

ANEXO A: MATRIZ METODOLÓGICA

CUESTIONARIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)			
MATERIAS FUNDAMENTALES	INDICADOR	DEFINICIÓN	PREGUNTA
1. Gobernanza de la organización	RSE como tema de relevancia en la alta gerencia	En una organización es importante que la visión y el direccionamiento hacia una empresa sostenible y socialmente responsable comience desde los altos directivos de la empresa	¿La RSE hace parte de los aspectos relevantes dentro de las reuniones de la Junta Directiva?
			¿Existe alguna persona que se encargue específicamente de este tema en la organización?
2. Derechos Humanos	Política sobre Derechos Humanos	Las empresas tienen el potencial de afectar directa o indirectamente los Derechos Humanos de sus empleados, por lo que una política definida sobre DDHH, permite al empleado estar consciente de sus derechos	En esta organización, ¿existen políticas que eviten la discriminación de cualquier índole? ¿En qué consisten?
3. Prácticas laborales	Diálogo Social	Negociación entre C&W y los representantes de los trabajadores	¿Quién representa los intereses de los empleados dentro de la Junta Directiva?
	Incentivos económicos y no económicos	Aplica un sistema de incentivos económicos y no económicos asociados al desempeño en RSE	¿Cuáles son los incentivos económicos y no económicos asociados al desempeño en RSE que se les da a los empleados? ¿Cómo funcionan esos incentivos?
	Grupos vulnerables	Una de las prácticas que generan mayor impacto en la sociedad, es la inclusión de grupos vulnerables (mujeres, discapacitados o discriminados)	¿Cómo nació la idea de incluir a mujeres pobres cabezas de familia en la organización? ¿Cuál ha sido la estrategia?

			¿Cuáles han sido las dificultades?
	Proveedores con prácticas sostenibles	Cada vez es más aprobado en el mundo, que las empresas no sólo opten por tener prácticas de RSE, sino que además las fomenten con sus proveedores	¿Qué estrategias tiene C&W en términos de influir en su cadena de suministros para tener prácticas sostenibles?
	Desarrollo humano y profesional	Las empresas deben contemplar programas que permitan a sus empleados un desarrollo personal y profesionalmente	¿Cómo logran brindar un desarrollo personal y laboral a sus empleados? ¿Cuentan con algún programa?
4. Medioambiente	Manejo de los residuos orgánicos	Una empresa de comidas genera una gran cantidad de residuos orgánicos que pueden contaminar el medio ambiente, por lo que es necesario desarrollar un programa de residuos con el cual se prevenga la contaminación y el desperdicio	¿Cómo hace C&W para contribuir al planeta a través del manejo de los residuos orgánicos?
	Uso sostenible de los recursos	Las grandes empresas están implementando programas y nueva tecnología con el fin de mejorar el uso de energía y agua, como un método práctico para disminuir el impacto al medio ambiente	¿Son conscientes de la huella de carbono que deja C&W y tratan de reducirla por medio de programas de eficiencia energética y tecnología "eco amigable"? ¿Cree que es suficiente con patrocinar a deportistas como Gustavo Yacamán, para fomentar a los demás en el manejo eficiente de los recursos?
5. Prácticas justas de operación	Trabajo informal y explotación infantil	La lucha contra la explotación infantil, y la contribución para reducir las formas de trabajo informal (Sin acceso a prestaciones)	¿Cómo logran evitar que dentro de la cadena de suministro de C&W y sus proveedores se involucren a niños o trabajadores informales?

6. Asuntos de consumidores	Servicio de atención al cliente	Ofrecen un sistema adecuado y eficiente de apoyo y asesoramiento	¿Cómo es el sistema de servicio al cliente de C&W, en qué se diferencia de otras empresas? Esto se refiere a: ¿Las políticas de servicio al cliente y a empleados de Crepes están estandarizadas en todas sus sucursales? O ¿Cuentan con programas diferentes?
	Acceso a servicios esenciales	Brindar servicios a todos los grupos de consumidores sin discriminación alguna	¿Cómo logran que C&W brinde los mismos servicios a empleados y consumidores en todos los establecimientos nacionales y en el extranjero?
	Educación y toma de conciencia	Fomentar en consumidores la responsabilidad medioambiental, brindando información y dando ejemplo a través de empleados	¿Cómo logran incentivar a los clientes a desarrollar una visión ecológica, de consumo sostenible y fomentar el reciclaje?
7. Participación activa y desarrollo de la comunidad	Educación y cultura	Promueve oportunidades de aprendizaje para grupos vulnerables o discriminados dentro de la organización	¿Qué actividades a parte de las capacitaciones para los cargos, le proporciona C&W a sus empleados en materia de cultura o aprendizaje de idiomas?
	Generación de riquezas	C&W contribuye a mejorar la calidad de vida de empleados y familiares	¿Cómo funciona el programa de inversión de vivienda para sus empleados? ¿Cómo llegaron a inventarse esos incentivos de darle casas a la gente?
	Inversión Social en la comunidad	Inversiones sociales realizadas por la organización	¿Por qué C&W patrocina alguna obra social o fundación?
			¿Cree que la visión de RSE con la que cuenta C&W ha sido un factor fundamental para llegar a ser la empresa de restaurantes con mayores utilidades en el país?

¿En materia de RSE, qué se espera de C&W en el mediano y largo plazo?
¿Cómo evitan que surjan problemas con el personal que reciben por su programa de inclusión social?
Si la RSE que ha desarrollado C&W no fuera un factor clave del éxito, ¿Cuál otro sería?

ANEXO B: CUESTIONARIO FINAL

CUESTIONARIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)	
CREPES & WAFFLES	GERENCIA
	¿La RSE hace parte de los aspectos relevantes dentro de las reuniones de la Junta Directiva?
	¿Existe alguna persona que se encargue específicamente de este tema en la organización?
	En esta organización, ¿existen políticas que eviten la discriminación de cualquier índole? ¿En qué consisten?
	¿Quién representa los intereses de los empleados dentro de la Junta Directiva?
	¿Cómo nació la idea de incluir a mujeres vulnerables cabezas de familia en la organización? ¿Cuál ha sido la estrategia? ¿Cuáles han sido las dificultades?
	¿Cómo fomentan el desarrollo de prácticas de RSE en proveedores? ¿Cómo se aseguran de que se lleven a cabo prácticas laborales responsables? (Menores de edad, no pago de prestaciones, sin contratos, salarios menores al SMLV)

Sabemos de la Academia "Sueño Ser" y de la política de apoyo a la vivienda,
¿Cómo estas iniciativas han impactado en el crecimiento de la compañía?
¿Cómo nació? ¿Cómo funciona? ¿Qué impacto ha tenido?

¿Estas iniciativas se han mantenido en los países donde han incursionando?

¿Cómo manejan los residuos orgánicos?

¿Qué tecnologías usan para mejorar el uso de la energía y el agua?

¿Por qué deciden apoyar a Gustavo Yacamán?

¿Cómo logran mantener la filosofía de C&W a medida que crecen?

¿Cómo logran incentivar a los clientes a desarrollar una visión ecológica, de consumo sostenible y fomentar el reciclaje?

¿A qué organizaciones apoya C&W y por qué? ¿Cómo lo hacen?

¿Qué factores considera que han contribuido para llegar a ser la empresa de restaurantes con mayores utilidades del país?

¿En materia de RSE, qué se espera de C&W en el mediano y largo plazo?

¿Cómo evitan que surjan problemas con el personal que reciben por su programa de inclusión social?

¿Cómo se está preparando para su relevo generacional?

ANEXO C. TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA

La entrevista realizada al Dr. Eduardo Macía tuvo lugar el día 8 de abril del 2015 a las 3:00 pm en la sede principal de la multinacional ubicada en la ciudad de Bogotá y se transcribe en su totalidad a continuación:

ENTREVISTADORES: El tema de RSE, nosotros queremos conocer desde el punto de vista de la gerencia, en su organización, ¿cuáles son esas políticas que evitan la discriminación de las personas que ustedes contratan?

EDUARDO: O sea, políticas no hay, hay como un ADN en la compañía, pero toca estarlo renovando porque toda la gente que viene formada de las universidades, nos las traen formadas ya discriminando, o sea, la gente que recibimos acá toca que ‘desaprenda’, porque vienen con todo eso, les han enseñado que tiene que tener el perfil y pues si la persona es de calidad entonces no quieren que tenga aretes, vainas, cada cual va creando su propio patrón y van creando el “monstrico”, entonces pues es lo difícil porque la gente de Recursos Humanos vela por un perfil y pues obviamente entonces que esté completa la persona o que sea al 100% pero entonces se les olvida que hay no sé cuántos excluidos del torrente sanguíneo, entonces pues esa es la lucha. O sea como política escrita, no está escrito pero si por lo menos en la contratación se tiene que un 10% de la gente que se contrata tiene que ser personas que no tengan oportunidad como en otras empresas o porque no tiene bachillerato o porque viene de no sé dónde, pues se trata más de filosofía que de política. Entonces ellas más o menos saben pero toca estar todo el tiempo porque obviamente la academia hace que todo el mundo vaya perdiendo lo humano, o sea entre más conocimiento menos humanos creo yo, no hay nada que hacer así ustedes sean docentes, no hay nada que hacer eso lo tengo clarísimo.

ENTREVISTADORES: (Risas) Tranquilo que nosotros también...

EDUARDO: Bueno, entonces pues toda la gente viene con una cantidad de academia, academia, academia, y pues ya solo ven resultados, un individuo no sé cómo se lo imaginan y se le olvidan pues que son seres humanos, entonces eso es lo que nos toca estar todo el tiempo como

Comentado [HD1]: DERECHOS HUMANOS: En esta parte el Dr. Macía nos explica cómo ellos utilizan otro proceso de selección para lograr inclusión social. Deja claro que no está definida como tal esa política, y que por el contrario, hace parte de la filosofía de la empresa.

enseñándole a las que están en el proceso de selección, enseñándole a eso, decir bueno dónde está la gente que contrataron, entonces que un sordomudo que un no sé qué, entonces uno ve pues que si se está haciendo la política, pero básicamente es que un 10% de la gente que contraten para abrir un punto de venta haya un 10%, si son 30 personas pues 2 o 3 personas pues sean personas que les cueste trabajo buscar...

ENTREVISTADORES: que no tendrían oportunidad digamos en el sistema...

EDUARDO: Si eso, el sistema las tiende a discriminar por mil cosas...

ENTREVISTADORES: Don Eduardo y ¿cómo surgió la idea de vincular a su empresa personas vulnerables y cabeza de familia?

