



Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

**Integrar la estrategia de sostenibilidad como criterio de toma de decisiones en Bavaria S.A.**

Solución a Problemática Empresarial

Presentado por:

Lina María Rivera Perea

Claudia Alexandra Suárez Montalvo

Bogotá, D.C.

2024



Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

**Integrar la estrategia de sostenibilidad como criterio de toma de decisiones en Bavaria S.A.**

Solución a Problemática Empresarial

Presentado por:

Lina María Rivera Perea

Claudia Alexandra Suárez Montalvo

Tutor:

Jorge Figuerola

Maestría en Liderazgo Estratégico para la Sostenibilidad

Escuela de Administración

Junio 4 de 2024

Bogotá, Colombia

2024

## CONTENIDO

Preliminares .....	5
Declaración de originalidad y autonomía.....	7
Declaración de exoneración de responsabilidad.....	8
Lista de figuras .....	9
Lista de tablas .....	10
Anexos .....	11
Resumen ejecutivo.....	12
Palabras clave: <i>Gobierno Corporativo, Retorno de la inversión, Estrategia de sostenibilidad, Liderazgo, ASG.</i> .....	13
Abstract.....	13
<i>Key words: Corporate Governance, Return of investment, Sustainability strategy, Leadership, ESG.</i> .....	14
Introducción.....	15
Descripción de la situación contextual en el que se enmarca la solución a la problemática	20
Descripción de la problemática empresarial.....	39
Descripción del método y/o estrategia que utilizará para resolver la problemática organizacional.....	43
Descripción de las alternativas, estrategias y/o acciones a desarrollar para dar solución a la problemática empresarial.....	46

Fase 1: observar .....	46
Fase 2: analizar .....	55
Fase 3: proponer .....	59
Plan de recomendaciones para la implementación de la solución.....	60
Conclusiones.....	67
Referencias .....	70

## PRELIMINARES

*Bavaria es una empresa colombiana líder en el mercado de bebidas. Con más de un siglo de trayectoria en el mercado por medio de la comercialización de diversas marcas de productos de consumo, busca identificarse como una marca reconocida y querida por los colombianos al inspirar unión entre amigos y familia. Desde el 2016 al unirse a la multinacional AB InBev, se reconoce como una empresa con presencia mundial. Cuenta con la Fundación Bavaria la llamada a hacer a adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible dentro de una robusta estrategia de sostenibilidad enmarcada en el gran propósito de la compañía: crear un futuro con más motivos para brindar.*

*“Somos parte de la herencia y el progreso de Colombia que nos ha permitido construir una Compañía que perdure en el tiempo. Por esta razón, nos llena de orgullo producir marcas amadas que han unido por generaciones a millones de personas, dando vida a nuevas amistades y experiencias inolvidables. Nuestro corazón palpita con fuerza al saber que somos más de 4.646 personas compartiendo a pasión por la cerveza y los productos de a más alta calidad. Asimismo, celebramos a vida haciendo positiva cada experiencia con nuestros productos a través de la música, a cultura, el deporte y los mejores momentos.*

*Nuestros productos están hechos con ingredientes naturales y tocan millones de vidas todos los días, por esto estamos comprometidos a preservar el medioambiente y transformar positivamente a vida de las comunidades de las que hacemos parte, teniendo en cuenta que para nosotros a sostenibilidad no solo está relacionada con nuestro negocio, ¡es nuestro*

*negocio!”*. Informe de Sostenibilidad, Bavaria (2023). <https://www.bavaria.co/desarrollo-sostenible/informes-de-desarrollo-sostenible-bavaria>.

*Estas estrategias tienen la capacidad de impactar a más de 10 millones de personas que a través de los proyectos de inversión social de la compañía mejoran su calidad de vida y fortalecen la viabilidad de la cadena de valor a largo plazo. Estos logros reflejan lo importante que es la confianza y alcance de una empresa tan grande e importante como Bavaria.*

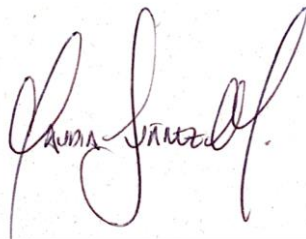
## DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD Y AUTONOMÍA

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por nuestra propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



**Lina María Rivera Perea**



**Claudia Alexandra Suárez Montalvo**

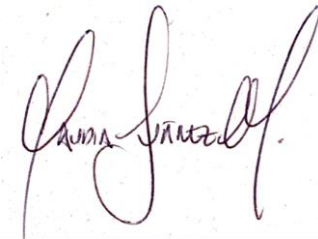
Firmado en Bogotá, D.C. el **4 de junio de 2024**

## DECLARACIÓN DE EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



**Lina María Rivera Perea**



**Claudia Alexandra Suárez Montalvo**

Firmado en Bogotá, D.C. el **4 de junio de 2024**

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Los 10 principales riesgos y oportunidades para los agronegocios .....	21
Figura 2. Estrategia de Sostenibilidad Carlsberg Group. ....	23
Figura 3. Mapa Interactivo de Sostenibilidad Planta Mills River, Estados Unidos. ....	24
Figura 4. Rentabilidad de los ESG en las empresas. ....	26
Figura 5. Resumen Información Corporativa Bavaria.....	30
Figura 6. Cadena de Abastecimiento Bavaria y Estrategia de Sostenibilidad.....	31
Figura 7. Ciclo de la Cerveza y Estrategia de Sostenibilidad.....	32
Figura 8. Enfoque de la doble materialidad.....	34
Figura 9. Análisis de Dimensiones Clave.....	35
Figura 10. Flujo de proceso de materialidad .....	35
Figura 11. Resultado de Análisis de Materialidad.....	36
Figura 12. Modelo de sostenibilidad Bavaria. ....	38
Figura 13. Ruta Metodológica PAE .....	45
Figura 14. Resultados encuestas fase 1 de observación. ....	49
Figura 15. Razones por las que merece la pena instaurar proyectos de sostenibilidad con análisis de ROI .....	58

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Análisis de doble materialidad Bavaria. 2023.....	34
Tabla 2. Preguntas encuesta fase 1. ....	47
Tabla 3. Resumen de iniciativas estrategia sostenibilidad Bavaria. 2023 .....	52

## **ANEXOS**

Anexo 1. Herramienta para encuesta fase 1 PAE.

Anexo 2. Caso comparativo ejemplo (Benchmarking) fase 2 PAE.

## RESUMEN EJECUTIVO

Este Proyecto Aplicado Empresarial (PAE) es el reflejo del trabajo realizado por parte de las candidatas al título de la Maestría Liderazgo Estratégico para la Sostenibilidad – GSB, para la solución de la problemática empresarial que enfrenta la empresa Bavaria en su estrategia de sostenibilidad. Bavaria es una de las más grandes compañías de Colombia, y desde su fundación en 1889 se ha convertido en un actor de alta importancia dentro de la cadena de valor de las bebidas alcohólicas y los derivados de cebada en el país (Fedesarrollo, 2009). Según informes como Global Finance Magazine en 2023, el sector de las bebidas alcohólicas hace parte del PIB (Producto Interno Bruto) de Colombia, con una participación del 1%. Según Global Data, 2023, este sector tiene un mercado de exportaciones importante, lo cual ha incrementado su crecimiento económico en un 35% año a año, cerrando el 2022 con un valor de exportaciones de \$60 millones USD.

La compañía pertenece a la multinacional Anheuser-Busch InBev desde el 2016 y desde la perspectiva de sostenibilidad, uno de los desafíos más grandes a los que se enfrenta en materia del impacto en su entorno es garantizar la integración de estrategia, enfocada en abordar los retos Ambientales, Sociales y Económicos (ESG), con las prioridades del negocio y la toma de decisiones.

Ante este panorama, el equipo de trabajo del presente PAE planteó la solución por medio de una propuesta para incorporar los objetivos, metas y aspiraciones (ESG) como criterios en la toma de decisiones por parte de su equipo de liderazgo. La solución planteada

se enfoca en: integrar la estrategia de sostenibilidad en los criterios de toma de decisiones desde el Gobierno Corporativo, integrar a los proyectos de sostenibilidad un análisis de retorno de la inversión (ROI) de los mismos y prototipar un modelo de Laboratorio de Innovación Social de la Fundación Bavaria para generar ingresos que impulsen su financiación a largo plazo.

**Palabras clave:** *Gobierno Corporativo, Retorno de la Inversión (ROI) Estrategia de Sostenibilidad, Liderazgo, ASG.*

## ABSTRACT

---

This Applied Business Project (PAE) reflects the work carried out by the candidates for the Master's in Strategic Leadership for Sustainability - GSB, to address the business challenges faced by Bavaria in its sustainability strategy. Bavaria is one of the largest companies in Colombia, and since its founding in 1889, it has become a key player in the value chain of alcoholic beverages and barley derivatives in the country, contributing approximately 1% to the national GDP (Fedesarrollo, 2009).

The company has belonged to the multinational Anheuser-Busch InBev since 2016, and from a sustainability perspective, one of its biggest challenges is ensuring the integration of strategy, focused on addressing Environmental, Social and Governance (ESG) challenges, with business priorities and decision-making.

Given this scenario, the working team of the current PAE proposed the solution through a plan to incorporate the objectives, goals, and aspirations (ESG) as criteria in decision-making by the leadership team. The proposed solution focuses on: integrating the sustainability strategy into decision-making criteria within Corporate Governance, incorporating a return on investment (ROI) analysis into sustainability projects, and prototyping a model for a Social Innovation Lab by the Bavaria Foundation to generate income that supports long-term funding.

***Key words:*** *Corporate Governance, Return of Investment (ROI), Sustainability Strategy, Leadership, ESG.*

## INTRODUCCIÓN

Cerca de cuarenta (40) años han transcurrido desde la aparición en el mundo del concepto de *sostenibilidad*, emergente a 15 años de preocupación global por el futuro de la sociedad y la permanencia del planeta como factor fundamental para el desarrollo (Brundtland, 1987, como se citó en Aguado, 2018). El nacimiento de este concepto se ha convertido en un hito histórico para la sociedad, y a su vez, en un reto para los diferentes actores que la conforman, lo anterior debido a la importancia de la implementación del concepto en las dinámicas de crecimiento actuales que buscan no comprometer el futuro de las sociedades venideras (Pardo, 2015).

De acuerdo con Montiel (2018), el debate alrededor del concepto ha permitido que se genere un marco de reflexión sobre la importancia de movilizar y trascender el desarrollo sostenible más allá de una teoría conceptual y nace entonces el concepto de *sostenibilidad*, descrito como un grupo de atributos que describe acciones que los actores, sectores y tecnologías deben adoptar para garantizar ese objetivo común planteado en 1987 (Gallopín, 2003). Así mismo, de acuerdo con la Declaración de Cocoyoc (1974), tanto las naciones como los gobiernos, instituciones y sectores que lo conforman tendrán un rol activo en el aprovechamiento adecuado de los recursos naturales, protegiendo la perdurabilidad del medio ambiente y el bienestar de la sociedad que lo conforma.

Es por lo que el rol del sector privado ha sido un caso de aplicación explícito del concepto de sostenibilidad hasta el punto en que hoy en día esta tan incorporado al interior

de las empresas, que en muchas de ellas hace parte directamente de la misma existencia y continuidad de su negocio.

De acuerdo con Valencia (2022), el proceso coyuntural del COVID-19 generó importantes impactos en la concepción y evolución de la sostenibilidad corporativa de hoy. Estos cambios, tienen un importante aporte a la base teórica de este documento. La sostenibilidad corporativa desde sus inicios descritos anteriormente, ha trabajado en la premisa de reducir los impactos negativos y potenciar los positivos en el entorno; actualmente no solo se tienen en cuenta los impactos directos de la operación, sino que contempla: impactar positivamente las cadenas de suministro, generar cambios en la filosofía de los modelos de negocio hacia empresas con propósito, éticas y transparentes, atender la continuidad de negocio desde una mirada regenerativa y enfocar esfuerzos en la resiliencia ante posibles crisis para minimizar los riesgos.

Hoy en día las empresas se enfrentan a un panorama retador para hacer parte activa de la implementación de la sostenibilidad. Las acciones que apuntan a cumplir los atributos que componen el concepto, cada día son más extensos; cada contexto, cada tensión política, cada cambio de gobierno, cada accidente natural, cada movimiento de economías a nivel mundial define riesgos nuevos para las organizaciones quienes estarán en ventaja o desventaja en el orden en que su estrategia de sostenibilidad haya sido contemplada como determinante en la toma de decisiones (Muñoz, 2021). De acuerdo con el informe de tendencias de 2023 de ERM (*Enterprise Risk Management* [ERM], 2023) anualmente las interconexiones que hay a nivel geopolítico mundialmente, también ha generado

dependencias que en muchos casos afectan las cadenas de suministro y la comercialización de los negocios globalmente.

La empresa elegida para ser objeto de estudio de este proyecto es Bavaria, una de las compañías más grandes de Colombia, fundada en 1889 líder en el sector de la producción de bebidas (cervezas y maltas) y los derivados de cebada en el país. La compañía pertenece a la multinacional Anheuser-Busch InBev desde el 2016, y en los últimos años ha sido galardonada por la calidad de sus productos y también por sus prácticas en sostenibilidad, las cuales son implementadas por la (Fundación Bavaria, 2022).

En la actualidad esta empresa cuenta con una estrategia de sostenibilidad que se implementa a través de la Fundación Bavaria, una Organización Sin Ánimo de Lucro de la compañía cervecera, la cual fue creada a partir de una bolsa de recursos finitos (calculados a 2027), cuales tiene como fin invertir en proyectos sociales y ambientales en las comunidades donde opera y bajo el propósito de impactar a los diferentes actores de su cadena de valor.

