

Integración de los objetivos de desarrollo sostenible a la estrategia de sostenibilidad de la empresa Agrícola Himalaya S.A.

María Isabel Rodríguez Montoya

Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Administración

Director del trabajo de Grado:
PhD. María del Pilar Acosta Collazos

Universidad Icesi
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Cali, Octubre de 2016

Contenido

| | Pág. |
|---|-------------|
| Resumen | 4 |
| Abstract..... | 4 |
| 1. Introducción..... | 6 |
| 2. Antecedentes | 8 |
| 3. Objetivos | 14 |
| 3.1. Objetivo general | 14 |
| 3.2. Objetivos específicos..... | 14 |
| 4. Metodología..... | 15 |
| 5. Contexto..... | 16 |
| 5.1. La empresa: descripción, historia, organigrama | 16 |
| 5.2. Localización..... | 21 |
| 5.3. Cadena de valor | 22 |
| 5.4. Descripción de los grupos de interés..... | 26 |
| 5.5. Estrategia de sostenibilidad inicial..... | 28 |
| 6. Parte II: Desarrollo del proyecto | 32 |
| 6.1. Paso 1: Entendiendo los ODS..... | 33 |
| 6.2. Paso 2: Definiendo prioridades..... | 33 |
| 6.3. Paso 3: Estableciendo objetivos..... | 40 |
| 6.4. Paso 4: Integrando..... | 43 |
| 6.5. Paso 5: Reportando y comunicando | 46 |
| 7. Conclusiones y recomendaciones..... | 48 |
| Bibliografía | 50 |
| Anexos | 52 |

Resumen

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible se constituyen en las metas más importantes que han acordado los países para luchar contra las desigualdades sociales y buscar un desarrollo ambientalmente sostenible.

Para avanzar en estas ambiciosas metas las empresas privadas tienen un papel fundamental. Sin embargo, no siempre los objetivos de las empresas están alineados para contribuir en los campos que desde su actividad son relevantes. Por tanto, para ayudar a las empresas en este propósito se han diseñado metodologías a nivel mundial.

En este proyecto se plantea como objetivo la implementación de forma práctica de la metodología SDG Compass al caso de la empresa Agrícola Himalaya S.A.

Como resultados principales de la aplicación de esta metodología se destacan:

- La identificación de un enfoque general de la empresa para aportar a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- El planteamiento de algunos aspectos que deberían fortalecerse en la estrategia de sostenibilidad de la empresa, para una mayor contribución, desde sus etapas productivas y características propias de sus productos.

Abstract

The Sustainable Development Goals constitute the most important targets for countries to combat social inequalities and seek environmentally sustainable development.

To advance these ambitious targets private companies have a vital role. However, the business objectives are not always aligned to contribute to the fields from their activity are relevant. Therefore, to help companies in this regard worldwide methodologies are designed.

This project therefore seeks practical implementation of the methodology SDG Compass to the case of Agrícola Himalaya S.A.

The main results of the application of this methodology are:

- Identifying a general approach of the company to contribute to the Sustainable Development Goals.
- The approach of some aspects that should be strengthened in the sustainability strategy of the company for a greater contribution from its own production stages and characteristics of their products.

| <i>Palabras claves en español</i> | <i>Palabras claves en inglés</i> |
|--|---|
| Sostenibilidad | Sustainability |
| Desarrollo | Development |
| Estrategia | Strategy |
| Cadena de valor | Value chain |
| Administración | Management |

1. Introducción

Hoy en día las decisiones relacionadas con el medio ambiente y la responsabilidad social, pueden llegar a ser tan estratégicas como las definiciones sobre tipos de productos y mercados. Como lo presenta The Economist en su artículo “Doing good Business and the sustainability challenge”, las empresas hoy son juzgadas por sus prácticas de negocios, sociales y ambientales de forma mucho más estricta (Kielstra, 2008).

Adicionalmente, algunas organizaciones, como Nestlé y Whole Foods Markets, entre otras, han encontrado la forma de realizar sinergias entre sus objetivos económicos y el aporte al desarrollo social y ambiental de forma diferenciada, generando ventaja competitiva (Porter & Kramer, 2006). La generación de valor compartido¹ permite que diferentes partes interesadas sean impactadas de forma positiva por las acciones de una empresa.

Por lo anterior, una de las principales motivaciones para la realización de este trabajo es poder evaluar de forma sistemática la estrategia de sostenibilidad de Agrícola Himalaya S.A. para determinar su contribución en lo social, ambiental y empresarial.

El principal aporte que pretende dar este trabajo es brindar elementos que permitan fortalecer la ejecución de la estrategia de sostenibilidad de la

¹ Según Porter y Kramer la generación del valor compartido ocurre cuando las acciones emprendidas generan beneficio para la empresa y en simultánea contribuyen a resolver necesidades sociales.

organización a través de: una adecuada priorización, propuesta de métricas y acciones para ejecutar.

Este documento comprende cinco partes. La primera corresponde a los antecedentes, en la cuál se desarrolla un breve estado del arte y se introducen conceptos generales. La siguiente precisa los objetivos y metodología de la investigación. La tercera corresponde al contexto empresarial, presenta la organización describiendo su cadena de valor y la estrategia de sostenibilidad definida. La cuarta comprende la aplicación de la metodología, desde el análisis de los impactos hasta la integración con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Finalmente se sintetizan las conclusiones y recomendaciones más relevantes.

2. Antecedentes

Esta investigación surge de la necesidad de alinear la responsabilidad social de la empresa privada con los desafíos de la sostenibilidad a nivel mundial, aplicada a un caso concreto.

En esta primera parte se explica la evolución del concepto de empresa, desde lo puramente económico hasta la sostenibilidad, y su relación con los grupos de interés. Posteriormente se muestran cuáles son las grandes tensiones en relación con el desarrollo económico y el paso dado con la promulgación de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), los cuales pretenden la participación de diversos actores que pueden aportar a la sostenibilidad, incluyendo las empresas. Finalmente, se introduce una propuesta metodológica para la integración de los ODS con la estrategia empresarial y se plantea la aplicación en una organización particular.

En la primera mitad del siglo XX, el concepto predominante de empresa es el de una entidad generadora de valor económico exclusivamente. Posteriormente, en la segunda mitad del siglo pasado, toma fuerza la concepción filantrópica de responsabilidad de los accionistas hacia la sociedad, a través de la inversión social de sus dividendos. A partir de la década de los 80, se desarrolla el modelo de empresa socialmente responsable ante los diversos grupos de interés. Ya en los últimos años, se acuña el concepto de sostenibilidad, asociado a la estrategia de la empresa para aportar en la transformación no solo en lo económico sino también en lo social y ambiental (Avedaño, 2013; Garriga, 2004).

La responsabilidad social empresarial hoy incluye el compromiso de las compañías con las diferentes partes interesadas en su gestión, lo que se muestra a continuación:

| Stakeholder | Compromiso esperado |
|--------------------|--|
| Consumidor | Proveer productos y servicios a precios justos, con la calidad adecuada y con una comunicación transparente. |
| Competidores | Operar con principios de libre competencia. |
| Estado | Cumplir la legislación y cooperar para resolver problemas sociales. |
| Comunidad | Respetar los derechos de los ciudadanos y contribuir a ser un motor económico de desarrollo. |
| Trabajadores | Garantizar una remuneración justa y velar por el respeto de la dignidad. |
| Medio ambiente | Trabajo decidido para reducir y mitigar los impactos ambientales de la operación. |

Por otro lado, la industrialización a nivel mundial y el crecimiento de la población han generado una mayor demanda de recursos que cada vez es más difícil atender. Las consecuencias son visibles en los efectos del calentamiento global. Esto ha llevado a una preocupación de las naciones para buscar equilibrar la balanza entre desarrollo socio-económico y la preservación del medio ambiente.

En este contexto, se han realizado esfuerzos colectivos a nivel mundial por definir prioridades comunes, para los países y organizaciones no gubernamentales (ONG). Estas también son cada día más de interés para las empresas privadas.

En la cumbre del milenio a finales del 2015, los gobiernos de los países miembros de la ONU definieron la agenda de prioridades para los siguientes 15 años, con el compromiso de llegar al 2030 poniendo fin a la pobreza y salvando el planeta (Naciones Unidas, 2016). Se definieron para ello los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que contemplan las siguientes materias:



Ilustración 1: Objetivos de Desarrollo Sostenible

Fuente: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/> (Naciones Unidas, 2016).

Las metas generales de los ODS se mencionan a continuación (GRI, Pacto Global de las Naciones Unidas & WBCSD, 2015).

Obj. 1 Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.

Obj. 2 Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.

Obj. 3 Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.

Obj. 4 Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.

Obj. 5 Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.

Obj. 6 Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.

Obj. 7 Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.

Obj. 8 Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

Obj. 9 Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.

Obj. 10 Reducir la desigualdad en y entre los países.

Obj. 11 Conseguir que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

Obj. 12 Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

Obj. 13 Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

Obj. 14 Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.

Obj. 15 Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de diversidad biológica.

Obj. 16 Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.

Obj. 17 Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

Para avanzar en estos objetivos globales, la contribución de las empresas privadas es una necesidad y a la vez una oportunidad.

La capacidad de resolver los desafíos que supone el amplio espectro de temas contenidos en los 17 ODS y sus 169 metas constituyen una provocación a

las capacidades gerenciales de los empresarios y sus equipos; pero al mismo tiempo representan un área de oportunidad de hacer negocios para nuevas demandas y mercados; estamos en tiempos de cambio y hay nuevos caminos para ser competitivo y relevante hoy (Melo, Villa, Naranjo, & Zenteno, 2015, pág. 20).

De esta forma, un factor crítico de éxito empresarial es poder definir e implementar una estrategia que conecte la razón de ser de la compañía con la contribución social y ambiental. De igual manera esta estrategia, se hace más relevante en la medida que se direcciona a las actividades de su cadena de valor.

En los últimos años diferentes iniciativas, como el Global Compact de las Naciones Unidas, han buscado motivar a las empresas para que trabajen por estos objetivos. Dentro de las herramientas para facilitar esa labor se encuentra la metodología SDG Compass (Brújula de los ODS), la cual es una guía que permite a las empresas: a) Identificar los impactos de su actividad, b) definir la métrica para seguimiento de esos impactos, c) plantear objetivos ambiciosos y relevantes que aporten a los ODS (GRI, Pacto Global de las Naciones Unidas & WBCSD, 2015).

El presente trabajo consiste en la aplicación de la metodología de la SDG Compass a la empresa Agrícola Himalaya S.A. con los objetivos que se plantean a continuación.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Desarrollar un esquema de integración de la estrategia de sostenibilidad de Agrícola Himalaya S.A. con los ODS.

3.2. Objetivos específicos

- Aplicar la metodología SDG Compass a la empresa Agrícola Himalaya S.A.
- Revisar la materialidad² de los aspectos de la estrategia de sostenibilidad de Agrícola Himalaya.
- Identificar aspectos adicionales que podrían sugerirse para aumentar la contribución de la empresa a los ODS.
- Definir indicadores para medir la contribución de la estrategia de sostenibilidad de Agrícola Himalaya S.A. a los ODS.

² Para determinar si un Aspecto es material deben combinarse factores internos y externos, entre ellos factores como la misión general y la estrategia competitiva de la organización, las preocupaciones expresadas directamente por los grupos de interés, las expectativas sociales de mayor alcance y la influencia de la organización en las entidades productoras (por ejemplo, la cadena de suministro) o consumidoras (por ejemplo, los clientes). Tomado de (www.globalreporting.org, 2015)

4. Metodología

Para este proyecto se siguió principalmente la metodología SDG Compass, la cual es una guía de cinco pasos que orienta a las empresas sobre la forma de aumentar la contribución de su estrategia a los ODS.

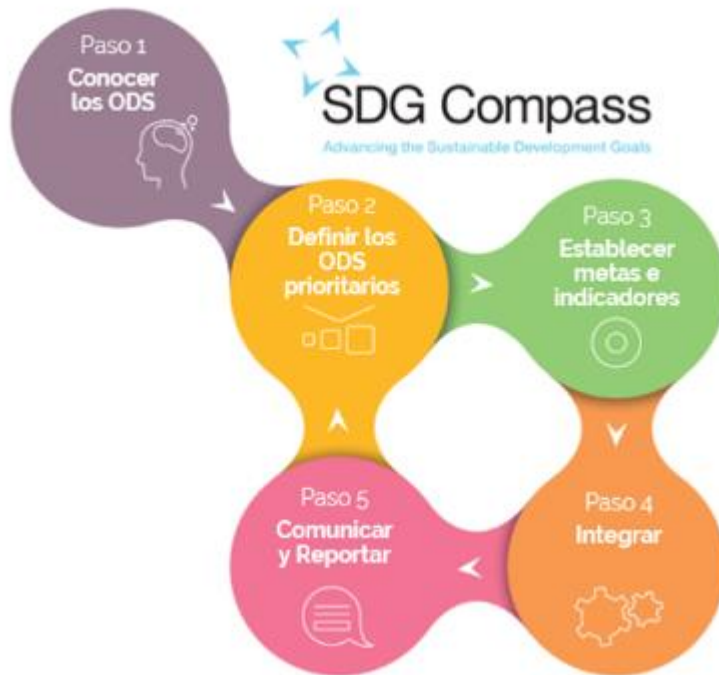


Ilustración 2: 5 pasos SDG Compass

Fuente: SDG Compass. La guía para la acción empresarial en los ODS (GRI, Pacto Global de las Naciones Unidas & WBCSD, 2015).

Para mayor información ver: www.sdgcompass.org.

