

**Universidad Del Rosario**



**Autores:**

**Sara Cadena Archila**

**Liliana Peñarredonda Petro**

**Descripción de la estructura organizacional del área  
de Sostenibilidad de Procafecol Colombia.**

**Proyecto de grado**

**Bogotá, 2014**

**Universidad Del Rosario**



**Autores:**

**Sara Cadena Archila**

**Liliana Peñarredonda Petro**

**Descripción de la estructura organizacional del área  
de Sostenibilidad de Procafecol Colombia.**

**Proyecto de grado**

**Rafael Piñeros**

**Bogotá, 2014**

## **Dedicatoria**

Queremos dedicar este trabajo a todas las personas que influyeron en nuestra formación personal y académica. A nuestros padres por todo el esfuerzo que realizaron, por habernos ofrecido la oportunidad de estudiar en una de las mejores universidades de Colombia, y por todo ese apoyo y dedicación durante estos largos años para lograr de nosotras grandes personas preparadas para la vida con valores indiscutibles.

A todos aquellos maestros por habernos formado y por transmitirnos ese conocimiento tan valioso que ha hecho de nosotras unas profesionales íntegras y preparadas para enfrentarnos al mundo empresarial.

## **Agradecimientos**

Agradecemos inmensamente a todas las personas que hicieron posible el éxito de este trabajo, a la empresa Procafecol por abrirnos las puertas para realizar el estudio de este exitoso caso de implementación de Sostenibilidad y Creación de Valor Social, y a todos aquellos profesores que influyeron de manera directa, a todos ellos gracias por haber hecho de nuestra carrera un camino lleno de aprendizaje y de conocimiento haciéndonos crecer como grandes seres humanos y grandes profesionales.

Puntualmente queremos agradecer a María Fernanda Concha, Directora del área de Sostenibilidad, Ana María Cárdenas, Coordinadora de Comunicaciones Corporativas, y Viviana Marcela Ayala, Coordinadora Ambiental, por su colaboración incondicional para la realización de este trabajo, por brindarnos todo su apoyo y toda la información necesaria para la realización del mismo.

A Rafael Piñeros agradecemos por su confianza y credibilidad por habernos dado la oportunidad de hacer parte de su equipo de investigación, por todos sus consejos y su tiempo dedicado para lograr un caso exitoso.

## Tabla de contenido

<b>Resumen</b> .....	<b>5</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>5</b>
<b>Glosario</b> .....	<b>6</b>
<b>Objetivo General</b> .....	<b>9</b>
<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>9</b>
<b>Justificación</b> .....	<b>9</b>
<b>Metodología de la Investigación</b> .....	<b>10</b>
<b>1. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>11</b>
<b>2. MARCO CONTEXTUAL</b> .....	<b>15</b>
2.1 <i>Sobre Procafecol</i> .....	15
2.1.1 Información Financiera.....	15
2.2 <i>Sostenibilidad en Procafecol</i> .....	17
2.2.1 Proyectos .....	17
<b>3. ANÁLISIS DE VARIABLES EN PROCAFECOL</b> .....	<b>23</b>
3.1 <i>Variable I: Evolución del área</i> .....	24
3.2 <i>Variable II: Plataforma Estratégica</i> .....	27
3.2.1 Promesa de Valor y Principios.....	28
3.2.2 Visión y Objetivos .....	29
3.2.3 Plan de Comunicación Corporativa 2013 .....	30
3.2.4 Guía de Implementación Visión 2050.....	30
3.2.5 Gobierno Corporativo .....	31
3.2.6 Presupuesto .....	32
3.3 <i>Variable III: División del trabajo</i> .....	33
3.3.1 Estructura .....	33
3.3.2 Desempeño Laboral.....	35
3.3.3 Nivel Orgánico del Área .....	36
3.4 <i>Variable IV: Coordinación del trabajo</i> .....	37
3.4.1 Procesos.....	38
3.4.2 Transparencia.....	41
3.4.3 Certificaciones .....	43
3.4.4 Recursos.....	44
<b>Conclusiones</b> .....	<b>45</b>
<b>Recomendaciones</b> .....	<b>47</b>

## Contenido de Figuras

Figura 1, Ingresos Operacionales .....	16
Figura 2 Utilidad Neta.....	16

Figura 3, Rentabilidad accionistas .....	16
Figura 4, Regalías al Fondo Nacional del Café.....	17
Figura 5, Ubicación Lideres Ambientales primer piso Procafecol .....	21
Figura 6, Plan de Comunicación Corporativa 2013. ....	30
Figura 7, Guía de Implementación, Visión 2050 .....	31
Figura 8, Grupos de Interés .....	31
Figura 9, Estructura Procafecol.....	33
Figura 10, Procesos del área de Sostenibilidad. ....	38
Figura 11, Matriz de Requisitos Legales Ambientales ( ISO 14001) .....	39
Figura 12, Prevención de la Contaminación .....	39
Figura 13, Código de Ética.....	41

### **Contenido de Tablas**

Tabla 1, Inventario de Proyectos.....	23
Tabla 2: Resultados y Objetivos de los laboratorios realizados por Alisos .....	25
Tabla 3, Nivel Burocrático vs Nivel Orgánico.....	37

## Resumen

En el siguiente trabajo se planteará una investigación de tipo descriptiva en donde se pretende investigar la estructura organizacional en Procafecol Colombia de una de las más recientes áreas de la compañía, se trata del área de Sostenibilidad.

La idea principal de esta investigación es tener más conocimiento sobre el área, entendiendo el por qué de su surgimiento hace menos de un año, la división y coordinación que existe, cómo ésta se relaciona con el resto de la compañía haciendo que se logre un cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización.

Debido al poco conocimiento sobre la estructura organizacional de la nueva área de Responsabilidad Social o de Sostenibilidad, se plantea una investigación descriptiva, que permita entender cómo se divide y coordina el trabajo en dichas unidades, y como éstas se relacionan con el resto de la organización y cuál es la visión y misión de ésta para poder llegar a ser un área fundamental y exitosa dentro de la organización.

**Palabras clave:** Sostenibilidad, Creación de Valor Social, Responsabilidad Social Empresarial, Coordinación, Grupos de Interés, Materialidad, Estrategias, Proyectos.

## Abstract

In the following article arise a descriptive investigation where we intend to investigate the organizational structure in Procafecol Colombia; of one of the most recent areas of the company, it is the area of Sustainability.

The main idea of this research is to have more knowledge about the area, understanding the reason for its creation less than a year ago, the division and coordination that exists, how this relates to the rest of the company doing to achieve compliance with the objectives and strategies of the organization.

Due to the lack of knowledge about the organizational structure of the new area of Social Responsibility or Sustainability, there is a descriptive research, enabling you to understand how it is divided and coordinates the work in these units, and how they relate to the rest of the Organization and what is the vision and mission of this in order to be a successful and vital area within the organization.

**Keywords:** Sustainability, Social Value Creation, Corporate Social Responsibility, Coordination, Interest Groups, Materiality, Strategies, Projects.

## **Glosario**

Balanced Score Card: Cuadro de Mando Integral. Entendido como metodología o herramienta para medir las diferentes actividades de la compañía, y como principal instrumento para tener una visión completa del desempeño de la compañía.

Baricultores: Personas especializadas en café de las tiendas Juan Valdez, con alta experiencia en temas de caficultura.

Coordinación: Etapa que debe cumplir una empresa para poder desarrollar cualquier tipo de trabajo, y esta es la que va armonizar la información (Fayol, s.f.).

Estrategia: Creación de una posición única y de valor, que involucra la gestión de un conjunto de actividades significativa (Porter,1998).

Estructura: Patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. (Kast & Rosenzweig, 2012).

Ética: Una de las principales ramas de la filosofía, el objeto principal de estudio se centra en la moral del ser humano.

Fuente Primaria: Fuentes que contienen información original no abreviada ni traducida. Se les llama también fuentes de información de primera mano (Bounocore, 1980).

Fuente Secundaria: Fuentes que contienen datos o informaciones reelaborados o sintetizados (Bounocore, 1980).

Global Reporting Initiative (GRI): “Organización cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones. GRI produce un completo Marco para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, cuyo uso está muy extendido en todo el mundo” (GRI, 2012).

Grupos de Interés: Individuo o grupo, dentro o fuera de la compañía, que tiene interés en ella y puede influir en el desempeño de la organización (Dess, Gregory, & Lumpkin, 2003).

Huella de Carbono: Indicador que mide la cantidad de gases efecto invernadero, expresados en toneladas de CO<sub>2</sub> equivalente, asociados a las actividades de una empresa, entidad, evento, producto/servicio o persona individual (Ecodes, 2012).

Huella Ecológica: Indicador de Sostenibilidad que integra el conjunto de impactos que ejerce una comunidad humana sobre su entorno, considerando tanto los recursos necesarios como los residuos generados para el mantenimiento del modelo de consumo de la comunidad (Eco inteligencia, 2011).

Huella Hídrica: Indicador de uso de agua que tiene en cuenta tanto el uso directo como indirecto por parte de un consumidor o productor. La huella hídrica de un individuo, comunidad o comercio se define como el volumen total de agua dulce que se utiliza para producir los bienes y servicios consumidos (Huella Hídrica, 2014).

Materialidad: El análisis de materialidad es un informe que considera aspectos económicos, impactos ambientales y sociales que podrían afectar la capacidad de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras (GRI, 2012). Permite identificar aquellos temas de mayor relevancia que podrían generar impactos para la organización y sus grupos de interés en materia de sostenibilidad.

Misión: Propósito general de la organización y elemento fundamental para la planificación estratégica.

Organigrama: Esquema de la estructura de una organización o entidad.

Organización: La organización laboral es un "grupo corporativo", siendo éste "una relación social que o bien está cerrada hacia afuera, o bien limitada mediante reglas y disposiciones de admisión de personas ajenas" (Weber, 1922).

Perdurabilidad: Empresas longevas con calidad de vida. Al ser empresas longevas se refiere según Rivera y Malaver (2008) a que tienen más de 25 años y presenta calidad de vida, lo que significa que cuentan con más de 25 años de funcionamiento y con la capacidad de valerse por sus propios medios.

Responsabilidad Social Empresarial: Concepto a través del cual las compañías integran de manera voluntaria los aspectos ambiental y social en sus operaciones de negocio y en relación con sus grupos de interés (Comisión Europea, 2001).

