

# La responsabilidad ambiental como estrategia para la creación de valor compartido en las Pyme: Estudio de caso corabastos S.A.S

Environmental responsibility, a strategy for creating shared value in smes: Corabastos S.A.S case study

Cifuentes G. Alejandra, Fernández A. Libardo, Romero I. Jaime

## Resumen



La presente investigación, tuvo como objetivo demostrar cómo la Responsabilidad Ambiental Empresarial (RAE) fundamenta la creación de Valor Compartido en las pequeñas empresas, a partir de relaciones de sinergia con grandes organizaciones, orientadas al mejoramiento del desempeño ambiental en sus cadenas de valor. Dicho comportamiento forma parte de la responsabilidad que las grandes organizaciones hacen con sus proveedores y amplía el rigor interno que se le atribuye a este tipo de comportamiento empresarial. Para lograr lo anterior, se estableció una estrategia fundamentada en el trabajo en red, que permitiera integrar los intereses de las empresas participantes con el fin de mejorar su desempeño, a partir de la inclusión de la perspectiva ambiental en sus modelos de negocios. Dicha estrategia, consistió en la consolidación de la propuesta de valor de una organización, que apoyara a las empresas en el proceso de adoptar la RAE como su filosofía organizacional. El sistema de negocio de RedACrecer, razón social de dicha empresa, se fundamenta en sus activos intangibles, los cuales definen los inductores de valor para la organización, en donde el capital tecnológico se posiciona

## Abstract



This research aimed to demonstrate how Corporate Environmental Responsibility (CER) is the ground that promotes shared values in small enterprises, using synergy relations with major organizations that target to improve environmental performance in their supply chains. This behavior is part of the responsibility that big enterprises have with their suppliers, which improves and expands the stringency in policies and processes that had been attributed to this business model. In order to achieve that, a strategy based on networking was established, integrating common interests of different companies in order to improve their performances by including environmental perspective in their business models. The business model of RedACrecer is based on their intangible assets, which define inductors of value to the organization, where the technological infrastructure and capital is positioned as their main competitive advantage. In order to assess the feasibility of this research, the business model implemented by RedACrecer was applied to the production chain of the scallions that are being commercialized in

Recibido / Received: Marzo 05 del 2016 Aprobado / Approved: Abril 06 del 2016

Tipo de artículo / Type of paper: Investigación Científica y Tecnológica Terminada.

Afiliación Institucional de los autores / Institutional Affiliation of authors: Universidad El Bosque Facultad de Ingeniería Programa Ambiental

Autor para comunicaciones / Author communications: Alejandra Cifuentes, jcifuentesg@unbosque.edu.co

El autor declara que no tiene conflicto de interés.

como su ventaja competitiva. Con el fin de evaluar la factibilidad de la investigación, se aplicó la propuesta de valor de RedACrecer en la cadena de valor de la Cebolla Junca que se comercializa en Corabastos S.A.S de Bogotá. Los resultados muestran la viabilidad de la estrategia generada, ya que fue posible consolidar alianzas estratégicas entre Corabastos, como organización ancla<sup>1</sup> y las PYME de la cadena de valor en cuestión, que permitan involucrar un comportamiento social y ecológico responsable que cree valor compartido. Se concluye que el proceso de mejoramiento del desempeño ambiental de la cadena de valor de grandes organizaciones requiere de la presencia de un actor privado que permita fortalecer las relaciones entre productores, comerciantes y altos directivos; es un proceso que demanda una visión estratégica de largo plazo que puede garantizar la operación sostenible de una organización.

**Palabras Clave:** Cadenas de valor, PYME; Responsabilidad Ambiental Empresarial, Valor Compartido.

Corabastos S.A.S in Bogotá, Colombia. Results show the feasibility of this strategy, given that it was possible to consolidate alliances (between Corabastos and the SMEs) that generated strategies that enable the corporations to engage in social behavior and ecological responsible that generated shared values. After completing this study, it was concluded, that the process of improvement of the environmental performance of the value chain, requires the presence of a private actor that can strengthen the relationships between producers, traders and senior managers.