5. Contexto

5.1. La empresa: descripción, historia, organigrama

Agrícola Himalaya S.A. es una empresa colombiana conocida por su marca de té e infusiones Hindú y desde sus orígenes ha trabajado orientada a generar valor social y preservar el medio ambiente. Además de los aspectos propios de la generación de valor económico, la empresa tiene prácticas responsables ante los diferentes grupos de interés, como son la comunidad, el medio ambiente y los colaboradores principalmente. Sin embargo, recientemente la compañía ha considerado relevante la sistematización de los esfuerzos realizados en el campo de la responsabilidad social y definir sus prioridades para los próximos años.

Historia de la empresa:

Se inició con la plantación del té, la cual se remonta al año 1948, cuando Don Joaquín Llano G. prestó sus tierras a la Secretaría de Agricultura Departamental, para que realizaran ensayos con especies que se cultivan en regiones similares de otros países Sudamericanos.

Era el momento de pensar en cómo hacer producir las tierras altas, que ya no servían para el café; fue entonces cuando se hicieron los ensayos de siembra de los primeros árboles de té en la región de La Cumbre – Valle del Cauca, a una altura de 1.900 metros, se sembraron 5 plazas de té de variedades Assámica, Chino y Camboyano.

Hacia el año 1954, Alberto Llano Buenaventura, hijo de Don Joaquín, empezó a interesarse en los árboles de té que se encontraban en muy buen estado, a pesar de no haber tenido mayores cuidados. Se emprendió la labor de investigar sobre su cultivo y proceso, a través de las lecturas de manuales y revistas especializadas que había que solicitar al exterior y a través de otras plantaciones de té más antiguas y experimentadas en el continente.

Hacia el año 1958, se llevaron a cabo los primeros intentos exitosos de fabricar un té de manera primitiva y artesanal, era un té a granel para preparar con tetera y colador al que llamaron “Té de Sofía” por llamarse así la hacienda de Don Joaquín Llano.

En el año 1960, se inició la labor de transformar esos pequeños ensayos en una explotación comercial a mayor escala. Se implementaron carreteras, puentes, se protegieron las aguas, se hicieron semilleros, se adecuaron los terrenos y se sembró la mitad del área de lo que es hoy la plantación: unas 30 plazas en la parte más alta de la finca. El proceso y la calidad se mejoraron al importar de Inglaterra la maquinaria necesaria para procesar el Té a una escala más industrial. Se adoptó la marca “Hindú”.

En la década de los años 70, se sembraron las últimas 28 plazas y se cambió la presentación y el empaque. El té a granel dio paso al té en bolsita, y el sistema manual y a pedal, dio paso al sistema automatizado a fines de la década.

En el año 1984, Agrícola Himalaya se constituye por escritura pública el 17 de mayo y se inscribe en la Cámara de Comercio de Cali el 28 de Mayo de 1984. El Tipo de sociedad es limitada.

En el año 1994, se inició la diversificación de la empresa con la línea de Hierbas Aromáticas y al año siguiente incursiona con los tés saborizados. A partir del 2003 empieza la producción y comercialización de una nueva línea: el té soluble instantáneo Ice Tea. (Agrícola Himalaya S.A., 2014).

En la última década la empresa ha tenido un crecimiento acelerado y una diversificación importante, introduciendo al mercado nuevas líneas de infusiones con fruta deshidratada, té verde, té rojo y diversas mezclas. Para la producción además del té y las aromáticas cultivadas en la propia hacienda, se emplean variedad de materias primas y materiales de empaque comprados a productores nacionales y del exterior.

En la edición del periodo 2012-2013, Agrícola Himalaya ganó el concurso Planeta Azul, que realiza el Banco de Occidente en la categoría de pequeñas y medianas empresas con su Proyecto: “Liderazgo e Innovación en Protección del Agua, Conservación de la Biodiversidad, Producción Agroindustrial Sostenible y Capacidad para el Desarrollo Humano”. Los jurados destacaron el manejo integrado, que por más de seis décadas ha contribuido con el desarrollo y cuidado de una zona de bosque, integrado al cultivo de té.

Recientemente, la empresa ha realizado una inversión de más de 5.000 millones de pesos en una nueva planta localizada en Bitaco, la cual inició operaciones a mediados del 2016. Esta nueva fábrica se estableció con el fin de fabricar té de hoja suelta o tipo orthodox. Esta es una apuesta estratégica para lograr que la unidad de Bitaco sea rentable y auto-sostenible, garantizando su permanencia y el empleo para las generaciones venideras; dado que en este tipo de té, son realmente valoradas características como la producción orgánica, sostenible y de origen, en los mercados internacionales.

Estructura organizacional:

Agrícola Himalaya es una empresa familiar con la estructura de gobierno corporativo que se muestra en el siguiente esquema:

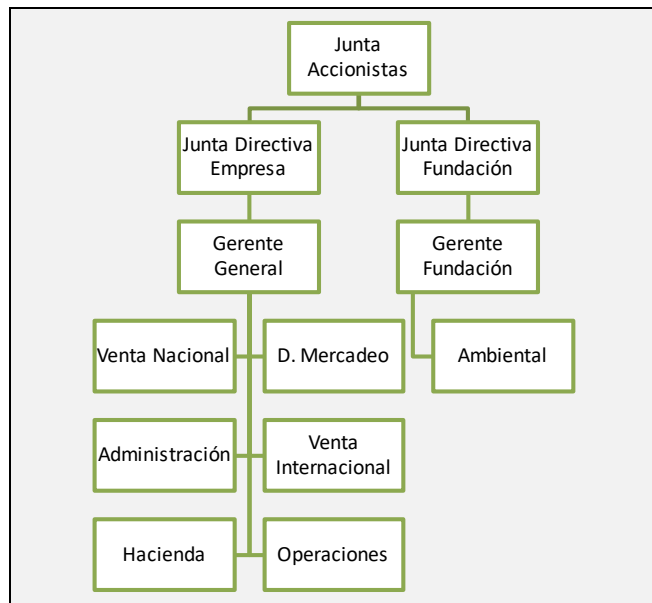


Ilustración 3: Organigrama Alta Dirección de Agrícola Himalaya S.A.

(Agrícola Himalaya S.A., 2016).

Agrícola Himalaya tiene un trabajo social articulado entre Empresa – Fundación – Fondo de Empleados, es por esto que muchos de los colaboradores de la empresa realizan también funciones para La Fundación y el Fondo de Empleados.

Es una compañía que ha venido creciendo sin desvincularse nunca de la región, por tal razón, pensando en los trabajadores y la comunidad, se crearon desde hace varios años el Fondo de empleados y la Fundación.

El Fondo de Empleados Agrícola Himalaya S.A – Fonagrícola fue fundado en el año 1.999. El Fondo es una entidad de economía solidaria que maneja como principios fundamentales la solidaridad y el ahorro. Los asociados son los colaboradores de Agrícola Himalaya, quienes se benefician del acceso al crédito para diferentes proyectos personales de vivienda, vehículo y estudio, auxilios de calamidad y educación, entre otros aspectos.

La Fundación Agrícola Himalaya realiza su labor con la comunidad de la cuenca del río Bitaco. La labor de la Fundación gira en torno a la protección de la riqueza ecológica de la zona y el desarrollo humano.

En palabras de Carlota Llano, accionista de la empresa y gerente de la Fundación Agrícola Himalaya:

La fundación Té Hindú ³ tiene sus esfuerzos y corazón puestos en la formación de seres humanos que desarrollen su potencial, que crezcan como personas; seres humanos creativos y conscientes que valoren este maravilloso

³ Actualmente denominada Fundación Agrícola Himalaya.

pedacito de planeta que por suerte nos correspondió cuidar y disfrutar. Sus programas de apoyo a la educación rural cobijan diversos aspectos, desde imprescindibles obras de infraestructura (espacios recreativos, cocinas, bibliotecas, salas de cómputo, etc.) hasta el apoyo a los profesores y padres, la capacitación en artes, ecología y sistemas, entre otros. Esperamos que las escuelas La Libertad de las veredas La Sofía, El Retiro, Santa Fe, Zaragoza, Chicoral, y el Pueblo de Bitaco, al igual que La Concentración, el colegio de bachillerato, se conviertan en el sitio donde todo niño, joven y adulto se sienta en sus anchas, motivado a aprender y recrearse; que sean el punto de encuentro de la comunidad, corazón y cerebro de planes de desarrollo y solidaridad. (Fundación Agrícola Himalaya, Febrero 2013).

5.2. Localización

EL té (*Camellia sinensis*), es un cultivo con gran impacto a nivel económico en el municipio de La Cumbre y especialmente en el corregimiento de Bitaco. Actualmente Agrícola Himalaya tiene la única plantación de Té en Colombia, con un área cosechada de 51 hectáreas. La empresa cuenta además con cultivos propios de algunas especies de hierbas aromáticas y dos plantas de procesamiento en la zona de Bitaco, una para el té y la otra para aromáticas.

En el municipio de Yumbo, zona industrial de Acopi, se encuentra ubicada la planta de empaque para infusiones y bebidas solubles. En estas instalaciones también se encuentran las oficinas administrativas y la dirección nacional e internacional de ventas.

En la zona rural de Bitaco la hacienda posee 245,07 hectáreas en su totalidad, distribuidas así: 50,7 hectáreas cultivadas en té, 10,7 hectáreas en aromáticas, 30,6 hectáreas destinadas a potreros, 151 hectáreas en bosque y en vías 2 hectáreas.

5.3. Cadena de valor

La cadena de valor es el conjunto de actividades e interacciones que se realizan desde el origen de las materias primas, su conversión en materiales industriales, el ensamble y transformación, para generar bienes de consumo; incluyendo las actividades logísticas para conectar las diferentes organizaciones y la distribución hasta la entrega al consumidor final.

La empresa Agrícola Himalaya S.A. por la naturaleza de sus procesos y su oferta en el mercado participa en las siguientes cadenas de valor:



Ilustración 4: Cadena de valor cultivo y proceso de té

Fuente: Elaboración propia.

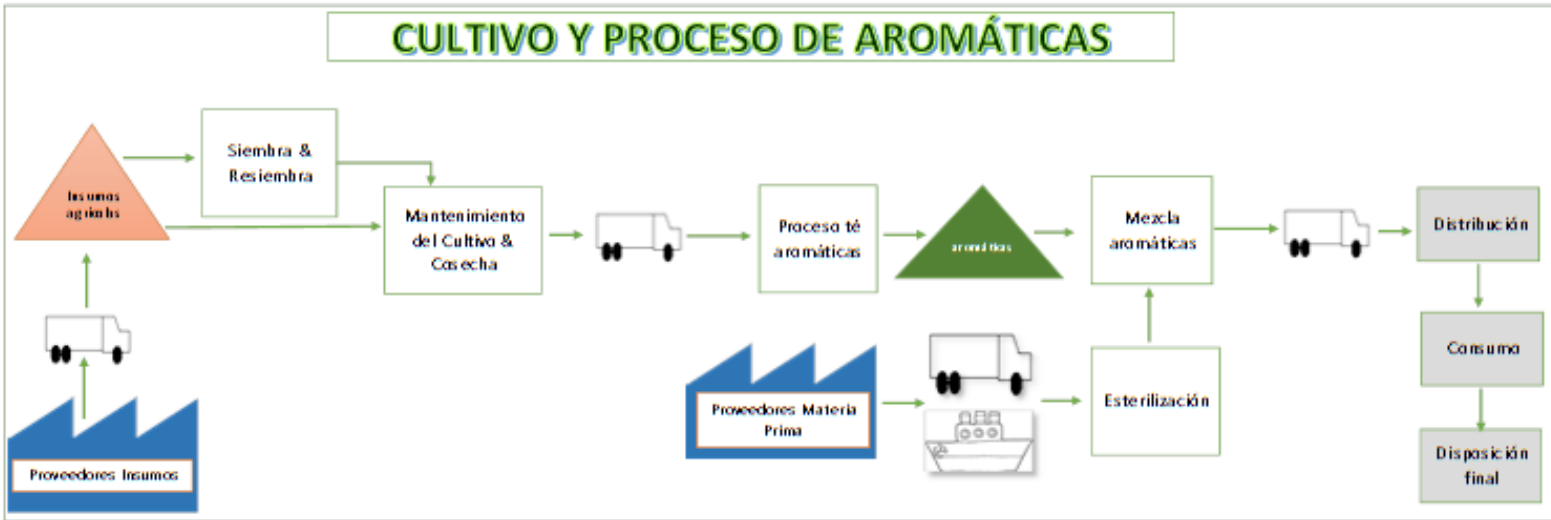


Ilustración 5: Cadena de valor cultivo y proceso de aromáticas

Fuente: Elaboración propia.