Sostenibilidad: Estado en el cual se satisfacen las necesidades de la población actual sin comprometer la capacidad de que poblaciones futuras puedan satisfacer sus necesidades.

Tercerización: Contratación de una empresa para el desarrollo de una o más partes de su actividad principal, asumiendo ésta total responsabilidad por los resultados y por las labores de sus propios trabajadores quienes se encuentran bajo subordinación.

Visión: El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. (Fleitman, 2000)

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD): Asociación mundial que cuenta con más de 200 empresas internacionales aliadas las cuales se ocupan exclusivamente de los negocios y el desarrollo sostenible.

## **Objetivo General**

Describir la estructura organizacional del área de Sostenibilidad en la compañía Procafecol.

## **Objetivos Específicos**

- Describir los procesos del área de Sostenibilidad en Procafecol.
- Analizar los cambios, en materia de RSE, que se han presentado a partir de la creación del Área de Sostenibilidad.
- Mostrar los proyectos que se han implementado en Procafecol, para lograr una cultura de Sostenibilidad y RSE.

## **Justificación**

La problemática que ha sido identificada evidencia que en los últimos años en diferentes empresas Colombianas han nacido nuevas áreas dentro de su estructura organizacional dedicadas a la sostenibilidad o responsabilidad social empresarial, pero más que eso, los mecanismos de implementación para estas áreas no han sido investigados del todo, y la descripción de las nacientes áreas de Responsabilidad Social Empresarial o Sostenibilidad es aún muy frágil. En Procafecol se implementó el área de sostenibilidad a comienzos del año 2013, cuya estructura se compone por la Dirección de Sostenibilidad, y dos coordinaciones, la de Comunicaciones Corporativas, y la de Medio Ambiente. Debido a la novedad del área existe una especie de incertidumbre respecto a las estrategias que se van a implementar para convertirla en una empresa sostenible, y así mismo la falta de experiencia en esta materia no deja de convertirse en un reto para poder sacar adelante los proyectos que se tienen diseñados para orientar la compañía hacia la RSE y la Sostenibilidad.

## **Metodología de la Investigación**

La metodología propuesta para la realización de este trabajo se basa en 4 puntos fundamentales. Como primera instancia, se pretende realizar una investigación detenida y detallada de todas las variables que serán base para el trabajo, logrando una clara definición de éstas.

En segunda instancia, se procede a realizar una detenida descripción de la organización, incluyendo un análisis de fuentes de información secundarias permitidas para nuestro uso, tales como diversos informes de gestión, página web, documentos importantes relacionados con la investigación, entre otros.

Realizada toda la recopilación de la información y de los datos pertinentes por fuentes secundarias, y adquiriendo un conocimiento más profundo sobre la compañía, y específicamente la manera en la que opera el área de sostenibilidad, el paso a seguir es el contacto directo con fuentes primarias tal como la Directora de Sostenibilidad, y se procede a realizar las tres entrevistas con la dirección y las dos coordinaciones de esta área cumpliendo con el criterio de triangulación de la información.

La metodología finaliza con la recopilación de toda la información y el pertinente análisis de ésta, presentándola en coherencia con las variables y el marco teórico ya realizado.

## 1. MARCO TEÓRICO

A lo largo de este trabajo se pretende describir la estructura organizacional del área de Sostenibilidad en la compañía Procafecol a través de una detallada investigación de variables y conceptos claves y por medio de información proveniente de fuentes primarias y secundarias.

El término de Responsabilidad Social Empresarial y/o términos semejantes es relativamente nuevo, probablemente este tema empezó a sonar hace un siglo o menos; pero los argumentos e ideas relacionados a esas frases son mucho más antiguos. Según Leal (2007) se pueden identificar tres etapas o períodos en el cual la responsabilidad social empresarial (RSE) se ha venido modificando y a la vez abarcando más temas a lo largo del tiempo.

La primera etapa surge en el siglo XVIII extendiéndose hasta el siglo XIX. Contempla temas como la falta de higiene y seguridad en el puesto de trabajo, salarios bajos, la calidad y el tipo de los productos, y el comportamiento monopólico para la fijación de precios.

El segundo período inicia en el siglo XX, en el cual el ideal de la RSE se vuelve más moderno e incluso macroeconómico, tocando temas como la inestabilidad de los precios, el reparto de utilidades, el desempleo y la inseguridad social.

La tercera etapa se plasma en el presente, en la cual se puede evidenciar cómo el ideal de la RSE procura comprender todos los lugares o temas comunes de la cotidianidad. Desde la publicidad y mercadotecnia hasta la protección del medio ambiente, y desde el trabajo infantil y la globalización hasta la pobreza mundial. Actualmente, la gente exige a las empresas que asuman responsabilidad en todas esas cuestiones (Leal, 2007).

Hoy en día las empresas asumen responsabilidad en todas esas temáticas, y muchas de estas se basan en la definición dada en el 2001 por la Comisión Europea, la cual define RSE como: “Un concepto a través del cual las compañías integran de manera voluntaria los aspectos ambiental y social en sus operaciones de negocio y en relación con sus grupos de interés”.

Según la Global Conference on Business and Finance Proceedings las empresas actualmente están adoptando una postura diferente, mucho más activa y responsable en torno al impacto de sus diferentes operaciones, lo cual se ha convertido en parte de su cultura a la hora de realizar negocios que puedan garantizar una mayor sostenibilidad para ésta en el largo plazo.

Es en esta instancia dónde se relacionan la RSE junto con el desarrollo sostenible en una empresa, éste entendido según Vargas (2004) como el satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las capacidades de las generaciones futuras. Este concepto tiene como propósito principal poder guiar y dar dirección a los pasos a seguir en cuanto a la preservación de los recursos y a la búsqueda de los objetivos sociales. Se tiene que tener presente los tres pilares en los que se basa el desarrollo sostenible, los cuales permiten el equilibrio de la empresa para lograr la perdurabilidad, estos hacen referencia al tema económico, social y medioambiental.

Se habla de un equilibrio puesto que la idea principal para la compañía es que ésta pueda devolver a la comunidad lo que recibe de ella en cuanto a estos tres pilares, y así también se contribuya a su desarrollo.

Al estar hablando más que todo de contextos sociales en vez de económicos o medio ambientales, se está dando así mismo una definición para lo que se explicaba anteriormente como Responsabilidad Social Empresarial, y uniendo tanto desarrollo sostenible como RSE, es importante mencionar como estos dos aspectos sirven de referencia según Vargas (2004) para las empresas en dos sentidos: En primer lugar, porque estos dos sirven para poder definir la visión y las prácticas de la empresa en cuanto a los valores éticos y la estrategia que debe ser seguida para poder incrementar el valor en la sociedad; y en segundo lugar, porque consideran los tres factores de sostenibilidad desde la orientación ambiental, desarrollo social y gestión empresarial.

En la actualidad, las empresas que están entrando a aplicar la sostenibilidad en sus operaciones, son empresas que están viendo una gran oportunidad para el cambio, para tener una nueva manera de hacer negocios y para crear nuevas formas de convivencia con la sociedad que las rodea y para satisfacer varias de sus necesidades incluyendo las de sus grupos de interés. Dess y

Lumpkin (2003) definen a los grupos de interés como un individuo o grupo, dentro o fuera de la compañía, que tiene interés en ella y puede influir en el desempeño de la organización.

Muchas compañías que están interesadas en la sostenibilidad ya están empezando a implementar planes integrales en los cuales se evidencian las diferentes políticas y medidas para poder tener un desarrollo sostenible y lograr ser una empresa socialmente responsable.

Así mismo buscan aliarse con compañías y/o consejos estratégicos en temas de sostenibilidad, como lo es el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible CECODES con su capítulo Colombia del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), una asociación mundial con más de 200 empresas aliadas internacionales que se ocupan exclusivamente de los negocios y el desarrollo sostenible. Este consejo está conformado por varias empresas entre esas Procafecol y otras cuantas colombianas que se unen por ser empresas convencidas en el desarrollo sostenible para una mejora en la calidad de vida de las personas, en una mayor rentabilidad y en la utilización racional de los recursos naturales.

Además existe un vínculo al Pacto Global de las Naciones Unidas, iniciativa voluntaria, en la cual las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción (Pacto Global, 2013).

Mediante lo expresado anteriormente, se puede notar una clave interrelación entre los conceptos de Sostenibilidad y de Responsabilidad Social Empresarial; por lo que una compañía que comprenda esta relación interdependiente estará mejor enfocada para lograr sus objetivos y de esta manera lograr un equilibrio entre los tres pilares mencionados arriba, lo que impactaría positivamente a su entorno y a la sociedad. “Una empresa sustentable es aquella que crea valor económico, medio ambiental y valor social a corto y largo plazo, contribuyendo así al aumento de las capacidades y oportunidades, el bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, tanto en su entorno inmediato como en el planeta en general” (Vargas, 2004).

La empresa Procafecol, en concordancia con este planteamiento, ha decidido implementar en el 2011 un proyecto de responsabilidad social empresarial y sostenibilidad. Éste se pudo llevar a cabo gracias a la alianza entre Alisos (Alianzas para la Sostenibilidad) y Procafecol, cuyo propósito era determinar una ruta o camino a seguir hacia la sostenibilidad que le agregara valor a la estrategia de negocios.

Desde este entonces el área dentro de la empresa ha venido teniendo grandes avances en materia de sostenibilidad y en materia de Creación de Valor Social, término que optaron al referirse directamente a la Responsabilidad Social Empresarial. Uno de los grandes propósitos con los que cuenta esta área es poder llegar a reportar usando el marco de reporte GRI, el Global Reporting Initiative, “organización cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones. GRI produce un completo Marco para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, cuyo uso está muy extendido en todo el mundo” (GRI, 2012).

Procafecol ha venido trabajando arduamente con sus grupos de interés para poder realizar el análisis de Materialidad que involucra este reporte. Tal como lo define el GRI (2012), el análisis de materialidad es un informe que considera aspectos económicos, impactos ambientales y sociales que podrían afectar la capacidad de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras, teniendo en cuenta a sus grupos de interés. Este análisis permite identificar aquellos temas de mayor relevancia que podrían generar impactos para la organización en materia de sostenibilidad, lo que demuestra esos asuntos en los que hay que centrar una atención prioritaria.