Dentro del grupo de cinco (5) programas (Emprendimiento, Agricultura, Agua, Acción Climática y Economía Circular), que se administran y ejecutan desde el presupuesto de la Fundación y que están destinados a fortalecer la relación con sus grupos de interés, actualmente solo uno (Emprendimiento) con cerca de 70.000 negocios impactados, en su mayoría tiendas de barrio y minimercados, ha logrado recientemente integrarse en las discusiones y toma de decisiones de la organización como parte de las operaciones del día a

día, dada su explícita y directa conexión con la comercialización de los productos de Bavaria y su impacto en ventas. (Fundación Bavaria, 2023).

La oportunidad se encuentra en el total de inversión social que tiene la empresa por encima de los 296 mil millones de pesos anuales, que en su mayoría se asignan por obligación legal a las campañas de marketing, a los programas ambientales transversales a la operación y algunos destinados a impactar la cadena de valor, de los cuales tomando como ejemplo solo el programa de Emprendimiento, hay un retorno de la inversión del 51% de acuerdo con el área financiera de la compañía.

Será parte de este proyecto entonces, proponer un mecanismo que permita que los programas de la estrategia de ESG puedan iniciar un camino de conversación corporativa en la organización y así se pueda escalar la estrategia de sostenibilidad completa en las instancias de conversación directiva, de planeación estratégica del negocio y como un criterio de toma de decisiones de la empresa en su totalidad.

Teniendo en cuenta estos elementos, el proyecto busca resolver la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo convertir la Estrategia de Sostenibilidad de Bavaria en un criterio de evaluación, medición y toma de decisiones en el equipo de liderazgo de la compañía (presidente y sus vicepresidentes)? Así mismo el objetivo que orienta resolver la pregunta es: *Proponer un mecanismo que integre atributos de sostenibilidad a los criterios de toma de decisiones en Bavaria para impactar el crecimiento del negocio.*

En este documento se plasmarán los detalles del Proyecto Aplicado Empresarial (PAE). En los primeros capítulos se describe el contexto de la organización elegida y el sector económico de su operación, así como la problemática de la organización en torno al modelo de sostenibilidad propuesto en el marco teórico. Adicionalmente, se planteará la propuesta del proyecto que cumpla el objetivo definido.

Para lograrlo, el proyecto estará basado en una ruta metodológica desde el enfoque cualitativo que permitirá proyectar soluciones que lleven a Bavaria a tener inmersa en su estrategia corporativa/criterios de sostenibilidad en su ejecución natural del negocio. Se plantea la metodología cualitativa debido a que las fuentes a utilizar son de origen secundario entre investigaciones, estudios y proyectos implementados en otros espacios. La ruta metodológica planteada partirá de la observación de fenómenos internos, para luego analizar los atributos carentes en la estrategia, para posteriormente proponer una posible solución que quede proyectada en un entregable tangible y funcional.

## **DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN CONTEXTUAL EN EL QUE SE ENMARCA LA SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA**

Para un significativo número de directores de grandes empresas alrededor de Latinoamérica, la sostenibilidad es concebida como una parte esencial de la estrategia que direcciona los negocios. Con mayor proporción, estas organizaciones entienden que la sostenibilidad es un aporte significativo al correcto manejo de la reputación corporativa. Sin embargo, según el análisis estadístico "*Direccionando la Sostenibilidad desde el Escritorio*", tan solo el 33% de las Juntas Directivas encuestadas participan de los análisis de materialidad y en la definición de la estrategia basados en los resultados de esta. De los temas más importantes para las direcciones encuestadas, están los indicadores relacionados con los trabajadores y la seguridad y salud en el trabajo, dejando en segundo lugar los ambientales y en tercer lugar los que se relacionan con la diversidad, la inclusión y la equidad social. Esto no es diferente para el sector agroalimentario, del cual hace parte el negocio de las bebidas derivadas de la malta (GRI y Kearney, 2022).

La producción de cerveza en el mundo hace parte del sector agroalimentario definido como un sistema industrial integrado para la producción, la distribución y el consumo de alimentos donde la fuente principal de los mismos proviene del uso de la tierra (Cabeza, 2010). De acuerdo con el BID (2019), la agricultura en América Latina y el Caribe (ALC) dinamiza la economía mundial de la cual dependen más de 2500 millones de personas y en especial en este territorio (ALC) donde genera más de 240 millones de empleos.

El mercado cervecero mundial es cercano a los 794 millones de dólares americanos anuales con una venta aproximada de 65 millones de litros (EY, 2022). De acuerdo con el informe de Riesgos y Oportunidades de los Agronegocios de EY (2022), hablar de productos como la cerveza con materias primas de fuente primaria, es hablar de la visión y gestión de alternativas para reducir la probabilidad de materializar riesgos que afectan la continuidad del negocio. En la *Figura 1* se muestran los principales riesgos y oportunidades de los agronegocios en el futuro próximo con base en el análisis de las cadenas de abastecimiento de negocios asociados con la producción agroindustrial del Cono Sur.

**Figura 1. Los 10 principales riesgos y oportunidades para los agronegocios**



Fuente: EY, 2022

Los 10 principales riesgos y oportunidades para los agronegocios. EY (Ernst & Young). (2022). Los 10 principales riesgos y oportunidades para los agronegocios. [https://www.ey.com/es\\_cl/agronegocios/10-principales-riesgos-oportunidades-agronegocios](https://www.ey.com/es_cl/agronegocios/10-principales-riesgos-oportunidades-agronegocios).

Según Delgado (2021), el proceso de producción alimentaria ha conformado a lo largo del tiempo la integración de varias actividades industriales a nivel global. De allí su importancia para la economía mundial, regional y local. Distintas redes de producción y consumo determinan el Producto Interno Bruto de varias naciones con negocios interconectados, haciendo por ejemplo la cadena de los cereales una materia prima altamente cotizada en el mercado. El sector agroalimentario se puede considerar como una industria sensible por su relación con el medio ambiente. Este tipo de negocio difícilmente crea vínculos independientes con los recursos naturales como el suelo, agua, aire, biodiversidad; al contrario, su relación es altamente dependiente (Anguiano, 2021).

Hablar de sostenibilidad en esta cadena de valor es asegurar la relación de la demanda de alimentos en expansión y su productividad (*commodities*) de crecimiento poblacional con cambios en preferencias, dietas y condiciones de salud y adicionalmente de la dinámica de demanda y oferta de los recursos naturales donde la agricultura es la responsable del uso del 70% del agua dulce disponible (Ecovadis, 2021), más del 40% de emisiones de gases efecto invernadero globalmente y del 70% de la pérdida de biodiversidad del planeta. En contraste, la agricultura es una de las actividades económicas más antiguas de los seres humanos de la cual dependen hoy en día más del 50% de la población rural de América Latina y del Caribe. Los productores y población rural son vitales para que los demás sectores de la economía puedan movilizarse, sin alimento no hay crecimiento (BID, 2019).

Partiendo de una mirada comparativa específicamente dentro del negocio cervecero, los desafíos sociales y ambientales no han sido ajenos a la evolución corporativa de las

empresas (Singh, 2022). Para cada organización sus metas y enfoques varían de acuerdo con sus análisis de contexto y su capacidad de impacto positivo ya que mientras para muchas organizaciones el enfoque puede tener más peso hacia los desafíos sociales para otras lo podrá tener hacia los ambientales; es el caso de grandes compañías tales como *Carlsberg Group* de Dinamarca, quién ha basado su estrategia bajo la aspiración “*Together Towards ZERO*” (juntos hacia el ZERO), su enfoque ambiental tiene como objetivo lograr el cero en varios de sus impactos ambientales incluyendo la cadena de valor, operaciones y comunidades, tal como se observa en la *Figura 2*.

**Figura 2. Estrategia de Sostenibilidad Carlsberg Group.**



**Fuente: Carlsberg, 2024.**

Carlsberg. (2024). Carlsberg Group ESG Report 2023. Dinamarca.

<https://www.carlsberggroup.com/media/62134/carlsberg-group-2023-esg-report.pdf>

Evaluando otra cara del mercado cervecero, está *Sierra Nevada Brewing Co.*, una compañía del nicho de la cerveza artesanal líder en Estados Unidos la cual ha puesto la sostenibilidad en el centro de su modelo de negocio; sus inversiones han estado basadas en procesos y operaciones con tecnologías limpias, implementando prácticas de conservación de agua y promoviendo en la comunidad agrícola importantes acciones de agricultura orgánica (Bogen, 2022). Como se puede observar en la *Figura 3*, Sierra Nevada Brewing Co. reporta sus acciones a través de dos (2) mapas interactivos donde describe las plantas de producción de la compañía en Carolina del Norte y en California y en ella todas su prácticas de sostenibilidad ya están integradas naturalmente en la operación del negocio.

**Figura 3. Mapa Interactivo de Sostenibilidad Planta Mills River, Estados Unidos.**



**Fuente: Sierra Nevada Brewing Co., 2024.**

Sierra Nevada. (2024). Sierra Nevada Sostenibilidad. Estados Unidos.

<https://sierranevada.com/sustainability>

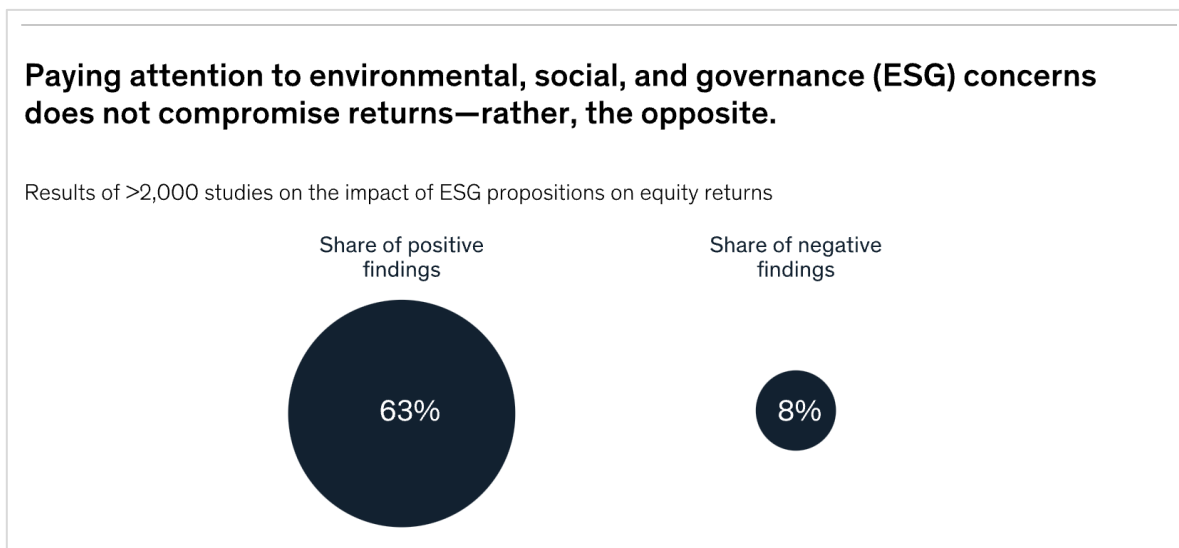
Asimismo, la sostenibilidad empresarial ha recibido una atención considerable en los últimos años, particularmente después de la firma del Acuerdo de París sobre el Clima en el año 2015. La sostenibilidad se ha convertido en un factor fundamental en la toma de decisiones estratégicas de las empresas modernas. Esta atención es especialmente relevante para las compañías que operan en industrias que requieren un alto consumo de recursos, como el sector de alimentos y bebidas. Esto, como se describe anteriormente, se debe a que se estima que este sector es responsable de más de un tercio de las emisiones globales de gases de efecto invernadero y más del 70 % del uso anual de agua dulce (Ecovadis, 2021).

En la actualidad, la integración de la sostenibilidad en las estrategias empresariales es fundamental. Está demostrado que no abordar los aspectos medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG) no solo conlleva riesgos más altos, sino también una pérdida de ventaja competitiva frente a otras compañías dentro del sector (Keser, Merler, & de Jager, 2024). Más aún, la gran mayoría de los estudios existentes llegan a la conclusión de que las empresas que consideran las preocupaciones ambientales, sociales y de gobernanza no sufren una disminución en la creación de valor, sino todo lo contrario como se aprecia en la *Figura 4*, la cual hace referencia a una revisión de más de 3.700 resultados de estudios muestra evidencia clara del beneficio empresarial de la inversión ESG.

La percepción común de los inversores puede estar sesgada por estudios de cartera que muestran una relación neutral/mixta entre el "*Corporate Financial Performance*" (CFP) y las prácticas de inversión ESG (Environmental, Social, and Governance).

Más de 2.000 estudios empíricos centrados en empresas sugieren una relación positiva con los criterios mundiales de sostenibilidad (Friede, Busch, & Bassen, 2015). Invertir responsablemente a largo plazo es crucial para inversores racionales y requiere una integración detallada de los criterios ESG en los procesos de inversión.

**Figura 4. Rentabilidad de los ESG en las empresas.**



**Fuente: Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015).**

ESG and Financial Performance.

<https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>

Además, una sólida estrategia de sostenibilidad se asocia con mayores rendimientos en acciones, tanto desde una perspectiva de inclinación como de impulso (Khan, Serafeim, & Yoon, 2015). Asimismo, Mckinsey reconoce que tener una estrategia de sostenibilidad

permite a una empresa hacer inversiones a largo plazo (Henisz, Koller, & Nuttall, 2019). Sin embargo, a pesar de la relevancia evidente de contar con una estrategia de sostenibilidad, Forbes señala una disparidad preocupante: aunque el 90% de los ejecutivos consideran que la sostenibilidad es importante, solo el 60% de las empresas ha desarrollado una estrategia en este ámbito (Rafi, 2021).