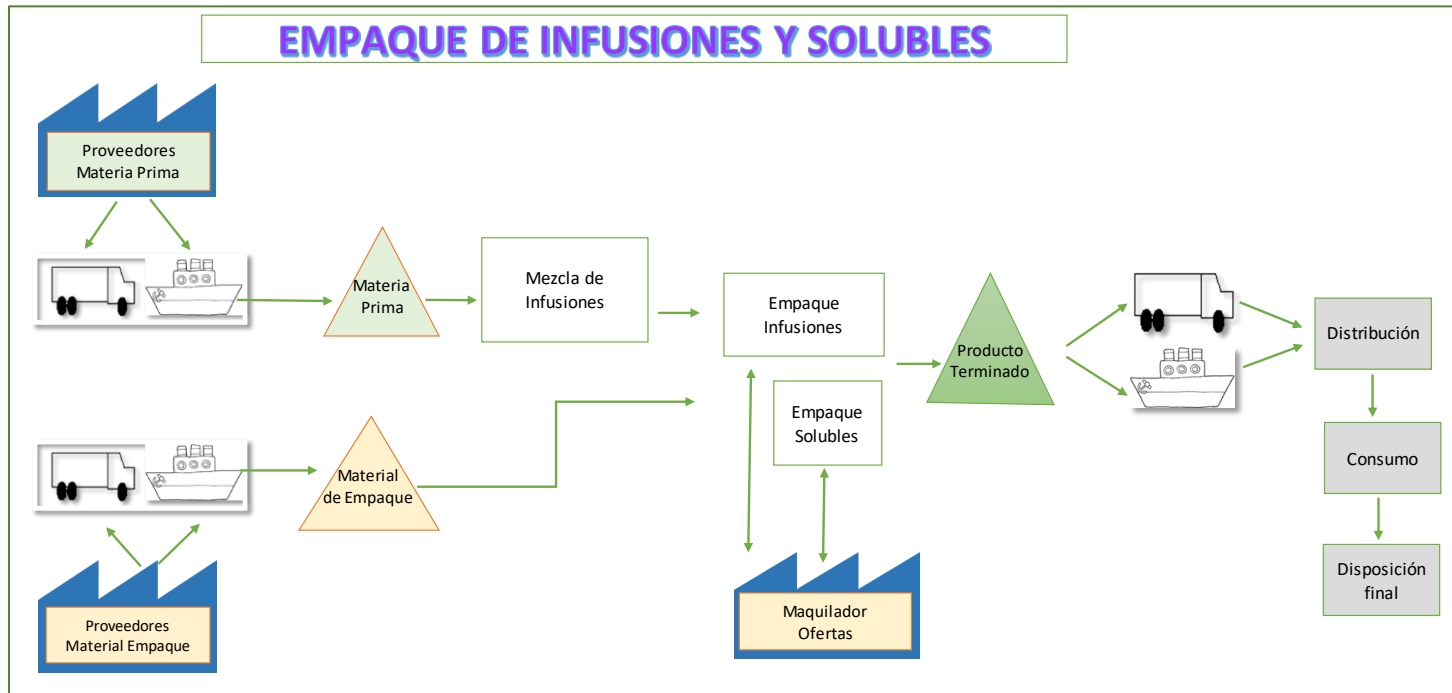


Ilustración 6: Cadena de valor empaque de infusiones y solubles

Fuente: Elaboración propia.

5.4. Descripción de los grupos de interés

Dentro del trabajo interno realizado por el comité de sostenibilidad, insumo importante para este trabajo, se definieron seis grupos de interés principales para la empresa Agrícola Himalaya S.A., con sus expectativas:

Los colaboradores: comprende las personas vinculadas laboralmente de forma directa o a través de empresa temporal; los cuales trabajan en Bitaco, Acopi – Yumbo y en sucursales de ventas en otros departamentos. Al hablar de este grupo se incluye el grupo familiar primario del trabajador.

Las expectativas de los colaboradores en relación a la empresa son fundamentalmente: la oportunidad de contar con un empleo digno, que les permita recibir ingresos para solventar las necesidades familiares; esto incluye un salario justo, el cumplimiento de los requisitos legales, condiciones de trabajo adecuadas, ambiente laboral propicio y desarrollo profesional.

La comunidad y el medio ambiente: estratégicamente la empresa ha definido focalizarse en la comunidad del municipio de La Cumbre y especialmente en la población ubicada en la cuenca del río Bitaco. Esta decisión se fundamenta en la necesidad de concentrar los esfuerzos, dado que los recursos son limitados, para poder realizar una intervención integral y generar impacto.

Es relevante anotar que esta zona tiene grandes necesidades, la presencia del Estado es mínima, las vías de acceso se encuentran en mal estado y en la región las oportunidades de empleo son muy escasas, la única empresa que brinda

empleo masivo es Agrícola Himalaya, por lo tanto, la producción de té y la acción social de la empresa son de gran impacto para dinamizar la economía de la región.

Adicionalmente, para este grupo es muy importante el impacto que la empresa pueda causar sobre el medio ambiente, el uso del agua y los suelos. De esta forma, para la empresa el foco del trabajo ambiental esta en Bitaco.

Los clientes: en este grupo se encuentran los distribuidores, cadenas y otros canales, a través de los cuales llegan los productos a los consumidores finales. Se incluyen clientes nacionales y del exterior.

La relación con los clientes gira en torno a satisfacer las especificaciones que el comercio requiere para su distribución.

Los consumidores: corresponden a los usuarios finales, en Colombia o en otros países a los que llegan los productos de la compañía.

Para este grupo de interés, la empresa se ha enfocado en presentar una amplia oferta de bebidas, que son una alternativa de consumo que involucra los beneficios de las plantas con bajo o ninguna adición de azúcar.

Dentro de las expectativas a satisfacer se involucran: la calidad y seguridad de los productos, el etiquetado que contenga la información adecuada, la producción con prácticas responsables y el uso de empaques sostenibles.

Los proveedores: son todas aquellas personas y empresas que suministran bienes o servicios requeridos por la empresa. Se contemplan proveedores

regionales en una proporción importante, proveedores nacionales y algunos proveedores del exterior.

Las expectativas fundamentales de este grupo son el cumplimiento de las condiciones negociadas y la oportunidad de crecer a la par del desarrollo de la empresa.

Agrícola Himalaya es consciente de la necesidad de trabajar de la mano con estos aliados para lograr la sostenibilidad. Dentro de las estrategias que ha planteado la compañía esta ser multiplicadora de los principios de sostenibilidad para que otras organizaciones apoyen el trabajo en beneficio de las comunidades y el planeta.

5.5. Estrategia de sostenibilidad inicial

En el año 2015 se plasmó por primera vez en un documento el marco de referencia para la sostenibilidad, en este se precisaron los tres ámbitos relevantes para la empresa:

Generación de valor: Desarrollo y progreso.

Ambientalmente amigables: Unidos por el planeta.

Socialmente articulados: mejor calidad de vida para nuestros colaboradores y la comunidad.

Para el logro de este objetivo común se determinó la necesidad de trabajar de forma engranada entre:

Agrícola Himalaya S.A.

Fundación Agrícola Himalaya.

Fondo de Empleados de Agrícola Himalaya.

Se establecieron los focos de trabajo, entendiendo que para generar impacto, es preciso concentrarse en algunos aspectos y de esta forma direccionar mejor los recursos disponibles.

En el anexo 1 se presenta la declaración de PLAN DE VIDA SOSTENIBLE 2015 - 2020, elaborada por Gerencia y Junta Directiva, y aprobada por los Accionistas. (Agrícola Himalaya S.A., 2014)

Este marco general de la sostenibilidad se resume en el siguiente esquema:



Ilustración 7: Esquema plan de vida sostenible 2015-2020. Cada paso hace el futuro

Fuente: Documentos del Comité de Sostenibilidad de Agrícola Himalaya S.A.

Para llevar a la práctica esta estrategia, en el Comité de Sostenibilidad se definieron cinco pilares, cada uno con un responsable directo de su gestión, igualmente, identificando el grupo de interés al que se dirige, así:

Rentabilidad y crecimiento - Agrícola Himalaya.

Liderazgo Ambiental – Fundación Agrícola Himalaya.

Desarrollo de la Comunidad – Fundación Agrícola Himalaya.

Calidad de vida para nuestros Colaboradores – Agrícola Himalaya y Fondo de Empleados.

Responsabilidad con Consumidores, Clientes y Proveedores – Agrícola Himalaya.

Para hacerlo más concreto, también se acotaron en cada uno de estos pilares los aspectos de trabajo o frentes a abordar. El resultado de este trabajo, es una entrada del proyecto y se resume en el siguiente esquema:

PILARES Y ASPECTOS RELEVANTES



Ilustración 8: Pilares y aspectos relevantes del Plan de Vida sostenible 2015 – 2020

Fuente: Documentos del Comité de Sostenibilidad de Agrícola Himalaya S.A.

6. Parte II: Desarrollo del proyecto

La ejecución del proyecto se llevó a cabo en simultánea con el trabajo al interior de la empresa, resultando en dos frentes complementarios:

- a) La dinámica al interior de la empresa para desplegar e implementar la estrategia de sostenibilidad definida. Que incluye la definición de indicadores y las acciones estratégicas para implementarlos.

Esto se coordinó a través del Comité de Sostenibilidad, el cuál lidero desde su formación desde el cargo de Directora Administrativa. Además lo integran el Gerente de la Empresa, la Gerente de la Fundación, la Directora de Mercadeo, el Director de Operaciones, el Superintendente de Hacienda, la Jefe de Gestión Humana, la Jefe de Gestión Ambiental y la Jefe de Calidad .

- b) La aplicación de los cinco pasos de la metodología SDG Compass, revisando la estrategia definida e identificando aspectos para nutrirla.

Esta parte realizada a título personal, con consulta a la Jefe de Gestión Ambiental y Superintendente de Hacienda para la etapa de entendimiento de los impactos y priorización.

A continuación se presentan los resultados de la aplicación de la metodología, siguiendo el orden de las etapas planteadas por SDG Compass⁴.

⁴ Para mayor información ver: <http://sdgcompass.org/>

6.1. Paso 1: Entendiendo los ODS

Este paso inicial consiste en familiarizarse con los ODS y sus metas.

En la parte de antecedentes se mencionaron estos objetivos y sus metas generales. Ver: [Ilustración 1: Objetivos de Desarrollo Sostenible](#).

6.2. Paso 2: Definiendo prioridades

Para abordar el paso 2, primero, se identificaron los ODS relacionados con la estrategia de sostenibilidad definida por la empresa. Adicionalmente, se realizó una revisión de la naturaleza de las operaciones de la organización para identificar qué más debería hacer, en orden a contribuir con los desafíos que plantean los ODS.

Los dos objetivos que se impactan de forma transversal con la actividad de la empresa Agrícola Himalaya son el 12 Producción y consumo responsable y el 8 Trabajo decente y crecimiento económico. Esto obedece a su actividad como empresa productora de alimentos, bienes de consumo masivo, que se constituye en el centro de una cadena de abastecimiento que inicia desde el consumo de recursos naturales para la fabricación de las materias primas hasta la distribución del producto para el consumidor final. Además de ser la principal generadora de empleo en Bitaco, municipio de La Cumbre.

Siendo consciente de lo anterior, se valida como la empresa ha considerado dentro de su estrategia aspectos como la eficiencia de los procesos de producción

agrícola e industrial, la gestión de los residuos y la inocuidad de sus productos, que apuntan hacia el ODS 12.

Para el ODS 12 se identifican como temas adicionales a considerar en la estrategia: el impacto ambiental generado por la producción de insumos agrícolas, materia prima y material de empaque requeridos para la operación, y el impacto ambiental por la disposición de producto.

Dentro de la estrategia de sostenibilidad se resalta el foco a contribuir con el ODS 8 por medio del proyecto empresarial "Bitaco como unidad de negocio auto-sostenible: producción y comercialización de un té orthodox de origen", y las acciones encaminadas al crecimiento de la empresa como unidad generadora de empleo.

Adicionalmente, el ODS 6 Agua limpia y saneamiento es un campo de alta relevancia porque la empresa realiza actividades de producción agrícola y por la ubicación en la que se encuentra. Se identifican como aspectos relevantes, dentro de la estrategia de sostenibilidad de la empresa, en el pilar de liderazgo ambiental, el concepto de uso eficiente del agua y la conservación de la cuenca del río Bitaco.

El ODS 13 Acción por el clima está también muy relacionado con la operación y ubicación de la empresa, en zona rural, contigua a la reserva natural y que incluye dentro del predio más de 100 hectáreas de bosque privado. Dentro de la estrategia de sostenibilidad de la organización se identifican como aspectos

relevantes la eficiencia energética y la reforestación, los cuales contribuyen a este objetivo. Un tema importante que se sugiere considerar en las contribuciones hacia este objetivo es el monitoreo de las emisiones.

Algunos otros ODS que revisten relevancia por la naturaleza de la organización y que se han considerado dentro de la estrategia de sostenibilidad son el 7 Energía asequible y no contaminante, el 9 Industria, innovación e infraestructura y el 3 Salud y Bienestar. Este último, particularmente enfocado en los consumidores.

En general se observa dentro de la estrategia de la empresa una apertura hacia diversas iniciativas, orientadas a la mayoría de los ODS, incluso a algunos que no tienen una relación directa con la actividad del negocio, como el aspecto de la educación, pero que ha decidido incluirlo por el contexto de la zona de Bitaco en la que opera.

Los ODS para los que no se observan acciones definidas en la estrategia de sostenibilidad actual son: 2 Cero hambre, 14 Vida submarina y 16 Paz, justicia e instituciones sólidas.

En la matriz del anexo 1 se puede observar la identificación de los impactos de la empresa y los ODS asociados en cada una de las etapas de la cadena de valor. De igual forma, el anexo 1 incluye aspectos de la estrategia de sostenibilidad definida por la empresa y propuestas de desarrollo futuras planteadas en este proyecto.

Después de entender cómo la estrategia de la empresa se relaciona con los ODS se hace necesario validar dos aspectos:

- a) Que los impactos que genera la operación de la empresa hacia los stakeholders, positivos o negativos, estén identificados y contemplados en la estrategia de sostenibilidad.
- b) Que la estrategia concentre los esfuerzos en aquellos, aspectos donde existan los mayores impactos actuales o potenciales, con el fin de aportar de forma más contundente, aprovechar oportunidades y reducir riesgos importantes. Generalmente esto se da en los aspectos que están más relacionados con el “core business”.

Para realizar este análisis se utilizaron los diagramas de cadena de valor de la organización los cual se muestran en el aparte: Cadena de valor.

De forma detallada se identificaron los impactos positivos y negativos actuales, igualmente los impactos potenciales en cada actividad, esto se puede ver en la matriz del anexo 1.

El paso a continuación consistió en valorar los impactos para determinar los más relevantes.

