empezar a meter en la conciencia que todos dependemos de todos. Y ahora con los de mercadeo y diseño gráfico tenemos que también hacer un gran esfuerzo, yo manejo también acá comunicaciones corporativas, entonces tenemos que hacer un gran esfuerzo para que la gente, para comunicar todo lo que estamos haciendo en sostenibilidad con las dos razones, ósea primero aportarle como al buen nombre a la reputación de Juan Valdez y que la gente se de cuenta que realmente lo hacemos bien y el segundo para transformar conductas, para que la gente se pegue a este movimiento sostenible. Entonces como lo estamos haciendo con, la idea que tenemos y la estamos trabajando con Alberto, si quieren le puedo decir que se las muestre, es la mano del cafetero cogiendo el granito, entonces vamos a ponerla en consideración y todo, pero me parece que eso es lo que además nos hace únicos frente a todos los otros negocios de café y es que nosotros desde el origen somos sostenibles, entonces esas son como las dos ideas que tenemos.

- Liliana: la segunda variable es la plataforma estratégica y en cuanto a la responsabilidad social empresarial como la incorpora Procafecol?
- María Fernanda: es lo que te venía diciendo. Yo estoy un poquito lejos ya del concepto de RSE, se llama creación de valor social, por qué, porque la responsabilidad social, hay empresas que lo hacen muy bien y tienen cosas de admirar y de copiar, pero como lo han entendido las empresas es destinar una parte de sus recursos para el bienestar de alguna población vulnerable que sea un stakeholder o lo que sea alrededor de su comunidad o de su lugar de influencia o una causa con la que se quieran sentir alineados. Nosotros lo que creemos es que tenemos que tener una responsabilidad con todos los stakeholders que nos rodean, principalmente nuestros caficultores, nuestros clientes y nuestros empleados, ya con eso tenemos un montón de cosas que hacer. Entonces la responsabilidad social la creemos, la estamos manejando como una estrategia inteligente de aporte real a las partes interesadas a los grupos de interés que tenemos. Nosotros tenemos diálogos con stakeholders, tenemos programas directos con los cafeteros, por ejemplo todo el tema de ediciones especiales de café, tenemos alianzas con causas sociales, Juan Valdez está comprometido con todo el tema de la reconciliación y de la paz en Colombia, eso lo venimos trabajando hace seis o siete

**Comentario [SC34]:** Variable I:  
Evolución del área.

años y este año nos vamos a unir a la iniciativa de reconciliación Colombia por ejemplo. Tenemos tres iniciativas en el tema de creación de valor social del lado de los cafeteros. La una es cafés con causa es todo el tema de paz, queremos seguir trabajando y es como lo que hemos definido que como colombianos nos corresponde. El otro es la valoración del patrimonio natural y es decirle a todos los colombianos, oiga mire un poquito pal campo, tu realidad no tiene que ser solo esta selva de cemento, Ud. tiene la mayor diversidad de aves en toda la zona andina, yo quiero mostrarles para que se sientan comprometidos y orgullosos de ese patrimonio natural, entonces con eso tenemos varias líneas y tema infinito tenemos. Y los otros son los cafés que homenajean culturas o pueblos cafeteros particulares porque ellos son muy orgullosos de su cultura y nos quiere mostrar, entonces eso son como las tres líneas y estamos definiendo la estrategia global. En la parte de clientes el énfasis que estamos haciendo, porque es que el que mucho abarca poco aprieta, es el tema de educación con gestión de residuos en tiendas, entonces todo el programa de gestión de residuos más allá de ser responsables con nuestro propio compromiso, es enseñarle a los colombianos, sobre todo en nuestra casa, en nuestro país, cómo hacer una real y eficiente gestión de residuos, entonces por eso empezamos aquí internamente con todos los empleados y ahora estamos en tiendas piloto y para seguir haciendo la cobertura rápidamente, entonces lo que nos están diciendo las tiendas es yo también quiero, yo también quiero, vengan ya, si podemos, está súper entusiasta el tema. Eso con los clientes. Y con nuestro grupo interno tenemos una campaña muy linda que se llama baricultores que solo el mejor café del mundo lo hace gente excepcional, gente como tú, entonces ahí en compañía de operaciones, porque además la sostenibilidad debe entenderse, debe como principio, como conexión entre todos, ósea a mí me parece que lo fatal que podríamos hacer nosotros es decir, las que saben de sostenibilidad son esas tres muchachitas en esa esquina, no ahí perdí el año, entonces por eso el tema baricultores, por ejemplo la población interna que más necesita nuestro apoyo, fortalecimiento, acompañamiento, pues son el equipo de tiendas.