Un año después en 2022, un estudio de PwC expuesto en el “*25th Annual Global CEO Survey*”, reveló que solo el 27% de las empresas a nivel mundial han logrado integrar la sostenibilidad en todos los aspectos de su negocio. Para este estudio la firma encuestó a 4,446 CEOs de empresas en 89 países diferentes, sobre la importancia de los criterios ESG en el diseño e implementación de sus estrategias de negocio más robustas. Si bien el porcentaje aún es relativamente bajo, se espera que la integración de la sostenibilidad en las empresas continúe aumentando en los próximos años a medida que las presiones de los inversores, reguladores y consumidores lo exijan cada vez más.

En este sentido resulta pertinente resaltar casos como:

- *Unilever* ha incorporado objetivos de sostenibilidad en toda su cadena de valor y procesos de toma de decisiones (Informe de Sostenibilidad Unilever, 2023).
- *Natura & Co*, holding brasileño, ha logrado una fuerte integración de la estrategia de sostenibilidad (Comunicado de prensa, Natura 2023).
- *Philips*, ha alineado sus objetivos de negocio con metas de impacto social y ambiental (Informe Anual, 2022).

Alineada con esta perspectiva, Bavaria como compañía de bebidas con más de 135 años en el mercado colombiano, cuenta para su estrategia de sostenibilidad con una fundación (Fundación Bavaria) que, desde el inicio del nacimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en 2015, alineó todas las acciones realizadas por años bajo la sombra de una Estrategia de Sostenibilidad llamada "Un Mundo Mejor", la cual ha establecido cinco frentes de trabajo que según la compañía, le permitirán seguir operando por 135 años más; los proyectos más relevantes están enfocados en la preservación del agua, la promoción de agricultura inteligente, el impulso del emprendimiento en sus más de 400.000 clientes, acción climática y economía circular (Bavaria, 2023).

De acuerdo con el Informe de Gestión Compañía Bavaria 2023, Bavaria viene construyendo año a año un crecimiento que ha favorecido la estabilidad financiera de la compañía y así mismo ha apalancado las estrategias de sostenibilidad de esta. Durante el 2023, se consolidaron y crecieron proyectos de alta generación de valor a sus grupos de interés:

- **Emprendimiento:** en este frente Bavaria destaca su *“Programa Emprendedores Bavaria, pilar de la estrategia de sostenibilidad de la Compañía y apuesta por la inclusión productiva, que desde el año 2017 ha beneficiado a más de 67 mil micro y pequeños negocios del Canal Tradicional (conformado principalmente por tiendas de barrio). Gracias a la iniciativa los beneficiarios evidencian un crecimiento promedio del 30,8% en los ingresos totales que genera su negocio”* (Bavaria 2024).
- **Acción climática:** *“en materia de reducción de emisiones, Bavaria anunció que se abastecerá de energía eléctrica renovable para fabricar el 100% de sus productos,*

*cumpliendo esta meta un año antes de lo inicialmente propuesto por la compañía. Este hito se logra tras la firma de un acuerdo entre la cervecera y Enel Colombia, que tendrá una duración de 15 años y a través del cual, Bavaria contratará el suministro de su energía comprada de sus 7 cervecerías, 2 malterías y la fábrica de etiquetas ubicadas a lo largo del país” (Bavaria 2024).*

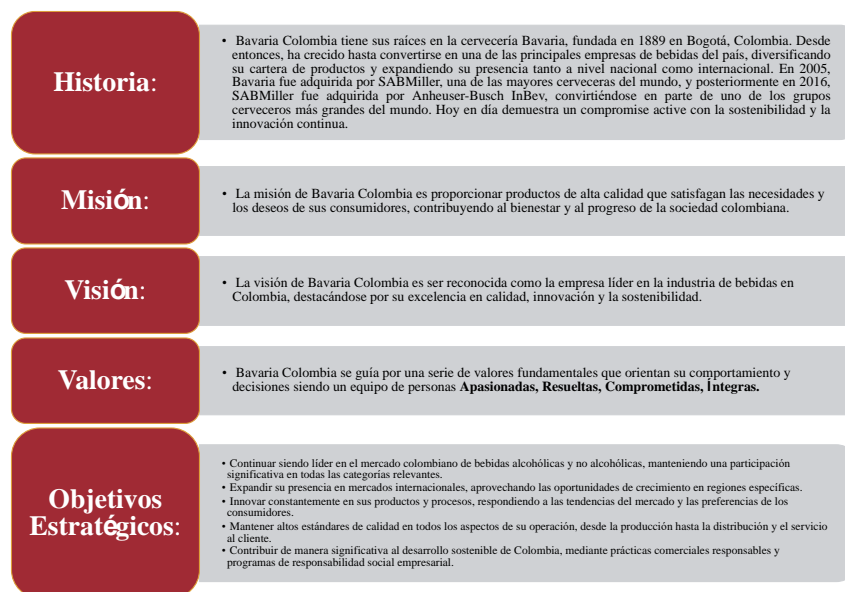
- **Agua y Economía Circular:** *“en estos frentes, Bavaria actualmente cuenta con más del 90% de sus envases en presentaciones retornables, de los cuales cierra completamente su ciclo de vida, utilizándolos más de 30 veces y después transformándolos en nuevas botellas. Asimismo, ha logrado proteger más de 13.000 hectáreas de bosque alto andino y páramo, y sembrar más de 400.000 árboles nativos, junto a los Fondos de Agua de la Alianza Biocuenca y Agua Somos, que ayudarán a abordar procesos de adaptación al cambio climático” (Bavaria 2024).*
- **Agricultura:** *“durante más de 10 años, la empresa y su Fundación, han realizado inversiones por más de 2 millones de dólares en investigación para determinar la viabilidad de producir cebada maltera en Colombia a un nivel competitivo y así impulsar la productividad de los agricultores. Estos esfuerzos han permitido la siembra de más de 11.000 hectáreas de cebada y la generación de un impacto positivo a 600 familias de agricultores en los últimos cuatro años” (Bavaria 2023).*

Este tipo de resultados hacen parte de la confianza y potencial que tiene Bavaria como compañía reconocida y admirada en el país, la cual, en el Ranking Merco Empresas, se posicionó como la número uno en el sector de bebidas y dentro del top cinco (5) de las compañías con mejor reputación de Colombia.

Es claro que las empresas son el motor de la economía y que deben ser un actor fundamental para atender la crisis climática, al adaptar sus modelos de negocios con el objetivo que respondan a las necesidades de un mundo que requiere los impactos ambientales e implementaciones transformaciones basadas en reducir el impacto en la naturaleza, mientras que promueven el mejoramiento de la calidad de vida y la estabilidad económica.

A continuación, en la *Figura 5* se puede observar un resumen de los componentes corporativos de Bavaria: Historia, Misión, Visión Valores Corporativos y Objetivos Estratégicos.

**Figura 5. Resumen Información Corporativa Bavaria.**



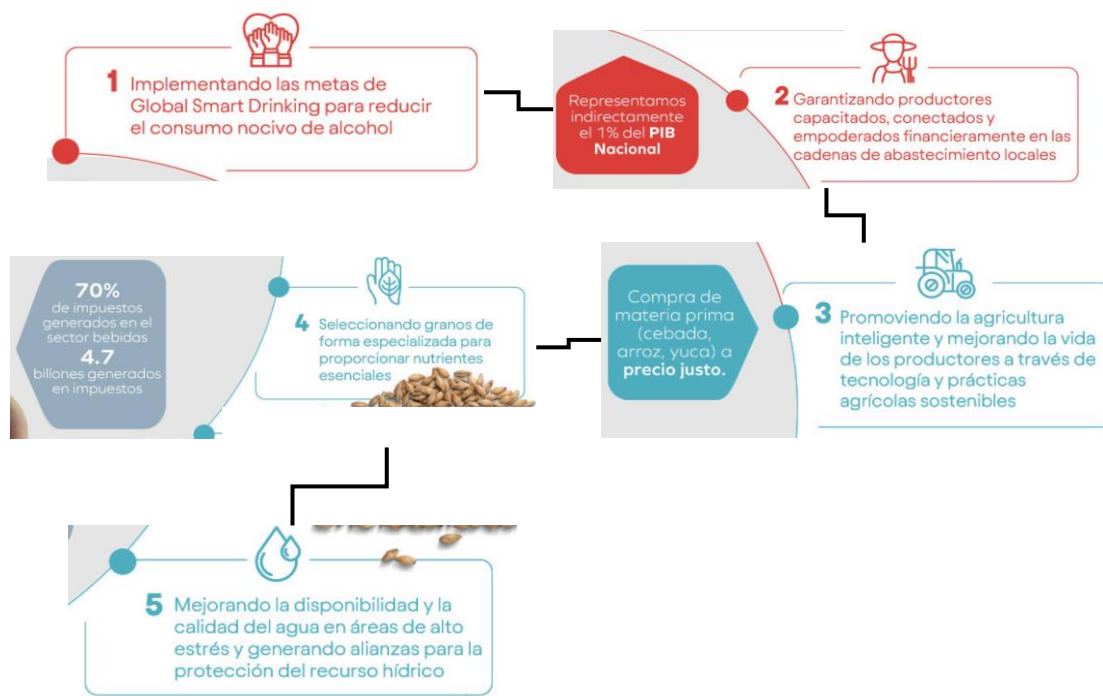
Fuente: Presentación Corporativa. Bavaria. (2023).

Respecto a la participación en el mercado, Bavaria lidera en el sector de licores con un 35,4 %, según cifras del 2022 (Maldonado, 2023). La industria cervecera en Colombia en

los últimos años ha vivido importantes transformaciones relacionadas con la incorporación al mercado de las cervezas artesanales y nuevas importaciones de cervezas internacionales.

Es así como esta organización de más de 4.000 trabajadores busca a través de sus valores corporativos, y su importancia en la industria de alimentos y bebidas, impactar positivamente su entorno y grupos de interés (CVN, 2023). Para esto, así como muchas compañías del sector, Bavaria contempla toda la cadena de valor para el diseño de sus metas de sostenibilidad corporativas. En las *Figuras 6 y 7* se pueden detallar los impactos positivos de su estrategia en cada uno de los eslabones del proceso productivo de Bavaria.

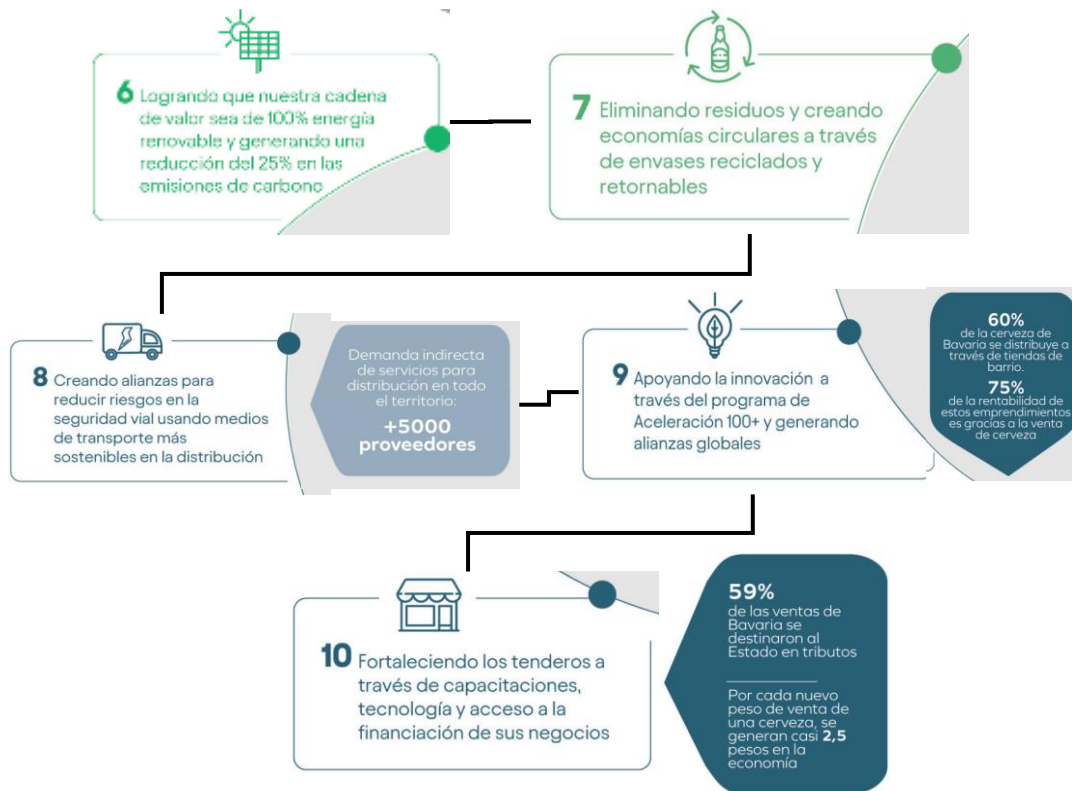
**Figura 6. Cadena de Abastecimiento Bavaria y Estrategia de Sostenibilidad.**



**Fuente:** *Estrategia de Sostenibilidad de Bavaria. Bavaria. (2023). Informe de Desarrollo Sostenible 2022.*

Bogotá. <https://www.bavaria.co/desarrollo-sostenible/informes-de-desarrollo-sostenible-bavaria>

**Figura 7. Ciclo de la Cerveza y Estrategia de Sostenibilidad.**



Fuente: Estrategia de Sostenibilidad de Bavaria. Bavaria. (2023). Informe de Desarrollo Sostenible 2022. Bogotá.