EDUARDO: Bueno no, pero pues las ... porque eso no les gusta a ellas, yo cuando... ellas las mujeres pues bueno es su condición pues de que muchas están solas ¿no?, pero no es porque nosotros lo digamos “Vamos a buscar...” porque hay unas que también están casadas y con su familia, lo que pasa es que la mayoría como el 70% están en esa condición, o sea separadas o con dos hijos o con tres hijos y entonces eh... pero también entran pues la que... si hay una persona que tenga su esposo y todo, no es que le digamos “No, usted no entra” no igual, no pasa nada, lo que pasa es que naturalmente en Colombia muchas están así, o sea es algo natural, eso no es mérito nuestro, es mérito del país, o sea la mayoría están así.

ENTREVISTADORES: pero en el sector se han destacado como empresas que contratan este tipo de personas...

EDUARDO: Si porque, pero no es que las escojamos o sea, decir “buenos vamos a...” no, lo que pasa es que la mayoría del país está en esa situación, son mujeres o sea todas las mujeres que vienen aquí a traer hojas de vida pues generalmente están solas o unión libre, pues unos hogares como muy inestables, entonces pues esa es su condición o tienen dos hijos, las dejó el marido, bueno todo el rollo ese o nunca se casaron entonces están solas, pero también hay otras casadas, o sea yo veo otras normal, pero la mayoría están así, y entonces pues...

ENTREVISTADORES: ¿No es algo intencional digamos?

Comentado [HD2]: DERECHOS HUMANOS: Para complementar, el Dr. Macía habla de cómo se hace seguimiento y supervisión al área encargada de contratación.

Comentado [HD3]: PRÁCTICAS LABORALES: En este fragmento, el Dr. Macía aclara que NO existe una política dentro de la empresa que sólo obligue a contratar madres cabezas de familia. Por el contrario, dicho fenómeno obedece a una situación actual del país.

Comentado [HD4]: PRÁCTICAS LABORALES: Seguido a esto, el Dr. Macía describe algunos perfiles de las personas que se acercan interesadas en trabajar a Crepes. Tanto madres solteras como casadas, resaltando las madres solteras en mayor proporción.

EDUARDO: Si pues o sea, es algo que... cultural pues, el país está así y lo que pasa es que de pronto pues como empleamos tantas, pues entonces hace más bulla porque pues son tres mil entonces pues bueno...

ENTREVISTADORES: ¿Cuántos empleadas directas tienen?

EDUARDO: Aquí en Bogotá yo creo que, bueno en total tenemos por ahí cuatro mil y pico, pero como son tantas pues de pronto hacen más bulla, porque hay otras empresas de restaurantes que lo hacen mixto, por ejemplo *EL Corral* pues tiene hombres y mujeres, eh... entonces yo creo que pues este se caracteriza es porque son sólo mujeres, pero *El Corral* yo me imagino que si uno hace una encuesta no sé cuántos hombres habrán en *El Corral* y cuántas mujeres, la mitad de esas mujeres que sean 1000, pues de esas 1000 debe haber 600 madres cabezas de familia o 700...

ENTREVISTADORES: Pero no quiere decir que todas sean mujeres porque yo he visto en algunos Crepes, vi como un Chef alguien de adentro en la cocina...

EDUARDO: ¿En dónde? ¿Aquí?

ENTREVISTADORES En Bogotá, sí.

EDUARDO: No.

ENTREVISTADORES ¿No? ¿Sólo son mujeres?

EDUARDO: Si, sólo hay mujeres. Solamente los celadores, los del camión, eh... no más.

ENTREVISTADORES: Los que prestan el servicio y los chefs, ¿todos ellos son sólo mujeres?

EDUARDO: Si sólo mujeres. Sólo hay mujeres. Entonces de pronto por eso pues es más representativa la muestra porque pues hay muy pocos hombres o sea, yo creo que el 7% de la nómina son hombres pero están en celaduría, en pues aquí en planta cargando todo el trabajo pesado, en camiones, en eso, pero en operación no hay...

ENTREVISTADORES: Esa si es una decisión que ustedes han tomado, que sean sólo mujeres...

Comentado [HD5]: PRÁCTICAS LABORALES: Añade que por el volumen de personas que contratan, quizás por eso existe esa creencia de que tienen una política exclusiva para contratar madres cabezas de familia.

Comentado [HD6]: PRÁCTICAS LABORALES: Extiende su explicación, mencionando que otras empresas como *El Corral*, deben tener al menos un 60% madres cabezas de familia entre el personal femenino contratado como consecuencia de la realidad del país.

Comentado [HD7]: PRÁCTICAS LABORALES: En esta parte el Dr. Macía menciona que el personal masculino que contratan es más bajo y por eso hay más mujeres.

EDUARDO: Si, que sean sólo mujeres.

ENTREVISTADORES: ¿Y cuáles son los motivos? pues uno puede intuir muchas cosas...

EDUARDO: No pues no sé, creemos que... yo creo que la mujer es más responsable, o sea tiene mucha más responsabilidad, si es más responsable y pues una vez una mujer se casa, la meta de sacar sus dos hijos o eso, pues es muy enfocada a eso, entonces pues creemos que... pues tienen otras dificultades porque pues, embarazos, o sea si alguien la analiza desde el punto de vista académico pues dice no porque, pues lo analiza como ellos, pues esta está incapacitada, la lactancia, todo el rollo ese que implica tener mujeres, o sea amigos empresarios dice "Uy no", si me entiende, porque lo evalúan así, pero si uno lo evalúa desde el otro punto de vista de largo plazo, son mucho más comprometidas, la rotación pues no es tan alta, están más enfocadas yo creo.

ENTREVISTADORES: ¿Qué dificultades se las han presentado a ustedes con ese grupo de personas que han contratado?

EDUARDO: ¿Las mujeres?

ENTREVISTADORES: Si, en tema de mujeres.

EDUARDO: No, yo creo que lo más difícil es que esta es una empresa emocional totalmente, y lo más difícil es mantener las hormonas tranquilas...

ENTREVISTADORES: (Risas)

EDUARDO: No hay nada que hacer. Mientras la hormona esté tranquila, todo está bien, pero a veces, pues porque es una empresa totalmente EMO, ¿Cómo se llama los EMOS son los que...?

ENTREVISTADORES: Emotivos (Risas)

EDUARDO: Si, puro EMO. Esta es una empresa EMO. Si total.

ENTREVISTADORES: Don Eduardo, ¿Cómo fomentan el desarrollo de prácticas de RSE con los proveedores?

Comentado [HD8]: PRÁCTICAS LABORALES: En esta parte el Dr. Macía sustenta la decisión de sólo contratar mujeres en las áreas de servicio y cocina, alegando por qué considera que el personal femenino es más eficiente y productivo en el largo plazo.

EDUARDO: Si, ahorita estamos metiéndole muy duro a eso, porque un hijo mío está muy metido con los campesinos para acercarlos directamente a los proveedores. Él independientemente no está con Crepes, pero su proyecto es que en todas las zonas... él está por ejemplo ahora, acaba de llegar de Cartagena y los despaché esta mañana a El Salado en Los Montes de María allá donde hubo la matanza esa, él vive allá, entonces mandamos un grupo de Crepes porque estamos viendo oportunidades eh... para proveerse de campesinos directamente, entonces qué pasa, las Farc está todo el día en lo de la paz, entonces los campesinos están volviendo a sus tierras, los que los devuelven las tierras pero llegan allá, entonces el gobierno tiene mucha plata para ayudar pero no saben qué hacer, o sea no sabe qué enseñar, hay muchos recursos, entonces pues como hay ayudas americanas, europeas, alemanas, o sea plata hay para ayudar pero está mal canalizado porque ponen a los campesinos a sembrar *comodities*, entonces los *comodities* cuando los salen a vender pues se arruinan, porque pues usted no puede competir contra un maíz americano, entonces qué pasa, en Los Montes de María pues habían 100 millones de dólares, los campesinos sembraron maíz y salieron a vender ese maíz y resulta que ese maíz pues no es rentable y los quiebra, entonces pues todos aceptan la ayuda porque como es regalada, pues siembran una vez y le aran la tierra y eso, pero no es sostenible en el tiempo y al final en la segunda cosecha ya está otra vez todo el mundo así, entonces lo que están buscando estos jóvenes es que siembren lo que sembraban sus abuelos que eran maíces morados, azules, o sea me decía él que hace 50 años habían 5.000 clases de maíz acá y si ustedes van hoy a Carulla pues lo que hay allá es mazorca americana, la dulce, la corn, que no es de acá, y eso porque están acabando con todo lo nativo y poniéndonos a consumir *comodities*, entonces la idea es que los restaurantes y todos empecemos a resaltar la cultura colombiana. Entonces por ejemplo me decía que los *Sinús*, por allá en el Córdoba tienen no sé cuántas clases de maíces, verdes, algunas vainas increíbles, entonces la idea que estamos tratando ahora es eso, ir al Putumayo, la pimienta, en por ejemplo en Boyacá, había hace 50 o 70 años habían 70 molinos de trigo, Colombia todo el trigo lo abastecía de acá, después vino creo... con Estados Unidos les dijo, nosotros le compramos café y ustedes nos compran trigo, y se acabó el trigo en Boyacá, pero quedan como 5 molinos de esos increíbles, él me llevó a ver uno de esos que son movidos con agua, una cosa increíble, entonces estamos tratando de que el trigo de Crepes sea de Boyacá, y no americano ni canadiense, ni nada, estamos hasta ahora entrando en esa honda en este momento, o sea trabajándole muy fuerte a eso porque las cantidades que hay son muy pequeñas, pero si el productor tiene un incentivo, por ejemplo en Los Montes de

Comentado [HD9]: PRÁCTICAS LABORALES: En este fragmento el Dr. Macía señala que existe una profunda deficiencia y despilfarro de recursos en los programas de incentivos a través de subsidios a los campesinos, causantes de una problemática social y económica que deja vulnerable a este sector de la población, que simplemente no comprende las desventajas de competir contra los *comodities* que se transan a nivel nacional e internacional, estancándolos económicamente y destruyendo valor en el largo plazo.

Comentado [HD10]: MEDIOAMBIENTE: El Dr. Macía pone como principio ser más responsables con el medioambiente y la comunidad.

María hay un frijolito que tiene más proteína que todos los frijoles, no sé cómo se llama, que con un *aguacero* hubo cosecha increíble, en cambio con la sequía que hubo todo se murió, menos los campesinos que sembraron el de ahí, o sea el de la región, el que sembraban sus abuelos, entonces estamos como incursionando en todo ese tema precisamente y buscando acercamientos por ejemplo, a todos esos campesinos los traemos acá a Crepes, entonces pues ellos son aterrados de que uno pague \$5.000 pesos por un ramito de hierba buena, porque a ellos como están acostumbrados a que los *comodities* se los paguen mal, entonces pues ellos siembran es *comodities*, maíz, ñame, yuca, entonces todos siembran lo mismo pero lo que ellos creen que no vale lo que vale, la limonaria, la no sé qué, entonces estamos como tratando de enseñarles que ahí tienen una gran oportunidad, y lo que pues Felipe que es mi hijo nos dice es que, por ejemplo el frijol nosotros lo pagamos creo que aquí en planta a \$4.500 pesos, al campesino allá se lo pagan a \$1.500 entonces él me dice si ustedes se lo logran pagar a \$3.000 o a \$3.500 les cambian la vida al campesino, porque con \$1.500 ellos pierden, pero con \$3.000 y la prueba está en que todo el mundo allá está sembrando frijol para mandar para acá, entonces permitamos pues más porque consumimos una tonelada de ese frijol al mes, pero necesitamos más productos para ayudarles porque es muy rica... entonces estamos como en ese cuento ahora.