## **2. MARCO CONTEXTUAL**

### **2.1 Sobre Procafecol**

Procafecol S.A. es una compañía dedicada a generar valor agregado para los cafeteros colombianos y para su marca directa Juan Valdez. Esta empresa fue creada en el 2002 por la Federación Nacional de Cafeteros, iniciando con cuatro líneas de negocio: grandes superficies, canal institucional, portal e-commerce, y tiendas especializadas en Colombia y a nivel mundial.

Procafecol mantiene una relación directa con los cafeteros colombianos, por varios motivos. Primero, el reconocimiento a la calidad de los cafeteros mediante el pago de la prima por calidad. Segundo, los cafeteros son pieza fundamental para la estrategia de reconocimiento y posicionamiento del café colombiano para el país y el mundo. En último lugar, la generación de valor al fondo nacional del café para la generación de bienes públicos y los proyectos de sostenibilidad en acción de la Federación de Cafeteros de Colombia.

A lo largo de once años gracias a importantes inversiones, Procafecol ha logrado abrir más de 200 tiendas en Colombia y posicionar su marca de Café Premium en Colombia. Es una empresa líder en grandes superficies, y ha logrado consolidar su modelo de expansión a diferentes mercados en el mundo, llegando a tener presencia con 76 tiendas internacionales y en 3177 puntos de venta de grandes superficies a nivel mundial, con un crecimiento en supermercados a nivel internacional del 25% y en franquicias del 360% respecto al año anterior (Procafecol S.A., 2013).

#### **2.1.1 Información Financiera**

De acuerdo al informe de gestión de resultados del año 2013, se evidencia que la organización se ha venido fortaleciendo y creciendo económicamente durante los tres últimos años, dónde ha generado ganancias y utilidades por encima de las esperadas.

Por parte de los ingresos operacionales, como se puede observar en la figura 1, Procafecol tuvo un incremento de un 19% en el 2013, lo que representa \$22.810 millones adicionales al resultado obtenido en el 2012, y además en los últimos 6 años ha logrado un crecimiento anual del 14%.

Figura 1, Ingresos Operacionales



Fuente: Informe de gestión 2013.

El año 2013 ha sido el mejor período a nivel financiero para la compañía desde su creación, puesto que hubo un crecimiento del 229% frente al año 2012, lo que significó un incremento de \$3.137 millones en utilidad neta respecto al año anterior, como se aprecia en la figura 2.

Figura 2 Utilidad Neta



Fuente: Informe de gestión 2013.

En la figura 3 se presenta la información de rentabilidad para los accionistas de Procafecol para el 2013

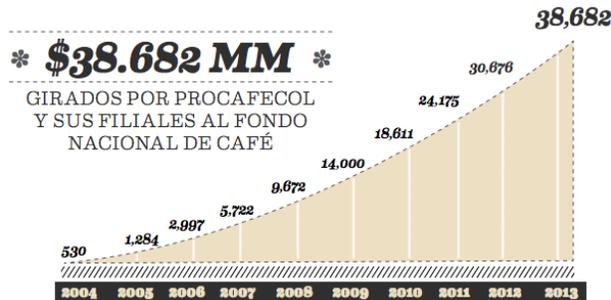
Figura 3, Rentabilidad accionistas



Fuente: Informe de gestión 2013.

En concordancia con el buen resultado financiero generado en el 2013, la compañía logró aportar \$8.000 millones de pesos más que en el año anterior en regalías al fondo nacional del café, lo que representó un incremento del 26%. Esto demuestra el compromiso que tiene la organización de apoyar directamente a los caficultores colombianos.

Figura 4, Regalías al Fondo Nacional del Café



Fuente: Informe de gestión 2013

## 2.2. Sostenibilidad en Procafécol

### 2.2.1 Proyectos

Procafécol es una compañía que se preocupa porque todas sus actividades logren favorecer al medio ambiente y a la sociedad que la rodea, por esta razón a continuación se presentan los siete proyectos que se están manejando actualmente respecto a Creación de Valor Social y Sostenibilidad.

#### 2.2.1.1. Baricultores

Actualmente existen varios proyectos importantes que están desarrollando en el área para llevar a cabo de la mejor manera la RSE. Uno de esos es el proyecto de Baricultores<sup>®</sup> Juan Valdez<sup>®</sup>, el cual nace al evidenciar la falta de interés y la gran rotación que estaban teniendo las personas de las tiendas. Al notar esta falencia se decidió desarrollar la manera más adecuada para encontrar esa identidad de los empleados hacia la marca, y fue entonces cuando según la Coordinadora de Comunicaciones Corporativas,

“Se empezó a buscar un nombre dentro de la organización hasta que surgió la palabra Baricultores<sup>®</sup>, el cual da significado a la unión entre el caficultor y entre el barista para

entregar la mejor tasa... a partir de ahí se está desarrollando toda una campaña para hacer que Juan Valdez® sea una plataforma de vida que les brinde una estabilidad para que ellos puedan crear futuro desde aquí...., que tengan la oportunidad de tener un horario flexible para que puedan estudiar”

Los objetivos que se tienen con este proyecto son:

- Convertir a este equipo en los embajadores de la marca Juan Valdez® en el país que se encuentren.
- Enamorar a los amantes del café de nuestro Café Premium y la cultura cafetera colombiana. Conectar al mundo con el origen del café colombiano.
- Inspirar a otros baricultores® de diversos países y condiciones a vivir la cultura colombiana.
- Proporcionar una experiencia excelente a los clientes basada en nuestros principios de segmentación que incluyen: Hospitalidad, Ambiente y Producto.

Fuente: Plan Maestro de Sostenibilidad 2013, Procafécol

Los resultados que se han obtenido de este proyecto son: la educación de 90 trabajadores que han hecho diplomados con la EAN patrocinados por Procafécol. Actualmente se cuenta con dos cupos para iniciar una carrera administrativa para aquellos que obtengan los mejores resultados en estos diplomados.

### ***2.2.1.2. Ediciones Especiales de Café***

Otro de los proyectos que se está llevando a cabo es la reestructuración de las Ediciones Especiales de Café, las cuales son según la Coordinadora Ambiental, “el vehículo de comunicación para mostrar realmente todo el valor que tiene el café desde el cultivo hasta que se le sirve la taza de café al cliente o hasta que se les vende el café empacado”.

Lo primordial de este proyecto es recordar cada edición como un proyecto que aporta a la creación de valor social y promueve el aprendizaje y cultura de la biodiversidad y de la calidad del café (Procafécol S.A., 2013).

El plan con estas ediciones de café es que vayan acorde con organismos que estén en la comunidad donde se refleje el dinero que estas ediciones les pueden brindar, la idea según la Coordinadora de Comunicaciones Corporativas es “Poder vincularse con diferentes instituciones o diferentes organismos que estén dentro de las comunidades, hacer alianzas para así lograr que el impacto sea realmente beneficioso para ellos para que así el empaque del café se convierta en un vehículo de comunicación para contar realmente lo que ya se ha hecho.”

Se tiene planeado para el 2014 lanzar una edición de Café de Edición Especial cada trimestre.

En el 2013 se realizaron cinco versiones de Ediciones Especiales de Café:

- Microlote Tolima
- Café con Huella de Carbono
- Manzanares 150 años
- Pereira 150 años
- Cenicafé 75 años.

### ***2.2.1.3. Alianza Best Buddies***

Se evidencian grandes cambios en el interior de la empresa y así mismo alianzas importantes para incorporar la Creación de Valor Social. Un ejemplo de ello es la alianza realizada en el 2006 con la fundación Best Buddies Colombia, organización sin ánimo de lucro por la integración de personas con discapacidad intelectual, desarrollando su integración laboral y su capacidad de liderazgo, (Best Buddies Org., 2014).

Esta alianza es fundamental para evidenciar cómo Procafecol se preocupa por la sociedad, por el desarrollo y crecimiento de personas con discapacidad intelectual permitiendo la vinculación de éstas para contribuir con su desarrollo junto a los demás miembros de la empresa y la sociedad. A la fecha en este proyecto ya se han logrado vincular 19 personas que actualmente están trabajando en las tiendas como técnicos de café, y una persona en oficinas como asistente en el área de Gestión Humana.

Procafecol patrocina la educación en programas académicos del SENA, para personas con discapacidad cognitiva. Dos de estas 19 personas ya han logrado recibir el título de Tecnólogo en esta institución.

Adicionalmente, Procafecol participó en otro proyecto con la Fundación Best Buddies, el patrocinio de un libro que conmemoró los 10 años de la fundación en los que su propósito es hacer indiferente la indiferencia. El libro incluyó una sección dedicada a la labor de Procafecol (Procafecol S.A., 2013).

#### ***2.2.1.4. Programa “Memorable”***

Otro proyecto del área de Gestión Humana es el programa “Memorable” que se desarrolló en el año 2013. Consistió en conseguir piezas para armar bicicletas para niños de escasos recursos. El resultado de este proyecto fue la participación de 810 empleados de Procafecol a nivel nacional y la entrega de un total de 98 bicicletas, además del agradecimiento y alegría de los niños beneficiados.

#### ***2.2.1.5. Gestión de Residuos***

Un Proyecto que se está manejando actualmente con el área de Sostenibilidad directamente en la Coordinación Ambiental es el de Gestión de Residuos, un proyecto que inicia en el 2013 para dar inicio e implementación a un programa completo de separación apropiada de residuos en las oficinas y en las tiendas.

Este proyecto inicia gracias al diagnóstico realizado por la Coordinadora Ambiental a mediados del año 2013, la cual evidencia la importancia de implementar un programa de separación de residuos. Este inicia en las oficinas con todos los colaboradores de Procafecol, pues la idea era implementar el programa internamente antes de realizar el piloto en las tiendas.

Se logró capacitar a 160 empleados de Procafecol, se sensibilizaron y le dieron bienvenida a unas nuevas canecas llamadas puntos ecológicos, despidiéndose de las canecas tradicionales ubicadas en cada uno de sus puntos de trabajo donde no se podía realizar una separación adecuada de estos residuos.

Para esto fue necesario escoger unos líderes ambientales (personas internas a la organización) ubicados estratégicamente cerca a cada uno de los puntos ecológicos, con el fin de realizar

auditorías semanales detectando si se está realizando bien la labor de separación de residuos por parte de los empleados.