- Se utilizó una escala de 1 a 4 para calificar magnitud del impacto, donde 4 corresponde a alta, es decir, es de gran alcance, toca a muchas personas o recursos y 1 es baja porque muy pocas personas o recursos reciben este impacto.

- Igualmente se utilizó una escala de 1 a 4 para calificar la probabilidad de ocurrencia, donde 4 es altamente probable y 1 es poco probable.

Esta etapa tiene un grado de subjetividad importante, para reducirla se buscó profundizar en el conocimiento y observación de cada actividad, además de la opinión del profesor tutor y la consulta a la Jefe de Gestión Ambiental y el Agrónomo Superintendente de Hacienda, para los campos propios de su labor.

Al respecto es válida la observación de la Guía SDG Compass: “Cuando se trabaja a través de las tres acciones del paso 02, es importante señalar que la evaluación de los impactos y la determinación de prioridades no son procesos científicos, sino que requieren juicios subjetivos” (GRI, Pacto Global de las Naciones Unidas & WBCSD, 2015).

El resultado de la valoración con los comentarios que sustentan la calificación se aprecia en la matriz del anexo 2.

Es importante anotar que el contexto de la zona de Bitaco fue una consideración importante para la valoración. En la calificación se le dio una mayor calificación a los impactos ambientales por tratarse de una zona rural, cerca de una reserva natural, en comparación a si se evaluara el mismo impacto en una zona industrial. De la misma forma se consideró que las acciones de generación de empleo e intervención social puntuaban más alto por ser el municipio de La Cumbre una zona con muy pocas oportunidades en relación con otros municipios del departamento.

Con el fin de robustecer el análisis de prioridades y poder determinar los aspectos de sostenibilidad que son estratégicos para la organización, en los que puede generar y capturar valor, porque están involucrados en su “core business”, se utilizó el *triage* de la sustentabilidad propuesto por el Dr. Gregory C. Unruh en su libro “Strategy on the Sustainability Frontier” (Unruh, 2015) aplicando las siguientes preguntas:

- a) ¿El asunto no puede ser resuelto sin la compañía?
- b) ¿La compañía puede hacer algo diferenciado en la materia?
- c) ¿Lo que hagan otros al respecto impacta el negocio?

Los resultados de esta evaluación se presentan en la matriz del anexo 2.

De la evaluación de prioridades se identificaron los siguientes impactos como los más relevantes y estratégicos para la empresa:

Tabla 1: Impactos prioritarios para Agrícola Himalaya S.A.

| Relevancia | Etapas de la cadena de valor | Impacto | +/- | Magnitud | Comentarios magnitud | Probabilidad de ocurrencia | Comentarios Probabilidad | magnitud * Probabilidad | SH relacionados | ODS | El asunto no puede ser resuelto sin la compañía | La compañía puede hacer algo diferenciado en la materia | Lo que hagan otros al respecto impacta el negocio |
|------------|--|--|-----|----------|--|----------------------------|--|-------------------------|---|--|---|---|---|
| Muy alta | Siembra & resiembra, mantenimiento del cultivo y cosecha de té | Favorecer la cobertura vegetal, fijación de carbono en una zona que podría estar en ganadería o para uso habitacional | + | 4 | El cultivo de té es un ecosistema integrado al bosque, con mayor aporte en fijación de carbono que actividades como la ganadería | 4 | La empresa ha definido no tocar la zona de bosque para cultivos, por el contrario tiene en plan sembrar en áreas de potreros | 16 | Medio Ambiente y Comunidad. | 13. ACCIÓN POR EL CLIMA, 15. VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES | X | X | X |
| | Cultivo y proceso de té | Generación de empleo directo e indirecto en unidad productiva de Bitaco, fuente de ingresos para la población por medio de actividad agrícola rentable, para reducir abandono del campo, prevenir violencia. | + | 4 | Es una zona donde prácticamente no hay otras oportunidades de empleo masivo | 4 | Permanente, desde hace 50 años | 16 | Comunidad y Colaboradores. | 8. TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO | X | X | X |
| | Todas las etapas internas | Sostenibilidad global de la empresa y generación de valor económico | + | 4 | El grupo directo beneficiado son los accionistas, pero indirectamente todos los stakeholders | 4 | Constantemente se trabaja para lograrlo | 16 | Accionistas, Comunidad y Colaboradores | 8. TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO | X | X | X |
| Alta | Empaque y encefano de infusiones | Generación de residuos sólidos | - | 3 | Plástico y cartones de desperdicio | 4 | Diariamente | 12 | Medio Ambiente | 12. PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLE | X | X | X |
| | Distribución y Consumo final | Impacto ambiental por la disposición de producto final | - | 3 | Múltiples niveles de empaque desde la unidad de venta hasta la unidad de consumo | 4 | Diario | 12 | Medio Ambiente, Consumidores y Clientes | 12. PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLE | X | X | X |
| | Todas las etapas internas | Oportunidad de tener un trabajo con todos los beneficios legales de la contratación y los extralegales que se determine en toda la empresa | + | 3 | En la zona de Bitaco no hay una empresa que genere esta oportunidad | 4 | La empresa lo viene haciendo desde su constitución | 12 | Comunidad y Colaboradores | 8. TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO | X | X | X |
| | Consumo final | Contribución a que la población adopte un estilo de vida más saludable gracias a la oferta de productos (bebidas) sin o con baja azúcar y con los beneficios de las plantas | + | 3 | Consumidores básicamente de estrato 3 en adelante | 4 | Permanente | 12 | Consumidores y Clientes. | 12. PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLE | X | X | X |
| Media | Proceso de té y aromáticas | Emissiones de ruido | - | 3 | Más crítico que en la planta de empaque porque esta es una zona rural | 4 | Cada que está en operación | 12 | Medio Ambiente, Comunidad y Colaboradores | 3. SALUD Y BIENESTAR | X | | X |
| | -- | Ambiente sano y preservación del ecosistema por medio de la descontaminación de la cuenca alta y medio río Bitaco, y reforestación | + | 4 | Alcance a todas las familias de la cuenca alta y media | 3 | Es un proyecto con apoyo e interventoría internacional | 12 | Medio Ambiente y Comunidad | 3. SALUD Y BIENESTAR, 6. AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO, 17 ALIANZAS, 15 ECOSISTEMAS, 11 | | X | X |
| | -- | Impacto global de las estrategias de trabajo con la comunidad y el medio ambiente desarrolladas por la Fundación en La Cumbre | + | 4 | En la zona de Bitaco la presencia del Estado es muy precaria y es mínima la participación de ONG's que apoyen | 4 | Desde sus orígenes la empresa ha apoyado la labor social en Bitaco y es un mandato de los accionistas continuar | 16 | Medio Ambiente y Comunidad | 1. FIN DE LA POBREZA, 4. EDUCACIÓN DE CALIDAD, 6. AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO, 17 ALIANZAS, 15 ECOSISTEMAS, 11 COMUNIDADES SOSTENIBLES | | X | |
| | Todas las etapas internas | Percepción interna de la gestión de sostenibilidad de la empresa | + | 3 | Todos los colaboradores de la empresa | 4 | Permanente | 12 | Colaboradores | 9. INDUSTRIA INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA | X | X | |

6.3. Paso 3: Estableciendo objetivos

La metodología SDG Compass recomienda que una vez establecidas las prioridades estratégicas se proceda a seleccionar los indicadores apropiados y definir las metas para monitorear el avance en los aspectos identificados.

Antes de describir los resultados de este paso, es necesario contextualizar que la aplicación de la metodología SDG Compass se realizó en simultánea con el proceso interno de difusión de la estrategia de sostenibilidad; particularmente cuando a nivel de la investigación se entró en la etapa de establecimiento de objetivos, ya a nivel interno se había realizado la definición de indicadores para casi todos los aspectos incluidos en la estrategia inicial (Plan de Vida Sostenible 2015 – 2020), entonces el trabajo se enfocó en:

- Validar que indicadores aplicaban a los impactos identificados.
- Revisar que los indicadores definidos realmente monitorearan las variables críticas de los impactos, especialmente para los de mayor prioridad.
- Proponer indicadores adicionales para fortalecer la medición de la contribución de la empresa a la sostenibilidad.

Esto se realizó por medio de la matriz del anexo 2.

A continuación se muestran los objetivos e indicadores establecidos para los impactos prioritarios:

Tabla 2: Objetivos e indicadores para los aspectos prioritarios

| Objetivo | Índice | Medición |
|---|--|--|
| Incrementar la cobertura vegetal | Conservación bosques y cobertura vegetal | Ha bosques / Ha totales y Ha cultivos / Ha totales |
| Generar empleos directos e indirectos en la unidad productiva de Bitaco | Empleos en la unidad de Bitaco | # trabajadores directos e indirectos |
| Mantener la generación de valor económico | Margen EBITDA | EBITDA / Ventas Netas |
| Aumentar la recuperación de material reciclable por planta | Recuperación de material reciclable por planta | Kg. de reciclaje/ Tonelada ó paca empacada |
| Controlar el impacto ambiental por la disposición de producto final | *Contenido de material reciclado por unidad de empaque *Contenido de material renovable por unidad de empaque | De acuerdo a lo establecido en el "Protocolo Global sobre Sustentabilidad del Packaging 2.0" (The Consumer Goods Forum, 2011). |
| Mantener la proporción de empleos directos en la totalidad de la empresa | Contratación directa Acopi y Bitaco | # personal directo / # personas totales |
| Aumentar la oferta de productos innovadores | Desarrollo de nuevos productos | % ventas \$ de productos lanzados últimos 3 años / ventas \$ totales |
| Reducir las emisiones de ruido | Medición de ruido | Índice en decibeles |
| Desarrollar capacidades de autogestión e involucramiento en las familias de la cuenca del río Bitaco para el proyecto de descontaminación | Cobertura de la alianza por la educación y la gestión ambiental del territorio | # de familias inscritas y participando activamente de las acciones del proyecto. |
| Mejorar la calidad del agua en la cuenca alta y media del río | Índice de calidad del agua del río Bitaco | Análisis de agua |
| Mantener el apoyo financiero para los programas de la fundación | Recursos totales ejecutados por la Fundación en programas sociales y ambientales | Total en \$ ejecutado por la Fundación |

| Objetivo | Índice | Medición |
|--|-------------------------------------|---|
| Aumentar los programas y proyectos de intervención social de la fundación por medio de la consecución de recursos externos adicionales | Financiación externa | total de recursos de donantes externos / total de recursos ejecutados |
| Incrementar la percepción positiva de la gestión de sostenibilidad de la empresa en los colaboradores | Percepción de RSE por colaboradores | Resultado encuesta |

La metodología SDG Compass contempla dentro de esta etapa el anuncio del compromiso con los ODS y la comunicación de los objetivos.

Al respecto, la empresa viene trabajando en la divulgación en medios de comunicación de su compromiso con la sostenibilidad ambiental y social, resaltando principalmente el esfuerzo y la apuesta estratégica para la producción y comercialización del té orthodox, materializada en la nueva planta construida en Bitaco con una inversión de más de 5.000 millones de pesos. (Gómez, 2015).

Con el grupo de interés de los colaboradores se realizó una difusión general de la estrategia de sostenibilidad de la compañía, en la que se explicó de forma detallada el “plan de vida sostenible” y “los pilares y aspectos relevantes”, también se mencionaron de forma general algunos de los objetivos. En otro momento, se realizó socialización del proceso que se inició hace algunos meses para construcción de los indicadores y línea de base a los jefes de área.

Una vez se han precisado las prioridades y los objetivos, además de la definición de indicadores adicionales sugeridos en este proyecto, la organización deberá evaluar qué recomendaciones incorpora. Entonces, en ese momento será

conveniente realizar una nueva divulgación a los jefes de área y otros grupos de interés involucrados como son los proveedores y clientes.

6.4. Paso 4: Integrando

En el paso 4 se busca incorporar dentro de la dinámica de la operación de la empresa las iniciativas de sostenibilidad con el fin de garantizar su ejecución. La metodología propone en este paso construir planes de acción que permitan integrar los impactos identificados en las estrategias existentes.

En este paso se recogieron las iniciativas que la organización ha contemplado incluir como desarrollo de su estrategia de sostenibilidad a través de programas o proyectos específicos, algunos de estos ya están en marcha mientras que otros apenas se van a estructurar. Adicionalmente, como aporte del proyecto se proponen algunos adicionales para complementar la estrategia.