<https://www.bavaria.co/desarrollo-sostenible/informes-de-desarrollo-sostenible-bavaria>

Bavaria como organización cuenta con una entidad encargada de la administración de la estrategia de sostenibilidad. La Fundación Bavaria fue establecida en el año 2005 como parte integral de la estrategia de sostenibilidad de Bavaria. Con un capital único con proyección a no más de 20 años de \$48.186.950.000 (Cámara de Comercio Bogotá, 2023), la Fundación Bavaria se erigió como el brazo ejecutor de las iniciativas de sostenibilidad de

Bavaria, enfocándose en la preservación del medio ambiente, el fomento del emprendimiento y la mejora en la calidad de vida en las comunidades vulnerables.

Además de la administración de los programas de sostenibilidad, en términos de gobernanza la Fundación Bavaria también es la encargada de la implementación y actualización de la estrategia de sostenibilidad por medio de la metodología de análisis de materialidad, que consiste en la implementación de un proceso utilizado por las empresas para identificar y priorizar los temas más relevantes o "materiales" en términos de sostenibilidad, tanto para la organización como para sus grupos de interés (PwC 2021).

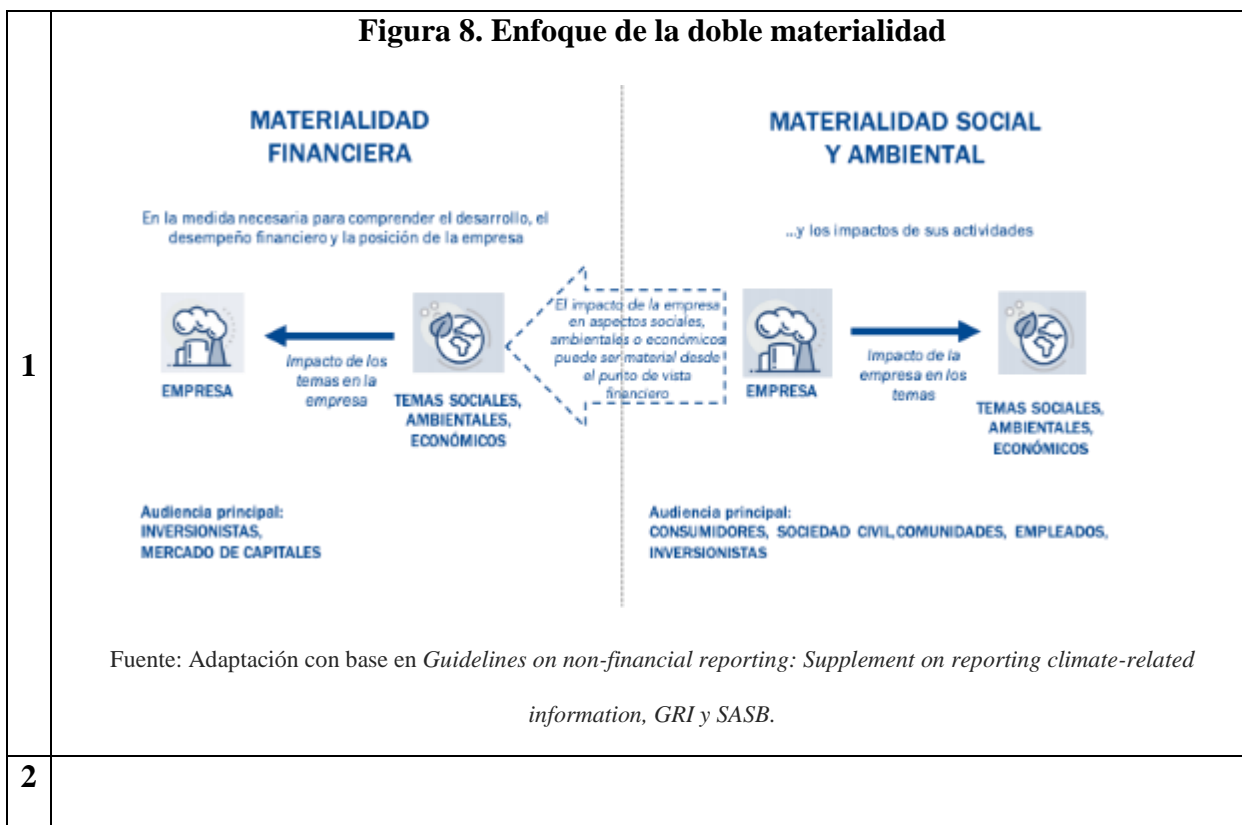
De acuerdo con WBCSD, 2021 en su informe de *Realidad de la Materialidad*, se considera relevante para las organizaciones aumentar la eficacia de sus ejercicios de materialidad, para esto, se requiere de la integración y la consolidación de enfoques a nivel global, que al contrario de segmentar permitan estandarizar o universalizar. Los desafíos que hoy en día se enfrentan las organizaciones cuando realizan su materialidad principalmente se relacionan con el momento en que los resultados de esta tienen que aterrizar en presupuesto y retornos financieros en la organización.

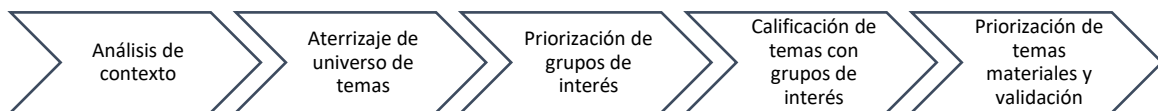
Otro desafío está enfocado en buscar mayor claridad y coherencia en las perspectivas con que se concluyen los análisis de materialidad, así como una mayor orientación práctica y estandarización durante el proceso de evaluación estratégica. En esto Bavaria viene trabajando de forma en la ejecución de ejercicios de materialidad cada vez más profundos que conecten con la necesidad de direccionar sus esfuerzos en ESG. En este sentido, Bavaria en 2023 decidió ir un paso más allá y realizar un análisis de doble materialidad, con el fin de

acercar los programas de sostenibilidad con los que trabaja hoy en día con un análisis de su impacto en el aspecto financiero ya incorporado.

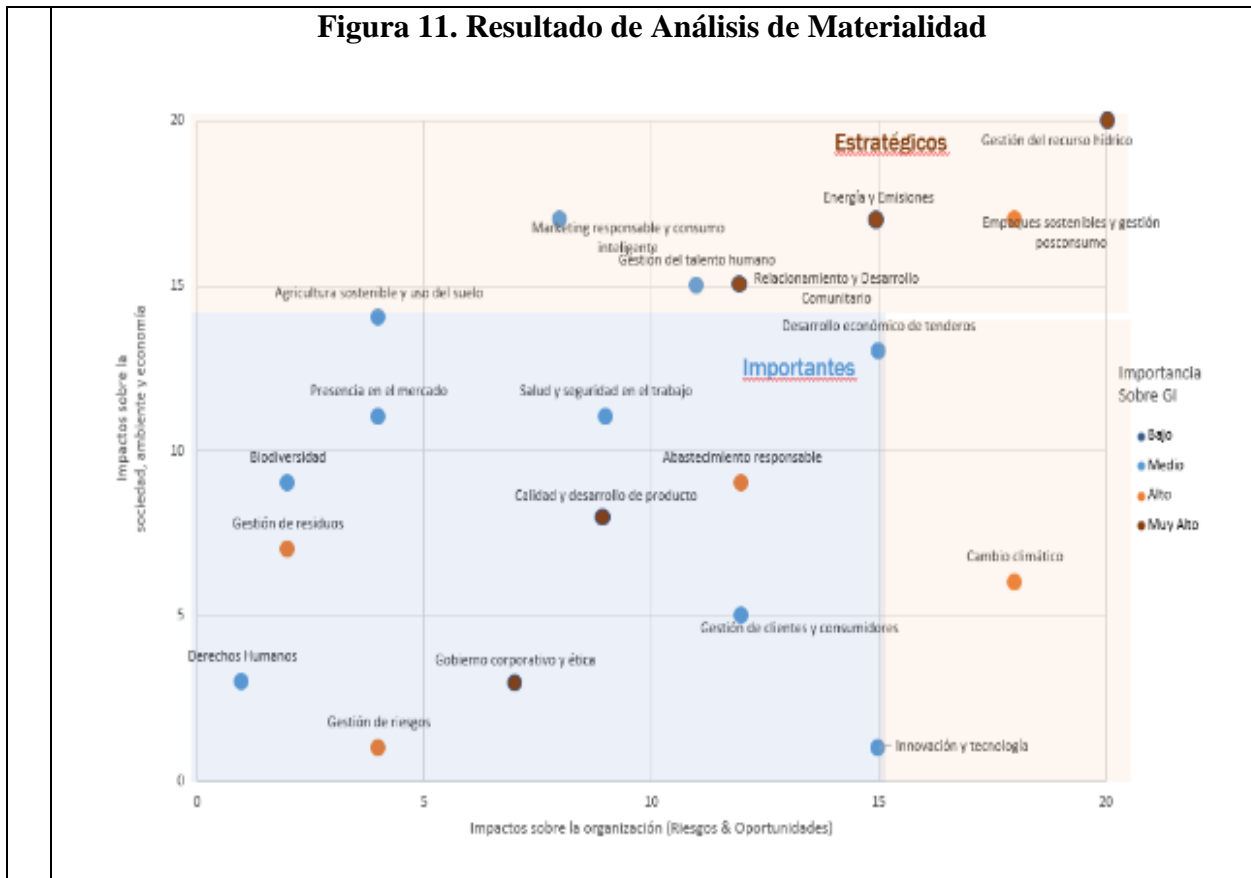
En la *Tabla 1* se evidencia cómo se vivió el proceso de doble materialidad de Bavaria con los grupos de interés priorizados para la organización.

**Tabla 1. Análisis de doble materialidad Bavaria. 2023.**



**Figura 9. Análisis de Dimensiones Clave****Figura 10. Flujo de proceso de materialidad****3****4**

**Figura 11. Resultado de Análisis de Materialidad**



De acuerdo con Lozano, 2024 en presentaciones de clase “Grupos de Interés”, la gestión responsable de la relación con estos *stakeholders* genera mayor percepción positiva, sentido de pertenencia y compromiso (*engagement*) con la organización. Es por esto por lo que el proceso de análisis de materialidad de Bavaria contó con un esfuerzo enfocado en entender a profundidad las expectativas y necesidades de los grupos que se relacionan y que de alguna manera impactan/influencian su operación.

Actualmente esta materialidad es la base para construir la estrategia de sostenibilidad de Bavaria, la cual cuenta con un modelo (*Figura 8*) que integra los aspectos ambientales, sociales y de gobierno en la cadena de valor haciéndolos parte del modelo de negocio. Mas allá de su relación con la visión y misión interna de la compañía, su estrategia principal tiene el objetivo de aportar al cumplimiento de las metas definidas por Colombia ante los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas hacia una creación de valor para todos.

La estrategia de sostenibilidad parte de tres (3) pilares (Natural, Incluyente y Social) entendiendo el origen vital de su modelo de negocio que proviene de la naturaleza, y que sin la participación de actores tan importantes como son los agricultores, tenderos y aliados, no sería posible que exista. Bavaria es una organización que cree en el futuro de la economía de Colombia y dentro de esa convicción, mantienen las cadenas de suministro de forma local teniendo muy en cuenta la interacción con las comunidades (Bavaria, 2023).

Aunque es clara la robustez de Bavaria alrededor de proyectos de sostenibilidad que cierran brechas en sus grupos de interés, aún es evidente la necesidad de integrar los criterios y el contexto de ESG con la toma de decisiones estratégicas para impulsar su competitividad en el mercado y crear valor a largo plazo.

**Figura 12. Modelo de sostenibilidad Bavaria.**



**Metas de Sostenibilidad 2025 AB InBev en el mundo:**

- **Agricultura inteligente:** el 100% de nuestros agricultores directos estarán capacitados, conectados y empoderados financieramente .
- **Custodia del agua:** el 100% de nuestras comunidades que viven en nuestras cuencas de alto riesgo contarán con una mejora verificable en la calidad y cantidad de agua.
- **Economía circular:** el 100% de nuestros productos estarán en empaques retornables o hechos en su mayoría de material reciclado.
- **Acción climática:**
  - El 100% de nuestra energía eléctrica comprada provendrá de fuentes renovables.
  - Reduiremos el 25% de nuestras emisiones de carbono a lo largo de nuestra cadena de valor.

Fuente: Estrategia de Sostenibilidad de Bavaria. Bavaria. (2023). Informe de Desarrollo Sostenible 2022.

Bogotá. <https://www.bavaria.co/desarrollo-sostenible/informes-de-desarrollo-sostenible-bavaria>

## **DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL**

La sostenibilidad en las últimas décadas se puede llegar a considerar como un factor de alta relevancia en la formulación de estrategias de negocio para las empresas. Particularmente, este factor se ha convertido en un aspecto determinante para las compañías de tipo industrial, las cuales operan con un alto consumo de recursos, como el sector de alimentos y bebidas, las cuales requieren encontrar el balance entre su operación y su rentabilidad (Ecovadis, 2021).

Los esfuerzos conjuntos desarrollados e implementados por la Fundación Bavaria han dejado una marca perdurable en las comunidades cercanas a las operaciones de la empresa, evidenciando su compromiso con el desarrollo sostenible y el bienestar general. Sin embargo, al contar con recursos limitados a los próximos dos años, surge el cuestionamiento de encontrar la fuente de financiación idónea desde Bavaria que soporte la estrategia de sostenibilidad desde el P&G de la compañía, con una visión de impacto versus una exclusiva de retorno, y que además sea autosostenible a largo plazo.