- Sara: claro, son nuestra cara.

**Comentario [SC35]:** Proyectos:  
Ediciones Especiales de Cafe

**Comentario [SC36]:** Proyectos:  
Gestión de Residuos.

- María Fernanda: no ellos mismo como personas, ósea ya no como resultado operacional, sino ellos son gente joven, de estratos bajos, con muchas veces oportunidades limitadas de crecer entonces cómo les vamos a crear valor social a ellos. Ese es el objetivo de baricultores, cómo crearle valor social a esta gente. Tengo muchas niñas de 20, 22 años con dos niñitos, qué hacemos con esa población, gente con ganas de estudiar, pero que no puede, cómo los hacemos crecer dentro de la compañía con las posibilidades que tenemos pero también como les brindamos una plataforma de vida para que ellos de aquí a que se queden con nosotros 5-6 años digan muchas gracias Juan Valdez ésta es la familia que tengo este es el ser humano que soy nunca lo olvidaré. Ese es el otro gran proyecto que tenemos.
- Liliana: y tengo entendido que los ayudan en educación no? Diplomados.
- María Fernanda: Sí. Esos si son más poquitos, para los que ya han hecho carrera con nosotros entonces tenemos un convenio con la EAN y estamos haciendo también convenios, yo creo mucho en que para este tipo de personas para muchas también el tema de “blender learning” o de educación virtual puede servir y hay que mirar como acompañarlos para que realmente sea un proceso efectivo de educación.
- Sara: y eso nos evita toda la rotación que tenemos ahorita.
- María Fernanda: debería ... claro, los otros temas es que en sostenibilidad Ud., no puede ser Sor Teresa de Calcuta y no mostrar resultados, tu tienes que alinearlos a algún indicador de la organización para mostrar efectividad en los resultados, sino no tiene lógica, entonces uno de los indicadores en baricultores es rotación. Y Después mediremos clima, Best Place to Work, pero uno si tiene que tener esfuerzo de tener indicadores alineados a la estrategia.
- Sara: de eso es la siguiente pregunta, por el enfoque, son pertinentes las prácticas de creación de valor social con el direccionamiento estratégico de la organización.
- María Fernanda: está totalmente alineado, aquí hay una ventaja gigante y es que por ejemplo la dirección, yo le respondo directamente a presidencia, entonces soy un proceso misional, cuando tu eres un proceso misional, yo tengo la capacidad de decirle señor operaciones venga y no ay venga por favor hagamos, no esto es misional. Y sostenibilidad en esa posición puede generar resultados de alto impacto.