ENTREVISTADORES: ¿y cómo manejarían para este caso el transporte? porque los intermediarios son los que se quedan con la mayor parte.

EDUARDO: Si, entonces qué estamos haciendo, le enseñamos al campesino que ponga los bultos de maíz en una flota y los pone en la terminal de transporte, lo recogemos y está funcionando. Y no es tan costoso, o sea es que el que se lleva todo es el intermediario.

ENTREVISTADORES: Si, porque en la flota pagan es como si fuera un pasaje y les sale más económico.

EDUARDO: Es que me contaban por ejemplo en Bahía Solano, por allá cerca a Panamá que el pescado casi que se sale del mar solo, entonces allá una libra de pescado la pagaban el kilo a 2.000 y aquí vale 25 o 30 mil pesos, entonces pero no hay avión, no hay cómo traerlo, entonces llega el país allá, ‘el teso’ y compra todo eso a 2.000 lo congela y se lo lleva, entonces estamos tratando es de que el que allá reciba por lo menos 20 mil.

ENTREVISTADORES: Algo más justo.

Comentado [HD11]: GOBERNANZA DE LA ORGANIZACIÓN:

El Dr. Macía propone rescatar el producto nacional, de tradición, como un producto lleno de un potencial diferenciador capaz de competir directamente con los *comodities*, y generar un *gana – gana* a lo largo de toda la cadena de suministro, siendo más justos con todos los que en ella participan.

Comentado [HD12]: PRÁCTICAS JUSTAS DE OPERACIÓN:

Seguido a esto, el Dr. Macía después de contextualizar y revelar desde el punto de vista de él lo que está sucediendo en los campos colombianos, explica que la estrategia de Crepes consiste en eliminar los agentes intermediarios que existen, los cuales elevan costos y pagan mal a campesinos.

Esto se relaciona con las variables anteriores, porque se evidencia que existe una política definida por parte de la Gerencia, para que la empresa genere bienestar sin impactar negativamente el entorno y sus grupos interesados.

Comentado [HD13]: PRÁCTICAS JUSTAS DE OPERACIÓN:

Aquí explica cómo están desplazando a los intermediarios. Esto se relaciona con la variable de Prácticas Justas de Operación, pues la empresa está luchando contra la explotación laboral.

Comentado [HD14]: PRÁCTICAS JUSTAS DE OPERACIÓN:

El Dr. Macía utiliza un ejemplo para ilustrar cómo se repite el mismo problema en otros negocios, donde existen prácticas injustas por parte de los intermediarios.

EDUARDO: Eso, entonces ese es el cuento que estamos tratando de ahora de que hay más conciencia para comprar pues todo de aquí, y aquí se produce de todo, hay vainilla, pimienta, eh... bueno, una cantidad de cosas que se puede ayudar, y el campesino lo que pasa es que él no sabe y los técnicos del gobierno no les están enseñando a valorar lo ancestral, la cultura, como México. Usted llega a Perú y está el indígena que siembra un maíz que ya no existe, en cambio acá como que nos da vergüenza lo nuestro, entonces pues maíz gringo... ese es el lío, no tenemos como identidad. En eso estamos con los proveedores, estamos dando los pasos con eso.

ENTREVISTADORES: Pero empezaron y han empezado muy bien.

EDUARDO: y súper chévere, súper chévere, esto ha sido súper emocionante y bueno, es un trabajo largo pero por ejemplo trajimos harina de Boyacá y hacer un crepe con eso es increíble, increíble.

ENTREVISTADORES: Ahí hay una cosa que nos ha llamado mucho la atención y es que todos los estudiantes que analizan las entrevistas que usted ha... empiezan a hablar sobre la filosofía de crepes, un poco recordando el tema de identidad, entonces hablan primero del fenómeno de la apilación, y de otras cosas que están ahí alrededor de la filosofía de crepes, ¿cuál diría usted que es la filosofía de crepes? Como esa identidad y ese...

EDUARDO: Si, es difícil pero yo creo que, yo creo un poco... que yo critico mucho la academia, o sea yo estudié y tuve la oportunidad pero a mis hijos no los deje estudiar mucho, y no me equivoqué, a mi hijo el de Australia me parece que lo está haciendo perfecto, me dijo master, y yo le dije “no, no puedes estudiar master, te metes a trabajar ya”, ¿por qué tanta academia para emprender?, si uno va a hacer ministro de economía o va a ser rector del Rosario (risas), pero si uno hace empresa no, fatal, fatal.

ENTREVISTADORES: ¿y eso con la identidad cómo va relacionado?

EDUARDO: Por eso, entonces nosotros tratamos de mantenernos pues desde un punto de vista un poco humano ¿no?, pues o sea es todo lo que le enseñaron a uno en el colegio, “no le pegue al otro”, “no le haga al otro lo que no le gustaría que le hicieran” o sea son los principios como básicos que uno aprende en el kínder pero que después con tanta cosa se le olvida a uno y uno empieza es “Resultados, resultados, resultados, resultados”, y entonces se va perdiendo, se va

Comentado [HD15]: PRÁCTICAS LABORALES: Aquí el Dr. Macía confirma que el gobierno presenta fallas prestando ayudas a los campesinos, y que a su vez hay bastantes productos autóctonos que se pueden explotar, pero no se le da valor a diferencia de países como México y Perú. Sin embargo, añade que se está trabajando con los proveedores para cambiar eso.

Comentado [HD16]: GOBERNANZA DE LA ORGANIZACIÓN: En este fragmento de la entrevista el Dr. Macía critica la academia como parte fundamental de la filosofía de la empresa y la describe como algo “fatal” para emprender.

perdiendo todo y se le olvida a uno que detrás de eso, pues hay otra persona que le duele, que siente, que llora, que bueno...todo el lío.

ENTREVISTADORES: Esa podría ser la estrategia de crepes, ¿ser humano ante todo? Recoger los valores, recoger la ética...

EDUARDO: Pues sí, nosotros en el fondo pues lo hicimos en la Misión que queríamos, porque cuando nos dijeron: “bueno hagan la Misión” pues nosotros ser los más grande...no, los más ricos...no, dijimos “Tener una empresa admirada, admirada por todo lo que hace, por la gente, por los proveedores” por ejemplo si logramos sacar adelante todo este tema pues chévere, eh...cuando todas estas niñas pues uno les ve todo el progreso... eso... cosas así y pues que a su vez la empresa perdura ¿no?, porque no se trata de uno volverse acá el *Minuto de Dios*, no, no, sino pues todas las cosas que la gente sienta eso, con la responsabilidad para que perdure ¿no?

ENTREVISTADORES: La humanización en el talento humano, en el recurso humano se dan cuenta que funciona más, que hay más compromiso...

EDUARDO: Si yo sí creo, no y sobretodo que estamos en un negocio de servicios y pues bueno la parte humana es definitiva pues, o sea definitiva.

ENTREVISTADORES: Detrás de toda esa parte humana ¿Hay algún trastorno así como una formación que haya recibido digamos espiritual/religioso?

EDUARDO: No, pero sabes que yo creo que fue por la forma como nos tocó empezar, que nos tocó empezar de ceros, entonces nosotros pues éramos Beatriz y yo, después dos empleadas, entonces nosotros salíamos, cerrábamos el local, y el ellas salían ahí, nos dolían las piernas, todos vueltos harina, entonces las dos salían a coger el bus, entonces nosotros: “¿para dónde van?” pa’ Lijacá me acuerdo que vivía una, “entonces bueno venga las arrimamos”, entonces porque veía uno pues que está en la mismas condiciones, uno está igual de cansado y todo, pues a ella le tocaba 2 horas de bus y entonces uno empieza a ponerse en los zapatos del otro, de que la cosa pues era complicada para ellos, y fue así como pues muchas de las cosas fue pues, de ver esa realidad que pues uno tiene que tratar de... aunque las necesidades son pues, infinitas del ser humano, pero las hay de 2: las que necesita el ser, pues lo que le duele... toda la parte como diría yo y la parte pues material.. Tratamos de que haya... hacerlas crecer como persona y también

Comentado [HD17]: GOBERNANZA DE LA ORGANIZACIÓN: Después, resalta que la verdadera filosofía de Crepes se basa en principios éticos y morales que se aprenden desde niño y que con el tiempo se deshumanizan por sólo pensar en “Resultados”.

Comentado [HD18]: GOBERNANZA DE LA ORGANIZACIÓN: Luego aclara que la empresa debe ser admirada por toda su relación con sus grupos de interés y que no se trata de ser una organización caritativa, sino perdurable y responsable, y a la vez rentable.

Comentado [HD19]: ASUNTOS DE CONSUMIDORES: El Dr. Macía declara que por tratarse de una empresa que presta servicios, la parte humana es “definitiva” relacionando así, la importancia que tienen los consumidores.

Esto se relaciona con la variable de Asunto de los Consumidores porque brindan servicio a todos los grupos de consumidores dando ejemplo a través de sus empleados.

desde la otra cara, pero pues yo creo que, que es puro básico pues del kínder, pero así que hubiéramos sido muy religiosos y muy eso no, si no un poco humanos, de cómo nos tocó arrancar porque nosotros arrancamos también de ceros.

ENTREVISTADORES: En este papel, nos ha parecido fascinante La Academia Sueño S.E.R hemos visto varias cosas ahí que están en las entrevistas y nos causa mucha curiosidad saber en qué momento nace la idea de la academia, cuándo, en qué parte de la historia, por qué motivo...

EDUARDO: Si, en parte esa evolución es relativamente joven, ponle que lleve unos 6 o 7 años, Beatriz quería eso, ella siempre ha estado muy pendiente de la parte de la evolución del ser, de la parte interior, entonces eh... necesitábamos hacer como un paréntesis en la academia, porque pues también aquí se requieren una cantidad... en el hacer, y lo otro es en el ser. Entonces como era tanta gente decidimos que la gente viniera 3 veces... 3 días al año a la academia, y entonces en la mañana es *en el hacer*, entonces las de "calidad" (Departamento de Calidad) les dicen: "lávense la manos"... todo lo de eso y por la tarde teníamos charlas *en el ser*, entonces pues cómo ellas puedan manejar sus hijos, bueno enseñarles otras cosas y entonces esa es como la función de la academia, o sea un equilibrio entre *el hacer* y *el ser* donde ellas puedan un día remunerado se vienen para acá, almuerzan y están como si a uno lo invitaran un día a pasar al Rosario académico, eso más o menos es la idea. Y entonces uno está pues interactuando con otra gente, vienen 60 personas todos los días entonces pues vienen de un restaurante, vienen de otro, vienen de ventas, entonces son grupos que interactúan todo un día y pues la idea es esa, entonces en un momento dado también le tuvimos acá pues danza, yoga, pero vimos que al final eso no es lo que la gente quiere, porque muchas veces uno de los grandes errores es pensar que lo que uno cree que quieren, no es lo que quieren, eso es aprender.