Contemplar la financiación de los programas de sostenibilidad desde una bolsa de recursos limitada y no como parte integrada de los costos/inversiones de la compañía, conlleva a designar presupuestos limitados a los proyectos sociales. Esta restricción afecta negativamente al desarrollo y ejecución de los proyectos, ya que reduce presupuesto que puede ser asignado a etapas de los proyectos como diseño, seguimiento y aún más importante, implementación de las iniciativas. Dado que se trata de proyectos socioambientales, la

capacidad de medir el impacto de manera precisa y oportuna es indispensable para garantizar su efectividad y éxito a largo plazo y para hacer correctamente este tipo de evaluaciones es requerido contar con presupuesto suficiente.

Por otro lado, desde una perspectiva de impacto socioambiental, la financiación sostenible de estos proyectos puede actuar como un factor disuasorio, limitando el interés o la capacidad de Bavaria para invertir en futuras iniciativas sociales. Este aspecto reviste una importancia especial, dado que la Fundación Bavaria es el brazo ejecutor de la estrategia de sostenibilidad de la empresa.

Por consiguiente, su mandato fundamental consiste en generar nuevos proyectos y asegurar que aquellos existentes funcionen de manera eficiente y tengan un impacto real en las comunidades. Si cada nuevo proyecto social abordado por la Fundación implica una inversión económica considerable, o si los proyectos actuales representan un gasto excesivo para Bavaria, es comprensible que la dirección de la empresa pueda perder interés en mantener la financiación de estos proyectos o en emprender nuevas iniciativas.

En resumen, la destinación presupuestal asociada a los proyectos sociales puede tener un impacto significativo en la viabilidad financiera y la capacidad de inversión de la empresa, lo que resalta la importancia de diseñar e implementar estrategias que equilibren los objetivos sociales con la sostenibilidad económica a largo plazo.

Partiendo de esta estrategia y analizando las tendencias de sostenibilidad en conjunto con otros tipos de modelos de Sostenibilidad, Bavaria identifica su problemática actual. Las prioridades estratégicas con las que se desarrolla la ejecución de la estrategia no hacen parte de la toma de decisiones del presidente y equipo directivo de una forma determinante y de carácter primario y se puede identificar en varios momentos decisivos para la organización, cómo priman criterios económicos, de marketing y operativos sobre aquellos que puedan afectar las comunidades y el medio ambiente.

Es por esto que, a través del proyecto, el grupo de trabajo busca construir un medio por el cual los pilares y las prioridades de sostenibilidad sean el primer criterio de evaluación en las iniciativas estratégicas que se pongan sobre la mesa en cada momento de discusión del tablero de directores durante la ejecución del negocio misional.

Para Bavaria, es crucial incorporar la sostenibilidad en las planeaciones estratégicas corporativas. De acuerdo con Kaeser, Merler y de Jager, 2024, se ha comprobado que no tener en cuenta los ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) dentro de la planeación estratégica, no solo aumenta los riesgos, sino que también puede significar una pérdida de reputación y reconocimiento por la posibilidad que genera la sostenibilidad como ventaja competitiva comparándose con otras empresas del mismo sector.

Una estrategia corporativa sólida con la incorporación de los aspectos de sostenibilidad en su análisis de rendimiento también puede generar aumentos en el rendimiento de las acciones en el mercado financiero (Khan, Serafeim y Yoon, 2015). Según

Mckinsey, a su vez, este aspecto puede llevar a las empresas a realizar con respaldo inversiones a largo plazo de cara las nuevas características de los inversionistas (Henisz, Koller y Nuttall, 2019).

El siguiente dato de cara al Proyecto Aplicado Empresarial es relevante, de acuerdo con la revista Forbes, hay una discrepancia que respalda los objetivos de este proyecto: “aunque el 90% de los ejecutivos considera que la sostenibilidad es importante, solo el 60% de las empresas ha desarrollado una estrategia en este ámbito” (Rafi, 2021) y retomando la referencia de PwC en 2022, “solo el 27% de las empresas a nivel mundial han logrado integrar la sostenibilidad en todos los aspectos de su negocio”.

## DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO Y/O ESTRATEGIA QUE UTILIZARÁ PARA RESOLVER LA PROBLEMÁTICA ORGANIZACIONAL

Según Barquet (2017) las empresas toman un papel importante en la gestión social y representan un entorno complejo que integra muchos actores de la sociedad. La empresa es el punto de encuentro de distintos tipos de personas y comportamientos, es el espacio donde confluyen relaciones de un importante número de individuos con su entorno y la innovación y creatividad son el resultado de esa interacción. A través de la empresa se puede articular la macroeconomía con el contexto de cada persona. Es por esto por lo que en la investigación empresarial se abordan particularidades de todas estas variables combinadas, lo cual, al observarlas será importante analizar desde una perspectiva cualitativa para entender su impacto.

Gracias a la **investigación empresarial**, se pueden identificar las diferentes oportunidades y riesgos que constantemente contribuyen a la planeación de estrategias al interior de las organizaciones. El contexto interno y externo de cada estrategia varía y podría cambiar en el corto plazo y esto lleva a las organizaciones a dinamizar sus metas y procesos. Es posible entonces estructurar compañías que se adapten a los cambios sin mayores impactos y de manera organizada. Para Bavaria como empresa objetivo a aplicar la investigación empresarial se propone una hoja de ruta metodológica que permita resolver la pregunta de cómo convertir la Estrategia de Sostenibilidad de Bavaria en un criterio de evaluación, medición y toma de decisiones en el equipo de liderazgo compuesto por el presidente y su equipo directivo.

De acuerdo con la problemática y el fenómeno identificado en el estudio, el enfoque de investigación que más se ajusta al contexto es la ruta cualitativa. Tal como lo describe Reyes (1999), la investigación cualitativa puede ser útil en el análisis y reflexión de los factores que componen al interior y alrededor del fenómeno identificado y permite obtener asuntos que sean descritos al detalle desde una nueva óptica, lo cual da paso a la innovación.

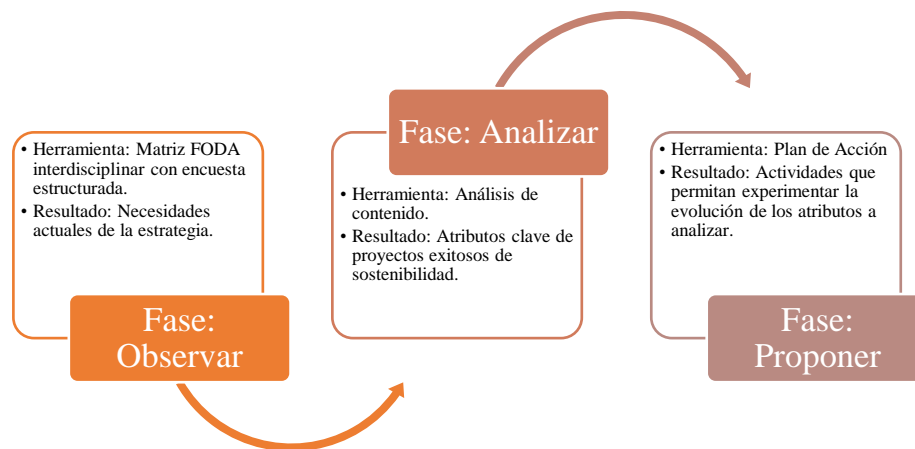
Con la investigación empresarial desde el enfoque cualitativo, el proceso a diferencia del cuantitativo (que comienza por una teoría que busca ser comprobada) comienza por la observación del fenómeno de la organización y la exploración de los hechos y/o características que envuelven a la problemática identificada; así entonces, se puede generar una teoría que al final permita desencadenar procesos de innovación (Sampieri et al., 2020).

Para fines de esta investigación empresarial, el propósito de estudio explicativo propuesto está dirigido a observar la situación de la estrategia de sostenibilidad de Bavaria al interior de la organización para levantar necesidades actuales; posteriormente se extenderá el análisis a estrategias comparables de otras empresas para identificar atributos clave para tener en cuenta, destacando aquellos que pueden convertirse en soluciones a las necesidades levantadas. Posterior a estas fases, se propone hacer un análisis comparativo de las necesidades levantadas con los atributos identificados y así encontrar las causas que están generando la problemática para finalmente proyectar posibles soluciones cumpliendo el objetivo del proyecto.

A continuación, en la *Figura 9*, se describe la hoja de ruta metodológica a seguir de acuerdo con el tipo de investigación empresarial cualitativa explicativa. La ruta inicia con la implementación de una encuesta donde las preguntas están dirigidas a calificar las *Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas* de la estrategia de Sostenibilidad de Bavaria actual con el fin de levantar necesidades y que a su vez serán oportunidades para la creación de un mecanismo que integre la sostenibilidad en los criterios de decisión directivos.

Posterior al levantamiento de estas necesidades se procederá a *Analizar el Contenido* de un proyecto exitoso implementado que esté incorporado en la conversación del equipo de liderazgo para identificar sus atributos más relevantes. En una siguiente fase, se planteará un plan de acción para incorporar los atributos identificados en nuevas formas de exposición de los demás proyectos de sostenibilidad de Bavaria.

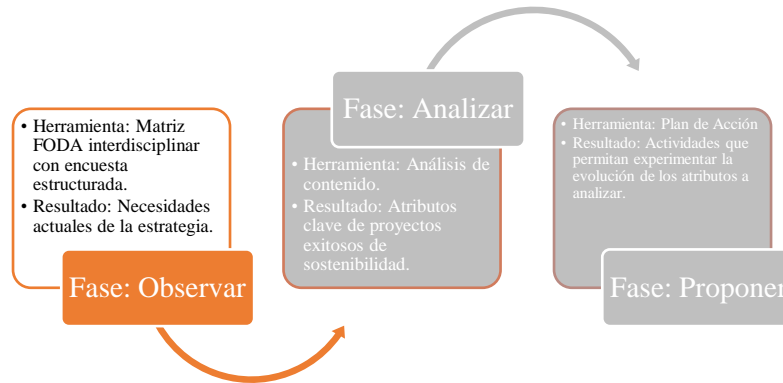
**Figura 13. Ruta Metodológica PAE**



**Fuente: Creación Propia. (2023). Bogotá.**

## DESCRIPCIÓN DE LAS ALTERNATIVAS, ESTRATEGIAS Y/O ACCIONES A DESARROLLAR PARA DAR SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL

### Fase 1: Observar



De acuerdo con la fase metodológica propuesta, se realizó la ejecución de la primera fase del Proyecto Aplicado Empresarial, en el cual se aplicó la herramienta *Matriz FODA* por medio de una encuesta, con la cual se buscó observar la situación de la estrategia de sostenibilidad de Bavaria al interior de la organización para levantar necesidades actuales.

Para lograr el resultado más cercano a la visión de la compañía, se definió el grupo poblacional interno de líderes que hizo parte de la priorización para el análisis de materialidad.

- a. **Población objetivo:** 25 líderes de Bavaria. Los cargos de algunos de estos líderes hicieron parte de la población que participó en el análisis de materialidad:

- Dirección de Plantas (7)
- Head of Draftline & Connections (1)
- Procurement Special Projects Manager (1)
- Dirección de arte (1)
- Gerencias en sostenibilidad (4)
- Dirección en marketing (2)
- Otros (9)

**b.** De la población seleccionada para participar en el análisis de materialidad, fue clave que al menos el 50% de las personas resolvieran la encuesta elaborada por el equipo de proyecto PAE para el cumplimiento de esta fase de observación (Anexo 1: Herramienta 1).

**c.** Estas son las preguntas formuladas en la encuesta (Tabla 2):

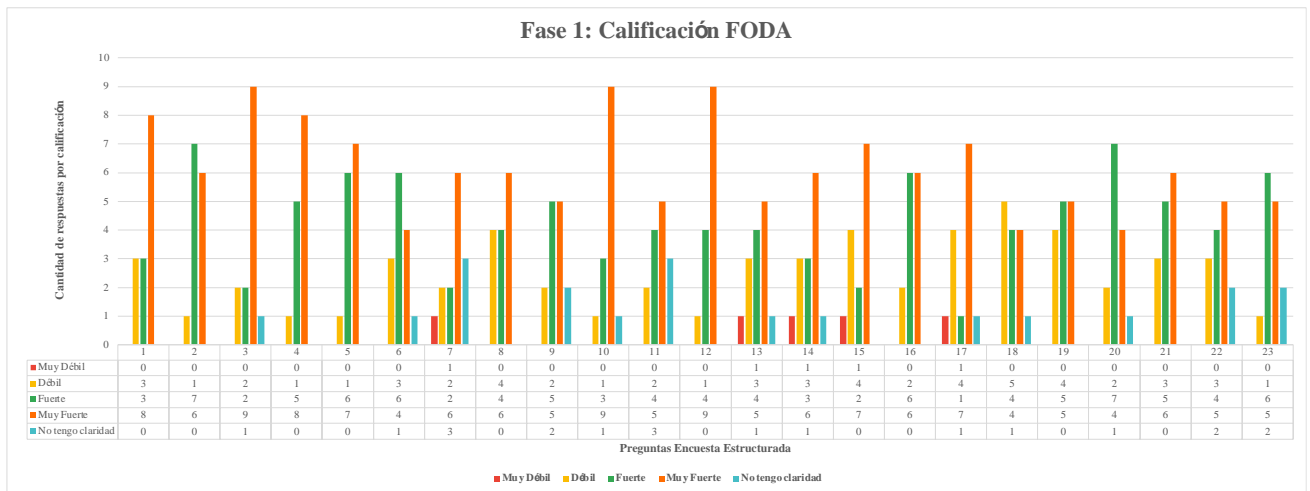
**Tabla 2. Preguntas encuesta fase 1.**

<b>1</b>	Bavaria tiene indicadores estratégicos y financieros relacionados con Sostenibilidad.
<b>2</b>	La Estrategia de Sostenibilidad de Bavaria cuenta con programas/proyectos que generan indicadores de gestión y financieros.
<b>3</b>	La Estrategia de Sostenibilidad de Bavaria tienen relación directa con los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS.