**Comentario [SC37]:** Proyectos: Baricultores.

**Comentario [SC38]:** Variable II: Plataforma Estratégica. Dimensión: RSE

- Liliana: En cuanto al gobierno corporativo hay algún miembro o comité encargado de los temas de sostenibilidad en la junta directiva?
- María Fernanda: en la junta no. Tenemos dos instancias, el comité de sostenibilidad que tiene gente de todos los niveles de operaciones, y de todas las áreas, y tenemos el consejo asesor socio-ambiental. Es un consejo externo conformado por expertos que es como nuestra junta directiva de sostenibilidad.
- Sara: y sabes nosotras porque estamos haciendo esta tesis? Porque salió el área, ósea se creó el área, no el área sino como la línea de sostenibilidad y lo que quiere nuestro tutor de tesis es como que ver en que empresas de Colombia como que se están dando cuenta que la sostenibilidad es un tema totalmente relevante y hay que crear el área, porque ósea él se puso a ver que hace unos diez, cinco años no existía, ósea en todas las empresas de Colombia, no existía sostenibilidad, entonces lo que él quiere ver es como que por qué fue tan importante en muchas empresas colombianas meter la sostenibilidad como dentro del plan estratégico y del organigrama de la empresa, muchas empresas están en eso ahorita.
- María Fernanda: ahí les pediría que tuvieran dos visiones o dos alertas. La primera quien lo está haciendo como temas de comunicación y quien lo está haciendo como realmente core estratégico. Y yo quedé muy preocupada por eso, porque a mi me contrataron como directora de sostenibilidad, perfecto, pero mi core competence durante toda mi vida fue comunicaciones, yo soy comunicadora social y periodista, tengo varias especializaciones y tengo una maestría en Gerencia Ambiental, y yo la verdad hice todo ese tránsito, toda esa carrera porque quería trabajar sólo en sostenibilidad, pero cuando llegué acá, el tema de la comunicación corporativa era un proceso inmanejado, no gestionado, había una comunicación para el mercadeo, tu conoces bien el área, pero ninguna relación con los stakeholders, entonces cuando yo llegué aquí y empecé a ver el tema y realmente yo no podía desconocer tampoco 15 años de carrera profesional exitosa diciéndole no yo estoy viendo esto aquí, pero eso ya no es conmigo, y en muchas empresas Uds. van a ver que comunicaciones y sostenibilidad están unidas. Cuando empezamos a ver esto con el equipo y con Hernán yo me preocupe porque yo dije yo no quiero que el tema se vuelva comunicacional, el me dijo no te preocupes lo manejamos como dos proceso, por

**Comentario [SC40]:** Variable II:  
Plataforma Estratégica. Dimensión:  
Gobierno Corporativo.

eso en esta área tenemos tres macro tareas, la gestión ambiental, la creación de valor social, y la comunicación corporativa, y por ejemplo el tema de gestión ambiental tiene su comunicación corporativa, su campaña exclusiva para el tema ambiental, entonces acá vemos que están unidas pero no por la razón equivocada, la razón equivocada es tenemos un tema de reputación señores de comunicación apúntele a estos temas de sostenibilidad para que la gente vea que algo hacemos, hay es cuando nace por la razón equivocada. Entonces tengan cuidado cuando analicen esas preguntas iniciales, como nació, porque nació que fue el tema, y así.

- **Liliana:** perfecto, estábamos en el tema de la junta directiva, ahí se tocan temas de sostenibilidad o creación de valor social?
- **María Fernanda:** yo tengo como foro o arena dos veces al año con la junta directiva, una educacional y otra donde muestro resultados. Mi primer filtro es el comité socio ambiental que es como mi junta directiva en temas de sostenibilidad, si ellos me aprueban la estrategia ya voy a la junta directiva y lo presento.
- **Liliana:** y otra preguntita de la estrategia en cuanto al presupuesto, cual es el % asignado del presupuesto de la compañía al área de sostenibilidad?
- **María Fernanda:** No te lo sabría decir, a mi lo que me dijeron fue, que pata necesita? Cuales son sus core el próximo año? Analícelo y pida, y yo pedí, y no me dijeron que no. Lo otro es como el área también tiene servicios transversales, entonces por ejemplo nosotras decimos a las otras áreas que temas se alinean con temas de sostenibilidad y así ellos también ponen una parte del presupuesto, porque cargar con un costo muy importante solo en el área de sostenibilidad puede hacer al área inviable. Incluso mi siguiente reto es ver de donde genero yo recursos para otros proyectos de sostenibilidad, eso es yo creo que en máximo dos años yo ya tendré que tener ingresos permanentes para poder seguir haciendo mas proyectos. Sostenibilidad tiene que generar ingresos. Entonces por ahora estamos haciendo compensaciones, pero por ejemplo una gestión de residuos tiene que verse eficiente y reflejada en el menor cobro de la tarifa de aseo.
- **Sara:** en el tema de cargos, como se evalúa el desempeño laborar en los cargos del área, de pronto hay algún formato o tu evalúas a las personas que están debajo tuyo de una manera especial?