En la figura 5 se presenta un ejemplo de cómo se ubicaron estos líderes ambientales en uno de los pisos de las oficinas de Procafecol,

Figura 5, Ubicación Líderes Ambientales primer piso Procafecol



Fuente: Programa de Gestión de Residuos 2013, Procafecol.

Actualmente, el programa funciona en un 95% al interior de la organización, dando cabida a la implementación en las tiendas piloto (Procafecol S.A., 2013).

A finales del año 2013 se da inicio a este proyecto en 6 tiendas piloto Juan Valdez:

- Zona G
- Marriott 73
- Parque 93
- Nuevo Aeropuerto
- Federación –Express
- Centro Comercial Palatino

En estas 6 tiendas se lograron capacitar 75 Baricultores<sup>®</sup>, y uno de los resultados más destacados de este proyecto fue con la apertura en Noviembre de la tienda de la Zona G, dónde la separación interna en la operación de esta tienda permitió el aprovechamiento de 288 Kilos de material

orgánico (borra de café y restos de alimento) para ser convertido en abono 100% natural. Además este proyecto valida el desempeño de los puntos ecológicos con el fin de garantizar que los elementos que apoyan ésta gestión son prácticos y funcionan como un vehículo de educación ambiental para los clientes (Procafecol S.A., 2013).

#### ***2.2.1.6. Medición de la Huella de Carbono***

Otro proyecto de Gestión Ambiental es la medición de la Huella de Carbono en las operaciones de las tiendas Juan Valdez. Esta medición consiste en calcular la cantidad de emisiones de Gases de Efecto Invernadero en términos de CO<sub>2</sub> equivalente que las empresas le generan al ambiente mediante su actividad y funcionamiento. El año pasado Juan Valdez le midió la huella de carbono a un café de una finca en Nariño hasta la distribución del café a cinco tiendas, sin incluir su preparación. Para este año el proyecto consiste en determinar la huella de carbono en la operación de las tiendas Juan Valdez. De acuerdo a la Coordinadora Ambiental, Marcela Ayala, después del diagnóstico se realizará un plan de acción,

“... 1. es prevenir, si puedo mejorar procesos para evitar la generación de esas emisiones o si puedo mitigarlas... cuando llegue al límite, que ya no puedo bajar más la huella porque eso es lo que requiere la operación de la tienda entonces es entrar a compensar y se compensa normalmente con siembra de árboles.”

Procafecol tiene una ventaja muy grande, pues absorbe CO<sub>2</sub> de la atmósfera por el cultivo que tienen los campesinos en sus fincas. Además toda la operación que los campesinos realizan en sus fincas es completamente manual, y no utilizan maquinaria. Esto es una gran ventaja que permite equilibrar y compensar con el ambiente.

#### ***2.2.1.7. Análisis de Materialidad***

El último proyecto que se está llevando en materia de Sostenibilidad es el análisis de Materialidad, un proyecto que fue tercerizado con la empresa ConTREEbute, empresa colombiana que desarrolla estrategias de sostenibilidad dirigidas a personas y empresas, con el fin de promover una cultura sostenible. Es una compañía experta en planeación y ejecución de estrategias de Green Marketing orientadas a la acción (ConTREEbute, 2013). Este proyecto tiene la finalidad de realizar a comienzos de 2015 el reporte de Global Reporting Initiative.

En la tabla 1 se presenta el resumen de los proyectos mencionados anteriormente por área y por clasificación.

Tabla 1, Inventario de Proyectos

<b>Proyecto</b>	<b>Área</b>	<b>Clasificación</b>
Baricultores	Sostenibilidad	Creación de Valor Social
Ediciones Especiales de Café	Sostenibilidad	Creación de Valor Social
Best Buddies	Gestión Humana	Creación de Valor Social
Programa "Memorable"	Gestión Humana	Creación de Valor Social
Gestión de Residuos	Sostenibilidad	Gestión Ambiental
Medición de la Huella de Carbono	Sostenibilidad	Gestión Ambiental
Análisis de Materialidad	Sostenibilidad	Gestión Ambiental

Fuente: Creación propia.

### **3. ANÁLISIS DE VARIABLES EN PROCAFECOL**

Se pretende describir el funcionamiento y la evolución del área de sostenibilidad en la compañía Procafecol S.A. Para esto se analizarán cuatro variables fundamentales para la comprensión del tema.

La primera variable hace referencia a la evolución del área de sostenibilidad donde se enmarcan conceptos importantes como la historia de la compañía, hechos trascendentales que han impactado la vida de la empresa, y el nacimiento del área de sostenibilidad y su evolución.

La segunda variable contempla la plataforma estratégica, en la cual se desarrolla la forma en la que la empresa integra el concepto de ética y Responsabilidad Social Empresarial con la sociedad y el medio ambiente, aspectos de la estrategia como la misión, visión, objetivos y política en relación a las prácticas de RSE, condiciones sociales y culturales que impactan la responsabilidad social empresarial, gobierno corporativo, y el presupuesto destinado a esta área para poder llevar a cabo sus proyectos.

La tercera variable trata de la división del trabajo, en la cual se describirá la departamentalización del área, los cargos del personal de dicha área, y el nivel orgánico o burocrático que se maneja en el área de sostenibilidad.

La cuarta variable se relaciona con la coordinación del trabajo. En esta variable se explican las actividades clave para el logro de resultados del área de sostenibilidad, se describen los procesos del área, las actividades de transparencia del área, certificaciones que orientan a Procafecol a la consolidación de una gestión responsable, conexión estructural, y los recursos que pueden ser utilizados por el área para realizar las actividades y lograr sus objetivos.

### **3.1. Variable I: Evolución del área**

En el año 2010 Procafecol atravesó una serie de cambios estructurales entre esos el cambio de presidencia, momento en el que el Doctor Hernán Méndez Bages llega a ocupar esta posición. A su llegada el Doctor Méndez evidencia ciertas falencias y oportunidades de mejora en la compañía, dentro de estos la falta de un área dedicada a la sostenibilidad. Según Ana María Cárdenas, Coordinadora de Comunicaciones Corporativas, “Él es una persona que está muy involucrada en estos temas y le pareció interesante e importante para la estrategia de la compañía, al llegar acá se dio cuenta que había una falencia muy grande en el tema de sostenibilidad porque no solamente no se implementaban criterios sostenibles sino que no había quien los manejara.”

Según Marcela Ayala, Coordinadora de Gestión Ambiental, “El nuevo presidente cuando llegó una de las primeras cosas que vio es que todavía se seguían manejando las canecas de basura tradicionales en las tiendas, las cuales no separaban residuos... No había un área encargada de profundizar en el tema, entonces ese fue el primer tema de sostenibilidad que él vio que tenía una oportunidad de mejora”.

En el año 2011 el Doctor Méndez evidencia la importancia de tomar un rumbo adecuado en la sostenibilidad, y propone formalizar una alianza con la Empresa Alisos (Alianzas para la Sostenibilidad), empresa dirigida por Wendy Arenas, en la cual se pretendía construir la ruta

estratégica hacia la sostenibilidad. Según Ana María Cárdenas, Coordinadora de Comunicaciones, “Hernán coincidió en una reunión con Wendy Arenas, ambientalista Directora de Alisos, entonces le comentó el caso de Procafecol, mencionó que estaba muy angustiado de ver que no había quien manejara el tema, y Wendy vino a Procafecol e hizo un diagnóstico súper completo con todas las áreas, para ver cuál era la importancia del tema de sostenibilidad y cómo debía ejecutarse.”

Se realizaron cinco laboratorios de sostenibilidad en los temas de cultura organizacional, gestión de residuos sólidos, construcción sostenible, cafés con sentido socio ambiental y comunicaciones. Este trabajo fue desarrollado en equipo y de manera sinérgica con la colaboración del equipo directivo de Procafecol, colaboradores y la Federación de Cafeteros.

Las conclusiones de este informe resaltan la importancia de la creación de la dirección de sostenibilidad acompañada de un Comité de Sostenibilidad Interno y un Consejo Consultivo externo, para lograr un manejo transversal de la estrategia en la organización.

Gracias a las recomendaciones de este informe, y al mapa de ruta arrojado después de siete meses de investigación, surge a comienzos del año 2013 el área de sostenibilidad, debido a la necesidad de construir una empresa y una cultura en concordancia con los lineamientos de la Sostenibilidad y la Creación de Valor Social.

A continuación en la tabla 2 se presentan los objetivos y resultados de los laboratorios realizados.

Tabla 2: Resultados y Objetivos de los laboratorios realizados por Alisos

LABORATORIO	OBJETIVO	RESULTADO
Cultura Organizacional	Generar un sentido de pertenencia entre los trabajadores para que se promueva la cultura organizacional.	Ubicar el fenómeno de la cultura organizacional como un elemento fundamental dentro de la estrategia de adopción de la sostenibilidad en Procafecol.
Gestión de Residuos Sólidos	Implementar una estrategia específica tendiente a mejorar el desempeño de las tiendas y empaques, aspirando a incrementar la cultura responsable al interior de la empresa, y posicionando la marca Juan Valdez como líder en materia de	El 5% de los residuos que se encontraron en la muestra no son reciclables (basura), mientras que el 95% son materiales destinables como materia prima para un proceso industrial.