4	Los proyectos de impacto Social, Económico y Ambiental de Bavaria responden a las problemáticas del país.
5	La Estrategia de Sostenibilidad de Bavaria tiene evidencia de transformación social y/o ambiental en los territorios donde tienen alcance sus proyectos.
6	La Estrategia de Sostenibilidad de Bavaria cuenta con un programa de innovación asociado.
7	La Estrategia de Sostenibilidad de Bavaria incorpora a sus stakeholders en la planeación financiera del negocio.
8	La Estrategia de Sostenibilidad de Bavaria responde a las necesidades de las comunidades donde opera.
9	Con La Estrategia de Sostenibilidad de Bavaria se han impulsado acciones de gobierno que han quedado institucionalizadas en territorios.
10	La Estrategia de Sostenibilidad de Bavaria cuenta con una conformación de alianzas estratégicas multisectoriales.
11	La Estrategia de Sostenibilidad de Bavaria tiene identificados a sus stakeholders y tiene evidencia de sus necesidades y expectativas.
12	La administración de La Estrategia de Sostenibilidad de Bavaria cuenta con un grupo de profesionales con actividades exclusivas hacia la estrategia.
13	La Estrategia de Sostenibilidad de Bavaria tiene en cuenta mecanismos dirigidos a la fidelidad de sus trabajadores.
14	La Estrategia de Sostenibilidad de Bavaria ha aportado en indicadores de compromiso a la empresa por parte de sus trabajadores.
15	Los trabajadores de la organización tienen al menos un rol/responsabilidad que aporta a mantener y evolucionar La Estrategia de Sostenibilidad de Bavaria.
16	La Estrategia de Sostenibilidad de Bavaria se ve reflejada en los valores corporativos de la compañía.
17	Dentro de los programas que componen la Estrategia de Sostenibilidad de Bavaria se encuentran oportunidades de desarrollo de los trabajadores.

18	La Estrategia de Sostenibilidad de Bavaria es conocida por todo el público de Colombia.
19	La Estrategia de Sostenibilidad de Bavaria es constantemente comunicada al consumidor.
20	La Estrategia de Sostenibilidad de Bavaria cuenta con un sistema de medición y manejo de bases de datos de desempeño de sostenibilidad.
21	La Estrategia de Sostenibilidad de Bavaria cuenta con la medición de impacto ambiental y social de la implementación de los proyectos de sostenibilidad.
22	La Estrategia de Sostenibilidad de Bavaria comprueba que el mensaje al consumidor fue transmitido correctamente y mide su percepción.
23	Dentro de los programas que componen la Estrategia de Sostenibilidad de Bavaria se encuentran oportunidades de desarrollo de las comunidades, clientes y consumidores.

**Figura 14. Resultados encuestas fase 1 de observación.**



La aplicación de la herramienta arrojó que, para la mayoría de los encuestados, las mayores fortalezas para Bavaria y su estrategia de sostenibilidad se dirigen a su alineación con las estrategias mundiales de ODS's, y su relacionamiento con grupos de interés más el

trabajo fuerte intersectorial, por el contrario, los resultados que presentan observaciones débiles, se relacionan con el entendimiento si los proyectos que se ejecutan bajo el marco de la estrategia de sostenibilidad, generan un beneficio a la cultura organizacional, a los trabajadores y a la empresa. Así mismo dentro de la calificación asociada a indicadores financieros, se calificó con mayores puntuaciones ya bien sea a la organización o a los grupos de interés involucrados.

Lo anterior denota una percepción contradictoria ya que la mayoría de los proyectos asociados a la estrategia de sostenibilidad no tienen indicadores financieros comunicados al interior de la organización que relacionen los proyectos con los beneficios a los trabajadores y/o a la empresa. Los indicadores financieros que se manejan actualmente como el ROI se conversa desde un solo proyecto que puede demostrar la experiencia del indicador, pero no hace parte del principal mensaje de comunicación al interior de Bavaria para la estrategia de sostenibilidad. Esto nos permite identificar una necesidad a trabajar en Bavaria relacionada con el desempeño financiero de los proyectos de sostenibilidad y su aporte a la rentabilidad del negocio, divulgando los beneficios a las partes interesadas. Actualmente estos proyectos de sostenibilidad se trabajan con programas segmentados dentro de la estrategia del negocio y administrados desde la Fundación Bavaria con un presupuesto finito y separado del *core del negocio*.

Con la observación realizada en esta fase, más allá de los resultados de gestión e impacto positivo en grupos de interés que tienen los proyectos de sostenibilidad, hace falta

la conversación en términos financieros y reputacionales, que permita a los proyectos tener mayor visibilidad en toma de decisiones del equipo de liderazgo

**d.** Agrupación de calificaciones arrojó que las mayores calificaciones de la Estrategia de Sostenibilidad Bavaria fueron hacia los atributos de:

- Tener relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS.
- Contar con una conformación de alianzas estratégicas multisectoriales.
- Contar con un grupo de profesionales con actividades exclusivas hacia la estrategia.

Estas respuestas recogen las percepciones de la ejecución de proyectos desde la Fundación que apoyan y permiten un desarrollo en los grupos de interés a través de metas de sostenibilidad que aportan a los ODS. Un ejemplo entre varios es el programa “custodia del agua”, a través de la iniciativa Mi Páramo, en la cual la Fundación Bavaria apoyó la protección del agua del Páramo de Santurbán a través de la inversión de \$2.500 millones con el objetivo de proteger 15.000 hectáreas de bosque alto andino en la zona de influencia del páramo, sembrar más de 1.000.000 árboles y capacitar en prácticas agrícolas sostenibles a más de 2.300 familias campesinas en trece municipios de la zona durante el 2023.

**e.** Agrupación de calificaciones arrojó que las menores calificaciones fueron hacia los atributos de:

- Incorporar a sus partes interesadas en el análisis financiero de la sostenibilidad del negocio.

- Contar con un sistema de medición y manejo de bases de datos de desempeño de sostenibilidad a todo nivel.
- Cuenta con programas/proyectos que generan indicadores de gestión y financieros.

Estas respuestas toman mucho sentido al hacer un análisis de los proyectos que hoy en día administra la Fundación, dónde el indicador de retorno de inversión (ROI) de las iniciativas que se ejecutan desde la Fundación, no hace parte de la medición de desempeño del total de las iniciativas que conforman los programas de la estrategia, tan solo se tiene un proyecto con esta medición.

**Tabla 3. Resumen de iniciativas estrategia sostenibilidad Bavaria. 2022**

Nombre la iniciativa	Inversión en \$COP	Impacto
<p><b>Siembra Bavaria</b></p> <p>Capacitar, conectar y empoderar financieramente a agricultores</p>	\$3.500 millones	+450 agricultores beneficiados
<p><b>Mi Páramo</b></p> <p>Colectivo para la protección del páramo de Santurbán</p>	\$3.900 millones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protección de 15.000 Ha de bosque alto andino.</li> <li>- Siembra de 1.000.000 árboles.</li> <li>- 2.300 familias capacitadas.</li> </ul>
<p><b>Reciparche</b></p>	\$1.600 millones	- 105 organizaciones que agrupan a más de 5.000 recicladores de oficio.

Mejorar las condiciones de reciclaje y los actores de la cadena		
<b>Emprendedores Bavaria</b>	\$5.900 millones	- 67.000 personas beneficiadas desde inicio del proyecto.

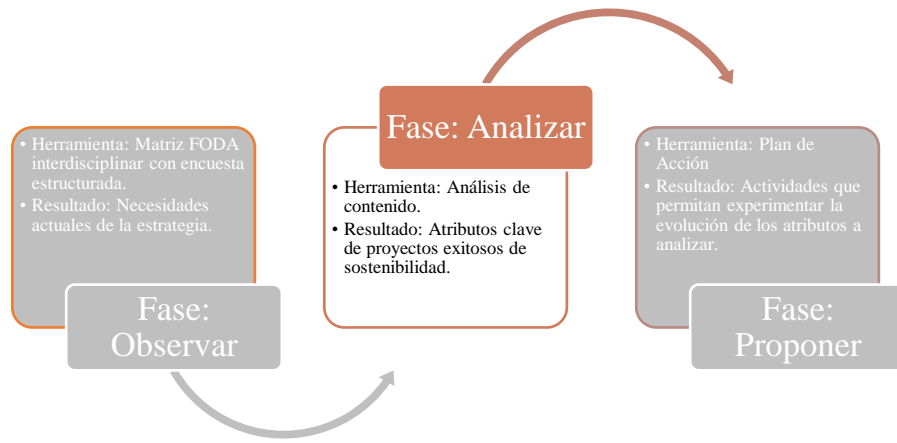
Emprendedores Bavaria se puede denominar hoy como el proyecto social de mayor impacto de Bavaria por varias razones. En primer lugar, inició como proyecto piloto en el 2017 y, a fecha de hoy (abril del 2024) el programa ha beneficiado a más de 67.000 personas. En gran parte la escalabilidad de esta iniciativa se debe a la pionera modalidad de seguimiento implementada, conocida como “evaluación en la implementación”.

Esta metodología supone un monitoreo semanal de las características y necesidades de los participantes del programa con el fin de adaptar la oferta del proyecto social según las distintas necesidades de los participantes. En segundo lugar, el proyecto ha conseguido atraer la atención de grandes aliados que varían desde organismos internacionales tales como el PNUD y la Unión Europea, como importantes entidades nacionales como FENALCO o entidades financieras como Bancamía, entre otros.

Finalmente, la sostenibilidad financiera del proyecto también es de resaltar, siendo un primer proyecto social en Bavaria que se ha generado retorno en la inversión para la

compañía. El proyecto busca apoyar a que los tenderos puedan mejorar sus negocios y fortalecerse por medio de cursos de formación, incentivos, además de recibir ayudas para el acceso al crédito. Este progreso de los participantes beneficia simultáneamente a Bavaria ya que la mejora de los participantes supone simultáneamente un aumento en la compra de volumen de productos a Bavaria, y por tanto un aumento en el beneficio económico del negocio en cerca de un 40% en sus ingresos totales (Bavaria 2024).

## Fase 2: Analizar



Tomando como referencia el componente económico evaluado en las encuestas, tras el éxito del programa Emprendedores en Bavaria se buscaron otros proyectos exitosos en el mercado para entender cómo poder abordar proyectos con perspectiva de retorno de inversión (ROI). Uno de esos ejemplos es el caso del sistema alemán de Pfand en Alemania como un proyecto innovador y eficaz para fomentar el reciclaje y la reutilización de envases para bebidas con oportunidades de ahorro a las empresas que utilizan aluminio, vidrio y plástico reciclado.

Funciona mediante la aplicación de un pequeño depósito adicional al precio de las bebidas al momento de la compra. Este depósito varía según el tipo y tamaño del envase, y al devolver el envase vacío en lugares designados, los consumidores pueden recuperar su dinero a través de máquinas especializadas. Este proyecto tiene la capacidad de satisfacer

una necesidad ambiental, dentro de la misma cadena de valor de la producción de cerveza; la descripción de este estudio de caso se encuentra en el Anexo 2 adjunto a este documento.

Otro caso elegido que tiene una robusta participación de la sostenibilidad en el crecimiento del negocio es la multinacional Unilever con su estrategia “*Sustainable Living Plan*”, la cual tiene como objetivo llevar al consumidor a conectarse con un estilo de vida en equilibrio con el entorno a través de sus marcas. Sus programas de sostenibilidad asociados a la reducción de desperdicio de alimentos, agricultura sostenible, uso de energías renovables, economía circular, y salud y bienestar, están directamente asociados al desempeño financiero de las marcas de la multinacional.

Cada marca apalanca los programas desde su venta y distribución y así mismo los programas dan respaldo y propósito a las propias campañas comerciales y de marketing. Un ejemplo de este modelo son las marcas con propósito como Lifebuoy concebida para reducir las muertes de niños en India por enfermedades provenientes por poca higiene y ahora parte de su portafolio mundial (71 millones de personas compran Lifebuoy); Dove, que trabaja para cambiar los estereotipos corporales (en 2023 la marca alcanzo ventas de más de 6.000 millones de Euros), Ben & Jerry’s que utiliza ingredientes con sello de comercio justo y su producción está dirigida a la reducción de emisiones de gases efecto invernadero (GEI) (sus ventas en 2023 fueron de aproximadamente 450 millones de dólares), y Hellmann’s que promueve la reducción del desperdicio alimentario e incorpora en su producción prácticas de circularidad (el balance de estos programas, han arrojado que por cada dólar que se ha

invertido en la reducción del desperdicio, se puede generar hasta 14 dólares de ahorros a lo largo de la cadena de valor).

Estos programas tienen un impacto directo en el margen de beneficio de las marcas, han traído mejoras y eficiencias operativas y han reducido los costos operativos, entre otros beneficios. Cada uno de estos beneficios hacen parte de la medición del retorno de la inversión (ROI) de los programas de sostenibilidad, demostrando una mayor contribución a las ventas totales por parte de las marcas y a su vez un crecimiento total de Unilever del 70% desde su declaración de la estrategia de sostenibilidad asociado a sus productos (Unilever, 2024).