**Comentario [SC41]:** Variable II:  
Plataforma Estratégica. Dimensión:  
Gobierno Corporativo.

**Comentario [SC42]:** Variable II:  
Plataforma Estratégica.  
Dimensión: Presupuesto.

- **María Fernanda:** Nosotros tenemos dos mediciones, en ambiental es mucho mas fácil porque tu dices bueno cuales son sus proyectos, muéstreme la matriz de ejecución y como que por proyectos podemos tener mediciones, en el tema de creación de valor social y de comunicación corporativa es por tareas, ósea usted tiene la responsabilidad de gestionar medios lo hace o no lo hace? Es un poco mas soft pero si tenemos mediciones. Y pues acá solo hay dos niveles, dirección y coordinadora.
- **Sara:** y tu reporte ya es directamente a presidencia cierto?
- **María Fernanda:** si, yo reporto directamente en el balance score card.
- **Sara:** Perfecto, cuales son los indicadores que evalúan el desempeño de tu área?
- **María Fernanda:** hay varios, % de implementación del proyecto, cumplimiento del plan maestro de sostenibilidad que tiene como 7 puntos, y la parte soft que viene con el tema de comunicaciones.
- **Sara:** ok, los conocimientos y habilidades requeridas para tu cargo?
- **María Fernanda:** yo creo que mi cargo es un cargo muy gerencial, yo tengo que tener conocimiento técnico general pero tiene que ser mucho mas gerencial que operativo porque esto es un Project managemet, toca saber como coordinar y dirigir a la organización en cada uno de sus aspectos, entonces por ejemplo yo se que le puedo pedir al área de logística, de proveeduría y así, y además en este cargo toca estar alineado con los pilares de sostenibilidad, si alguien se sienta en este cargo y no se cree este cuento no lo lucha. Yo crio perros, y el entrenador de mi perro dice uno tiene que tener instinto perruno.
- **Liliana:** los procesos en el área son sofisticados y requieren de conocimiento profesional?
- **María Fernanda:** si claro totalmente.
- **Liliana:** que tan dinámicos son los cambios en el área?
- **María Fernanda:** pues mira difícil responderte porque llevamos un año, yo aspiraría que la gente este amañada y que no me vaya a ir mañana, creo que el área va a crecer solo que si tengo que ser muy prudente en como voy integrando gente, por ejemplo Viviana va a necesitar un analista que le ayude con la medición técnica, por eso yo me demore 6 meses en contratarla porque necesitaba saber que perfil iba a

**Comentario [SC43]:** Variable III:  
División del trabajo. Dimensión:  
Cargos, Desempeño Laboral.

ser el de ella y el que necesitaba. Yo en este momento estoy súper feliz con los perfiles que tengo, son los que realmente necesito, y es un área que va en crecimiento seguro.

- Liliana: por favor indicar la fecha de ingreso laboral
- María Fernanda: 8 de enero del 2013.
- Sara: Bueno ya por ultima tenemos la coordinación del trabajo y vamos a hablar un poco de procesos, entonces cuales son los procesos que se manejan en el área de sostenibilidad?
- María Fernanda: procesos, bueno el primer proceso es gestión ambiental, es un proceso que tiene marcela, que tiene conexión desde el plan operativo de tiendas, tiene todo lo que es gestión de residuos, proveeduría, y esta mezclado con toda la organización y esta súper adelantado. El proceso de gestión de grupos de interés que lo estamos haciendo con análisis de materialidad entonces ese es un proceso que esta arrancando del cual tenemos mucho que aprender. Y el otro proceso de comunicaciones, el proceso que tenemos mas completo es el de manejo de medios y el de media trips con los países, y estamos elaborando el proceso muy riguroso y detallado de ediciones de cafés especiales, para que toda la comunidad logre entender el fin de este gran proyecto
- Sara: vale perfecto, por la parte de transparencia, cuales son los procesos de divulgación del área de sostenibilidad. Si es completamente transparente con los empleados y la gente tiene conocimiento de los procesos que se llevan acabo?
- María Fernanda: en el proceso interno nosotros nos propusimos que teníamos que mantener a la gente mas informada de todo lo que estábamos haciendo y sobretodo que ya tenemos cosas tangibles para que la gente se de cuenta, pero el gran reto es salir con GRIG4 ya con los resultados del 2014, ya desde el primer trimestre del 2015 tenemos que salir con esto.
- Sara: y como el publico en general tiene información de las actividades de la naturaleza del negocio que afectan directamente digamos a algún grupo de interés?
- María Fernanda: Tenemos dos líneas una que estamos trabajando con mercadeo, para que a través de las redes podamos dar las pildoritas de que es lo que hace Juan Valdez por la sostenibilidad o como realmente es sostenible desde el origen, pero