En la siguiente tabla se resumen los resultados de este paso para los aspectos más relevantes:

Tabla 3: Acciones y responsables para los aspectos prioritarios

| Objetivo | Acciones contempladas en la estrategia | Responsable | Sugerencias adicionales |
|---|---|-----------------------------|---|
| Incrementar la cobertura vegetal | Plan para mantener y aumentar Ha de bosques y cultivos | Superintendente de Hacienda | Formalizar las metas anuales en incremento de bosques y cultivos |
| Generar empleos directos e indirectos en la unidad productiva de Bitaco | Proyecto empresarial "Bitaco como unidad de negocio auto-sostenible": producción y comercialización de un té orthodox de origen | Gerente General | Con el fin de generar más ingresos para habitantes de la zona, se puede evaluar proyecto para promover emprendimientos en siembra de materia prima como aromáticas y frutas |

| Objetivo | Acciones contempladas en la estrategia | Responsable | Sugerencias adicionales |
|--|---|------------------------------------|--|
| Mantener la generación de valor económico | Plan de fortalecimiento de competencias financieras para el crecimiento económico y la generación de valor. | Gerente General | Formalizar metas de valor económico para la unidad de negocio de Bitaco y la unidad de negocio de Acopi. |
| Aumentar la recuperación de material reciclable por planta | Programa de manejo de los residuos sólidos | Jefe de Gestión Ambiental | Formalizar y divulgar el programa de manejo para la planta de Empaque y Fábrica Bitaco |
| Controlar el impacto ambiental por la disposición de producto final | Se está evaluando y se planteará una estrategia | Director de Operaciones | Buscar que los proveedores de materiales elaborados a partir de pulpa tengan certificación FSC. Una estrategia de generación de valor compartido importante es trabajar en proyectos para reducir empaque y en simultánea mejorar costos. Se sugiere revisar referente: "Protocolo Global sobre Sustentabilidad del Packaging 2.0" |
| Mantener la proporción de empleos directos en la totalidad de la empresa | *Proyecto empresarial "Bitaco como unidad de negocio auto-sostenible": producción y comercialización de un té orthodox de origen *Política de contratación | Gerente General | Analizar y documentar la política de contratación |
| Aumentar la oferta de productos innovadores | Portafolio de proyectos de nuevos productos en desarrollo | Jefe de Investigación y Desarrollo | Evaluar la posibilidad de desarrollar productos que aporten a resolver deficiencias nutricionales en consumidores de la base de la pirámide |
| Reducir las emisiones de ruido | Programa de gestión de seguridad industrial y salud en el trabajo - proyecto para reducción y mitigación del ruido en fábrica | Director de Operaciones | Establecer el nivel de ruido como uno de los indicadores de sostenibilidad y definir frecuencia de medición |

| Objetivo | Acciones contempladas en la estrategia | Responsable | Sugerencias adicionales |
|---|--|---|---|
| Desarrollar capacidades de autogestión e involucramiento en las familias de la cuenca del río Bitaco para el proyecto de descontaminación | Proyecto "Gestión Ambiental del territorio para una vida saludable y en comunidad" | Gerente de la Fundación y Jefe de Gestión Ambiental | Contemplar con la Fundación acciones que permitan el desarrollo de capacidades adicionales de empoderamiento de la comunidad |
| Mejorar la calidad del agua en la cuenca alta y media del río Bitaco | Proyecto "Gestión Ambiental del territorio para una vida saludable y en comunidad" | Gerente de la Fundación y Jefe de Gestión Ambiental | *Contemplar con la Fundación acciones que permitan el desarrollo de capacidades adicionales de empoderamiento de la comunidad *Establecer línea de base y metas de mejora en la calidad del agua con la realización del proyecto |
| Mantener el apoyo financiero para los programas de la fundación | La Fundación es parte integral de la estrategia de sostenibilidad de la empresa y lidera los pilares: Gestión Ambiental y Desarrollo de la Comunidad | Gerente General y Gerente de la Fundación | |
| Aumentar los programas y proyectos de intervención social de la fundación por medio de la consecución de recursos externos adicionales | Estrategia para consecución de otros donantes | Gerente de la Fundación | Buscar proyectos en los que converjan objetivos de la fundación e intereses de posibles aliados, para lograr que se vinculen otras empresas e instituciones |
| Incrementar la percepción positiva de la gestión de sostenibilidad de la empresa en los colaboradores | Estrategia para comunicación y evaluación de la percepción de RSE en colaboradores | Director Administrativo | Buscar mecanismos participativos para involucrar a los empleados. Posteriormente realizar una estrategia de comunicación hacia otros grupos de interés y medir su percepción en orden a alinearse con sus expectativas |

En el anexo 1 se mencionan otras acciones contempladas actualmente por la empresa y algunas otras sugeridas que aunque no corresponden a impactos calificados como prioritarios son relevantes para la gestión integral de la empresa y para prepararse para exigencias futuras.

Para garantizar la implementación de estos objetivos, una sugerencia adicional es revisar cómo se puede incorporar metas personales que se involucren en el sistema de compensación e incentivos de la organización.

6.5. Paso 5: Reportando y comunicando

El quinto paso de la metodología contempla el despliegue y la comunicación tanto de la estrategia como de los avances en la misma, hacia el exterior de la organización. Este paso incluye el reporte del resultado de los indicadores a través de informes periódicos de sostenibilidad.

Dado el tiempo establecido y los objetivos de este proyecto, el alcance del mismo no alcanza a abordar la elaboración del informe de sostenibilidad. Para llegar a construir un buen informe de sostenibilidad es necesario avanzar en la medición y análisis de los diferentes parámetros. Sin embargo, se plantean a continuación algunos puntos a tener en cuenta.

Es importante que al interior de la organización se generen espacios para explicar los resultados de este proyecto, con el fin de entender el trabajo realizado y los resultados. Se plantea iniciar con un diálogo con las diferentes áreas, en el que se pueda validar las prioridades establecidas, los indicadores y las acciones detalladas a desarrollar.

El Comité de Sostenibilidad viene trabajando en la implementación de los indicadores y en la definición de metas, es importante avanzar con decisión en la integración, identificando los responsables que al interior de la organización

pueden y deben hacer algo en cada impacto, estableciendo planes de acción detallados y validando que las acciones implementadas realmente contribuyen al objetivo.

Se espera que los resultados de este ejercicio aporten sustancialmente para nutrir la dinámica de trabajo en la sostenibilidad en la organización.

7. Conclusiones y recomendaciones

La estrategia inicial de sostenibilidad de la empresa Agrícola Himalaya, a diferencia de otras compañías que usualmente se enfocan más en lo ambiental, contempla objetivos sociales y económicos en diferentes campos por lo que la contribución es importante para la mayoría de los ODS.

La aplicación de la metodología SDG Compass evidenció que algunas acciones planteadas en la estrategia no están directamente relacionadas con las actividades de la cadena de valor, sino que apuntan fundamentalmente a atender necesidades de la comunidad de la zona de Bitaco, en la que se localizan los cultivos y la producción. Lo anterior es válido por el contexto de la zona y la empresa, sin embargo, desde el enfoque de cadena de valor, se puede recomendar que la empresa en un futuro evalúe acciones que integren sus objetivos de negocio con su interés genuino en la comunidad, por ejemplo, proyectos de emprendimiento para la producción de hierbas aromáticas.

Dentro de la estrategia actual no se observa una contribución directa al ODS 2 Cero hambre. Por tratarse de una empresa que fabrica y vende productos clasificados en la categoría de alimentos, existe una oportunidad importante de generar valor y a la vez ayudar a esta meta a través del desarrollo de bebidas que puedan ayudar a reforzar la nutrición de potenciales consumidores de base de la pirámide, generando también valor económico para la empresa.

Un aspecto que no salió calificado como prioritario de forma individual, pero que si aparece de manera transversal en varios impactos es el potencial del trabajo con

proveedores, ver anexo 1. En este sentido, es importante que se considere establecer un plan con objetivos y recursos para multiplicar los principios de sostenibilidad hacia los proveedores y trabajar en conjunto los mayores impactos, que sin duda tienen repercusión en la reputación de toda la cadena de valor. Para esto es importante la participación activa del área de Compras dentro del Comité de Sostenibilidad.

Dentro de este trabajo se valida la importancia de trabajar en el uso de materiales para el proceso de empaque y la disminución del impacto por la disposición final del producto, lo cual ya había sido identificado por la empresa como un tema a desarrollar. Para esto se recomienda enfocarse en reducir, reciclar y reutilizar como parámetros básicos para la revisión de los empaques y los procedimientos internos. Adicionalmente, asociar los mecanismos de compensación como la reforestación para balancear los impactos que se generan.

Algunas otras mediciones, adicionales a los indicadores de los impactos prioritarios, que la empresa debería considerar, pues si bien hoy no son urgentes, pero que con el paso del tiempo posiblemente tomen gran interés son los siguientes:

- Consumo de agua en actividades de riego
- Medición de la huella hídrica para toda la empresa
- Emisiones de gases de efecto invernadero por fuentes fijas y móviles
- Indicadores de población en situaciones de desigualdad (afrodescendientes, discapacitados, etc).

Bibliografía

- Agrícola Himalaya S.A. (2014). Plan de vida sostenible 2015 - 2020. Cada paso hace el futuro. *Documentos de la Junta Directiva de Agrícola Himalaya S.A.*
- Agrícola Himalaya S.A. (2014). Por la denominación de origen del Té de La Cumbre.
- Agrícola Himalaya S.A. (Octubre de 2016). Organigrama.
- Avedaño, W. R. (2013). Responsabilidad social (RS) y responsabilidad social corporativa (RSC): una nueva perspectiva para las empresas. *Revista Lasallista de investigación - Vol.10 No. 1*, 152 - 163.
- Fundación Agrícola Himalaya. (Febrero 2013). *Periódico La Red, cuenca río Bitaco, unidos por naturaleza.*
- Garriga, E. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Dome `nec Mele´ Journal of Bussiness Ethics*, 53:51 - 71.
- Gómez, C. (5 de Marzo de 2015). Agrícola Himalaya, tras el primer té de origen en Colombia. *Portafolio.*
- GRI, Pacto Global de las Naciones Unidas & WBCSD. (2015). *SDG Compass. La guía para la acción empresarial en los ODS.* Obtenido de www.sdgcompass.org
- Kielstra, P. (2008). Doing good: Business and the sustainability challenge . *The Economist*, 4.
- Melo, J., Villa, L., Naranjo, A. M., & Zenteno, M. (mayo de 2015). *Empresas y Objetivos de Desarrollo Sostenible - Una guía para empezar-*. Obtenido de innove: www.innove.com.co
- Naciones Unidas. (12 de 10 de 2016). Obtenido de <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Naciones Unidas. (16 de Febrero de 2016). *Naciones Unidas.* Obtenido de <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/la-agenda-de-desarrollo-sostenible/>
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review.*
- Reficco, E., & Ogliastrri, E. (2009). Empresa y sociedad en América Latina: una introducción. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 4S, 1-25.
- The Consumer Goods Forum. (2011). *Protocolo Global sobre Sustentabilidad del Packaging 2.0.* Obtenido de The Consumer Goods Forum: <http://www.theconsumergoodsforum.com/resources/publications>
- Unruh, G. (2015). *Strategy on the sustainability frontier.* Fairfax: Global Leadership Press.

www.globalreporting.org. (Noviembre de 2015). Obtenido de
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-Two.pdf>

Anexos

Anexo 1: Plan de Vida Sostenible 2015 – 2020. Cada paso hace el futuro.

Anexo 2: Matriz de análisis de la cadena de valor de Agrícola Himalaya y su estrategia de sostenibilidad.

Anexo 1: Plan de Vida Sostenible 2015 – 2020. Cada paso hace el futuro.

“CADA PASO HACE EL FUTURO”

Introducción:

Nuestros productos inciden directamente en una mejor calidad de vida para las personas. Por ello, son cada día más apetecidos a nivel nacional y mundial. Es así como el portafolio de Agrícola Himalaya produce una significativa diferencia en beneficio de la salud y el bienestar de los consumidores, y por ello constituye nuestro principal haber.

Conscientes de lo anterior, enfilamos nuestros esfuerzos en desarrollar permanentemente nuevas líneas de portafolio y en crear nuevas opciones, respetando sus características vitales, es decir, su esencia saludable, disfrutable y benéfica para la salud.

Nuestras metas nos llevan a doblar las ventas de la compañía en diez años, y a aumentar el porcentaje de las exportaciones a un 22% de las mismas en el 2020.

Este crecimiento se debe traducir en beneficios e impacto positivo para todos nuestros grupos de interés, a saber: colaboradores y sus familias, accionistas, consumidores, distribuidores y proveedores, y comunidad de nuestras zonas de influencia.

Entre los beneficios destacamos: la generación de empleos directos e indirectos; mayores ingresos para todos quienes están ligados a nuestra cadena productiva dentro de la empresa; incidencia en el crecimiento de nuestros proveedores y distribuidores y, generación de desarrollo sostenible en las áreas de influencia de Agrícola Himalaya.

CRECIMIENTO SOSTENIBLE

La meta principal de nuestro crecimiento es lograrlo con sostenibilidad; no consideramos válido un crecimiento a cualquier precio.

Así pues, nos proponemos trabajar de tal manera que sea posible alcanzar lo que se conoce como el triple resultado: generación de valor, protección del medio ambiente y responsabilidad social, componente este último que exige mitigar los impactos negativos que produce nuestra labor, que implica la utilización de recursos naturales para los procesos productivos y de empaque y, simultáneamente, potenciar los impactos positivos, que son los beneficios para la salud de nuestros consumidores, la generación de empleos y el fortalecimiento del desarrollo regional.

Generación de valor: desarrollo y progreso

Nuestros productos pueden ayudar a mejorar la calidad de vida de miles de personas.

Su alto porcentaje de antioxidantes y demás componentes benéficos para la salud producen múltiples beneficios avalados por la ciencia.

Por ello, buscamos ampliar la base de consumidores a nivel nacional e internacional mediante tres estrategias básicas: 1. Diversificando el portafolio y la distribución para impactar más consumidores de todos los estratos, proporcionándoles una oferta integralmente saludable; 2. Produciendo con calidad, buscando mejorar continuamente nuestros estándares; y, 3. Siendo competitivos con costos y precios razonables.

Para lograr lo anterior, la innovación debe tener un espacio prioritario en el quehacer de todos, teniendo siempre en cuenta que en la compañía primarán los desarrollos de productos con beneficios para la salud, siguiendo las tendencias mundiales y aprovechando los avances científicos.

De esta manera mitigamos el impacto negativo principal de nuestra área rural, consistente en el uso de la tierra para un cultivo que, aún cuando tiene comprobados beneficios para la salud, no supe los alimentos del pancoger.

Ambientalmente amigables: unidos por el planeta

De puertas para adentro: La empresa desarrolla procesos agrícolas, industriales, de manufactura, distribución, mercadeo y administración. En los primeros, que tienen lugar en sus predios de Bitaco, Valle del Cauca, la principal meta para el cuidado del medio ambiente es el uso racional del agua y la energía, y el buen manejo de los residuos. En los demás procesos debe primar el objetivo de la mejora continua de cada uno, utilizando tecnologías limpias y de punta, además de garantizar el manejo impecable del agua, la energía y los residuos.