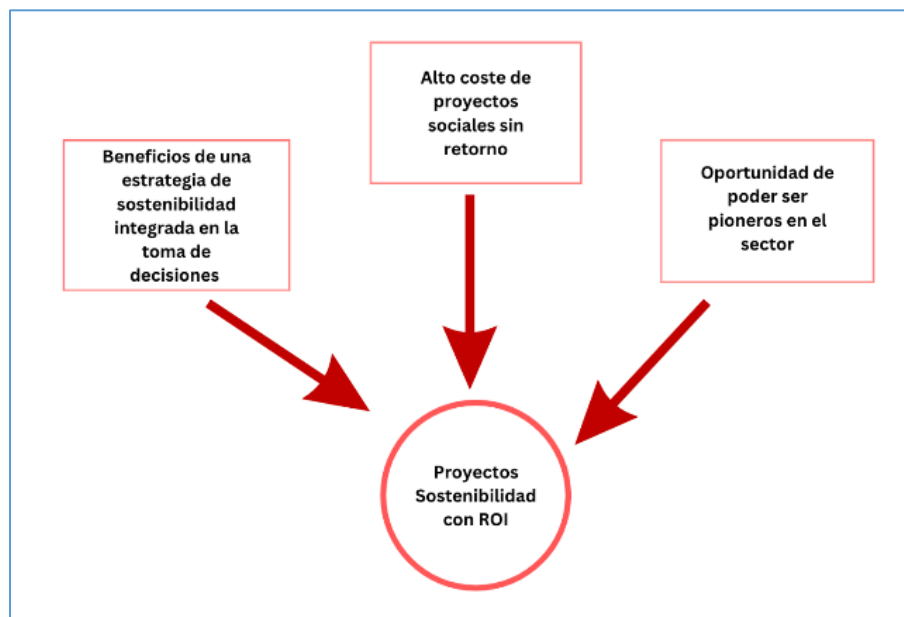
Tras analizar las páginas web de las principales 250 multinacionales según la lista de Forbes (Forbes, 2024), se llegó a la conclusión de que, si bien muchas de estas compañías tienen iniciativas de responsabilidad social corporativa o apoyaban a fundaciones sin ánimo de lucro u ONG's, únicamente 10 de ellas tienen proyectos sociales con un mínimo seguimiento y que específicamente estén destinados a microempresas, empresarios o la economía circular.

En otras palabras, muy pocas de estas entidades cuentan con proyectos sociales tan avanzados como Emprendedores Bavaria, que incluyen un seguimiento exhaustivo del impacto generado y que además generan retorno en la inversión. Este dato posiciona a Bavaria como pionera en el diseño de proyectos sociales con retorno en la inversión. Además, este hecho plantea la siguiente pregunta: ¿Por qué no diseñar más proyectos específicos con

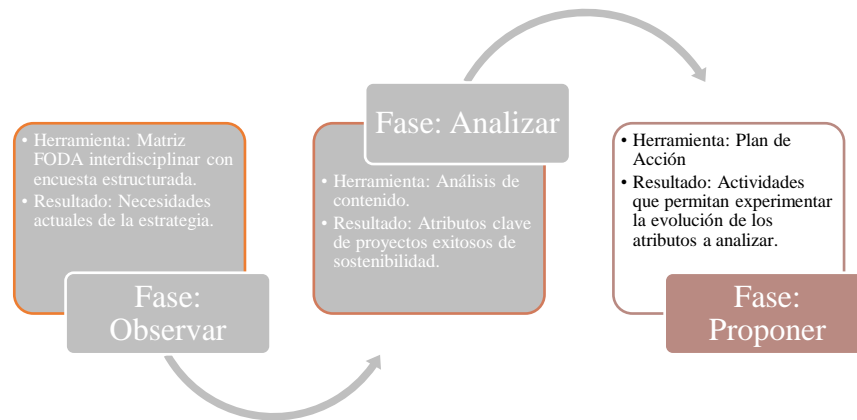
este mismo objetivo de generar retorno en la inversión al negocio, sin afectar el P&G de la compañía?

Finalmente, reconociendo la importancia de integrar una sólida estrategia de sostenibilidad empresarial, tal y como se destacó en el apartado, esta propuesta resume la importancia de llevar a cabo proyectos relacionados con la sostenibilidad que sean económicamente viables en la siguiente *Figura 11*.

**Figura 15. Razones por las que merece la pena instaurar proyectos de sostenibilidad con análisis de ROI**



### Fase 3: Proponer



De acuerdo con la ejecución de las fases metodológicas 1 y 2, el equipo de trabajo identificó dos caminos importantes para abordar una solución a la problemática de integrar atributos de sostenibilidad a los criterios de toma de decisiones en Bavaria para impactar el crecimiento del negocio:

1. Elevar la ejecución de los proyectos actuales dentro de los programas de sostenibilidad de la Fundación Bavaria hacia una medición financiera de los proyectos que tengan oportunidad de generar ROI (Retorno de la Inversión de proyectos de Sostenibilidad).
2. Involucrar en el seguimiento de estos proyectos con indicadores financieros a integrantes del equipo de liderazgo para que puedan aumentar su *engagement* con los programas y converjan bajo el mismo lenguaje financiero.

A continuación, se plantea una solución que sugiere el equipo de trabajo del presente PAE a Bavaria con el objetivo de aterrizar planes de acción que beneficie a todos los involucrados en ecosistema y que plantee: **diseñar una metodología integral para la toma de decisiones de la compañía, basada en la gestión de sostenibilidad como eje articulador.** Este modelo incluiría un análisis de riesgos, relación de costo beneficio, viabilidad, análisis de grupos de interés, gestión del cambio, así como el planteamiento de una nueva narrativa que plantee el propósito en el centro de la conversación y que impulse la reputación alrededor de su slogan: *crear un futuro con más motivos para brindar.*

## **PLAN DE RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN**

El propósito de esta solución a problemática empresarial es lograr incorporar la sostenibilidad desde los planteamientos de ESG como criterio estratégico en la toma de decisiones de las mesas ejecutivas y de liderazgo del negocio a partir de una metodología integral para la toma de decisiones de la compañía, basada en la gestión de sostenibilidad como eje articulador. A su vez esto permitirá que se garantice la perdurabilidad de la estrategia de sostenibilidad de Bavaria y asegurar la viabilidad financiera continua de la Fundación, a través del siguiente planteamiento estratégico:

- **Integración de la Estrategia de Sostenibilidad en el Gobierno Corporativo:**

Conformar el Comité de Sostenibilidad a nivel del equipo directivo de Bavaria (MANCOM), liderado por el presidente y sus vicepresidentes de Mercado, Ventas, Logística,

Procurement, People, Supply, Strategy, Finanzas y Asuntos Corporativos, para definir la política, los objetivos estratégicos y los indicadores de sostenibilidad a nivel corporativo alineados a la estrategia o *one year plan* de la compañía. Establecer un proceso de revisión y aprobación de los proyectos de sostenibilidad propuestos por la Fundación Bavaria, a través de este Comité de Sostenibilidad.

El objetivo de este Comité será asegurar que la sostenibilidad se convierta en un elemento central en todas las decisiones corporativas. Esta integración garantizará que la sostenibilidad sea una parte fundamental de la cultura organizacional y contribuirá al éxito a largo plazo de la empresa.

¿Cómo? Sería pertinente diseñar un listado de chequeo para evaluar tanto los grandes proyectos de innovación de la compañía como los de impacto transversal a la cadena de valor, incluyendo criterios de sostenibilidad a través de preguntas como: ¿la iniciativa se alinea con el análisis de doble materialidad? ¿Cuál podría desde criterios sociales, ambientales, económicos y de gobernanza? ¿El proyecto involucra actores de la cadena de valor, cuáles, en qué medida? ¿Bajo qué modelo de medición de impacto se evaluará el programa? ¿Cuál es el retorno de la inversión del proyecto tras su factibilidad? ¿Cómo se involucran los grupos de interés?

Una vez aplicado el listado de chequeo se diseñará un Toolkit de implementación de criterios de ESG que, bajo una métrica de evaluación, arrojará un puntaje que determina el nivel de conexión de la iniciativa con criterios que consideren el entorno. La evaluación final determinará la viabilidad del proyecto.

Integrar el análisis de sostenibilidad/materialidad en decisiones de inversión: establecer criterios mínimos de sostenibilidad que deben cumplir los proyectos de nuevas

adquisiciones para ser aprobados, desde la exigencia de un análisis del impacto ambiental, social, económico y financiero, acompañado de una hoja de ruta para mitigarlo.

Ejemplos de prácticas exitosas de otras multinacionales que pueden replicarse en la compañía desde la perspectiva de sostenibilidad:

- **Unilever:** *"El 30% de la remuneración variable a largo plazo de nuestros altos ejecutivos está vinculada al progreso en nuestros objetivos de sostenibilidad, incluido el aumento de los ingresos de productos con etiqueta 'sostenible' y la reducción de nuestra huella ambiental"* (Informe Anual Integrado, 2022).
- **Natura & Co:** *"Nuestro Comité de Sostenibilidad a nivel del Consejo de Administración supervisa la integración de los criterios de sostenibilidad en las decisiones estratégicas clave de la empresa"* (Reporte de Sostenibilidad, 2021).
- **Nestlé:** *"La remuneración variable de nuestros altos ejecutivos está vinculada a métricas clave de sostenibilidad, como la reducción de emisiones de carbono y el aumento de la participación de combustibles renovables en nuestro portafolio"* (Informe Anual Integrado, 2022).

Al garantizar el diseño y ejecución de proyectos que evidencien un impacto adicional a los beneficios sociales, ambientales y de reputación corporativa, se capta la atención de las mesas ejecutivas o equipos de liderazgo de compañías como Bavaria, evidenciando que la sostenibilidad es capaz de impactar los resultados financieros del negocio, tal como se mencionó, más de 2.000 estudios empíricos centrados en empresas sugieren una relación positiva con los criterios mundiales de sostenibilidad (Friede, Busch, & Bassen, 2015). Invertir responsablemente a largo plazo es crucial para inversores racionales y requiere una

integración detallada de los criterios ESG en los procesos de inversión. Metodología, involucramiento y experimentación.

▪ **Análisis de Retorno de la Inversión (ROI) de los proyectos de sostenibilidad:**

Diseñar e implementar un modelo financiero robusto que permita evaluar el ROI de los proyectos de sostenibilidad, considerando:

- Inversión inicial (CAPEX) y costos operativos (OPEX) del proyecto.
- Beneficios financieros directos (ahorros, ingresos, etc.).
- Beneficios no financieros (reputación, fidelización de clientes, etc.).
- Análisis de sensibilidad ante diferentes escenarios de riesgo y rentabilidad.
- Integrar el análisis de ROI como un criterio clave en el proceso de priorización y selección de los proyectos de sostenibilidad que serán presentados al Comité de Sostenibilidad.

El objetivo de ese planteamiento se enfoca en diseñar proyectos que aborden necesidades sociales específicas alineadas con los valores y capacidades de Bavaria, permitiendo así una inversión social estratégica que genere retornos medibles y sostenibles. Estos proyectos pueden incluir iniciativas relacionadas con la cadena de suministro sostenible, programas de capacitación y desarrollo de habilidades para comunidades locales, o proyectos de innovación social que mejoren la eficiencia operativa y financiera.

Emprendedores Bavaria, por ejemplo, cuenta con indicadores de impacto exitosos que reflejan la oportunidad de expandir el programa desde la perspectiva de retorno, al

evidenciar que los beneficiarios impactados con el programa no solo incrementan sus ingresos totales en cerca de un 40%, sino que esto representa un *uplift* (incremento de volumen de cerveza) de un 30% (Bavaria 2023). Es decir, que cada emprendedor que es atendido a través de esta iniciativa social compra 30% más de cerveza a Bavaria que un cliente que no ha sido intervenido, y además, lo hace de manera sostenible e incremental durante el siguiente año de terminar el programa, para las otras iniciativas de Sostenibilidad, se identifican los siguientes KPI's:

- Agricultura: Nivel de productividad del cultivo de cebada.
- Agua: Cantidad y calidad del agua que se genera desde los páramos, en los cuales Bavaria interviene.
- Acción Climática: Porcentaje de fuentes de energía no convencional utilizada para los procesos de producción.
- Disminución de la huella de carbono, en los alcances 1,2 y 3.
- Economía circular: más del 90 % de los envases de Bavaria son retornables, los cuales son utilizados más de 40 veces en las líneas de producción.

Al integrar el retorno de la inversión en el diseño inicial de proyectos sociales, Bavaria puede maximizar el impacto de su inversión social, al tiempo que garantiza la viabilidad financiera a largo plazo de estas iniciativas. Esto contribuirá a fortalecer la reputación de la empresa, mejorar las relaciones con las partes interesadas y crear un valor compartido tanto para la empresa como para la sociedad en general.

▪ **Fundación Bavaria como Laboratorio de Innovación Social:**

Prototipar la viabilidad de la “Fundación Bavaria” como un “Laboratorio de Innovación Social” de proyectos de impacto asociados a la materialidad, que una vez probados se escalen e integren a la estrategia anual de la compañía, a través de un proceso de innovación social en la Fundación Bavaria, que incluya:

- Análisis de tendencias y problemáticas sociales y ambientales relevantes.
- Convocatoria y selección de aliados estratégicos (universidades, startups, ONG, etc.) para co-crear soluciones innovadoras.
- Ejecución de proyectos piloto y evaluación de impacto.
- Escalamiento y replicabilidad de las soluciones con mayor potencial.
- Desarrollar una estrategia de comunicación y posicionamiento de la Fundación Bavaria como un referente en innovación social.