**Keywords:** Corporate Environmental Responsibility; Creating Share Value; SMEs; Supply Chain

- 1 Grandes empresas que "ancla" a sus proveedores y lideran las cadenas de valor conformadas por los mismos. Son empresas reconocidas en la región, con actividad económica, ambiental y social relevante y que demuestren interés para participar en programas ambientales voluntarios [1].

## Introducción

Los orígenes de vincular la economía a los intereses de la sociedad, parten del análisis de los modelos de desarrollo que han fundamentado la economía mundial, en donde el papel de las organizaciones forma parte del sistema social. Lo anterior, se fundamenta en la concepción del padre del liberalismo Adam Smith, quien planteó que el desarrollo económico está estrechamente ligado a la sociedad y a la moral, así como la revolución Keynesiana, desarrollada a partir de la necesidad de vincular la economía a los intereses de la comunidad. Partiendo de esto, nace la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como aquella respuesta de las organizaciones ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el ambiente [2]. Pese a que los principios de la RSE abarcan el ámbito económico, social y ecológico [3], este último no se ha contemplado como un factor que incrementa la competitividad en las organizaciones y éstas se han centrado en resolver sus asuntos sociales con mayor prioridad, dejando a un lado la perspectiva ambiental.

Lo anterior, lleva a mencionar el enfoque que maneja la presente investigación, en donde la responsabilidad de las empresas ante el impacto de sus operaciones, es abordada desde una perspectiva ambiental que contribuya al Desarrollo Sostenible, de esta manera, el concepto de RSE se amplía a Responsabilidad Ambiental Empresarial (RAE), un modelo de negocios que permita que una empresa atienda sus asuntos ambientales como una estrategia corporativa tangible, ejecutable y con resultados medibles y eficientes, que fundamenten sus aspectos operativos, tácticos y estratégicos, además del proceso de toma de decisiones, encaminado hacia su crecimiento económico; la creación de buenas relaciones con sus grupos de interés; el mejoramiento de su desempeño ecológico; el desarrollo endógeno en sus áreas de influencias; la disminución de riesgos para la organización y en términos generales, les permita ser sostenibles.

En este orden de ideas, toda organización, sin importar su tamaño, debe contemplar la manera en que puede

obtener resultados sostenibles atendiendo sus asuntos estratégicos, tácticos y operativos [4] con responsabilidad social y ecológica, puesto que, la idea de que es posible concebir un progreso económico sin pensar en el progreso ambiental, es una visión herrada de la estrategia corporativa que no garantiza la sostenibilidad de las empresas [5]. La anterior premisa, se aproxima a dar respuesta a la alta tasa de mortalidad que presentan las PYME, que dadas sus limitaciones operativas, económicas y la ausencia de relaciones sólidas con sus grupos de interés, su crecimiento y desarrollo se ve limitado, a pesar del importante papel que desempeñan para la economía mundial, en donde el 90% de los ingresos de las naciones y más del 60% de las ventas de los países al exterior se originan precisamente en las PYME [6].

El fortalecimiento de las PYME en Colombia, dado su potencial para la generación de empleo, su participación en el PIB, así como su contribución al crecimiento de las exportaciones nacionales, se ha convertido en una prioridad [7], en este contexto, incluir la perspectiva ambiental dentro de éstas organizaciones, permite fortalecer su gestión empresarial, mientras que simultáneamente se mejoran las condiciones del entorno en que éstas operan, puesto que al involucrar prácticas que permitan disminuir sus impactos ambientales, se fortalecen los activos intangibles de la organización, componentes que según Kaplan y Norton 2008, generan que las empresas desarrollen relaciones de lealtad con sus actores involucrados y les permite ofrecer productos y/o servicios diferenciados a clientes de segmentos y áreas de mercado nuevos; producción eficiente de bienes y/o servicios, motivación de los empleados para el mejoramiento de sus capacidades y en términos generales consolidar nuevas oportunidades de crecimiento [4]