De puertas para afuera: La compañía se ha caracterizado por su vocación ambiental. Eso lo demuestra la proporción de utilización de sus tierras en Bitaco: conservación de 190 hectáreas de bosque, al tiempo que solamente 60 hectáreas están dedicadas a la siembra de productos saludables y amigables con el ecosistema, té y aromáticas, y 30 hectáreas a la ganadería, que en 2020 estarán incorporadas al área cultivable.

Pero, conscientes de que el agua es la prioridad mundial, la meta de un crecimiento sostenible nos lleva a retos mayores: irradiar al vecindario la convicción de que el corregimiento de Bitaco es un área boscosa productora de agua que en la actualidad abastece acueductos para 10.000 habitantes, cifra que en el 2020 puede llegar a 15.000.

Así pues, Agrícola Himalaya, como mayor generadora de trabajo de la región, deberá liderar e interactuar con la comunidad y las autoridades para poner en marcha un gran proyecto público privado continuado, dirigido a la protección, descontaminación y conservación de la cuenca alta y media del río Bitaco, que incluya acciones para protección de los bosques, las aguas, y el manejo de residuos sólidos.

Somos conscientes de que el cambio climático influirá cada vez más en nuestro negocio y exigirá de nuestra parte un número creciente de acciones que protejan nuestro entorno.

Estas acciones estarán atravesadas por la educación, la investigación y la innovación, generadas en instancias distintas para adultos, niños y jóvenes.

Socialmente articulados: mejor calidad de vida para nuestros colaboradores

Este componente de la sostenibilidad nos lleva a desarrollar una estrategia que conduzca al mejoramiento de la calidad de vida de todos nuestros grupos de interés, con énfasis en los colaboradores de la compañía y sus familias y, en segundo lugar pero con el énfasis adecuado, en los pobladores de las regiones donde la compañía lleva a cabo su labor.

Las líneas de trabajo prioritarias para los dos grupos poblacionales principales están relacionadas con proyectos para apoyo a la educación y la cultura, la recreación y el emprendimiento, porque consideramos que es de esta manera que se abren puertas para el empoderamiento de cada persona.

UN OBJETIVO COMÚN

Estos tres componentes de la sostenibilidad: generación de valor, responsabilidad ambiental y articulación social generan un norte común: la construcción de un futuro mejor para las personas y para el pedacito de planeta que nos corresponde desarrollar, cuidar y disfrutar con responsabilidad.

QUIÉNES LO HAREMOS: UN NORTE COMÚN

Las tres entidades que componen Agrícola Himalaya: empresa, fondo de empleados y fundación, desarrollarán estrategias interrelacionadas para cumplir las metas para el crecimiento sostenible.

En el caso de la empresa, cada área construirá sus objetivos e indicadores específicos para contribuir a hacer realidad las metas comunes.

En cada uno de nuestros pasos está ese mejor futuro (Agrícola Himalaya S.A., 2014).

Anexo 2: Matriz de análisis de la cadena de valor de Agrícola Himalaya y su estrategia de sostenibilidad.

| Etapa de la cadena de valor | Impacto | +/- | Magnitud | Comentarios magnitud | Probabilidad de ocurrencia | Comentarios Probabilidad | SH relacionados | ODS | El asunto no puede ser resuelto sin la compañía La compañía puede hacer algo diferenciado en la materia Lo que hagan otros al respecto Impacta el negocio | Índice | Medición | Acciones contempladas en la estrategia | Sugerencias adicionales |
|---|---|-----|----------|--|----------------------------|--|-----------------------------|---|--|--|--|--|--|
| 1 Siembra & resiembra, mantenimiento del cultivo y cosecha de té | Favorecer la cobertura vegetal, fijación de carbono en una zona que podría estar en ganadería o para uso habitacional | + | 4 | El cultivo de té es un ecosistema integrado al bosque, con mayor aporte en fijación de carbono que actividades como la ganadería | 4 | La empresa ha definido no tocar la zona de bosque para cultivos, por el contrario tiene en plan sembrar en áreas de potreros | Medio Ambiente y Comunidad. | 13. ACCIÓN POR EL CLIMA, 15. VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES | X X X | Conservación bosques y cobertura vegetal | Ha bosques / Ha totales y Ha cultivos / Ha totales | Plan para mantener y aumentar Ha de bosques y cultivos | Formalizar las metas anuales en incremento de bosques y cultivos |
| 2 Siembra & resiembra, mantenimiento del cultivo y cosecha de té | Posible extensión de la frontera agrícola | - | 1 | El cultivo de té es un ecosistema integrado al bosque, con mayor aporte en fijación de carbono que actividades como la ganadería | 2 | La empresa ha definido no tocar la zona de bosque para cultivos, por el contrario tiene en plan sembrar en áreas de potreros | Medio Ambiente y Comunidad. | 12. PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLE & TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO | X X X | Productividad por Ha cosechada de té | kg mes / Ha cosechadas mes | Ecoeficiencia: máxima productividad del cultivo | |
| 3 Mantenimiento del Cultivo y cosecha de té | Potencial contaminación de efluentes con insumos agrícolas -orgánicos- | - | 1 | En todo el cultivo se utilizan insumos orgánicos por lo que el impacto sería menor | 1 | Los diferentes estudios ambientales no muestran evidencias en este sentido | Medio Ambiente y Comunidad. | 6. AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO | X | No definido | No definido | No se han definido acciones en este sentido | Revisar la pertinencia de investigar este aspecto |
| 4 Mantenimiento del Cultivo y cosecha de té | *Residualidad de insumos agrícolas en el suelo -orgánicos- *Potencial degradación del suelo por monocultivo | - | 1 | En todo el cultivo se utilizan insumos orgánicos por lo que el impacto sería menor | 1 | El cultivo de té es perenne y está establecido hace más de 50 años, además como su manejo es orgánico, ya está prácticamente integrado al ecosistema | Medio Ambiente y Comunidad. | 15. VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES | X | Integridad Biológica de la Hacienda Himalaya | Índice de integralidad biológica | *Plan de conversión a agricultura orgánica *Plan de manejo de la zona de reserva de Agrícola Himalaya y plan integrado de gestión ambiental | |

| Etapa de la cadena de valor | Impacto | +/- | Magnitud | Comentarios magnitud | Probabilidad de ocurrencia | Comentarios Probabilidad | Probabilidad * magnitud | SH relacionados | ODS | El asunto no puede ser resuelto sin la compañía La compañía puede hacer algo diferenciado en la materia Lo que hagan otros al respecto impacta el negocio | Índice | Medición | Acciones contempladas en la estrategia | Sugerencias adicionales | | | |
|-----------------------------|---|--|----------|----------------------|--|--------------------------|---|-----------------|---|---|--------|----------|--|--|----------------------------------|---|---|
| 5 | Mantenimiento del Cultivo y cosecha de té | Consumo de agua para riego | - | 2 | La demanda de agua del cultivo se suplir con lluvias y alto nivel de humedad de la zona, prácticamente solo requieren riego lotes de zona baja | 2 | Lotes en zona alta y media prácticamente no requieren riego | 4 | Medio Ambiente y Comunidad. | 6. AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO | X | X | X | No definido | No definido | Uso eficiente del agua a través de la implementación de un plan de gestión integral del recurso hídrico | Implementar indicador de consumo de agua: m ³ / Ha. Considerar como una estrategia fundamental la implementación del riego por goteo en todas las zonas que necesiten ser regadas. A mediano plazo sería importante realizar la medición de la huella hídrica en todos los procesos. |
| 6 | Mantenimiento del Cultivo y cosecha de aromáticas | Potencial contaminación de efluentes con insumos agrícolas -orgánicos- | - | 1 | En todo el cultivo se utilizan insumos orgánicos por lo que el impacto sería menor | 1 | Los diferentes estudios ambientales no muestran evidencias en este sentido | 1 | Medio Ambiente y Comunidad. | 6. AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO | X | | X | No definido | No definido | No se han definido acciones en este sentido | Revisar la pertinencia de investigar este aspecto |
| 7 | Mantenimiento del Cultivo y cosecha de aromáticas | *Residualidad de insumos agrícolas en el suelo -orgánicos- *Potencial degradación del suelo por monocultivo | - | 1 | En todo el cultivo se utilizan insumos orgánicos por lo que el impacto sería menor | 2 | El desgaste del suelo puede ser mayor que en el té porque está más expuesto | 2 | Medio Ambiente y Comunidad. | 15. VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES | X | | X | Integridad Biológica de la Hacienda Himalaya | Índice de integralidad biológica | *Plan integrado de gestión ambiental *Plan de gestión de la biodiversidad | Evaluar proyecto para promover emprendimientos en la zona de Bitaco en siembra de materia prima como aromáticas y frutas |
| 8 | Mantenimiento del Cultivo y cosecha de aromáticas | Consumo de agua para riego | - | 2 | Demanda más agua que el té pero el área del cultivo de aromáticas es 5 veces menor | 4 | Lotes ubicados en zona baja requieren riego permanente | 8 | Medio Ambiente y Comunidad. | 6. AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO | X | X | X | No definido | No definido | Uso eficiente del agua a través de la implementación del Plan integrado de gestión ambiental | Implementar indicador de consumo de agua: m ³ / Ha. Considerar como una estrategia fundamental la implementación del riego por goteo en todas las zonas que necesiten ser regadas. A mediano plazo sería importante realizar la medición de la huella hídrica en todos los procesos. |
| 9 | Proceso de té y aromáticas | Emissiones de ruido | - | 3 | Más crítico que en la planta de empaque porque esta es una zona rural | 4 | Cada que está en operación | 12 | Medio Ambiente, Comunidad y Colaboradores | 3. SALUD Y BIENESTAR | X | | X | Medición de ruido | Índice en decibeles | Programa de gestión de seguridad industrial y salud en el trabajo - proyecto para reducción y mitigación del ruido en fábrica | Establecer este parámetro dentro de los indicadores de sostenibilidad y definir frecuencia de medición |
| 10 | Proceso de té y aromáticas | Vertimiento de aguas residuales de limpieza y baños Bitaco | - | 1 | Planta con bajo número de operarios, no todas las áreas requieren lavado en húmedo diario | 4 | Diaria | 4 | Medio Ambiente y Comunidad. | 6. AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO | X | | X | No definido | No definido | No se han definido acciones en esta etapa | Es importante precisar la cantidad por lo menos estimada y el tratamiento de los vertimientos. A mediano plazo sería importante realizar la medición de la huella hídrica en todos los procesos. |

| Etapa de la cadena de valor | Impacto | +/- | Magnitud | Comentarios magnitud | Probabilidad de ocurrencia | Comentarios Probabilidad | Probabilidad * magnitud | SH relacionados | ODS | El asunto no puede ser resuelto sin la compañía | La compañía puede hacer algo | El asunto no puede ser resuelto sin la compañía | La compañía puede hacer algo | El asunto no puede ser resuelto sin la compañía | La compañía puede hacer algo | Índice | Medición | Acciones contempladas en la estrategia | Sugerencias adicionales |
|-----------------------------|---|---|----------|----------------------|--|--------------------------|---|-----------------|---|---|------------------------------|---|------------------------------|---|------------------------------|--|--|--|--|
| 11 | Molienda y clasificación de té y aromáticas | Generación de material particulado | - | 2 | En nivel permitido para el ser humano | 4 | Cada que está en operación | 8 | Medio Ambiente, Comunidad y Colaboradores | 3. SALUD Y BIENESTAR | X | | X | | | No definido | No definido | Programa de manejo de los residuos sólidos | Establecer este parámetro dentro de los indicadores de sostenibilidad y definir frecuencia de medición |
| 12 | Proceso de té y aromáticas | Generación de residuos orgánicos de proceso | - | 1 | < 5% | 4 | Cada que está en operación | 4 | Medio Ambiente y Comunidad. | 12. PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLE | X | | | | | Residuos de proceso planta Bitaco | Kg. de residuos (subproductos) / Tonelada procesada | Ecoeficiencia: máxima productividad | |
| 13 | Proceso de té y aromáticas | Generación de residuos sólidos | - | 1 | Se genera poco: algunas bolsas y costales | 2 | Poca frecuencia | 2 | Medio Ambiente y Comunidad. | 12. PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLE | X | | X | | | Recuperación de material reciclable por planta | Kg. de reciclaje/ Tonelada procesada | Plan integrado de gestión ambiental | |
| 14 | Proceso de té y aromáticas | Generación de residuos peligrosos | - | 1 | Solo grasa usada de los motores | 1 | Cada que se cambia aceite a motores | 1 | Medio Ambiente, Comunidad y Colaboradores | 12. PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLE | X | | X | | | Residuos peligrosos por planta productiva | Kg. de residuos generados/ Tonelada procesada | Plan integrado de gestión ambiental | |
| 15 | Proceso de té y aromáticas | Consumo de agua para instalaciones industriales | - | 1 | Uso de agua para baños y operaciones de limpieza. Solo se utiliza agua en la etapa de vaporizado para alimentar una caldera pequeña. | 2 | La caldera solo se utiliza cuando se procesa té verde (1 semana al mes aprox.) | 2 | Medio Ambiente, Comunidad y Colaboradores | 6. AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO | X | | X | | | Consumo de agua por planta productiva | m3 de agua consumida/ Tonelada o paca procesada | Uso eficiente del agua a través de la implementación del Plan integrado de gestión ambiental | |
| 16 | Proceso de té | Consumo de energía | - | 2 | Menor consumo que la planta de empaque | 4 | Cada que está en operación | 8 | Medio Ambiente | 7. ENERGÍA ASCEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE | X | | X | | | Consumo de energía eléctrica por planta productiva | K.w.h. de energía eléctrica consumida/ Tonelada o paca procesada | Plan de eficiencia energética | |
| 17 | Proceso de aromáticas | Consumo de energía | - | 1 | Menor consumo que el proceso de té | 3 | Cada que se trabaja aromática, no es diaria | 3 | Medio Ambiente | 7. ENERGÍA ASCEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE | X | | X | | | Consumo de energía eléctrica por planta productiva | K.w.h. de energía eléctrica consumida/ Tonelada o paca procesada | Plan de eficiencia energética | |
| 18 | Deshidratación de té y aromáticas | Consumo de combustible (GLP) | - | 2 | Tres hornos de baja capacidad | 4 | Cada que está en operación | 8 | Medio Ambiente | 7. ENERGÍA ASCEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE | X | | X | | | Consumo de combustible fábrica | Gls consumidos/Tonelada procesada | Plan de eficiencia energética | |
| 19 | Deshidratación de té y aromáticas | Emisión de gases por fuentes fijas | - | 2 | Tres hornos de baja capacidad, se utiliza GLP que es un combustible muy eficiente con baja emisión de GEI | 4 | Cada que está en operación | 8 | Medio Ambiente | 13. ACCIÓN POR EL CLIMA | X | | X | | | No definido | No definido | No se han definido acciones en este sentido | Revisar fuentes de información para medir o estimas indicador de emisiones de gases efecto invernadero (GEI) |