**Comentario [SC44]:** Variable III:  
División del trabajo. Dimensión: Nivel Organico del Area.

**Comentario [SC45]:** Variable IV:  
Coordinación del trabajo. Dimensión:  
Procesos.

tiene que ser comunicación de la mano con el mismo lenguaje y estilo que hace mercadeo. También tenemos el objetivo de ser líderes y referentes en sostenibilidad en el país, por ahora mi banderita es el país, que me reconozcan como sostenible, entonces nosotros participamos en foros académicos, hablamos con estudiantes, por ejemplo tengo tres grupos de estudiantes, dos de los andes y uno de la distrital, para estar presente en esos espacios, en las redes de empresas sostenibles, por ejemplo yo soy líder de la comunidad DMG aso en Colombia, también somos miembros del Cecodes, estamos con iniciativa con semana sostenible, hay que moverse en donde uno pueda hablar comprensiblemente de los temas de sostenibilidad.

- Liliana: en cuanto a certificaciones, que certificaciones tiene procafecol o cuales lleva en proceso de sacarlas?
- María Fernanda: mira solamente tenemos las certificaciones de los cafés, que estamos haciendo nosotros, estamos creando todos los procesos con los parámetros de la ISO 14001, por ahora no me siento como con el peso suficiente para decir certifiquémonos en 14001 pero lo que estamos construyendo si es con la mirada de llegar a certificarnos. En el momento en que estamos listos es solo llamar al certificador y la gente ni se dio cuenta que se metió en todo ese proceso que requiere la certificación.
- Liliana: esta pregunta se relaciona con el GRI, a que pactos, asociaciones o grupos enfocados a una gestión responsable se encuentra vinculada la empresa?
- María Fernanda: Nosotros estamos con el World Business Council, estamos afiliados al capítulo Colombia, estamos en pacto global a través de la federación de cafeteros que ellos son los que están pero nosotros estamos por ende ahí. Estamos con GRI, seguimos estos principios.
- Sara: Emplea algún sistema de reporte estandarizado para la elaboración?
- María Fernanda: GRI, periodo 2013- 2014 que saldrá en el primer trimestre del 2015.
- Sara: Por la parte de conexión estructural, cuales son los medios de comunicación que utiliza el área?
- María Fernanda: Bueno por ahora tenemos el boletín informativo, los canales de redes sociales unidos a mercadeo, tenemos a nivel interno el boletín interno, la

**Comentario [SC46]:** Variable IV: Coordinación del trabajo. Dimensión: Transparencia.

**Comentario [SC47]:** Variable IV: Coordinación del trabajo. Dimensión: Certificaciones.

pagina web, comunicación en tiendas, entonces el mantel, nos estamos apropiando de los anillos de calor, tenemos comunicación directa a través de la experiencia en tiendas.