ENTREVISTADORES: Lo que a uno le gusta, no le gusta al otro.

EDUARDO: Exactamente, entonces ahí hemos aprendido mucho, que nadie está interesado en Yoga o hay 5 personas y pues de pronto Beatriz sin yoga no puede vivir (risas). Entonces cada día estamos aprendiendo un poco más de... pues qué es realmente lo que la gente quiere.

ENTREVISTADORES: Y al final es un gana a gana entre los trabajadores que están vinculados a la empresa y pues se ve reflejado en el servicio, la satisfacción de trabajar en equipo...

Comentado [HD20]: DERECHOS HUMANOS: En esta parte el Dr. Macía argumenta que más allá de un incentivo espiritual, las vivencias que experimentó junto a su esposa Beatriz desde sus inicios en el negocio de los crepes, los ayudó a sensibilizarse y solidarizarse con la realidad que viven los demás.

Comentado [HD21]: PARTICIPACIÓN ACTIVA Y DESARROLLO DE LA COMUNIDAD: Ahora el Dr. Macía cuenta cómo crearon la Academia Sueño S.E.R hace unos 7 años, donde capacitan y forman a sus empleados desde *el ser* y *el hacer* como parte de ser responsables con el entorno y la sociedad.

Comentado [HD22]: PRÁCTICAS LABORALES: Esto se relaciona con la variable de Prácticas Laborales porque una política impacta positivamente en la sociedad e incluye grupos vulnerables.

EDUARDO: No y es rico, si, si y uno lo ve, yo por ejemplo ahorita que acabo de llegar de Cartagena y fui a Santa Marta donde pues hay niñas que nunca he visto en mi vida y pues la gente es chévere, lo recibe a uno bien, o sea uno siente que la gente está metida en el cuento y es bueno sobretodo en un país como este con tremendos problemas que hay.

Comentado [HD23]: PRÁCTICAS LABORALES: Aquí el Dr. Macía dice que disfruta hacer esa labor y que logra percibir los resultados en sus empleados.

ENTREVISTADORES: En una de las investigaciones encontramos que C&W siempre está en los primeros lugares en términos de resultados, digamos en cuanto al tema de resultados económicos y financieros de la compañía y entonces desde ese punto de vista es muy exitoso crepes, y entonces nos preguntábamos desde su punto de vista que ¿cuáles cree que han sido los factores que han hecho que crepes sea exitoso?

EDUARDO: Si es raro eso, ahí no le puedo explicar porque es a lo que menos le apuntamos nosotros y es lo que más se da, o sea le apuntamos a todo lo otro y se da eso por añadidura, o sea yo no miro balances, no pido cuentas, nada, pero todo se da.

Comentado [HD24]: GOBERNANZA DE LA ORGANIZACIÓN: En este punto, el Dr. Macía confiesa que no se fijan metas económicas y que los resultados vienen por añadidura.

ENTREVISTADORES: Es la recompensa a la humanización que tienen con los trabajadores y los demás integrantes de la empresa...

Esto se relaciona con la variable de Gobernanza de la Organización porque su política humana basada en RSE, le permite a la organización ser exitosa y perdurable.

EDUARDO: Si, si, si, o sea las cosas se dan, se dan bien y pues obviamente es dinámica, o sea hay buenas ideas, pero por eso les digo también tenemos problemas muchos y todo, no vayan a pensar pues que esto es aquí *Alicia en el país de las maravillas* pero funciona y los resultados pues funcionan, la gente se compromete y bueno y hay muchas cosas para mejorar pero siempre estamos pues... tratamos de en eso de despertar admiración, tratamos de aplicarlo en todo, con los locales, con la gente, con todo lo que podamos hacer y entonces al final, como que el premio o la recompensa viene también ahí, pero no es lo que más buscamos.

Comentado [HD25]: GOBERNANZA DE LA ORGANIZACIÓN: Seguido a eso, habla de estar siempre en la búsqueda de despertar admiración y transmitirla, reconociendo que también se presentan problemas.

ENTREVISTADORES: Pero es que la percepción que tengo es que cuando los trabajadores en una empresa como esta, se sienten tan bien haciendo lo que están haciendo, sienten que los que están apoyando, que les están prestando atención con todo esto de la Academia Sueño S.E.R, que los ven como seres humanos entonces se ponen la camiseta y dan más del 100% de lo que le piden aquí en la empresa.

Esto se relaciona con la variable de Gobernanza de la Organización porque desde los Altos Mandos se busca fomentar la RSE en la sociedad.

EDUARDO: Si, si pero mira nosotros hicimos una encuesta alguna vez, de qué era lo que más valoraban y no era que les ayudáramos para casa, sino que alguien se preocupara por

ellos, o sea ni la casa, ni el carro, ni la beca, sino que se sentían que alguien se preocuparan por ellos, entonces pues por eso yo creo que es parte de eso.

ENTREVISTADORES: Bueno otra cosa que tenemos ahí en el tintero, y que para nosotros ha sido muy interesante, digamos desde el punto de vista histórico crepes ha tenido un crecimiento pues muy rápido y muy creciente, ¿cuáles han sido esos momentos claves en la historia de la compañía?

EDUARDO: Si pero no porque bueno, nosotros empezamos en el año 80, incluso el lunes estamos cumpliendo 35 años. En el año 80 con un punto y el segundo punto fue como al cuarto año, o sea cuatro años después que fue del Centro Internacional, y si hemos crecido pero nosotros en Bogotá debemos tener cuarenta o cuarenta y pico de restaurantes, lo que pasa es que hacen mucho volumen, entonces si ustedes se ponen a ver *El Corral* tiene 300 locales y nosotros vendemos más, porque nosotros como estrategia lo tenemos así, o sea nosotros no queremos llenarnos de locales sino unos muy puntuales y que vendan mucho, porque nuestro negocio es de volumen, o sea nosotros tener negocios que vendan poquito, no nos da, los números no nos da. Entonces desde ese punto de vista la gente nos ve grandes por eso, pero en tamaño de locales no somos tan grande, lo que pasa es que si hay unos que facturan mucho.

ENTREVISTADORES: ¿Cuántos puntos en total tienen aproximadamente?

EDUARDO: Yo creo que en Colombia debemos estar cerca a los 80 por ahí, restaurantes porque también tenemos heladerías pero restaurantes deben haber por ahí unos 80.

ENTREVISTADORES: ¿Y los locales son propios?

EDUARDO: Muchos, hay de todo.

ENTREVISTADORES: ¿Qué porcentaje diría que son propios de Crepes?

EDUARDO: Mmm, por ahí un 70 u 80 por ciento. Si entonces si uno se pone a ver, en 35 años son 2 al año, que no es nada pues así que uno diga “Wow qué veloces”, póngale que tengamos 80 son como dos punto alquito al año, que pues sí, es bien pero no es que sea la locura de crecimiento. Si ustedes ven, *Subway* dijo que iba abrir 300 en dos años. En volumen de locales no es que sean muchos.

Comentado [HD26]: PRÁCTICAS LABORALES: En esta parte el Dr. Macía revela que lo que más valoran sus empleados es el hecho de ser tenidos en cuenta, más allá de otros beneficios e incentivos económicos.

Esto se relaciona con la variable de Prácticas Laborales, pues se reconoce que existe un programa de Incentivos Económicos y No Económicos.

Comentado [HD27]: GOBERNANZA DE LA ORGANIZACIÓN: A continuación, el Dr. Macía habla del crecimiento de Crepes y explica que el negocio de ellos está en vender volúmenes y no en tener muchos locales que no facturen en cantidades.

ENTREVISTADORES: En cuanto a la parte de internacionalización, ¿Cuáles fueron los principales motivos que lo llevaron a ustedes a pensar en: “Listo, vamos a abrir Crepes fuera de Colombia”?

EDUARDO: Emprendimiento, emprender. La vena emprendedora. No hay otro motivo que no sea ese, es una vena que se lleva y...

ENTREVISTADORES: Y ¿Cuándo ustedes dijeron: “estamos listos para abrir afuera”?

EDUARDO: Cuando alguien llegó y dijo que quería abrir afuera. (Risas)

ENTREVISTADORES: (Risas) que les compraba franquicias o ustedes...

EDUARDO: No, no alguien vino y entonces uno habla con ella, hay empatía y uno da el sí fácilmente por la vena emprendedora.

ENTREVISTADORES: (Risas) ¿y el primero dónde fue? Pero perdón, o sea que el primero fue por franquicia o fue negocio propio.

EDUARDO: Propio.

ENTREVISTADORES: ¿Sucursales?

EDUARDO: En Colombia no hay franquicias.

ENTREVISTADORES: ¿Y afuera?

EDUARDO: Sociedades.

ENTREVISTADORES: ¿Y cuál fue el primero?

EDUARDO: Ecuador.

ENTREVISTADORES: ¿En qué año?

EDUARDO: Mmm, yo creo que fue como que por allá en el noventa y algo...92, año 92 yo creo.

ENTREVISTADORES: ¿En ese caso por qué Ecuador fue el primero?

EDUARDO: No, porque alguien vino de Ecuador y bueno vamos a Quito y fuimos, chévere y lo abrimos. Si por eso digo que no hay una política así que uno diga “estratégicamente vamos...” no, es como va la vida va viniendo, entonces pues si viene alguien...

ENTREVISTADORES: Don Eduardo, ¿Para usted la planeación estratégica es?...
(Interrumpe el Sr. Eduardo)

EDUARDO: FATAL, FATAL, FATAL...

ENTREVISTADORES: (Risas) La planeación estratégica es...

EDUARDO: Fatal, si acá en la junta todo el día me hablan de eso y soy muy reacio porque al final en estos tiempos, donde todo cambia cada año pues uno hace al año y miren cómo cambia, quien iba a imaginar que el petróleo iba a estar a \$50 USD hace 6 meses, nadie lo previó y vea, yo creo que lo que se gastó Ecopetrol en su planeación estratégica para los próximos 4 años, le apuntó a todo menos a eso, entonces pues yo no, pero bueno.

ENTREVISTADORES: En el caso del modelo de la oportunidad que tuvieron en Ecuador, ¿es lo mismo que ha pasado con los otros países en dónde están?

EDUARDO: Sí, obviamente hay muchos que decimos que no porque no tenemos la capacidad tampoco pues para ponernos a crecer como locos pero si estamos como en los mercados que nosotros nos parecían interesantes para aprender, como México, Ecuador, Panamá que fue el segundo, Perú, Chile, Brasil...