| Etapa de la cadena de valor | Impacto | +/- | Magnitud | Comentarios magnitud | Probabilidad de ocurrencia | Comentarios Probabilidad | Probabilidad * magnitud | SH relacionados | ODS | El asunto no puede ser resuelto sin la compañía La compañía puede hacer algo diferenciado en la materia Lo que hagan otros al respecto Impacta el negocio | Índice | Medición | Acciones contempladas en la estrategia | Sugerencias adicionales | | |
|-----------------------------|--|-----|----------|--|----------------------------|--------------------------------|-------------------------|---|--|--|--------|-------------------------|--|---|---|---|
| 20 | Transporte de campo a Fábrica y Bitaco - Acopi | - | 2 | Se tienen dos vehículos de ACPM | 4 | Diario | 8 | Medio Ambiente | 13. ACCIÓN POR EL CLIMA | X | | No definido | No definido | No se han definido acciones en este sentido | Revisar fuentes de información para medir o estimar indicador de emisiones de gases efecto invernadero (GEI) | |
| 21 | Proceso de té | - | 2 | Consumo de energía, empaques bajo y de la hoja verde del té en una relación de 5:1 | 4 | Cada que está en operación | 8 | Medio Ambiente | 9. INDUSTRIA INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA | X | X | Rendimiento té orthodox | kg PT / kg hoja verde | Seguimiento a la productividad | | |
| 22 | Proceso aromáticas | - | 1 | Consumo de energía y empaques bajo, y de la hoja verde de aromáticas en una relación de 4:1, volúmenes de producción bajos | 4 | Cada que está en operación | 4 | Medio Ambiente | 9. INDUSTRIA INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA | X | | Rendimiento aromáticas | kg PT / kg hoja verde procesada | Seguimiento a la productividad | | |
| 23 | Cultivo y proceso de té | + | 4 | Es una zona donde prácticamente no hay otras oportunidades de empleo masivo | 4 | Permanente, desde hace 50 años | 16 | Comunidad y Colaboradores | 8. TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO | X | X | X | Empleos en la unidad de Bitaco | # trabajadores directos e indirectos | Proyecto empresarial "Bitaco como unidad de negocio auto-sostenible": producción y comercialización de un té orthodox de origen | Con el fin de generar más ingresos para habitantes de la zona, se puede evaluar proyecto para promover emprendimientos en siembra de materia prima como aromáticas y frutas |
| 24 | Empaque y encefalofanado de infusiones | - | 2 | Menos que el planta Bitaco, se ha medido y esta en niveles permitidos, esta es una zona industrial | 4 | Cada que está en operación | 8 | Medio Ambiente, Comunidad y Colaboradores | 3. SALUD Y BIENESTAR | X | X | Medición de ruido | Índice en decibeles | Programa de gestión de seguridad industrial y salud en el trabajo | Establecer este parámetro dentro de los indicadores de sostenibilidad y definir frecuencia de medición | |
| 25 | Empaque de infusiones y solubles | - | 1 | Niveles muy bajos, zona industrial con alcantarillado | 4 | Cada que está en operación | 4 | Medio Ambiente | 6. AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO | X | X | No definido | No definido | No se han definido acciones en este | Es importante precisar la cantidad por lo menos estimada y el tratamiento de los vertimientos | |
| 26 | Empaque y encefalofanado de infusiones | - | 3 | Plástico y cartones de desperdicio | 4 | Diariamente | 12 | Medio Ambiente | 12. PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLE | X | X | X | Recuperación de material reciclable por planta | Kg. de reciclaje/ Tonelada o paca empacada | Programa de manejo de los residuos sólidos | |

| Etapa de la cadena de valor | Impacto | +/- | Magnitud | Comentarios magnitud | Probabilidad de ocurrencia | Comentarios Probabilidad | magnitud * Probabilidad | SH relacionados | ODS | El asunto no puede ser resuelto sin la compañía La compañía puede hacer algo diferenciado en la materia Lo que hagan otros al respecto impacta el negocio | Índice | Medición | Acciones contempladas en la estrategia | Sugerencias adicionales | | |
|-----------------------------|----------------------------------|---|----------|----------------------|---|--------------------------|---|-----------------|---|---|--------|----------|---|---|--|--|
| 27 | Codificación material de empaque | Generación de residuos peligrosos | - | 1 | Solo solvente de inkjet | 1 | Baja | 1 | Medio Ambiente | 12. PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLE | X | | Residuos peligrosos por planta productiva | Kg. de residuos generados/ Tonelada procesada | Programa de manejo de los residuos sólidos | |
| 28 | Empaque de infusiones y solubles | Consumo de energía | - | 1 | Menor consumo que el proceso de té | 3 | Cada que se trabaja aromática, no es diaria | 3 | Medio Ambiente | 7. ENERGÍA ASCEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE | X | X | Consumo de energía eléctrica por planta productiva | K.w.h. de energía eléctrica consumida/ Tonelada o paca empacada | Plan de eficiencia energética | |
| 29 | Oficinas | Consumo de energía | - | 1 | Menor consumo que el proceso de té | 3 | Cada que se trabaja aromática, no es diaria | 3 | Medio Ambiente | 7. ENERGÍA ASCEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE | X | | Consumo de energía eléctrica por planta productiva | K.w.h. de energía eléctrica consumida/ mes | Plan de eficiencia energética | |
| 30 | Empaque de infusiones y solubles | Consumo de agua para instalaciones industriales | - | 1 | Uso de agua para baños y operaciones de limpieza | 2 | Diariamente | 2 | Medio Ambiente, Comunidad y Colaboradores | 6. AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO | X | X | Consumo de agua por planta productiva | m3 de agua consumida/ Tonelada o paca empacada | Uso eficiente del agua a través de la implementación de un Plan integrado de gestión ambiental | A mediano plazo sería importante realizar la medición de la huella hídrica en todos los procesos. |
| 31 | Empaque de infusiones | Consumo de recursos (energía, materia prima y material de empaque) para labores de empaque | - | 2 | Consumo de MP y ME, volúmenes de producción alto | 4 | Cada que está en operación | 8 | Medio Ambiente | 9. INDUSTRIA INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA | X | | Rendimiento infusiones | und. producidas / und. Estándar | Seguimiento a la productividad | |
| 32 | Empaque de solubles | Consumo de recursos (energía, materia prima y material de empaque) para labores de empaque | - | 2 | Consumo de MP y ME, volúmenes de producción medios | 4 | Cada que está en operación | 8 | Medio Ambiente | 9. INDUSTRIA INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA | X | | Rendimiento solubles | und. producidas / und. Estándar | Seguimiento a la productividad | |
| 33 | Empaque de infusiones y solubles | Generación de empleo directo e indirecto en unidad productiva de Empaque, fuente de ingresos para la población. | + | 2 | Menos impacto que en Bitaco, porque hay más oportunidades para emplearse | 4 | Permanente | 8 | Comunidad y Colaboradores. | 8. TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO | | | Empleos en la unidad de Acopi | # trabajadores | No se han definido acciones en este sentido | |
| 34 | Producción de insumos agrícolas | Impacto ambiental por la producción de insumos agrícolas - orgánicos | - | 1 | No hay conocimiento general que alerte sobre esto, se utilizan solo insumos orgánicos | 4 | Permanente | 4 | Medio Ambiente, Proveedores | 12. PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLE | | | Porcentaje de proveedores que se acogen al código de conducta | Proveedores acogen código / Proveedores totales | Plan de socialización de RSE y código de conducta a proveedores | |
| 35 | Producción de materias primas | Impacto ambiental por la producción de materias primas | - | 1 | No hay conocimiento general que alerte sobre esto | 4 | Permanente | 4 | Medio Ambiente, Proveedores | 12. PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLE | | | Porcentaje de proveedores que se acogen al código de conducta | Proveedores acogen código / Proveedores totales | Plan de socialización de RSE y código de conducta a proveedores | Evaluar proyecto para promover emprendimientos en la zona de Bitaco en siembra de materia prima como aromáticas y frutas |

| Etapa de la cadena de valor | Impacto | +/- | Magnitud | Comentarios magnitud | Probabilidad de ocurrencia | Comentarios Probabilidad | SH relacionados | ODS | El asunto no puede ser resuelto sin la compañía | La compañía puede hacer algo diferenciado en la materia | Lo que hagan otros al respecto impacta el negocio | Índice | Medición | Acciones contempladas en la estrategia | Sugerencias adicionales | | |
|-----------------------------|-----------------------------------|--|----------|----------------------|--|--------------------------|-----------------|-----|---|---|---|--------|---|---|---|---|--|
| 36 | Producción de material de empaque | Impacto ambiental por la producción de material de empaque | - | 3 | Muchos proveedores. En general no son industrias altamente contaminantes | 4 | Permanente | 12 | Medio Ambiente, Proveedores | 12. PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLE | | X | Porcentaje de proveedores que se acogen al código de conducta | Proveedores acogen código / Proveedores totales | Plan de socialización de RSE y código de conducta a proveedores | *Evaluar la viabilidad de exigir certificaciones ambientales para proveedores de materiales cuya producción tenga un alto impacto, por ejemplo FSC para papel y similares *Investigar y conocer más sobre el impacto ambiental que generan los proveedores | |
| 37 | Producción de insumos agrícolas | Impacto socio-económico por la producción de insumos agrícolas | + | 1 | Pocos proveedores | 4 | Permanente | 4 | Proveedores, Comunidad. | 8. TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO | | X | X | Porcentaje de proveedores que se acogen al código de conducta | Proveedores acogen código / Proveedores totales | Plan de socialización de RSE y código de conducta a proveedores | Evaluar la construcción e implementación de un programa de acompañamiento en sostenibilidad para proveedores |
| 38 | Producción de materias primas | Impacto socio-económico por la producción de materias primas | + | 2 | Mayor número de proveedores | 4 | Permanente | 8 | Proveedores, Comunidad. | 8. TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO | | X | X | Porcentaje de proveedores que se acogen al código de conducta | Proveedores acogen código / Proveedores totales | Plan de socialización de RSE y código de conducta a proveedores | Evaluar la construcción e implementación de un programa de acompañamiento en sostenibilidad para proveedores |
| 39 | Producción de material de empaque | Impacto socio-económico por la producción de material de empaque | + | 2 | Mayor número de proveedores | 4 | Permanente | 8 | Proveedores, Comunidad. | 8. TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO | | X | X | Porcentaje de proveedores que se acogen al código de conducta | Proveedores acogen código / Proveedores totales | Plan de socialización de RSE y código de conducta a proveedores | Evaluar la construcción e implementación de un programa de acompañamiento en sostenibilidad para proveedores |
| 40 | Maquilas | Impacto socio-económico por la actividad de maquila | + | 2 | Pocos proveedores pero es una actividad más intensiva en MO | 4 | Permanente | 8 | Proveedores, Comunidad. | 8. TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO | | X | X | Porcentaje de proveedores que se acogen al código de conducta | Proveedores acogen código / Proveedores totales | Plan de socialización de RSE y código de conducta a proveedores | De ser posible cuantificar la cantidad de empleos con relación directa a las actividades que se subcontratan. Evaluar la construcción e implementación de un programa de acompañamiento en sostenibilidad para proveedores |
| 41 | Transporte de MP, ME y PT | Emisión de gases por fuentes móviles | - | 3 | Se tienen dos vehículos de ACPM, se subcontrata transporte para distribución de PT | 4 | Diario | 12 | Medio Ambiente Y Proveedores | 13. ACCIÓN POR EL CLIMA | X | | | Compras a proveedores regionales | compras a proveedores regionales / compras totales | Plan de aumento en proveedores regionales | *Revisar fuentes de información para medir o estimar indicador de emisiones de gases efecto invernadero *Evaluar proyecto para promover emprendimientos en la zona de Bitaco en siembra de materia prima como aromáticas y frutas |