- Sara: Cual crees tu que es el medio mas efectivo para una comunicación ya que sabemos que digamos mucha gente no lee o le da pereza enterarse de las cosas?
- María Fernanda: yo creo que en lo que tengas que interactuar, la gente no lee pero depende de donde este la lectura y el volumen de la lectura, por ejemplo si tu estas en la mesa con una mantel y estas esperando a tu amiga que llega en algún momento tendrás que leer el mantel y nosotros tenemos una campaña avanzada que dice “ dos segundos te toma la decisión que puede cambiar el planeta” y es cierto en ese segundo uno dice o reciclo y aprovecho o no lo hago.
- Sara: el ultimo es, con que departamentos trabajas mas frecuentemente en el área?
- María Fernanda: con todos. Con el que menos es financiero, y mira que ya nos ganamos un premio juntos.
- Liliana: y para terminar, que proceso del área están tercerizados y porque?
- María Fernanda: Solo tengo una consultoría que es el análisis de materialidad y el assessmet de sostenibilidad que creo que primero es chévere que lo haga un tercero porque el si puede decir miren ustedes tienen un hueco acá gigante. La consultoría si la quiero para unas revisiones periódicas de mi efectividad, que tengan un análisis duro sobre el tema, y un consultor también tiene la otra ventaja de venir a hablarle a la organización con propiedad.
- Liliana: y con quien es ese análisis?
- María Fernanda: eso lo estamos haciendo con conTREEbute.
- Liliana: Gracias.
- Sara: mafe muchas gracias por tu tiempo.
- Fin.

**Comentario [SC48]:** Variable IV: Coordinación del trabajo. Dimensión: Conexión Estructural.

**Comentario [SC49]:** Variable IV: Coordinación del trabajo. Dimensión: Recursos.

## Bibliografía

- Alhama Belamaric, R., Alonso Arrastra, F., Martínez Núñez, T., Fernández Luzúa, R., & Velázquez Cabrera, L. (Septiembre de 2004). Recuperado 17 de Mayo de 2014 de Nuevas Formas Organizativas: <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/rab/index.htm>
- Alisos. (2012). *Estrategia de sostenibilidad JUAN VALDEZ*. Bogotá.
- Ayala, V. M. (9 de abril de 2014). Entrevista sobre el área de Sostenibilidad. (L. M. Peñarredonda Petro, & S. Cadena Archila, Interviewers)
- Best Buddies Org. (2014). *Best Buddies International*. Recuperado 9 de Febrero de 2014 de Best Buddies: <http://www.bestbuddies.org/best-buddies>
- Bounocore. (1980). *Metodología de la Investigación*. Recuperado 14 de Junio de 2014 de Fuentes Primarias y Secundarias: <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com.br/2010/07/fuentes-primarias-y-secundarias.html>
- Cárdenas, A. M. (1 de abril de 2014). Entrevista sobre el área de Sostenibilidad. (L. M. Peñarredonda Petro, & S. Cadena Archila, Interviewers)
- CECODES. (Diciembre de 2011). Recuperado 19 de Marzo de 2014 de CECODES: Creación Regional de Negocios Inclusivos en Carmén de Bolívar: <http://www.cecodes.org.co/boletin-diciembre-2011/1405-cecodes-creacion-capitulo-regional-de-negocios-inclusivos-en-carmen-de-bolivar.html>
- Concha, M. F. (23 de Abril de 2014). Entrevista sobre el área de Sostenibilidad. (L. M. Peñarredonda Petro, & S. Cadena Archila, Interviewers)
- ConTREEbute. (2013). *conTREEbute*. Recuperado 16 de Junio de 2014 de conTREEbute Hacemos del planeta nuestro hogar, por más tiempo.: [http://contreebute.com/lo\\_que\\_hacemos.php?id](http://contreebute.com/lo_que_hacemos.php?id)
- Dess, Gregory, G., & Lumpkin, G. (2003). *Dirección Estratégica: Creando Ventajas Competitivas*. España: McGraw-Hill.
- Dow Jones Sustainability Indices. (2013). *Sustainability assessment/ Sustainability indices*. Recuperado 15 de Diciembre de 2013 de Dow Jones Sustainability Indices: <http://www.sustainability-indices.com/sustainability-assessment/index.jsp>
- Eco inteligencia. (2011). *eco inteligencia*. Recuperado 3 de Julio de 2014 de ¿Qué es la huella ecológica?: <http://www.ecointeligencia.com/2011/03/que-es-la-huella-ecologica/>