	sostenibilidad a nivel global.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar un sistema que evite que el elemento en que se sirve el café termine en la basura.</li> <li>2. Llevar a cabo un desarrollo técnico para reciclar las bolsas de coextruidos en que se empaca el café.</li> <li>3. Implementar un sistema de recogida de todos los orgánicos para su compostaje.</li> <li>4. Desarrollar un sistema de disposición segregada y logística para todos los materiales reciclables que produce la empresa” (Alisos, 2012).</li> </ol>
Construcción Sostenible	<p>“Sensibilizar y capacitar a funcionarios de Procafécol en temas de sostenibilidad y eficiencia energética, además de concientizarlos acerca de la importancia de incorporar estrategias en este sentido, ya que se evidencia cómo Procafécol tiene una gran oportunidad para estar a la vanguardia en temas de sostenibilidad si diseña, construye y opera sus tiendas adecuadamente” (Alisos, 2012).</p>	<p>Espacios sostenibles:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maximizar espacios abiertos.</li> <li>2. Prevención de contaminación durante la construcción y/o remodelación.</li> </ol> <p>Eficiencia de aguas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reducir el uso de agua potable por lo menos en un 20%</li> <li>2. Emplear tecnologías que eviten el desperdicio de aguas.</li> </ol> <p>Energía y atmósfera:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Emplear energías renovables.</li> <li>2. Reducir el uso de energía eléctrica.</li> </ol> <p>Materiales y recursos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reutilizar materiales en la construcción.</li> <li>2. Reciclar materiales.</li> </ol>
Cafés con Sentido Socio ambiental	<p>“Profundizar en los cafés Juan Valdez, en particular la iniciativa cafés de reconciliación y cafés especiales, para identificar innovaciones y medidas con el propósito de contribuir al proceso de construcción de la estrategia de sostenibilidad de Procafécol” (Alisos, 2012).</p>	<p>“Desarrollar una alianza con la Federación Nacional de Cafeteros, un sistema estructurado de selección de los cafés e iniciativas de fácil aplicación que sean transparentes” (Alisos, 2012).</p>
Comunicaciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estimular la fijación de una cultura de sostenibilidad en Procafécol y en su cadena de valor.</li> <li>2. Asociar la marca Juan Valdez al valor de la sostenibilidad, con énfasis en su estrategia basada en calidad.</li> <li>3. Proyectar a Procafécol como promotores de la sostenibilidad.</li> </ol>	<p>“El mapa de ruta propuesto en el laboratorio de comunicaciones hace parte integral de la estrategia y se privilegia como una herramienta indispensable a la hora de incorporar la sostenibilidad dentro de la estrategia del negocio” (Alisos, 2012).</p>

Fuente: Realización propia

Adriana Ochoa, Vicepresidente Comercial, expone que “La falta de una cultura y un lenguaje común referente a la sostenibilidad, unido a una falta de estrategia y plan de manejo de residuos son factores que pueden tener alto nivel de incidencia inmediata”.

Según el informe realizado de Alisos para Procafecol se evidenció que el elemento más importante para articular la sostenibilidad al modelo de negocio era lograr un cambio en la cultura organizacional e incluir el proyecto de convertir la empresa hacia un modelo sostenible en el marco global de la estrategia corporativa.

Se puede evidenciar que Procafecol está muy ligada a este tema de la sostenibilidad desde su propia idea de negocio. Según María Fernanda Concha, Directora del Área de Sostenibilidad, “Juan Valdez nace como una idea sostenible per sé, entonces está en su ADN... Porque Procafecol se crea para poderle dar sostenibilidad a la actividad económica de los cafeteros”

Actualmente la organización entiende la sostenibilidad como “una forma de hacer negocios que crea valor en el largo plazo para todas las partes interesadas aprovechando las oportunidades y manejando los riesgos derivados de las actividades económicas y ambientales” (Dow Jones Sustainability Indices, 2013)

### **3.2. Variable II: Plataforma Estratégica**

En esta variable se explica la forma en que la apuesta estratégica incluye la preocupación por la Sostenibilidad. Para ello se presentan los siguientes temas: el enfoque, el gobierno corporativo y el presupuesto del área, esto con el fin de analizar el plan de acción que desarrolla la ventaja competitiva del área.

Según la Directora de Sostenibilidad, la Coordinadora de Comunicaciones y la Coordinadora Ambiental, las prácticas de Creación de Valor Social, en vez de llamarlo Responsabilidad Social Empresarial, están totalmente ligadas con el direccionamiento estratégico de la organización, puesto que depende directamente de Presidencia y como dice Marcela Ayala, Coordinadora Ambiental, “es implícito, es inherente la Creación de Valor Social a su razón social”.

De acuerdo a lo expresado por Ana María Cárdenas, “Desde que llegó Hernán... dijo esto depende de mí porque esto tiene que estar en comité directivo y tiene que tener voz y voto”.

De lo anterior, se puede evidenciar que desde el cambio de Presidencia se ha logrado posicionar el tema de Sostenibilidad como primordial en la estrategia de la organización, con ánimos de ser una empresa responsable con el ambiente y la sociedad.

### **3.2.1. Promesa de Valor y Principios**

Desde que surgió el área de sostenibilidad en Procafecol se ha logrado evidenciar un cambio en la cultura organizacional, debido a prácticas y planes de acción sostenibles y responsables.

Actualmente la promesa de valor que maneja Juan Valdez se focaliza en “generar emociones, bienestar y satisfacción alrededor del mejor café de Colombia” (Juan Valdez Café, 2013). En relación a las prácticas de RSE se evidencian cuatro principios fundamentales para una promesa de valor sostenible:

- Tener con todos nuestros grupos de interés un trato justo y digno.
- Ejecutar acciones de impacto positivo para la comunidad.
- Actuar siempre con respeto por el medio ambiente.
- Gestionar sosteniblemente nuestra cadena de valor.

Fuente: Plan Maestro de Sostenibilidad 2014, Procafecol

Es importante resaltar que la idea de sostenibilidad en esta organización viene incorporada desde su ADN, en su propia razón de ser, puesto que se crea para generarle sostenibilidad económica a los caficultores. Estos principios fundamentales para una promesa de valor sostenible se alinean con esta concepción de sostenibilidad.

A diferencia de muchas organizaciones su principal motivación para incursionar en este tema de la sostenibilidad no es mejorar su reputación, sino convertirse en una plataforma educativa para transformar conductas hacia el camino de la sostenibilidad.

### **3.2.2. Visión y Objetivos**

Esta compañía se rige bajo la visión de “Ser la marca de Café Premium colombiano preferida globalmente por su calidad y generación de bienestar en su entorno” (Juan Valdez Café, 2013).

Para poder cumplir con esta visión esta organización cuenta con cinco objetivos estratégicos:

1. Posicionar a Juan Valdez como la marca de café Premium colombiano en sus mercados actuales y potenciales, caracterizados por ser una compañía sostenible desde lo social y lo ambiental.
2. Fortalecer los modelos de negocio generando valor a los accionistas de forma sostenible.
3. Generar satisfacción a nuestros clientes alrededor de productos, ambiente y servicios diferenciados.
4. Construir y consolidar una cultura organizacional orientada al servicio y a la innovación.
5. Garantizar el cumplimiento de la promesa de valor de Juan Valdez en los mercados internacionales.

Fuente: Plan Maestro de Sostenibilidad 2014, Procafécol

En relación a las prácticas de RSE y sostenibilidad, la organización se guía bajo cuatro objetivos que están directamente relacionados con los objetivos estratégicos de la compañía:

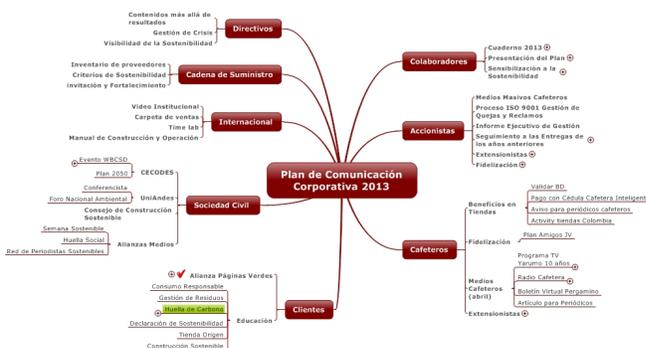
1. Generar para la Promesa de Valor de Procafécol una hoja de ruta que nos permita alcanzar Ventaja Competitiva en el largo plazo como empresa de bienestar y satisfacción.
2. Ser líderes en sostenibilidad en Colombia, reconocidos a la par de otras empresas que trabajan consistentemente el tema hasta convertirnos en modelo y referente.
3. Convertir nuestra Cadena de Valor en un proceso virtuoso, incorporando las prácticas que mitiguen los impactos negativos en el entorno natural y social.
4. Gestionar la comunicación corporativa para que sea un vehículo de transformación hacia estilos sostenibles con las partes interesadas internas y externas.

Fuente: Plan Maestro de Sostenibilidad 2014, Procafécol

### 3.2.3 Plan de Comunicación Corporativa 2013

En la figura 6 se presenta el plan de comunicación que se maneja actualmente en la compañía para que la organización y los entes externos estén enterados de lo que se está haciendo en términos de responsabilidad social y ambiental dentro de Procafecol.

Figura 6, Plan de Comunicación Corporativa 2013.



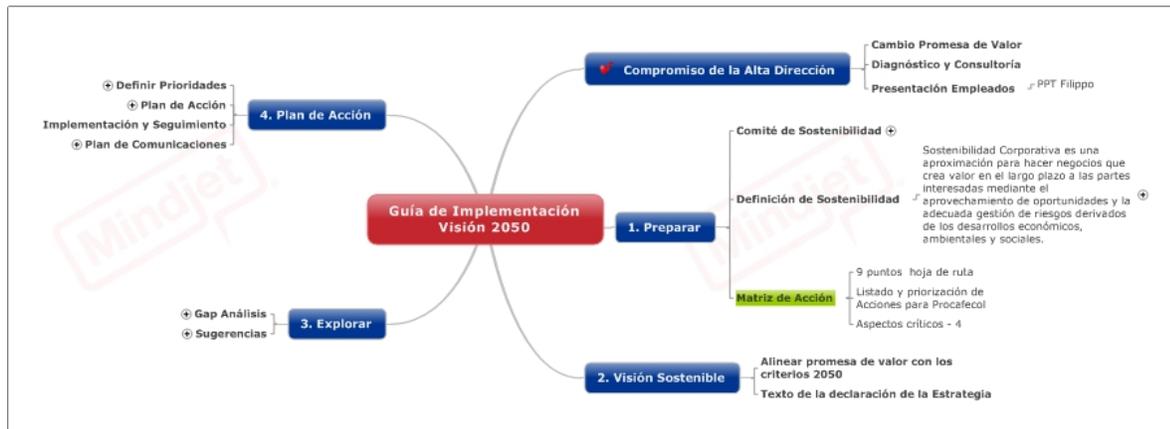
Fuente: Plan Maestro de Sostenibilidad 2014, Procafecol.