ENTREVISTADORES: Brasil que fue el último cierto...

EDUARDO: Si Brasil.

ENTREVISTADORES: ¿Cómo les ha ido con ellos, con esa cultura gastronómica?

EDUARDO: Bien, bien, no allá no, tú sabes que allá son ‘facilitos’, o sea fijate que ellos no tienen, o sea tu nunca ves comida brasilera pero si ves peruana, pero los brasileros están abiertos a todo. Lo más difícil fue el idioma cuando fuimos a entrenar la gente, pero Brasil bien o sea no es fácil, o sea si le da trabajo meterse a los grandes aquí en Colombia, imagínese a uno meterse allá, pero es un experimento bueno y hemos aprendido muchos platos, por ejemplo muchos platos

exitosos mexicanos puestos acá y son exitosísimos acá, entonces a nosotros nos ha servido mucho para aprender pero tampoco es que todo el día nos llaman que allí, que allí.

ENTREVISTADORES: Diversifican en los productos que en cada parte de acuerdo a...

EDUARDO: Sí, de acuerdo a la cultura y aprendemos otras cosas que aquí gustan mucho y de aquí pa' allá, entonces es bueno el intercambio.

ENTREVISTADORES: ¿Cómo se defienden de esa competencia a nivel internacional por ejemplo, si llegan a un mercado como el de Perú, donde la gastronomía es tan fuerte, en ese modelo cómo romper... (Interrumpe el Dr. Macía)

EDUARDO: Muy fuerte. Es muy fuerte. Sí, no es fácil, no es fácil, por eso digo que yo creo que es mientras la gente entiende el modelo, "no pues es que esto no es gastronomía peruana, sino es otra alternativa" y pues yo creo que es de insistir, persistir, y darle y darle hasta que la gente va entendiendo el concepto y lo van cogiendo, eso toma añitos.

ENTREVISTADORES: ¿Y en México?

EDUARDO: Súper bien vamos, ya en México ya... yo tengo unos que están en lactancia, y otros en los que ya México se fue...

ENTREVISTADORES: (Risas) En México, ¿el primero fue en el DF?

EDUARDO: Sí, en el DF.

ENTREVISTADORES: ¿Y hay en algunas otras ciudades?

EDUARDO: No, pero hay como... no sé deben haber 10 en el DF ya, vamos muy bien en México, o sea México ya.

ENTREVISTADORES: ¿Y cómo recibió la cultura mexicana la comida?

EDUARDO: Bien, les gusta.

ENTREVISTADORES: que aquí es artesano...

EDUARDO: Sí pero allá les gusta, lo único es que tiene más picante y la barra de ensalada tiene nopales, tiene cosas que comen los mexicanos, pero el mexicano es en el único país de habla hispana que le dicen crepa, porque la crepe es femenino, pero ellos si le dicen crepa, allá es la crepa, allá en la carta no es crepes sino crepas de sal, y funciona muy bien en México.

ENTREVISTADORES: O sea, se mantiene con el mismo nombre Crepes & Waffles pero...

EDUARDO: Pero en la carta donde dice “Crepes de sal” allá uno pone “Crepas de sal” o “Crepas de dulce” porque allá es el femenino y la crepe es femenino.

ENTREVISTADORES: ¿Cuántos tienen abiertos en el exterior? ¿Cuántos establecimientos funcionando de crepes?

EDUARDO: Yo creo que debe haber unos... en Panamá hay 3... yo creo que hay unos 25 o 30 por ahí yo calculo.

ENTREVISTADORES: ¿y todos son sociedades vinculadas?

EDUARDO: Si son sociedades, con socios externos.

ENTREVISTADORES: Ah ok, pero ¿el socio principal siguen siendo ustedes?

EDUARDO: No, si estamos de socios pero no necesariamente.

ENTREVISTADORES: ¿Es como una alianza?

EDUARDO: Si, buscamos a alguien que quiera más o menos replicar el proyecto de vida que hicimos nosotros acá, eso es lo que buscamos.

ENTREVISTADORES: ¿pero no es franquicia?

EDUARDO: No.

ENTREVISTADORES: ¿y en España también hay?

EDUARDO: Hay.

ENTREVISTADORES: ¿y esa es la misma figura?

EDUARDO: Sí, sí.

ENTREVISTADORES: ¿y allá el resultado fue positivo o...?

EDUARDO: Duro, muy duro, ya vamos a abrir otro pero es muy duro. Muy difícil por los costos.

ENTREVISTADORES: Allá va otra pregunta, Europa es un mercado al que muchos han querido llegar específicamente en el sector gastronómico pero, digamos para un modelo como el de ustedes ¿Cómo ven el mercado europeo o por ejemplo el mercado de los EEUU?

EDUARDO: No, lo difícil es que el concepto es muy intensivo en cuanto a mano de obra entonces en un mercado como el europeo pues no es viable, o sea toca reinventarlo, hacerlo más simple, porque con la cantidad de gente que empleamos acá, allá no es viable por los costos.

ENTREVISTADORES: ¿y en EEUU?

EDUARDO: Eh... no sé en Estados Unidos pues yo creo que hay un tema de rotación de gente allá, como allá la gente le pagan por horas, pues debe ser complicado mantener el personal clave, la de cocina y la de eso, entonces nosotros en EEUU no, pues yo le tengo pánico, es una tarea muy difícil me parece a mí.

ENTREVISTADORES: ¿Quiénes son su principal competencia en el modelo internacional? ¿De los que están afuera quién lo considera a usted competencia?

EDUARDO: No, no pues en España no sé, creo que hay 360 mil restaurantes y una cultura gastronómica inmensa y en EEUU pues bueno me imagino que *The Cheesecake Factory* o *P.F Chang's* el que abrieron acá, son cadenas muy grandes allá y están muy consolidadas.

ENTREVISTADORES: Y donde operan aquí en Latinoamérica ¿cuáles han sido digamos los más duros que compiten con ustedes?

EDUARDO: No, lo que pasa es que son alternativas, si uno se pone a ver pues uno tiene 25 mil pesos o 20 mil en el bolsillo uno empieza a mirar, “bueno a dónde me los gasto” “en Crepes, en *Wok*, en *El Corral*”, o sea no es lo mismo digamos, pero pues son opciones ¿no? Como crepes no, pero como posibilidades...

ENTREVISTADORES: Más que competidores son sustitutos...

EDUARDO: Exacto, son la alternativa que haya para comer.

ENTREVISTADORES: Y a futuro ¿cuál es la proyección que Don Eduardo le ve a esta compañía? O sea ¿dónde ve esta compañía tanto local como internacionalmente?

EDUARDO: No, nosotros por ahora queremos consolidar a estos países en los que ya estamos, tratar de no abrir más, sino donde ya estamos seguir consolidando y hacerlo afuera en donde ya estamos, y aquí en Colombia pues también seguir a donde va creciendo el mercado en todos los modos de desarrollos, en todo donde creamos que debemos estar, aquí estamos. Aquí creciendo pues como con el país.

ENTREVISTADORES: Don Eduardo y aquí en Colombia la manera de crecimiento tiene que ver con los estratos donde ustedes colocan los restaurantes...

EDUARDO: No, o sea dices que si nosotros solo estamos como en un estrato...

ENTREVISTADORES: En algunos estratos...

EDUARDO: No, lo único que cuidamos es que en el estrato que esté la marca esté protegida, o sea pues no tengo ni idea, Centro Mayor, ¿ustedes saben dónde es Centro Mayor?

ENTREVISTADORES: Si.

EDUARDO: Ok, no sé qué estrato sea ese, por allá va estrato 2, 3, 4 yo creo que hay de todo, entonces, si a mí por ejemplo vienen y me dicen ponga un Crepes en la primera de Mayo, o por allá en esa zona no lo pondría, no lo pondría en la calle, pero en el centro comercial yo estoy protegido con las otras marcas, como *Arturo Calle*, bla bla bla, entonces ahí lo ponemos. Entonces no importa el estrato, mientras la marca esté protegida con otras marcas.

ENTREVISTADORES: Pero digamos entonces ahí en ese contorno, no necesariamente hablamos solo del centro comercial sino como del lugar o el sitio donde estén esas marcas, porque por ejemplo hay crepes que no están exactamente en un centro comercial sino en un sitio donde sabemos que están otras marcas que ofrecen un tipo de mercancía, ¿es así el modelo?.

EDUARDO: Sí, o sea...

ENTREVISTADORES: que estén como cercanos...

EDUARDO: No, no, a mí me enseñaron en kínder “dime con quién andas y te diré quién eres”, eso es, exactamente aplico eso.

ENTREVISTADORES: Ah ok, ya claro...

EDUARDO: Si yo voy, ¿qué marcas hay? Y están todas malas, no entro, así venda millones, no entro. Entonces así se protege la marca, o sea por ejemplo yo siempre pienso, si yo fuera un peruano o un chileno y me cogen en un helicóptero, no conozco Bogotá y me llevan a Centro Mayor y me bajan ahí un domingo, y yo veo todo eso, no sé dónde estoy, o sea no sé si es estrato 4, si es 5, al final veo mucha gente gastando, comiendo, haciendo de todo, pero al final por las marcas y por el estándar del centro yo no sé si es estrato 1, 2, 3, 4 y esa es la idea.

ENTREVISTADORES: ¿Pero no tienen a un estrato específico al que se enfoquen?

EDUARDO: No.

ENTREVISTADORES: ¿Lo importante es que esté la marca protegida?

EDUARDO: Sí, sí, sí. Por ejemplo pues nosotros en Suba, en Plaza Imperial, pues que la mayoría de nuestros empleados viven ahí, y están en todo el barrio de Suba, no sé qué estrato será pero...

ENTREVISTADORES: De hecho hay un barrio que le llaman “El barrio Crepes”

EDUARDO: Bueno lo que pasa es que como en el programa de vivienda metemos mucha gente junta entonces pues si hay 30 o 40 casas que son de...

ENTREVISTADORES: Es Plazuelas del Virrey...

EDUARDO: ¿Les dicen?

ENTREVISTADORES: O sea, el conjunto es Plazuelas del Virrey, pero a este conjunto le llaman “El conjunto Crepes”.

EDUARDO: (Risas) pues porque debe haber como 50 personas de Crepes, pues son 50 familias.

Comentado [HD28]: PARTICIPACIÓN ACTIVA Y DESARROLLO DE LA COMUNIDAD: En este punto, el Dr. Macía menciona un programa de vivienda que incluye alrededor de 40 casas.

Esto se relaciona con la inversión social que se hace en la comunidad en términos de responsabilidad social empresarial.

Comentado [HD29]: PARTICIPACIÓN ACTIVA Y DESARROLLO DE LA COMUNIDAD: Complementa el dato diciendo que al menos 50 familias se benefician de este programa.