- Ecodes. (2012). *Ecodes*. Recuperado 16 de Junio de 2014 de Ecodes tiempo de actuar: [http://ecodes.org/documentos/Ecodes\\_HC\\_Ser%20Responsable.pdf](http://ecodes.org/documentos/Ecodes_HC_Ser%20Responsable.pdf)
- Fayol, H. (s.f.). *La Coordinación en el proceso administrativo*. Recuperado 10 de Junio de 2014 de ¿Qué es coordinación efectiva?: <http://cienciaadministrativa-katty.blogspot.com.br/2010/07/que-es-coordinacion-efectiva.html>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. McGraw Hill.
- Global Reporting Initiative. (2012). *Global Reporting Initiative*. Recuperado 21 de Junio de 2014 de Materiality: what topics should organizations include in their reports? : <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Materiality.pdf>
- GRI. (2012). *Global Reporting Initiative*. Recuperado 6 de Octubre de 2013 de <https://www.globalreporting.org/languages/spanish/Pages/default.aspx>
- Guédez, V. (2010). *Venamcham*. (C. J. Tejera, Ed.) Recuperado 10 de Noviembre de 2013 de RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL VISIONES COMPLEMENTARIAS HACIA UN MODELAJE SOCIAL: <http://www.venamcham.org/demo/alianza/visiones.pdf>
- Huella Hídrica. (2014). *Water Footprint NETWORK*. Recuperado 21 de Junio de 2014 de Huella Hídrica: <http://www.huellahidrica.org/?page=files/home>
- Juan Valdez Café. (2013). *Juan Valdez Café*. Recuperado 15 de Diciembre de 2013 de <http://www.juanvaldezcafe.com/es/colombia>
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (2012). *Administración de Empresas*. Recuperado 3 de Julio de 2014 de Conceptos sobre Estructura Organizacional: <http://admindeempresas.blogspot.com.br/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>
- Leal Carretero, F. (2007). La responsabilidad social de las empresas: una propuesta de modelo / A Corporate SocialResponsibility: A Proposed Model. *Revista Mexicana de Sociología* , 69 (3), 485-516 .
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design . *Management Science* , 26 (3), 322-341 .
- Pacto Global. (2013). *Red Pacto Global Colombia*. Recuperado 25 de Agosto de 2013 de <http://www.pactoglobal-colombia.org/index.php/sobre-pacto-global/que-es-pacto-global>
- Porter, M. (1996). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review* , 100-117.
- Procafecol S.A. (2013). *Informe de Gestión 2013*. Bogotá.

- Rivera Rodríguez, H., & Malaver Rojas, M. (2008). Longevidad Empresarial. *Longevidad empresarial* , 38. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.
- Universidad del Rosario. (Agosto de 2013). Recuperado 14 de Agosto de 2013 de DOCUMENTO DESCRIPTIVO DE LAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN GERENCIA LIDERAZGO REALIDAD ESTRATEGIA : [http://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/0c/0c378471-0552-4c3b-bc69-1a10db13e1ea.pdf](http://www.urosario.edu.co/urosario_files/0c/0c378471-0552-4c3b-bc69-1a10db13e1ea.pdf)
- Vargas, Mireya (2004), Inversión social empresarial. Instrumento para la sostenibilidad. Principios y prácticas.
- WBCSD. (2013). Recuperado 17 de Enero de 2014 de wbcSD business solutions for a sustainable world: [www.wbcSD.org/about/organization.aspx](http://www.wbcSD.org/about/organization.aspx)
- Weber. (1922). *El mundo de los Negocios*. Recuperado 21 de Junio de 2014 de 7 definiciones de organización: <http://ciclog.blogspot.com.br/2011/09/7-definiciones-de-organizacion.html>
- Wigodski, J. (8 de Julio de 2010). *Metodología de la Investigación*. Recuperado 19 de Junio de 2014 de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com.br/2010/07/fuentes-primarias-y-secundarias.html>