Para poder lograr todos los objetivos y construir una ruta hacia la sostenibilidad esta compañía ha venido implementando acciones y planes que la llevan a generar un futuro muy prometedor. Por ejemplo, la compañía se ha dedicado a investigar y hacer un benchmarking sobre las mejores prácticas que han venido realizando otras empresas que son relevante al negocio, y gracias a esto se ha definido en el 2013 la Ruta para la Visión 2050, una visión diferente que se tiene para el año 2050 como el camino más adecuado para alcanzar la sostenibilidad. Procafecol será la primera compañía en Colombia en adoptar esta Visión 2050.

### 3.2.4 Guía de Implementación Visión 2050

En la figura 7 se presenta la guía de implementación de la Visión 2050 por la que se rige la compañía para poder construir esta ruta hacia la sostenibilidad.

Figura 7, Guía de Implementación, Visión 2050



Fuente: Plan Maestro de Sostenibilidad 2014, Procafécol.

Ésta se fundamenta en 9 principios básicos en los que se tendrá que ir realizando transformaciones poco a poco para poder llegar al éxito. Estos principios o también llamados ramas fundamentales son: valores de las personas, desarrollo humano, economía, agricultura, bosques, energía y electricidad, edificios, movilidad y materiales. Esta ruta es la guía que manejará Procafécol durante estos 36 años para poder llegar a un mundo sostenible en el 2050.

### 3.2.5 Gobierno Corporativo

En Procafécol el gobierno corporativo se encarga de asuntos de gran importancia como lo son temas sociales y ambientales, la ética y reputación de la organización.

Este gobierno es el encargado de regular todas las relaciones entre la dirección, la junta directiva y los diferentes grupos de interés que son esos grupos con los que la empresa tiene relación y se afectan mutuamente. En la figura 8 se presentan los grupos de interés de la compañía.

Figura 8, Grupos de Interés



Fuente: Plan Maestro de Sostenibilidad 2014, Procafécol.

El gobierno corporativo también se encarga de proporcionar la estructura para lograr establecer las metas y los objetivos.

Los principios por los que se rige este gobierno son los siguientes:

- Tener con todos nuestros grupos de interés un trato justo y digno
- Ejecutar acciones de impacto positivo para la comunidad
- Actuar siempre con respeto por el medio ambiente
- Gestionar sosteniblemente nuestra Cadena de Valor

Fuente: Plan Maestro de Sostenibilidad 2014, Procafecol

### **3.2.6 Presupuesto**

Para concluir esta variable sobre plataforma estratégica es importante recalcar el presupuesto que es asignado al área para poder cumplir con todos sus proyectos e iniciativas durante el año. Al ser esta un área nueva en la compañía, en el año 2013 le fue asignado un presupuesto específico, más si se trabajaba de la mano con el presupuesto de presidencia, dependiendo directamente de ésta para poder suplir todas las necesidades.

Para el año 2014, según información financiera de la compañía, se le asignó el 4% del presupuesto de toda la compañía lo que equivale a un promedio de 570 millones de pesos para todo el año. Además, según la Directora de Sostenibilidad, “El área también tiene servicios transversales, entonces por ejemplo nosotras decimos a las otras áreas que temas se alinean con temas de sostenibilidad y así ellos también ponen una parte del presupuesto”

El siguiente reto con el que cuenta la Directora de Sostenibilidad es ver de dónde genera recursos para otros proyectos de sostenibilidad, recursos propios del área para poder apalancarse y poder seguir ejecutando más proyectos, de esta manera volver el área viable.

### 3.3. Variable III: División del trabajo

#### 3.3.1. Estructura

El área de Sostenibilidad en Procafecol se puede observar en la figura 9, la cual tiene la siguiente estructura:

Figura 9, Estructura área de Sostenibilidad Procafecol



Fuente: Elaboración propia

El área fue creada el 8 de Enero de 2013 con el ingreso de la Directora María Fernanda Concha, según la Coordinadora de Comunicaciones, “Hernán decide llamar a María Fernanda que trabajó en la Federación de cafeteros durante 14 años entonces pues digamos que está muy empapada del tema del gremio para que empezara a construir el departamento y a trabajar los temas de sostenibilidad”. La Directora María Fernanda Concha se encargó de los temas del área y de la estructuración de ésta por seis meses, mientras conseguía las personas adecuadas para conformar la estructura actual del área de sostenibilidad. El perfil de su cargo tal como ella lo menciona es: “un cargo muy gerencial, yo tengo que tener conocimiento técnico general pero tiene que ser mucho más gerencial que operativo porque esto es un Project Management<sup>1</sup>, toca saber cómo coordinar y dirigir a la organización en cada uno de sus aspectos”.

<sup>1</sup> Project Management: Gestión de Proyectos

Su línea de reporte es directamente al Dr. Méndez, puesto que ella reporta a presidencia y así mismo en el Balanced Score Card<sup>2</sup> (información interna y confidencial de la organización). El primer ingreso después de María Fernanda Concha fue el de la Coordinadora de Comunicaciones Corporativas, Ana María Cárdenas, en Junio del 2013. Su perfil es el de Comunicadora Social con énfasis en el manejo de las comunicaciones corporativas con más de tres años de experiencia laboral; además de estar a cargo de las comunicaciones corporativas, también se encarga del tema de creación de valor social. Su jefe es la Directora del área y tiene como par a la Coordinadora Ambiental.

El 1ro de Agosto de 2013 ingresó Viviana Marcela Ayala como Coordinadora Ambiental para encargarse de la gestión ambiental de Procafecol. Su perfil es administradora ambiental, especialización en Ambiente y Desarrollo local, con experiencia laboral de 3-5 años, conocimiento en normatividad ambiental ISO 14000, gestión de residuos, indicadores, tipos de mejoramiento continuo, y elaboración de reportes de sostenibilidad. Su línea de reporte es directamente a la Directora del área y trabaja de la mano junto con diferentes áreas de la organización.

La estructura de sostenibilidad también la conforman dos comités, uno es el Comité Directivo de Sostenibilidad interno conformado por una persona de cada área de Procafecol:

- Gerente de Proyectos
- Gerente Mercadeo
- Gerente de Compras
- Gerente de Finanzas
- Gerente Internacional
- Presidente Recursos Humanos
- Gerente Producción y Logística
- Director de Operaciones
- Coordinadora de Relación con Accionistas

---

<sup>2</sup> Balanced Score Card: Cuadro de Mando Integral

En este comité se llevan a consideración temas como lo es el análisis de materialidad, aprobación de asuntos relevantes para el área, proyectos, y toma de decisiones.

El segundo es el Comité externo asesor Socio ambiental, el cual está conformado por diferentes consejeros con opiniones especializadas en diferentes áreas tales como sociales, ambientales, éticas y económicas. Los integrantes del Comité asesor socio-ambiental:

- Wendy Arenas – Directora Ejecutiva de la Fundación Alisos
- Bart Van Hoff – Profesor Asociado Universidad de Los Andes
- Santiago Madriñán – Director Ejecutivo CECODES
- Fernando Gast – Director de Cenicafé
- Empresario

Este comité sirve como principal asesor para asegurar que las acciones y los impactos de la organización estén cumpliendo con la política de sostenibilidad y con los principios de acción de la compañía resumidos en: Código de Ética y Prácticas Responsables, el cual contempla el cumplimiento de valores y principios, los criterios de ética, integridad y transparencia, políticas y lineamientos, el establecimiento de compromisos recíprocos, evitar la discriminación, y la línea de comportamiento uniforme.

Según la Coordinadora Ambiental, “La idea del comité externo socio ambiental es que ellos vienen y no les pagamos absolutamente nada, pero digamos que si les contamos que hemos estado haciendo y ellos nos retroalimentan o pues esa es la idea porque no hemos tenido el primero todavía, tenemos las personas definidas, la idea es reunir las máximo unas tres veces al año”.

### **3.3.2. Desempeño Laboral**

En el área de sostenibilidad, el desempeño se evalúa a través de dos mecanismos, a la Coordinadora Ambiental se le evalúa por medio de la matriz de ejecución de proyectos tales como el proyecto de Gestión de Residuos, medición de la Huella de Carbono y el análisis de

Materialidad. A la Coordinadora de Comunicaciones se le evalúa a través del cumplimiento de tareas.

Anualmente se realiza en Procafecol una evaluación de competencias en cada una de las áreas de la organización para las personas que llevan un tiempo igual o superior a seis meses de trabajo dentro de la compañía. Según el Informe de Gestión de 2013 las competencias que se evalúan son: creación de equipos de alto desempeño, desarrollo innovador, empoderamiento, orientación al cliente, y orientación al resultado. La idea de esta evaluación es permitir un mejor desarrollo de las personas y por lo tanto a la organización.

### **3.3.3. Nivel Orgánico del Área**

El área de sostenibilidad es un área nueva con menos de año y medio de funcionamiento en Procafecol, es por esta razón que el grado de rotación es nulo. Además el nivel de complejidad es alto, debido a que se requieren conocimientos profesionales, técnicos y específicos para poder ejecutar los proyectos que se encuentran en curso. Así mismo, el nivel de dinamismo es alto por el volumen de trabajo y las diversas actividades que se realizan, pero por el lado de contratación de nuevas personas los cambios son lentos.

En cuanto a la diversificación de los proyectos se puede concluir que es un área transversal a la compañía. Según la Coordinadora Ambiental, “tenemos un plan que es el plan maestro de sostenibilidad donde se abordan diferentes proyectos, pero empezamos de a poquito...esos temas los priorizamos, entonces por ejemplo en Gestión Ambiental priorizamos el tema de gestión de residuos, aunque eso no quiere decir que no estemos gestionando otros temas, como el análisis de materialidad”.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se puede evidenciar que el área de Sostenibilidad es Orgánica, puesto que su estructura jerárquica es menor (una directora y dos coordinadoras), la interacción es vertical-horizontal, ya que la interacción entre ambas coordinaciones es necesaria para llevar a cabo los procesos, de la misma manera sus funciones están integradas, la

comunicación es amplia y hay una gran participación en las actividades que se realizan por parte del área y de las otras áreas de la compañía.

En la tabla 3 se presenta la diferencia entre una organización Burocrática y una Orgánica, con el fin de sustentar porque el área de Sostenibilidad en Procafecol es de nivel Orgánico.