Esta visión renovada en la industria cervecera reflejará la orientación hacia la innovación y la experimentación en la creación de proyectos con retorno en la inversión, permitiendo así una gestión más ágil y eficiente de los recursos. La dinámica que incluiría la participación de líderes de otras áreas de la compañía, así como invitados de los grupos de interés, proporcionaría un contexto más claro y coherente sobre la importancia de diseñar proyectos con un enfoque en el retorno de la inversión de estos.

¿Cómo? Se propone entonces la creación de un equipo interdisciplinario con un presupuesto asignado, que diseñe e implemente proyectos de impacto social, ambiental y

económico, que sean probados en pequeña escala para luego expandirlos como parte de la estrategia de sostenibilidad de la compañía y conectados con las políticas públicas del país.

Variables de éxito para el Laboratorio de Innovación Social (Econometría 2023):

La primera se da en la medida los resultados y el ROI de los proyectos de sostenibilidad probados se propaguen vía réplicas por parte de terceros como el Estado Colombiano, la Cooperación Internacional u otras empresas del sector. La segunda se daría en la medida que los proyectos se formulen desde un inicio con la perspectiva de interactuar con las políticas públicas, para darles perspectiva de crecimiento desde el inicio, con un beneficio económico y reputacional.

## CONCLUSIONES

¿Es posible que la sostenibilidad desde la esencia de los postulados hasta la manera de medirse se convierta en un criterio de toma de decisiones estratégicas en una compañía de gran tamaño y relevancia como Bavaria en Colombia? El objetivo de este Proyecto Aplicado Empresarial (PAE) es demostrar que efectivamente existen mecanismos de diseño, implementación y medición que le permitirían a esta compañía transformar la manera de conectar la sostenibilidad al interior de la empresa, que actualmente es percibida como proyectos a gran escala, para lograr incluir componentes sociales, económicos, ambientales y de gobernanza, a los planes de crecimiento y posicionamiento liderados por el equipo directivo de la organización.

Tras un analizar las variables y la implementación de metodologías de investigación, hemos llegado a una serie de conclusiones que no solo robustecen nuestro trabajo, sino que también proporcionan una guía clara y práctica para la integración de la sostenibilidad en Bavaria S.A. Estas conclusiones son fundamentales para llevar a cabo las propuestas planteadas y asegurar su éxito a largo plazo.

La sostenibilidad empresarial ha recibido una atención considerable en los últimos años, particularmente después de la firma del Acuerdo de París sobre el Clima en el año 2015 y se ha convertido en un factor fundamental en la toma de decisiones estratégicas de las empresas modernas. Esta atención es especialmente relevante para las compañías que operan en industrias que requieren un alto consumo de recursos, como el sector de alimentos y

bebidas, que utilizan como materias primas elementos naturales y vitales como el agua, o cuyo consumo de energía para elaboración de sus productos resulta determinante a la hora de estipular acciones que busquen su disponibilidad a largo plazo.

Estos aspectos revisten una importancia especial, dado que, para este caso, Bavaria a través de su Fundación, diseña y ejecuta proyectos de alto impacto social y ambiental que se configuran como pilares de la estrategia de sostenibilidad de la compañía. Por consiguiente, su mandato fundamental consiste en generar nuevos proyectos y asegurar que aquellos existentes funcionen de manera eficiente y tengan un impacto real en las comunidades. Si cada nuevo proyecto social abordado por la Fundación implica una carga económica considerable, o si los proyectos actuales representan un gasto excesivo para Bavaria, es comprensible que la dirección de la empresa pueda perder interés en mantener la financiación de estos proyectos o en emprender nuevas iniciativas.

En este sentido y en búsqueda de la solución al reto de integrar criterios de sostenibilidad como eje fundamental en la toma de decisiones de Bavaria, se propone la implementación de una metodología que aplicada en la organización podría transformar la manera en cómo se vive la sostenibilidad actualmente desde criterio financiero y la concepción de soluciones que respondan a las necesidades del mercado, de los clientes, consumidores y de las comunidades donde operan la compañía en todo el país. Al demostrar la generación de valor financiero, la sostenibilidad se convierte en una prioridad estratégica que compromete a todos los niveles de la organización.

Este ejercicio académico pretende proponer una serie de recomendaciones sólidas, convincentes, orientadas a la acción, que aportaran valor real a Bavaria y puedan ser consideradas seriamente por las Vicepresidencias de Asuntos Corporativos y de Finanzas de la compañía, en aras de implementar mesas técnicas de trabajo que estudien esta propuesta y sienten las bases de lo que se podría configurar como la nueva visión de sostenibilidad de Bavaria, teniendo en cuenta que un liderazgo comprometido garantiza que los esfuerzos de sostenibilidad se tomen en serio en todos los niveles de la organización.

Para lograrlo, además de considerar su análisis de doble materialidad como eje transversal de la discusión, Bavaria también podría apalancarse en la sólida red de aliados que hacen parte de sus grupos de interés, para incluir componentes de desarrollo social, económico, superación de la pobreza, crecimiento financiero, retorno social de la inversión, incremento del valor de las acciones de la compañía, reputación positiva, entre otros aspectos, de la mano del Gobierno Nacional, actores internacionales, otras empresas, gremios y especialmente de las poblaciones beneficiarias de la actual estrategia de sostenibilidad.

Bavaria sueña con un futuro con más motivos para brindar; este PAE plantea que, para lograrlo, es necesario integrar criterios de sostenibilidad con visión financiera a la toma de decisiones e inspirar a los líderes de la organización a transformar la manera en la que conciben sus proyectos y estrategias de crecimiento.

## REFERENCIAS

Anguiano Santos, C., Luque Vílchez, M., & Salazar Ordóñez, M. (2021). La responsabilidad social corporativa en las empresas agroalimentarias: un análisis de su divulgación mediante informes de sostenibilidad.

Bavaria. (2022). Informe de Desarrollo Sostenible 2021. Bogotá.  
<https://www.bavaria.co/desarrollo-sostenible/informes-de-desarrollo-sostenible-bavaria>. (Consultado el 3 Noviembre 2023)

Bavaria. (2022). Informe de Gestión Bavaria CIA 2022. Bogotá.  
[https://www.bavaria.co/sites/g/files/phfypu1316/f/Informe de Gestión Bavaria CIA S C A 2022.pdf](https://www.bavaria.co/sites/g/files/phfypu1316/f/Informe%20de%20Gesti%C3%B3n%20Bavaria%20CIA%202022.pdf) (Consultado el 12 Febrero 2024)

Bavaria. (2023). Informe de Desarrollo Sostenible 2022. Bogotá.  
<https://www.bavaria.co/desarrollo-sostenible/informes-de-desarrollo-sostenible-bavaria>. (Consultado el 3 Noviembre 2023)

Bavaria. (2023). Presentación Corporativa 2023. Bogotá.

Baena Paz, G. (2017). Metodología de la investigación. Grupo Editorial Patria.

Barquet, E. A. G., & Machado, O. J. A. (2017). El estudio de casos: una metodología efectiva para la investigación empresarial. *Revista Espacios*, 38(51), 10-16.

BID (Banco Interamericano de Desarrollo). (2019). ¿Qué oportunidades y desafíos inmediatos trae la agroindustria de la región? <https://idbinvest.org/es/blog/que-oportunidades-y-desafios-inmediatos-trae-la-agroindustria-de-la-region> (Consultado el 3 Diciembre 2023)

Bogen, E. (2022). *Bigger Than Beer? How Sierra Nevada Brewing Co. Constructs Sustainability and Growth*. Master's tesis. University of Oslo.

Brundtland, G. H. (1987). Informe de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y el Desarrollo: Nuestro futuro común. Documentos de las Naciones, Recolección de un, 416.

Cabeza, M. D. (2010). El sistema agroalimentario globalizado: imperios alimentarios y degradación social y ecológica. *Revista de economía crítica*, (10), 32-61.

Carlsberg. (2024). Carlsberg Group ESG Report 2023. Dinamarca. <https://www.carlsberggroup.com/media/62134/carlsberg-group-2023-esg-report.pdf> (Consultado el 20 Febrero 2024)

Centro Virtual de Negocios (CVN). (2023). Colombia importó más de 89 millones de litros de bebidas alcohólicas valoradas en 254 millones de dólares. Informe CVN Alimentos y Bebidas. Recuperado a partir de <https://cvn.com.co/colombia-importo-mas-de-89-millones-de-litros-de-bebidas-alcoholicas-valoradas-en-254-millones-de-dolares/#>

Delgado Cabeza, M. (2021). El sistema agroalimentario globalizado: imperios alimentarios y degradación social y ecológica. *Revista De Economía Crítica*, 2(10), 32–61.

Recuperado a partir de

<https://www.revistaeconomicacritica.org/index.php/rec/article/view/474>

Ecovadis. (2021). UN World Food Day: Food & Beverage Companies Must Target Procurement to Boost Sustainability Performance. Obtenido de Ecovadis Resources:

<https://resources.ecovadis.com/food-and-beverage/un-world-food-day-food-beverage-companies-must-target-procurement-to-boost-sustainability-performance>

Econometría (2023). Laboratorios de inversión para políticas eficientes.

<https://econometria.com.co/laboratorios-de-inversion-para-politicas-eficientes>.

Enterprise Risk Management Advisory Firm (2023). The Ongoing Evolution of Sustainable

Business: 2023 Trends Report. ERM Sustainability Institute.

<https://www.sustainability.com/thinking/the-ongoing-evolution-of-sustainable-business-2023-trends-report/> (Consultado el 27 Noviembre 2023)

EY (Ernst & Young). (2022). Los 10 principales riesgos y oportunidades para los agronegocios. [https://www.ey.com/es\\_cl/agronegocios/10-principales-riesgos-oportunidades-agronegocios](https://www.ey.com/es_cl/agronegocios/10-principales-riesgos-oportunidades-agronegocios).

[https://www.ey.com/es\\_cl/agronegocios/10-principales-riesgos-oportunidades-agronegocios](https://www.ey.com/es_cl/agronegocios/10-principales-riesgos-oportunidades-agronegocios). (Consultado el 25 Noviembre 2023)

Forbes. (2024). Top Multinational Performers: <https://www.forbes.com/top-multinational-performers/list/#tab:rank>

Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence from More than 2000 Empirical Studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210-233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>

Fundación Bavaria (2023). Presentación corporativa. Emprendedores. Bogotá.

Global Data. (2023). *Colombia Beverages Consumption Market Analysis*. <https://www.globaldata.com/store/report/colombia-beverages-consumption-market-analysis/>

Global Finance Magazine. (2023). *Colombia GDP and Economic Data*. <https://gfmag.com/country/colombia-gdp-country-report/> Fundación Bavaria (2022). Presentación corporativa. Junta Directiva. Bogotá.

Global Reporting Initiative (GRI) & Sustainability Accounting Standards Board (SASB). 2019. Guidelines on non-financial reporting: Supplement on reporting climate-related information.

Henisz, W., Koller, T., & Nuttall, R. (2019). Five ways that ESG creates value. *Mckinsey Quarterly*.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mcgraw-hill.

- Keser, F., Merler, M., & de Jager, A. (2024). The Role of Sustainability in Corporate Decision- Making. Nexio Projects.
- Khan, M., Serafeim, G., & Yoon, A. (2015). Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality. *The Accounting Review*.
- Lozano, A. (2024). Grupos de Interés [Presentación de clase]. Maestría Liderazgo Estratégico para la Sostenibilidad, GSB U. del Rosario.
- Maldonado, S. (2023). Mercado de licores en Colombia: top 10 de las empresas más importantes del sector. *Revista IAAlimentos*.  
<https://www.revistaialimentos.com/es/noticias/mercado-de-licores-en-colombia-top-10-de-las-empresas-mas-importantes-del-sector>
- Montiel, F. (2018). La declaración de Cocoyoc (1974). *La declaración de Cocoyoc (1974)*, 125-127.
- Muñoz Rodríguez, L. (2021). Lineamientos para la integración de la circularidad en el Sector Textil Colombiano – Estudio de caso residuos posconsumo “Segundas oportunidades 2019”. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11349/26357>.
- Pardo, I. L. (2015). Sobre el desarrollo sostenible y la sostenibilidad: conceptualización y crítica. *Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, (20), 111-128.

PwC (2022), PwC's 25th Annual Global CEO Survey.

<https://www.pwc.com/us/en/library/ceo-survey.html>

Reyes, T. (1999). Métodos cualitativos de investigación: los grupos focales y el estudio de caso. In Forum empresarial (Vol. 4, No. 1, pp. 74-87). Universidad de Puerto Rico.

Sierra Nevada Brewing Co. (2024). Sierra Nevada Sostenibilidad. Estados Unidos.

<https://sierranevada.com/sustainability>

Singh, P., Brown, D. M., Chelekis, J., Apostolidis, C., & Dey, B. L. (2022). Sustainability in the beer and pub industry during the COVID-19 period: an emerging new normal. *Journal of Business Research*, 141, 656-672.

Suárez, C., & Rivera, L. (2023). [Hoja de Ruta PAE]. Notas de clase en la Maestría en Liderazgo para la Sostenibilidad, Universidad del Rosario.

Unilever. (2024). *Sustainability*. <https://www.unilever.com/news/news-search/2022/why-investing-in-sustainable-business-is-good-for-business/>

Valencia, W. S., & Esquivel, M. J. (2022). La responsabilidad social empresarial y el desarrollo sostenible en latinoamerica en tiempos de pandemia. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 415-435.