| | Etapa de la cadena de valor | Impacto | +/- Magnitud | Comentarios magnitud | Probabilidad de ocurrencia | Comentarios Probabilidad | SH relacionados | ODS | El asunto no puede ser resuelto sin la compañía La compañía puede hacer algo diferenciado en la materia Lo que hagan otros al respecto impacta el negocio | Índice | Medición | Acciones contempladas en la estrategia | Sugerencias adicionales | | | | |
|----|------------------------------|--|-----------------|----------------------|--|--------------------------|---|-----|---|--|----------|--|-------------------------|-------------------------------------|---|---|--|
| 42 | Distribución y Consumo final | Impacto ambiental por la disposición de producto final | - | 3 | Múltiples niveles de empaque desde la unidad de venta hasta la unidad de consumo | 4 | Diario | 12 | Medio Ambiente, Consumidores y Clientes | 12. PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLE | X | X | X | Definir indicador sobre empaques | pendiente | Se está evaluando y se planteará una estrategia | Buscar que los proveedores de materiales elaborados a partir de pulpa tengan certificación FSC. Una estrategia de generación de valor compartido importante es trabajar en proyectos para reducir empaque y en simultaneo mejorar costos. Se pueden considerar indicadores como: *Contenido de material reciclado por unidad de empaque *Contenido de material renovable por unidad de empaque Se sugiere revisar referente: "Protocolo Global sobre Sustentabilidad del Packaging 2.0" |
| 43 | Todas las etapas internas | Riesgos de seguridad industrial y salud ocupacional | - | 2 | La empresa clasifica en riesgo 2 en una escala de 5, por | 3 | Se presenta incidencia de AT y EP | 6 | Colaboradores | 8. TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO. 3. SALUD Y BIENESTAR | X | X | | Accidentalidad | # días incapacitantes | Programa de seguridad y salud en el trabajo | |
| 44 | | | | | | | | | | | | | Restricciones laborales | # personas con restricciones | Programa de seguridad y salud en el trabajo | | |
| 45 | Todas las etapas internas | Oportunidad de tener un trabajo con todos los beneficios legales de la contratación y los extralegales que se determine en toda la empresa | + | 3 | En la zona de Bitaco no hay una empresa que genere esta oportunidad | 4 | La empresa lo viene haciendo desde su constitución | 12 | Comunidad y Colaboradores | 8. TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO | X | X | X | Contratación directa Acopi y Bitaco | # personal directo / # personas totales | *Proyecto empresarial "Bitaco como unidad de negocio auto-sostenible": producción y comercialización de un té orthodox de origen *Política de contratación | Analizar y documentar la política de contratación |
| 46 | Todas las etapas internas | Inclusión de género | + | 2 | Lo que se realice en este sentido es muy valioso para contribuir a disminuir brechas de género en la zona rural y estratos bajos | 2 | Algunas labores agrícolas son pesadas y por tanto pueden ser más complejas para las mujeres | 4 | Comunidad y Colaboradores | 5. IGUALDAD DE GÉNERO | X | | | Inclusión de género | # mujeres/ total colaboradores | *Política de contratación *Política de no discriminación => código de ética | En un futuro de puede implementar la medición de otros indicadores para seguimiento a otras potenciales desigualdades |

| | Etapa de la cadena de valor | Impacto | +/- | Magnitud | Comentarios magnitud | Probabilidad de ocurrencia | Comentarios Probabilidad | Probabilidad | SH relacionados | ODS | El asunto no puede ser resuelto sin la compañía | La compañía puede hacer algo diferenciado en la materia | Lo que hagan otros al respecto impacta el negocio | Índice | Medición | Acciones contempladas en la estrategia | Sugerencias adicionales |
|----|-----------------------------|---|-----|----------|---|----------------------------|---|--------------|-------------------------|---|---|---|---|--|--|--|-------------------------|
| 47 | Todas las etapas internas | Desarrollo profesional | + | 3 | Es una empresa en crecimiento con oportunidades | 3 | Permanente | 9 | Colaboradores | 8. TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO | X | | | Desempeño | por definir | Programa de medición y mejora del desempeño | |
| 48 | | | | | | | | | | | | | | Entrenamiento y capacitación | # personas impactadas | Programa de entrenamiento y capacitación | |
| 49 | Comercialización | *Dinamizar el mercado Colombiano en las categorías donde participa *Aporte al crecimiento de las exportaciones | + | 2 | Industria en crecimiento | 4 | Crecimiento en los últimos años | 8 | Clientes y consumidores | 8. TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO, 9. INDUSTRIA INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA | X | X | X | Crecimiento venta internacional | % crecimiento en USD contra el mismo semestre año anterior | Plan de mercadeo y comercial para crecimiento, liderazgo y diversificación de las ventas | |
| 50 | | | | | | | | | | | | | | Participación de la venta internacional | venta internacional / venta total cia | | |
| 51 | | | | | | | | | | | | | | Participación de la venta directa nacional | venta directa nacional / total venta nacional | | |
| 52 | | | | | | | | | | | | | | Liderazgo en el mercado de infusiones | Share categoría infusiones Colombia | | |
| 53 | | | | | | | | | | | | | | Liderazgo en el mercado de solubles | Share categoría solubles Colombia | | |
| 54 | -- | Mayores oportunidades de acceso a educación superior (programa de becas) | + | 3 | El número de becarios es significativo en relación a la cantidad de graduados | 4 | El programa se creo hace varios años y se trabaja para seguir manteniéndolo | 12 | Comunidad | 4. EDUCACIÓN DE CALIDAD | X | | Número de becarios | número de becarios promedio año | Programa de apoyo a la educación rural | | |
| 55 | -- | Mejora de la calidad de la educación rural | + | 3 | Apoyo a todas las escuelas y colegio de la zona | 4 | Involucramiento desde hace varios años | 12 | Comunidad | 4. EDUCACIÓN DE CALIDAD | X | | Mejora de la calidad en la educación | Resultados de las pruebas Saber (índice sintético) | Programa de apoyo a la educación rural | | |
| 56 | -- | Mejora de la atención a la primera infancia | + | 3 | Apoyo a todas las guarderías de la zona | 2 | Se inició el apoyo hace más corto tiempo | 6 | Comunidad | 4. EDUCACIÓN DE CALIDAD | X | | Alcance de unidades con apoyo en la Fundación | # unidades apoyadas (guarderías y madre fami) | Programa de apoyo a la primera infancia | | |
| 57 | -- | Prevención de la violencia, empoderamiento, etc. por medio del deporte el arte y la cultura. | + | 3 | El número de participantes es significativo en relación a la cantidad de niños y jóvenes de la región | 4 | Fue uno de los primeros programas que se iniciaron, hay permanencia de los jóvenes, algunos han llegado a reconocimiento como músicos | 12 | Comunidad | 11. COMUNIDADES SOSTENIBLES | X | | Cobertura recreación y cultura | # de niños y jóvenes beneficiados | Programa de recreación y cultura | | |

| | Etapa de la cadena de valor | Impacto | +/- | Magnitud | Comentarios magnitud | Probabilidad de ocurrencia | Comentarios Probabilidad | magnitud * Probabilidad | SH relacionados | ODS | El asunto no puede ser resuelto sin la compañía | La compañía puede hacer algo diferenciado en la materia | Lo que hagan otros al respecto impacta el negocio | Índice | Medición | Acciones contempladas en la estrategia | Sugerencias adicionales |
|----|-----------------------------|---|-----|----------|---|----------------------------|---|-------------------------|----------------------------|--|---|---|--|---|---|--|--|
| 58 | -- | Ambiente sano y preservación del ecosistema por medio de la descontaminación de la cuenca alta y medio río Bitaco, y reforestación | + | 4 | Alcance a todas las familias de la cuenca alta y media | 3 | Es un proyecto con apoyo e interventoría internacional | 12 | Medio Ambiente y Comunidad | 3. SALUD Y BIENESTAR, 6. AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO, 17 ALIANZAS, 15 ECOSISTEMAS, 11 COMUNIDADES SOSTENIBLES | X | X | | Cobertura de la alianza por la educación y la gestión ambiental del territorio. | # de familias inscritas y participando activamente de las acciones del proyecto. | Proyecto "Gestión Ambiental del territorio para una vida saludable y en comunidad" | Contemplar con la Fundación acciones que permitan el desarrollo de capacidades adicionales de empoderamiento de la comunidad |
| 59 | | Construcción de tejido social | | | | | | | | | | | Índice de calidad del agua del río Bitaco | Análisis de agua | | | Establecer línea de base y metas de mejora en la calidad del agua con la realización del proyecto |
| 60 | -- | Ambiente sano y preservación del ecosistema por medio de la reforestación en la zona de Bitaco | + | 3 | Amplio vivero de especies nativas | 2 | Una vez sembrados los árboles requieren los cuidados pertinentes para mantenerse | 6 | Medio Ambiente y Comunidad | 13. ACCIÓN POR EL CLIMA, 15. VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES | | | | Reforestación | # de árboles sembrados | Proyecto vivero de especies nativas | |
| 61 | -- | Impacto global de las estrategias de trabajo con la comunidad y el medio ambiente desarrolladas por la Fundación en La Cumbre | + | 4 | En la zona de Bitaco la presencia del Estado es muy precaria y es mínima la participación de ONG's que apoyen | 4 | Desde sus orígenes la empresa ha apoyado la labor social en Bitaco y es un mandato de los accionistas continuar | 16 | Medio Ambiente y Comunidad | 1. FIN DE LA POBREZA, 4. EDUCACIÓN DE CALIDAD, 6. AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO, 17 ALIANZAS, 15 ECOSISTEMAS, 11 COMUNIDADES SOSTENIBLES | X | | Recursos totales ejecutados por la Fundación en programas sociales y ambientales | Total en \$ ejecutado por la Fundación | La Fundación es parte integral de la estrategia de sostenibilidad de la empresa y lidera los pilares: Gestión Ambiental y Desarrollo de la Comunidad | | |
| 62 | Financiación externa | | | | | | | | | | | | total de recursos de donantes externos / total de recursos ejecutados | Estrategia para consecución de otros donantes | Buscar proyectos en los que converjan objetivos de la fundación e intereses de posibles aliados, para lograr que se vinculen otras empresas e instituciones | | |
| 63 | Consumo final | Contribución a que la población adopte un estilo de vida más saludable gracias a la oferta de productos (bebidas) sin o con baja azúcar y con los beneficios de las plantas | + | 3 | Consumidores básicamente de estrato 3 en adelante | 4 | Permanente | 12 | Consumidores y Clientes. | 12. PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLE | X | X | X | Desarrollo de nuevos productos | % ventas \$ de productos lanzados últimos 3 años / ventas \$ totales | Plan de desarrollo y lanzamiento de nuevos productos | Desarrollo de bebidas fortificadas o que contribuyan a la nutrición para consumidores base de pirámide |
| 64 | Consumo final | Oferta de productos inocuos (seguros) para el consumo | + | 3 | Consumidores básicamente de estrato 3 en adelante | 4 | Permanente | 12 | Consumidores y Clientes. | 12. PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLE | | | X | % líneas de producción con validación o certificación de inocuidad | líneas validadas o certificadas / líneas totales | Proyecto de certificación en seguridad alimentaria ISO 22.000 | |

| | Etapa de la cadena de valor | Impacto | +/- Magnitud | Comentarios magnitud | Probabilidad de ocurrencia | Comentarios Probabilidad | magnitud * Probabilidad | SH relacionados | ODS | El asunto no puede ser resuelto sin la compañía La compañía puede hacer algo diferenciado en la materia Lo que hagan otros al respecto Impacta el negocio | Índice | Medición | Acciones contempladas en la estrategia | Sugerencias adicionales | | | |
|----|-----------------------------|---|-----------------|----------------------|--|--------------------------|---|-----------------|--|--|--------|----------|--|-------------------------------------|--|---|--|
| 65 | Consumo final | Satisfacción de clientes y consumidores por medio de una comunicación apropiada | + | 2 | Amplia base, sin embargo, el impacto depende de la relevancia para los consumidores | 2 | Actualización de contenidos con frecuencia media | 4 | Consumidores y Clientes | 12. PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLE | X | X | X | No definido | No definido | No se han definido acciones en este sentido | *Importante precisar políticas para comunicación hacia consumidores *Evaluar una estrategia de comunicación diferenciada con el objetivo de "educar al consumidor sobre consumo socialmente responsable" |
| 66 | | | | | | | | | | | | | Atención efectiva de PQRS | # PQRS atendidas y resueltas | Implementación de procedimiento para atención efectiva de PQRS | | |
| 67 | Todas las etapas internas | Percepción interna de la gestión de sostenibilidad de la empresa | + | 3 | Todos los colaboradores de la empresa | 4 | Permanente | 12 | Colaboradores | 9. INDUSTRIA INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA | X | X | | Percepción de RSE por colaboradores | Resultado encuesta | Estrategia para comunicación y evaluación de la percepción de RSE en colaboradores | Buscar mecanismos participativos para involucrar a los empleados. Posteriormente realizar una estrategia de comunicación hacia otros grupos de interés y medir su percepción en orden a alinearse con sus expectativas |
| 68 | -- | Mejora de la calidad de vida gracias a la consecución de vivienda propia | + | 2 | Todos los colaboradores de la empresa | 1 | Es una estrategia de largo plazo, en la que los beneficiados finales pueden ser pocos | 2 | Colaboradores | 10. REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES | | | | Colaboradores con vivienda propia | % colaboradores con vivienda propia | Programa para adquisición de vivienda para los colaboradores | |
| 69 | Todas las etapas internas | Sostenibilidad global de la empresa y generación de valor económico | + | 4 | El grupo directo beneficiado son los accionistas, pero indirectamente todos los stakeholders | 4 | Constantemente se trabaja para lograrlo | 16 | Accionistas, Comunidad y Colaboradores | 8. TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO | X | X | X | Margen EBITDA | EBITDA / Ventas Netas | Plan de fortalecimiento de competencias financieras para el crecimiento económico y la generación de valor. | Formalizar metas de valor económico para la unidad de negocio de Bitaco y la unidad de negocio de Acopi. |