Tabla 3, Nivel Burocrático vs nivel Orgánico

<b>Burocrática</b>	<b>Orgánica</b>
Estructura divisional y jerárquica	Estructura jerárquica menor
Controles y objetivos centralizados basados en autoridad formal	Controles y establecimiento de objetivos descentralizados
Interacción vertical	Interacción vertical-horizontal
Reglas y procedimientos preestablecidos de acuerdo a la naturaleza de la tarea	Elaboración de pautas a seguir
Segmentación de la actividad en tareas y funciones estables duraderas	Puestos definidos de manera genérica y adaptable
Definición exacta de puestos con diferenciación especializada en una actividad del proceso	Énfasis en la coordinación y la delegación de autoridad
Separación de funciones ejecutivas y técnicas de las tareas ejecutoras	Integración de funciones
Información unidireccional orientada a la eficiencia	Información bidireccional orientada a la eficacia
Sumisión, sin participación	Mayor participación referida a la actividad que se realiza
Comunicación unidireccional	Comunicación amplia

Fuente: R. Alhama Belamaric (2004)

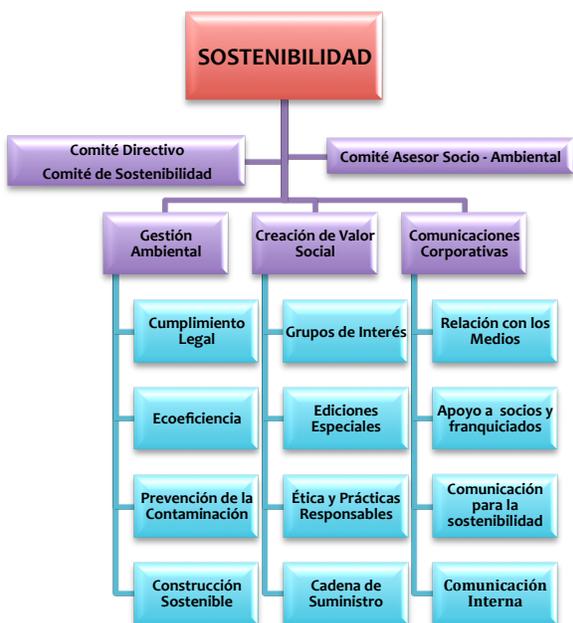
### **3.4. Variable IV: Coordinación del trabajo**

Básicamente en esta variable serán analizadas cuatro dimensiones, procesos, transparencia, certificaciones, y recursos para dar forma a cómo se emplea la coordinación del trabajo en el área de sostenibilidad en Procafecol.

### 3.4.1 Procesos

A continuación se presenta en la figura 10 el mapa de procesos que maneja actualmente el área de Sostenibilidad, donde se evidencian 3 divisiones principales: Gestión Ambiental, Creación de Valor Social y Comunicaciones Corporativas.

Figura 10, Procesos del área de Sostenibilidad.



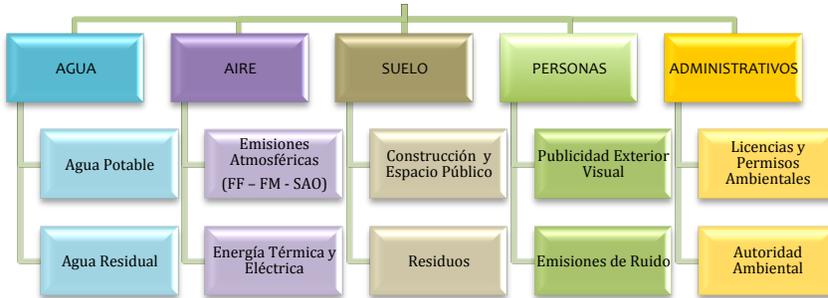
Fuente: Plan Maestro de Sostenibilidad 2014, Procafecol.

#### 3.4.1.1. Proceso de Gestión Ambiental

Cada uno de estos procesos se maneja en el área con el apoyo, direccionamiento y reporte a la dirección de Sostenibilidad; es así como por ejemplo todo el proceso de Gestión Ambiental está a cargo de la Coordinadora Ambiental Marcela Ayala, según la directora de Sostenibilidad, “este es un proceso que tiene conexión desde el plan operativo de tiendas, tiene todo lo que es gestión de residuos, proveeduría, y está mezclado con toda la organización.”

En este proceso se encuentra como primera instancia el cumplimiento legal, el cual se basa en la Matriz de Requisitos Legales Ambientales (ISO 14001), la cual se muestra en la figura 11.

Figura 11, Matriz de Requisitos Legales Ambientales ( ISO 14001)



Fuente: Plan Maestro de Sostenibilidad 2014, Procafecol

Otra de las fases de este proceso es la Eco Eficiencia, dado por los indicadores ambientales de Gestión de Residuos, Compras Verdes, Gestión del Agua y Gestión de la Energía, indicadores como lo son el consumo de agua, consumo de energía, generación de residuos y aprovechamiento de residuos.

Seguido a esta fase se encuentra la prevención de la contaminación, donde se trata de ser sostenibles y amigables con el medio ambiente mediante la reducción de la Huella de Carbono y la Huella Hídrica, y a su vez compensar mediante la plantación de arboles para reducir la Huella Ecológica.

En la figura 12 se presenta el esquema por el cual se representa la prevención de la contaminación.

Figura 12, Prevención de la Contaminación



Fuente: Plan Maestro de Sostenibilidad 2014, Procafecol

Como última instancia en este proceso se encuentra la construcción sostenible, basado en los criterios ambientales de diseño, construcción, operación, remodelación y desmonte, donde se tienen presentes los aspectos de gestión de agua, gestión energética, gestión de residuos, y materiales y recursos, todo esto para poder lograr una construcción de tiendas y sitios de trabajo completamente sostenibles y amigables con el medio ambiente.

#### ***3.4.1.2. Proceso de Creación de Valor Social***

El segundo proceso basado en la Creación de Valor Social está manejo por la Coordinadora de Comunicaciones Corporativas y por la Directora del Área, según la Coordinadora de Comunicaciones Corporativas, “como primera medida en este proceso teníamos que definir los grupos de interés que antes no estaban definidos; las ediciones de café como vehículo de comunicación para contarle a las personas nuestros proyectos de responsabilidad social; y la ética y prácticas responsables donde creamos el código de ética”.

Es así como en este proceso se tienen en cuenta los grupos de interés de la compañía mencionados anteriormente en la variable de Plataforma Estratégica en el aparte Gobierno Corporativo, puesto que uno de los principios de Sostenibilidad es tener un trato justo y digno con ellos.

La segunda fase de este proceso se rige en las Ediciones Especiales de Café, como vehículo de comunicación para contar lo que se ha venido haciendo en materia de Sostenibilidad. Proyecto que se mencionó en el Capítulo II en el aparte Proyectos.

Como tercera instancia se tiene la etapa de Ética y Practicas Responsables, el cual se ilustra en la figura 13.

Figura 13, Código de Ética



Fuente: Plan Maestro de Sostenibilidad 2014, Procafecol

Como última media en este proceso se encuentra la cadena de suministro, la cual es fundamental para la organización y para el área de Sostenibilidad puesto que se pretende gestionar sosteniblemente la cadena de suministro.

#### ***3.4.1.2. Proceso de Comunicaciones Corporativas***

Por último está el proceso de Comunicaciones Corporativas direccionado por Ana María Cárdenas, donde se manejan temas tales como el relacionamiento con los diferentes medios de comunicación, la comunicación interna, el apoyo a los socios y franquiciados de los diferentes países, y la comunicación para la sostenibilidad donde también se relaciona con la comunicación de las Ediciones Especiales de Café. Tal como lo menciona la Directora de Sostenibilidad, “El proceso que tenemos más completo es el de manejo de medios y el de media trips<sup>3</sup> con los países, y estamos elaborando el proceso muy riguroso y detallado de Ediciones de Cafés Especiales, para que toda la comunidad logre entender el fin de este gran proyecto.”

#### **3.4.2 Transparencia**

En cuanto a transparencia, el propósito que se tiene para divulgar los procesos de Sostenibilidad y Creación de Valor Social, según la Coordinadora de Comunicaciones Corporativas y la Directora

---

<sup>3</sup> Trips: Viajes

del área, es por medio del reporte GRI, el cual se estima que esté listo para el primer trimestre de 2015 con los resultados del año 2014. El primer paso para la elaboración de este reporte es el análisis de Materialidad que se viene ejecutando con el acompañamiento de la consultora ConTREEbute.

Este análisis según las Coordinadoras arroja cuáles son los asuntos más importantes para la organización, y para los grupos de interés. Esto permite identificar aquellos que requieren atención prioritaria.

Mediante la página Web, medios de comunicación y redes sociales es cómo el público se entera de las actividades del negocio. Según la Directora del área, María Fernanda Concha:

“también tenemos el objetivo de ser líderes y referentes en sostenibilidad en el país...que me reconozcan como sostenible...participamos en foros académicos, hablamos con estudiantes...para estar presente en esos espacios, en las redes de empresas sostenibles, también somos miembros del CECODES, estamos con iniciativa con Semana Sostenible, hay que moverse en donde uno pueda hablar comprensiblemente de los temas de sostenibilidad”.

En común acuerdo con la Directora de Sostenibilidad, la Coordinadora Ambiental y la Coordinadora de Comunicaciones, la manera como el área se comunica es mediante las redes sociales unidas a una gestión de mercadeo, la página web, y la participación en revistas como Semana Sostenible y Huella Social del Tiempo.

A nivel interno utilizan el boletín informativo y van a empezar a usar protectores de pantalla con información relevante y pantallas internas en el edificio con mensajes sobre sostenibilidad. Según la Coordinadora de Comunicaciones el medio más efectivo son las redes sociales y la publicidad puesta estratégicamente en las tiendas. “La campaña de Gestión de Residuos que estamos diseñando, la estamos haciendo pensando en ubicar publicidad o piezas de comunicación en el rompe tráfico, en los manteles, en las pantallas, en las ventanas, de pronto en los elementos que se utilizan en las tiendas como los protectores de calor, las servilletas, los platos, los vasos, yo

creo que eso es un canal de comunicación muy importante con el cliente para visibilizar este tema”, dice la Coordinadora Ambiental.