ENTREVISTADORES: (Risas) sí son como 50.

ENTREVISTADORES: Hace rato nos decía, bueno “No todo es color de rosa” “Hay muchos problemas”, ¿Cuáles han sido esos momentos críticos en la historia de la compañía? Y bueno y ¿cómo lograron salir?

EDUARDO: A ver, momentos críticos a ver, bueno no pues yo me acuerdo pues cuando el país se pone complicado pues digo de temas de seguridad y miedo que empieza todo el mundo a... por ejemplo yo siento que los empresarios están ahora un poco negativos, sin justa causa para mi modo de ver, pues el país se empieza a enrarecer, ¿no es cierto? Entonces la gente empieza a tener miedo, y a volver a ese esquema pero yo me acuerdo que cuando en el año 2000, cuando se puso complicado y nosotros apostamos a quedarnos y a hacer y a seguir pues, creo que la apuesta fue perfecta. Hubo otros que apostaron por vender y salirse, eso depende de... entonces son como momentos de incertidumbre de... pues creo que ahora con la paz, con los que quieren la paz, los que no quieren la paz, se presta un poco para eso ¿no? Pero yo siento que el país tiene que salir adelante y tiene que hacer la paz o sea, no hay nada que hacer, yo sí creo pues, y lo que pasa es que somos demasiado pues cómodos o yo no sé, yo que he estado allá en Los Montes de María y veo todo lo que vieron esos campesinos, o sea uno porque estaba aquí pero a la gente le ha tocado muy duro, muy duro. Y gente buena, o sea gente que no pide demasiado, o sea es gente que lo único que querían eran... hay una finca allá, un campesino que siempre pidiendo 10 hectáreas pa’ sembrar lo que le enseñó su abuelo y todo eso, 10 hectáreas de todos esos baldíos que hay y se la dieron ya cuando tenía 80 años y le puso “Ya pa’ qué”. Entonces pues son cosas que...

ENTREVISTADORES: (Risas) ¿Cómo se llama la finca?

EDUARDO: (Risas) “Ya pa’ qué”

ENTREVISTADORES: (Risas). Don Eduardo y en ese proyecto que usted está emprendiendo con los campesinos, usted ha pensado por ejemplo, no sé, en asociarse con la academia para ayudarle a capacitar a todos esos campesinos en todo ese tema de cómo manejar los recursos, cómo enseñarles a manejar lo que el gobierno les está ayudando o de pronto lo que usted va a empezar a... (Interrumpe el Dr. Macía)

Comentado [HD30]: DERECHOS HUMANOS: El Dr. Macía en este fragmento, narra que a inicios del nuevo milenio la seguridad en el país era complicada, pero que a pesar del panorama adverso, decidieron continuar y dicha apuesta funcionó.

Dice que está optimista con el proceso de paz que se adelanta y que es inminente la llegada de la paz a Colombia, donde espera que los mayores perjudicados del conflicto se vean favorecidos.

Lo anterior se relaciona con las variables de Derechos Humanos, ya que se evidencia que para la Alta Gerencia los temas de RSE son relevantes.

EDUARDO: Sí, ahora yo después, o sea en eso el que más sabe es Felipe mi hijo, esa es su pasión, y lo que ellos están tratando es de que el modelo... él estudió en Australia Negocios Sostenibles, y él se fue por allá un año con un australiano, un loco de esos ermitaño, que todo era sostenible, y entonces pues aprendió mucho de eso, entonces él lo que dice es que todo lo que el gobierno y la academia, no es sostenible, es sostenible mientras dura la ayuda. ¿Si me entiendes?, pero pues el día que se aburrieron en la segunda cosecha, pues chao y pues el campesino ya quedó igual a sentarse otra vez a esperar a ver si viene otra ONG y vuelve y le da algo, entonces el lio es ese, o sea, plata hay, pero no está claro, como no hay una identidad, no se están detectando las oportunidades del producto que deba ser para que sea sostenible, entonces pues ponen a todos los campesinos a sembrar semillas... eh por ejemplo, él me contaba, acabó de llegar de Cuba y se fue para todas las fincas a estudiar todo lo del tabaco porque en Los Montes de María hace años, antes de que llegara la guerrilla, eso era tabaco ventiao', bueno entonces obviamente ¿qué pasó?, entonces llega la compañía colombiana de tabaco, entonces va a donde los campesinos, entonces el campesino de allá que acaba de volver a sus tierras bien vacías, les dice: "bueno, siembren mi tabaco", el tabaco rubio es el del cigarrillo y el negro es el del Puro...

ENTREVISTADORES: El habano...

EDUARDO: El habano exacto, entonces toda esa región era de Habano, pero la colombiana entonces les dice: "bueno siémbreme este tabaco, yo le doy el fungicida, le doy el abono, le doy absolutamente todo y gana" entonces el pobre campesino se mete, le jornalea todo y cuando le va a pagar pues le van a pagar es un *commodity*, le pagan a huevo, entonces les dicen: "Sus 20 toneladas de tabaco le valen, no sé Felipe me hablaba de 1 millón de COP, entonces le di la semilla, le di el fungicida, le di eso, tome 50 mil COP, o sea no saca ni los jornales. Entonces todo el campo lo volvieron *commodity*, soya, eh... todas las cosas pues entonces al final los *commodities* se pagan muy mal y ese es el lio que tenemos, entonces no hay nadie que se esté dando cuenta que necesitamos es productos que no sean *commodities*, para ayudar a la gente y ahí es donde está el quiz del asunto, y es lo que ellos están tratando de organizar, porque allá está *Fundación Semana*, en Los Montes de María, metiéndole durísimo con mucha plata porque pues *Semana* es mi opinión, tiene credibilidad, pero todo lo que han hecho es un desastre, porque no es sostenible, o sea cogen los campesinos, los ponen a sembrar y entonces estos les dijeron los contrataron a estos a ver si logran volverlos sostenibles pero con otros productos que los técnicos

Comentado [HD31]: PRÁCTICAS LABORALES: En esta parte el Dr. Macía insiste en que hay falencias en los programas gubernamentales para impulsar el desarrollo sostenible en el campo.

agrícolas no conocen, los jóvenes, porque uno manda un técnico del ICA o no tengo ni idea dónde estudiarán eso, y pues no conoció el ancestro de la tierra de esa región, y lo que hay es que volver hacia atrás un poco para que... porque la gente lo que está valorando hoy es eso, o sea si uno va a *Carulla*, pues si a uno le ofrecen un frijolito diferente que es hecho por no sé qué, uno paga por eso, entonces pues si es el mismo pues el genérico. Entonces lo que hay que tratar ahí es meterse en ese nicho, hay grandes oportunidades, los chefs, los grandes *Harry Sasson*, daría lo que fuera por tener en su restaurante un maíz verde o una yuca que es de no sé dónde y no el genérico, entonces tratar de enfocarlos a eso, porque son pequeños productores, porque si es grande, pues bueno ese ya que siembre, pero allá son todos el que tiene cinco hectáreas, cuatro hectáreas, tres hectáreas, entonces es pequeño.

Comentado [HD32]: PRÁCTICAS JUSTAS DE OPERACIÓN: Revelando más sobre la indagación que han realizado en los campos, el Dr. Macía explica cómo es la dinámica de subsidios económicos del gobierno, donde asegura que está mal enfocada, no es sostenible y termina siendo injusta en la remuneración a los campesinos.

ENTREVISTADORES: Todo lo que produce Crepes viene a partir de materias primas nacionales o hay algún porcentaje de materias importadas...

EDUARDO: No, hay cosas también importadas.

ENTREVISTADORES: Normalmente, ¿qué es lo que más importan?

EDUARDO: Mmm, a ver qué... sobretodo el aceite de oliva, eh... qué más así...

ENTREVISTADORES: ¿El champiñón?

EDUARDO: No, el champiñón no, todo es de aquí. De champiñón estamos bien. Eh... qué otra materia prima pesa bastante, si aceitunas...

ENTREVISTADORES: ¿Todo lo de los productos de comida de mar es de aquí?

EDUARDO: Sí, por ejemplo el camarón es de aquí, el salmón pues es chileno, los palitos de cangrejo eso también es argentino, el calamar argentino, hay mucha cosa pues todo lo de mar la mayoría es traído, importado...

ENTREVISTADORES: Lo traen bajo el aprovechamiento de algún esquema comercial...

EDUARDO: No, no, nosotros no lo traemos, son proveedores que lo traen, no nosotros no porque pues eso ya es otra logística...

Comentado [HD33]: GOBERNANZA DE LA ORGANIZACIÓN: Vuelve a mencionar la importancia del producto de tradición, que tiene alto potencial de valor diferenciado y asevera que la mayoría lo desconocen.

ENTREVISTADORES: Ah ok listo... Don Eduardo y ¿por qué se fueron tan lejos a trabajar sobre temas culturales para productos, en el caso de su hijo, aquí en Cundinamarca... (Interrumpe el Dr. Eduardo)

EDUARDO: Sí estamos también, en Usme, en Chocontá, el otro día estuvieron todos los campesinos de allá, no, no, estamos pues tratando de entrar al Putumayo, lo que pasa es que El Salado, pues cuando él llegó a Australia, lo contrataron para irse El Salado, y como allá estaban... ese es como el laboratorio de paz, o sea allá está todo lo que está pasando hoy en el país, está pasando en El Salado, porque fue donde mataron 150 personas, ehh... el pueblo lo abandonaron, volvieron los líderes campesinos, los volvieron a amenazar, o sea eso es como donde están los ojos puestos del futuro de Colombia, es una región que estando en la costa y siendo muy seca, es muy rica porque hay bosque seco y hay buen aire, buena agua, hay todo, buena tierra, y tabaco, pues me contaban que habían 2.000 hectáreas, ahí todavía están las ruinas de todas las tabacaleras pero eso se acabó, entonces todo eso es lo que están tratando de ver ahí, qué hace esa gente porque pues lo que pasa es que lo triste de eso es que cuando se viene la guerra esa en el 2002, los ‘paras’ y todo ese lio, todos los campesinos salen de allá y entonces pues los grandes grupos empresariales pues compraron todo, y eso es feo, Argos compró 70 mil hectáreas, todos los grupos paisas, entonces pues si uno se pone a ver, pues eso no es bonito, porque pues la gente, ellos cuentan que las notarías estaban abiertas día y noche, entonces todos los campesinos iban pasando en fila, pues imagínese si a uno le acaban de matar los hijos, “¿cuánto me da? ¿200 mil COP? Pues démelos y chao”. Es que lo que pasó fue fuerte también.

ENTREVISTADORES: Por eso están quitándole a la mayoría...