La Directora de Sostenibilidad, María Fernanda Concha, manifiesta que “si tu estas en la mesa con una mantel y estas esperando a tu amiga que llega en algún momento tendrás que leer el mantel y nosotros tenemos una campaña avanzada que dice: dos segundos te toma la decisión que puede cambiar el planeta y es cierto en ese segundo uno dice o reciclo y aprovecho o no lo hago”. De esta manera, se puede evidenciar que Procafecol es una empresa en la cual una actividad clave de la sostenibilidad es la comunicación, la transparencia para transmitir las actividades que se llevan a cabo para cumplir con el reto.

### **3.4.3 Certificaciones**

En cuanto a certificaciones que actualmente posee la empresa, según el Informe de Gestión 2013 de Procafecol, la compañía obtuvo la Certificación BASC (Business Alliance for Secure Commerce) emitida por la organización BASC-Café, a través de la implementación de un Sistema de Gestión en Control y Seguridad (SGCS). Esta certificación permite a la compañía agilizar sus procesos de comercio exterior y mostrar ante terceros que es una “empresa segura, comprometida, ética, responsable, garante de todos sus procesos y acciones; siendo cumplidora de las exigencias de las autoridades...” (Procafecol S.A., 2013). El cumplimiento de la Norma y los Estándares que exige Certificación, permiten a Procafecol estar alerta y prevenir que sus bienes y procesos, no sean usados para actividades ilícitas.

Además de este gran logro con la certificación de BASC, se cuenta con la certificación de calidad de los cafés que maneja la compañía y tal como lo menciona la Directora de Sostenibilidad, actualmente se está construyendo la ruta hacia la certificación ISO 14001, “Estamos creando todos los procesos con los parámetros de la ISO 14001, por ahora no me siento como con el peso suficiente para decir certifiquémonos en 14001, pero lo que estamos construyendo sí es con la mirada de llegar a certificarnos”.

Actualmente, Procafecol se encuentra vinculada y sigue principios de tres organizaciones. Primero, se encuentra vinculada al Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo

Sostenible CECODES, al capítulo Colombia del World Business Council for Sustainable Development.

Además, la Federación Nacional de Cafeteros se encuentra vinculada al Pacto Global de las Naciones Unidas. Por ende al encontrarse la Federación Nacional de Cafeteros vinculada a esta iniciativa, Procafecol también sigue estos principios y estos lineamientos.

Por último, la compañía está trabajando bajo los principios y lineamientos GRI para la elaboración de su reporte de sostenibilidad.

Según la Directora de Sostenibilidad, el reporte estará listo para comienzos del 2015 y arrojará los resultados del año 2014.

#### **3.4.4 Recursos**

El área de Sostenibilidad dispone de ciertos recursos básicos para poder satisfacer todas las necesidades y llevar a cabo los proyectos y tareas, tales como un computador portátil por cargo, software de diseño instalado en cada computador, y acceso a la plataforma de SAP para poder gestionar las compras a los proveedores y las facturas.

Así mismo al ser un área relativamente pequeña en cuanto a personas, se tomó la decisión de tercerizar el análisis de materialidad el cual es realizado por la firma consultora ConTREEbute. Tal como lo menciona la Coordinadora Ambiental, “tercerizamos el análisis de materialidad, que al ser un tema tan nuevo en el mundo necesitábamos hacerlo con alguien que nos diera el suficiente respaldo para que estuviéramos seguros que estamos aplicando bien la metodología”.

Al ser un área pequeña buscan obtener y sacar provecho de ayuda externa que pueda brindar un apoyo a las actividades del área. Por ejemplo, existen asesorías externas en temas de sostenibilidad realizadas por el Comité Socio-Ambiental. Así mismo, hay dos equipos de la Universidad de los Andes quienes apoyan al área en temas de gestión ambiental y sostenibilidad: uno ayuda a evaluar el tema de proveeduría en la organización, cómo se hace actualmente y cómo se pueden incorporar criterios sostenibles, y el otro ayuda a validar el impacto y la funcionalidad que han tenido los puntos ecológicos en las tiendas.

De la misma manera, hay otro equipo de la Universidad Distrital colaborando para realizar la medición de la Huella de Carbono en las operaciones de las tiendas Juan Valdez.

## **Conclusiones**

La idea de Sostenibilidad es un concepto que se está popularizando cada vez más en el sector empresarial. Es clave y contribuye, si se hace una gestión efectiva, a mejorar la reputación de una organización, pero principalmente desde los tres pilares fundamentales (social, económico y medioambiental) procurar buscar un equilibrio perfecto en donde todas las variables que confluyen en ese espacio se beneficien.

Se puede evidenciar que la idea de Sostenibilidad en la compañía Procafecol está en sus cimientos, en su ADN, puesto que se crea para darle sostenibilidad a la actividad económica de los cafeteros, lo que se demuestra mediante el pago del sobrepago en reconocimiento a la calidad de la materia prima, el café. Otro beneficio para los productores son las regalías que paga Procafecol por el uso de la marca Juan Valdez® al Fondo Nacional del Café, el cual es la cuenta de ahorro colectivo de los caficultores. Recursos que al cierre del año 2013 fueron de \$38.682 miles de millones según el Informe de Gestión de 2013. Capital que es reinvertido en las zonas cafeteras mediante la prestación de bienes públicos, la asistencia técnica, investigación científica, promoción y publicidad, educación, manejo de aguas, carreteras; en donde exista una necesidad en estas poblaciones rurales cafeteras. Esto demuestra el fuerte compromiso que tiene Procafecol en asegurar el bienestar de los productores de café y sus familias, lo que se alinea fuertemente con la estrategia de integrar el concepto de Sostenibilidad en su modelo de negocio.

A lo largo de este artículo se analizaron cuatro variables de esta compañía, la evolución del área, la plataforma estratégica, la división del trabajo, y la coordinación del trabajo. Aspectos clave que son determinantes para el análisis y comprensión del funcionamiento de un área de una empresa, en este caso del área de Sostenibilidad. Por parte de la evolución del área, el gran hallazgo es la necesidad de crear y formalizar el área de Sostenibilidad, porque si bien la empresa manejaba estos temas anteriormente, con la creación del área se formaliza, se organiza, se controla y se

ejecutan efectivamente los planes y proyectos, de la misma manera la estrategia hacia la ruta de la Sostenibilidad y la creación de la cultura sostenible.

Otro aspecto importante obtenido de la plataforma estratégica es que el área de Sostenibilidad en Procafecol construyó objetivos, políticas, misión, visión y estrategias claramente alineadas y enfocadas para integrar al modelo de negocio el concepto de Sostenibilidad en su totalidad. Lo que demuestra sinergia y acoplamiento de esta área con el resto de la compañía contribuyendo a la obtención de los buenos resultados económicos obtenidos en el año 2013, a mejorar la reputación de Procafecol, pero lo más importante a crear una plataforma de vida para sus empleados y asegurar el bienestar y calidad de vida de los cafeteros.

Otro factor para destacar respecto a la división del trabajo es la horizontalidad que se maneja en su estructura, puesto que existe una gran interacción, trabajo en equipo y apoyo de las tres personas que conforman el área. A su vez es evidente que el área es transversal a toda la compañía, puesto que se manejan proyectos concernientes a la mayoría de las áreas y la gestión de comunicaciones corporativas se relaciona definitivamente con todas las áreas de la organización. Igualmente se evidencia que es un área dinámica, por el alto volumen de trabajo que se maneja y la transversalidad de estos a toda la compañía, y orgánica por la poca jerarquización de su estructura, la integración de sus funciones para ejecutar planes y proyectos y la alta comunicación. Esto permite que sea un área flexible con voz y voto en la junta directiva, en la cual la toma de decisiones tiene una alta influencia en toda la empresa.

Respecto a la coordinación del trabajo es clave la transparencia y la forma de comunicar los resultados obtenidos en materia de Sostenibilidad a todos los involucrados y grupos de interés. El primer paso ya lo están realizando, pues pretenden empezar el año 2015 con el reporte GRI, el cual sería pieza de garantía y transparencia de los resultados obtenidos en esta materia. De la misma manera se evidencia su participación en distintas revistas sostenibles como Semana Sostenible y su vinculación a instituciones como el CECODES y el Pacto Global de las Naciones Unidas.

Para finalizar, el factor fundamental para tener éxito en la Sostenibilidad es procurar realizar una gestión eficaz desde la triple cuenta de la Sostenibilidad, lo social, económico y medioambiental, cómo lo evidencia Procafecol en su gran esfuerzo para cubrir estos tres ámbitos, puesto que se define la clara orientación de sus planes y proyectos hacia la Creación de Valor Social, la gestión ambiental y lo económico.

### **Recomendaciones**

El objetivo principal de este trabajo fue analizar el funcionamiento de Procafecol en temas de Creación de Valor Social y Sostenibilidad, caso que se muestra como exitoso, y como posible ejemplo para varias compañías que aún no han tomado la decisión de incorporar la sostenibilidad en sus operaciones. Actualmente muchas de las organizaciones colombianas no han incorporado estos aspectos dentro de su estructura organizacional ni dentro de su estrategia, puesto que son aspectos relativamente nuevos en Colombia y aún no se han formalizado por el gobierno o por alguna institución que se pueda dedicar a sacar estos temas adelante.

Es así como se puede observar a lo largo de este trabajo que el caso Procafecol es un caso exitoso donde se percibe cómo a lo largo de más de dos años se logró implementar en la estructura organizacional el área de Sostenibilidad con tres personas encargadas de todos los temas referentes a Creación de Valor Social, medio ambiente y comunicaciones corporativas.

Se analiza también como la actual estrategia de la compañía apuesta por la integración del concepto de Sostenibilidad en su modelo de negocio y cómo su estrategia de negocio busca que la compañía en los próximos años sea reconocida por estar a la vanguardia en Sostenibilidad y Creación de Valor Social.

Para concluir este trabajo se requiere mencionar la excelente gestión que se ha realizado en la compañía, y se recomienda a Procafecol continuar con esa increíble cultura de innovación y excelencia en el servicio y seguir buscando las mejores alternativas y medios para comunicar a los trabajadores, la sociedad y todos los grupos de interés los logros alcanzados en Sostenibilidad, de manera que se muestre a la comunidad en qué se está trabajando y la importancia de estar

cumpliendo las metas y objetivos. Así mismo, se recomienda a la compañía continuar fortaleciendo los estándares de eco-eficiencia en todas sus tiendas, para lograr ser una compañía sostenible y amigable con el medio ambiente.