EDUARDO: Sí, pero no las sueltan, o sea Argos ya dijo que va a devolver 30 mil hectáreas, pues como un gesto de... sobretodo que esa tierra la compraron para bonos de carbón, pa’ sembrarlos en teca, todas esas tierras no las compraron para proyectos sino para ganar impuestos, emisión, sí que uno compra ahí... (Trata de encontrar la palabra)

ENTREVISTADORES: Bonos de carbón... (Le sugieren)

EDUARDO: Esa vaina, entonces las siembran en teca, pero ya pues la presión yo creo que es grande y pues ellos se dan cuenta de que hay que devolver, o sea, yo le decía a Felipe: “bueno y ¿cuánto vale una hectárea hoy?” y me decía “vale entre 7 u 8 millones COP, pero ‘con

Comentado [HD34]: DERECHOS HUMANOS: Citando ejemplos el Dr. Macía narra los difíciles momentos que vivió la población de El Salado y explica cómo algunos importantes conglomerados económicos del país se valieron de la vulnerabilidad de quienes querían huir, para comprar terrenos a precios increíblemente bajos.

Lo que el Dr. Macía comenta aquí, se relaciona con la variable de Derechos Humanos porque hace parte de una problemática que se dio en el país y que hoy en día aún tiene sus secuelas.

fusil' 200 mil COP" o sea, ellos la compraron a 200 mil la hectárea y 'sin fusil' vale hoy 6 o 7 millones COP, entonces es lo difícil de eso, pues ese es el país, por eso digo que lo que hay es duro y el uno pelea, entonces obviamente Uribe se emberraca porque pues obviamente todo el conglomerado paisa pues compraron todo, entonces ellos dicen pues nosotros compramos pero pues... ahí tienen la ética, pues que acaban de matar 150 personas pues todo el mundo se quería ir...

ENTREVISTADORES: Obvio...

EDUARDO: ¡Obvio! Y sólo han vuelto 1.000, eran 7.000 habitantes y pues yo he estado allá y me encanta, pues el pueblo lo están volviendo a hacer, y hay 1.000 familias que han vuelto, entonces pues uno habla, y los nietos cuenta cómo su papá, y que a mi mamá la mataron aquí... no, es una vaina *heavy*...

ENTREVISTADORES: Don Eduardo, una empresa de 35 años, 4.000 empleados ya... (Interrumpe el Sr. Eduardo)

EDUARDO: Pero todavía no es, ¿cómo es que las llamas tú? ¿Las que perduran?

ENTREVISTADORES: Empresas perdurables.

EDUARDO: Eso no todavía no, que vengan por ahí en 100 años a ver si sí lo logramos...

ENTREVISTADORES: (Risas)

EDUARDO: (Risas)

ENTREVISTADORES: Entonces piensa uno en la vida del Directivo, o la responsabilidad que tiene usted como cabeza de la organización y bueno estamos en una Escuela de Administración, formando a estos muchachos para que el día de mañana ojalá sean Directivos exitosos y hagan que las organizaciones, hagan lo que tienen que hacer: generar bienestar. ¿Cómo es su vida como Directivo? Porque lo que sentimos ahora desde lo que sabemos desde la academia y las investigaciones es que el Directivo tiene peticiones de todo el mundo, a toda hora, problemas que salen por un lado o por el otro...

Comentado [HD35]: DERECHOS HUMANOS: En esta parte, el Dr. Macía explica cómo se violaron los Derechos Humanos en razón de interés económicos, cuestionando la ética de algunas empresas a la hora de tomar decisiones.

EDUARDO: Sí, sí pero yo por lo menos, o sea máximo me verán aquí en la oficina hasta las 6 de la tarde, ehh... me desconecto mucho y creo mucho en la gente que tengo, o sea yo delego mucho. O sea yo no firmo un cheque hace 20 años, o sea yo creo mucho en la gente, no soy el estilo ese y que “yo estoy acá y si no firmo”

ENTREVISTADORES: “que hay que tener control”...

EDUARDO: Yo creo mucho en la gente, o sea si no fuera eso, pues yo tengo amigos empresarios que son presos, porque esto es como un sueño, pero si este sueño se le vuelven a uno una pesadilla todos los días hasta la 1 de la mañana, qué pereza. Yo trato de que sea rico, hay dificultades, hay cosas pero pues que sea rico ¿no? Yo lo disfruto, entonces pues sí, y tratar uno de organizar la agenda pa’ que sea pues lo más amable posible, pero no...

ENTREVISTADORES: ¿y el reto más grande que enfrenta todos los días como Directivo?

EDUARDO: Sí, el reto es pues ver como es todo tan cambiante, como va alineándose, llegan nuevos jugadores, llega la gente, pues cómo no fallarle a la gente también porque si ustedes cogen de esos 4.000 habrán unos 100 o 300 o 500, que dirán: “Ah no, es que esto no sé qué, no funciona” pues igual uno siempre quiere que las cosas funcionen y también es generarle, lo que yo le digo aquí al grupo es que le generemos valor a nuestros colaboradores, no solamente a los accionistas, sino a la comunidad, a los colaboradores, al proveedor tratarlo bien, pero siendo competitivos, entonces ahí viene lo difícil, porque pues tampoco es que nosotros vamos a comprar el más caro porque pues en 5 años estamos fuera del mercado, entonces nos toca mantener ese equilibrio yo creo que es ese equilibrio entre *el ser y el hacer*, ni volverse uno demasiado numérico... nosotros siempre decíamos que esto era un reto gastronómico, humano y financiero, ¿no es cierto? O sea, pero tienen que estar como igual de largos, no se puede ir a lo demasiado financiero, o demasiado humano, o demasiado gastronómico, esos son como los 3 pilares para que nos ayuden a ser sostenibles, pues que es la idea. Y mi hijo, lo tiene clarísimo, porque un día se los voy a presentar, o sea realmente me impresiona, porque toda la sabiduría ancestral está en el campo, o sea si uno se pone a ver, uno ve un campesino y él sabe cómo, o sea todo, toda esa sabiduría ancestral está en el campo, entonces él logra extrapolar esa sabiduría campesina al mundo empresarial, entonces un ejemplo que nos dio el otro día en una junta directiva, que estábamos en

Comentado [HD36]: PRÁCTICAS LABORALES: El Dr. Macía deja claro que siente un compromiso con todos sus colaboradores y que es complejo tratar de generar valor para todos los *stakeholders*, siendo a la vez competitivos.

Identifica 3 pilares para ayudarlos a ser sostenibles: gastronómico, financiero y humano.

Sugiere mantener un equilibrio entre esos pilares para obtener mejores resultados.

una discusión, entonces él decía que una mazorca, yo no tenía ni idea, que una mazorca la poliniza cada granito, viene polinizada de otra diferente, no sé cómo es, yo de eso no sé, pero no es esa mazorca sino va y la poliniza y sale un granito y otro y otro, entonces si esa mazorca no hiciera eso, desaparece porque la ataca una plaga, porque ellos cogen lo mejor de la naturaleza de las otras, entonces cada vez, él dice que cada semilla se va mejorando y que la plaga cae porque cae y chao, la naturaleza es sabia, que lo mismo pasa en las empresas, cuando la empresa no funciona, hay plaga, y ¡chao!, se la traga, entonces él dice que por eso hay que pensar en que tiene que haber mucha gente que polinice y piense diferente para hacer cada día más fuerte eso, porque si todos piensan igual, sí la mazorquita y todo eso, pues eso a futuro en 15 años la naturaleza la liquida. Ese es el cuento que le he oído, sin saber yo del cuento, pero tiene toda la lógica, entonces él está en eso y me parece que es totalmente real y lo mismo pasa en la vida y en todo.

ENTREVISTADORES: Uno de nuestros estudiantes y bueno ahora que lo escucho hablando de su hijo nuevamente, hace la siguiente pregunta y es: ¿Cómo están preparando el relevo generacional?, porque en otras entrevistas también se habla mucho de su hija, que es antropóloga, y trabajan aquí... (Interrumpe el Dr. Macía)

EDUARDO: Sí, sí, no pues están listos, yo les dije el otro día, yo los veo y están listos, yo los veo que tienen mucha sabiduría, en todo, en lo humano... pues aquí estamos pero ellos están muy metidos en las juntas y hacen aportes muy valiosos, o sea yo creo que sobre todo ahora que todo el mundo quiere vender las empresas...

ENTREVISTADORES: Sí eso es algo que es aterrador...

EDUARDO: Sí exacto, entonces cada vez que a mi llega una propuesta, los reúno y les digo: “Bueno, nosotros ya estamos aquí de salida pues, ustedes son los que tienen que decidir” y todos dicen que es la tentación de Satanás, o sea lo tienen claro que no, o sea que a ellos pues les gusta el tema empresarial y creo que lo que está haciendo cada uno en su talento, tienen buenos complementos y buena sabiduría, por eso les digo que un día, después, se los presento porque lo que están haciendo es bien interesante, bien interesante.

ENTREVISTADORES: Don Eduardo, es que a nosotros nos gustaría, pues es que no es al primer empresario que entrevistamos y no es el primero que nos habla lo de la academia, lo de la planeación estratégica, “que no funciona”, yo no sé si a usted le gustaría de pronto algún día ir

Comentado [HD37]: GOBERNANZA DE LA ORGANIZACIÓN: Propone que el mundo empresarial necesita un cambio de mentalidad, que sea generalizado para que la conciencia sea más fuerte y el planeta perdure.

Esto se relaciona con la variable de Gobernanza de la Organización, ya que corrobora que en Crepes & Waffles existe una filosofía que se fundamenta en las prácticas justas y que promueve la RSE con sus grupos de interés.

Comentado [HD38]: GOBERNANZA DE LA ORGANIZACIÓN: Luego, el Dr. Macía comenta que sus hijos están interesados en tomar las riendas de la empresa, de quienes dice, tienen toda la capacidad para asumirlo.

Esto se relaciona con la variable de Gobernanza de la Organización proyecta una continuidad en las políticas responsables.

con su hijo, a la Universidad del Rosario y hablar con los muchachos, obviamente usted sabe que eso allá se va a llenar el auditorio como con 300 estudiantes...

EDUARDO: Sí, sí, claro, no, no pero vamos, chévere o sea, a mí me parece que...

ENTREVISTADORES: Sería muy bueno que estuviera con su hijo, eso de la mazorca nos parece increíble...

EDUARDO: No, no, es increíble, lo que él habla es... yo le digo: "Bueno pero tú dónde..." o sea, lo que me gusta y lo hablábamos con mis hijas es cómo extrapola la naturaleza al mundo empresarial perfecto, lo hace perfecto.

ENTREVISTADORES: La sabiduría de la naturaleza...

EDUARDO: Sí, la extrapola al mundo empresarial y lo hace perfecto porque yo cuando él decía: "Bueno, me voy por un a Australia, yo siempre que cada cual hiciera lo que le gustara, y cuando veo lo que está haciendo con estos campesinos, él iba con todos los líderes y ellos le han enseñado mucho, manejo de gente, conflictos, sabiduría, es que uno lo que necesita es sabiduría, porque ellos ya la tienen porque imagínese un tipo que ha pasado... un líder de esos campesinos de El Salado, la sabiduría que tiene, entonces él absorbe toda esa sabiduría, que uno pues se demora años en coger, entonces un día cuando quieran vamos y lo hacemos. Es bien interesante, o sea a mí la verdad es que yo digo: *Wow!* O sea, el otro día en una reunión lo que dijo y... toda la lógica, porque el argumento era perfecto, pero él tiene el conocimiento de lo que pasa y yo no lo tengo pero él lo hace es perfecto, y es con todo el sentido del mundo.

ENTREVISTADORES: Excelente, entonces estamos dialogando y usted nos dice cuándo y que su hijo pueda...

EDUARDO: Sí, claro y él le cuenta a los jóvenes todo lo que él está haciendo, porque realmente es el nuevo país, pero yo sí creo que el país tiene que hacer la paz, pero no es hacer la paz y "no, ay no felices, y todos vamos a salir de abrazos" no, hay que meterle para que toda esa gente que está allá, tenga una manera digna, porque ¿Por qué llegó la guerrilla? Porque estaban allá olvidados, no tienen ni idea qué hacer, y es gente demasiado buena, es que es gente buena o sea, yo estuve allá 5 días y es impresionante lo bueno, uno dice cómo... entonces llega el ejército y les dice: "bueno ustedes tienen que informarnos si hay guerrilla o no" o sea, ese no era el conflicto

de ellos, ellos quedaron atrapados, los usaron los unos “deme una gallina” y “¿usted por qué le dio gallina a este?”, es que es una vaina muy fuerte lo que les pasó, y hay gente muy buena, gente buena, gente increíble...

ENTREVISTADORES: Don Eduardo, ¿usted entonces sería una persona que recomendaría emprender en el campo?

EDUARDO: Sí, yo sí creo, yo sí creo, lo que pasa es que bueno, y eso se los dice mejor Felipe, o sea él está en contra del desarrollo estilo Uribe, o sea que los llanos los llenen de soya y de industria, porque él dice que la soya es pa' alimentar marranos y después comernos los marranos, o sea que estamos destruyendo el planeta para una vaina absurda, si porque es pa' alimentar animales, entonces...

ENTREVISTADORES: Para alimentar al depredador...

EDUARDO: Exactamente, a nosotros, pero al final ellos tienen un modelo que es más responsable y más amable con el planeta, o sea hay que seguir sembrando, pero algo que no destruya el planeta, ese es como el cuento de ellos y lo tienen muy claro, muy claro, muy claro cómo lo hacen.

ENTREVISTADORES: Y él tiene entonces también claro con lo que usted comenta, que hay que volver los ojos al campo porque nos quedamos sin quien cultive...

EDUARDO: Totalmente, ayer estábamos hablando de eso con él, con todos los que estaban porque en España, después de esta crisis pues ya los jóvenes no pueden comprar apartamento en Madrid, porque no hay recursos que alcance en esa crisis, entonces están volviendo a donde los abuelos a recuperarse, lo que pasa es que nosotros hasta ahora estamos yendo, entonces todos nos queremos ir del campo pa' la ciudad, pero todas nuestras empleadas por ejemplo, yo tuve una aquí que era poeta, era de El Bordo, una negrita divina, entonces ella se empezó como a enloquecer y entonces me regalaba la poesía y yo la leía, y ella me mostraba cuando ella era chiquita, corría por el Cauca, por el río, o sea una infancia bonita y se fueron a buscar una riqueza, y una televisión y un equipo de sonido, porque yo le preguntaba: “pero, ¿cómo era su pobreza?”

ENTREVISTADORES: Mejorar la calidad de vida cuando aquí no se la ofrece la ciudad, el asfalto no se lo ofrece...

Comentado [HD39]: GOBERNANZA DE LA ORGANIZACIÓN: Aquí el Dr. Macía dice que está en contra del uso irresponsable del planeta. Esto se relaciona con la variable de Gobernanza de la Organización pues se deja claro que desde la Alta Gerencia se desapruueba el crecimiento sin responsabilidad social y ambiental.

Comentado [HD40]: PRÁCTICAS LABORALES: Continúa diciendo que hay que buscar alternativas para crecer amablemente con el planeta. Esto se conecta con la variable de Prácticas Laborales, que consiste en fomentar prácticas sostenibles en sus proveedores.

EDUARDO: Nada, nada, pero bueno también los sacó la violencia, bueno es que eso fue lo que los mató, pero si uno se pone a leer todo eso, yo le decía a ella: “usted era muy feliz cuando chiquita”, porque ella escribía todo lo que hacía, pero al final pues están acá en esta jungla, uno con cuatro hijos, los tiene que dejar encerrados, o sea es un desastre...

ENTREVISTADORES: Condiciones de vida muy duras...

EDUARDO: Claro, es que es mejor volver, y yo veo muchas que por ejemplo, se pensionan acá y se devuelven a la finca que tenían o quieren tener una finquita, pero lo difícil es sostenerse... yo lo veía allá en El Salado, entonces llegaban a la tiendita, había una tiendita, y yo observaba mucho, entonces llegaban y “bueno, dos cucharas de frijol”, llegaba la gente a comprar pero no hay plata o sea, cambian, es difícil...

ENTREVISTADORES: ¿Trueque?

EDUARDO: Si exacto, trueque, si porque al final dinero nadie tiene, si entonces “yo tengo frijoles, usted tiene media gallina, entonces venga y yo le cambio”, no hay hambre, pero no hay dinero o sea, si yo quiero comprarme algo... por ejemplo el campesino donde fuimos en Boyacá, 6 horas en *Jeep* para llegar al molino de ese señor, y entonces yo lo veía y lo difícil que es conseguir efectivo pa’ comprarse unos zapatos o algo, ahí es cuando tienen que salir a la plaza y vender a lo que les den porque ya pagaron el transporte y entonces llega el intermediario “Bueno le doy 1.000” entonces ellos dicen “Bueno devolverme pues no, deme los 1.000”y ahí es cuando cogen algo de efectivo... pero en el campo como tal, si uno no necesitara ropa y eso, está más o menos bien, porque ellos cambian ¿no?, “pues yo tengo trigo, yo tengo gallina, yo tengo un marrano” por ejemplo este señor, al que llega a moler su trigo, le cobra si lleva 20 kilos, se queda con 2 kilos, entonces así se pagan porque el otro no tiene plata pa’ pagarle... es como muy a ese estilo. Entonces yo creo que en esas comunidades tan pobres, el problema es que no hay efectivo, nadie tiene, nadie les compra...

ENTREVISTADORES: Y si les compran, les compran muy mal...

EDUARDO: Muy mal, entonces pues ya cuando ya en últimas pues tienen que salir a malvender.

ENTREVISTADORES: Y el campo se quedó sin jóvenes, están solo personas mayores...

EDUARDO: No, no hay, todo el mundo salió, todo el mundo se fue...

ENTREVISTADORES: Y qué está haciendo el adulto mayor, ¿vender la tierra? ¿A quién?

EDUARDO: Sí y sobretodo que sin el adulto mayor que es lo que me dice Felipe, se pierde la sabiduría, ese es el que tiene la sabiduría, y eso se perdió, no la valoran y se perdió...

ENTREVISTADORES: Pues nuestra cultura colombiana nunca ha valorado eso...

EDUARDO: Sí, sí, se pierde...

ENTREVISTADORES: Los indígenas sí...

EDUARDO: Sí, sí eso sí...

ENTREVISTADORES: Pero los otros no...

EDUARDO: No, no, no. Entonces pues eso es lo que hay que tratar de recuperar para que el país pues se vuelva sostenible en el campo, pues porque este es un país agrícola, con una biodiversidad increíble, con todo, pero nadie lo valora...

ENTREVISTADORES: Pero bueno ya empezamos algunos empresarios como usted a valorar el campo y a meterse ahí...

EDUARDO: Sí, sí, no y ahora hay muchos jóvenes con más conciencia que antes, yo siento eso.

ENTREVISTADORES: Esa es otra cosa, nosotros recibimos en el Rosario un montón de estudiantes que entran a estudiar administración de empresas, de negocios, porque tienen el sueño de ser empresarios, y entonces hace un rato mencionaba que hay que tener la vena emprendedora, ¿Qué le diría a esos muchachos? ¿Cuáles son las características que debe tener ese emprendedor? Para que se animen.

Comentado [HD41]: PRÁCTICAS LABORALES: El Dr. Macía aquí nos explica que está interesado en rescatar la producción en el campo y volverla sostenible.

EDUARDO: Yo creo que lo primero es saber cómo uno puede controlar todo, porque a uno en la academia le enseñan que hay que controlar las variables, entonces...

ENTREVISTADORES: Sí, entonces nosotros les hacemos ahí como un daño...

EDUARDO: Claro porque hay muchas variables que usted nunca puede controlar, entonces el estudiante se queda años dando vueltas, al tratar de tenerlas todas controladas pa' tirarse a la piscina...

ENTREVISTADORES: Hacer un plan de negocios con todos los juguetes...

EDUARDO: Si ustedes ven los grandes emprendedores de acá... (Interrumpen Entrevistadores)

ENTREVISTADORES: Cuando ya tienen listo el plan ya no sirvió...

EDUARDO: No, no ¿ya pa' qué? Ya pasó el producto, ya nada... entonces yo sí creo que no hay que pensarlo tanto y hay que tener pasión y mandarse al agua...

ENTREVISTADORES: Arriesgarse.

EDUARDO: Arriesgarse. Hay que saber que... o sea uno no puede controlar todo, entonces pero hay mucha gente que entre es más academia, es más difícil tomar esos riesgos.

ENTREVISTADORES: Sí, sí, sí... (Risas)

EDUARDO: No hay nada que hacer, cada vez que uno va a tomar el riesgo uno se acuerda del profesor de mercadeo, el profesor de no sé qué, lo que le dijo el otro, el de finanzas, y dice uno "uy no, no, mejor trabajo en coca cola o en otro lao y ya". (Risas)

ENTREVISTADORES: (Risas) paso una hoja de vida en Crepes... Bueno a otro de los muchachos le llamó mucho la atención y bueno en las entrevistas aparece el tema de Gustavo Yacamán, entonces aquí hay una pregunta: ¿Por qué deciden apoyar a Gustavo Yacamán... (Interrumpe el Sr. Eduardo)

EDUARDO: No, no, ya va espera, porque es que al papá lo conocíamos, y bueno él iba mucho a Crepes de Cali, y bueno ahí lo apoyamos un tiempo a él... sí, sí.

ENTREVISTADORES: Don Eduardo muchísimas gracias, muy amable por su tiempo, muy gentil...

EDUARDO: Bueno no, con mucho gusto y bueno cuando quieran, esa sí me parece bien interesante, muy, muy, muy...

ENTREVISTADORES: Vamos a organizarla...

EDUARDO: Claro que sí, con mucho gusto.