Si bien es cierto, la inclusión de la RAE en pequeñas empresas representa un reto para los tomadores de decisiones, dicho comportamiento puede convertirse en una estrategia que garantice su sostenibilidad, este reto es el que pretende abordar el presente proyecto ¿Cómo involucrar prácticas responsables en los modelos de negocios de las PYME de Bogotá?, ésta investigación se aproxima a responder dicha afirmación de la siguiente manera: La sinergia entre organizaciones constituye el pilar para el fortalecimiento de la gestión empresarial de las PYME y permite que ésta se enfoque en el mejoramiento de su

desempeño ambiental. En la medida en que una grande organización decida fortalecer su cadena de suministro, en temas ambientales, es posible generar una ventaja competitiva, puesto que, las empresas redefinen su propósito superior, involucrando en sus objetivos misionales el beneficio de la sociedad y la preservación del entorno natural. RedACrecer, hace posible dicho planteamiento.

El propósito de la presente investigación fue demostrar como la RAE fundamenta la Creación de Valor Compartido en las PYME, a partir del trabajo con grandes organizaciones, para lo cual se estableció como estrategia, el diseño de la propuesta de valor de una empresa (RedACrecer), que liderara el proceso de sinergia entre organizaciones, a partir de una propuesta innovadora fundamentada en su capital tecnológico. Dicha estrategia se aplicó en la cadena de valor de la Cebolla Junca que se comercializa en la Corporación de Abastos de Bogotá. Los resultados muestran, que la propuesta de valor de RedACrecer promueve un comportamiento social y ecológico responsable en cadenas de suministro, a partir del trabajo en red, en donde la perspectiva ambiental contribuye al fortalecimiento de los aspectos tácticos, operativos y estratégicos de una organización y la generación de valor compartido.

## Metodología

La presente investigación se desarrolló en dos fases. Como primera medida se formuló la propuesta de valor que le permitirá definir la ventaja competitiva a la organización a crear, la cual incluye la metodología y herramientas para la prestación de sus servicios y su sistema de negocio, que contempla el capital humano, tecnológico y organizacional que diferenciará a la organización. Posteriormente se evaluó la factibilidad ambiental, económica y social de dicha estrategia en la Corporación de Abastos de Bogotá.

### Fase 1: Definiendo la ventaja competitiva

Como parte fundamental para la elaboración de una propuesta que integre los intereses de las organizaciones participantes y que permita mejorar su actuación ambiental, así como incluir dicho pensamiento como una estrategia corporativa, se requiere conocer la situación

actual, tanto de la PYME como de la organización ancla que formará parte de la red ambiental a crear, así mismo, surge la necesidad de identificar las generalidades de su funcionamiento interno y externo, sus objetivos a corto y largo plazo, sus principales problemas operativos, las debilidades que impiden su crecimiento y sostenibilidad y las fortalezas que pueden ser potencializadas para alcanzar una actuación social y ecológica responsable, es por lo anterior que la definición del servicio de la organización se abordó desde la perspectiva de los diagnósticos estratégicos y de referencia para empresas. Se incluyeron 5 modelos de diagnóstico para empresas para su posterior análisis y selección: La Metodología Finpyme de la Corporación Interamericana de Inversiones, miembro del grupo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID); Modelo de Diagnóstico Organizacional para PYME Industriales y de Servicio del Instituto de Industria de la Universidad Nacional General Sarmiento de Argentina; Balance ScoreCard de Norton y Kaplan, 2007; Modelo de Diagnóstico para Empresas Individuales de la Agencia para la Cooperación Internacional Japonesa JICA (por sus siglas en inglés); y el Marco GAP del Club de Excelencia en Gestión de España.

Una vez seleccionados los modelos de diagnóstico, se realizó una comparación entre ellos teniendo en cuenta los elementos que Rocha, 2010, menciona como comunes en este tipo de herramientas, lo anterior se llevó a cabo para determinar qué aspectos se deberían evaluar en una empresa y así contribuir al diseño de estrategias que permitieran desarrollar prácticas de RAE en sus procesos. Luego de definir las metodologías de diagnóstico para empresas, se estructuraron herramientas que permitieran abordar el estado actual de las organizaciones, teniendo en cuenta elementos operativos, identificación de problemas y selección de problemas significativos, cuya solución se contextualiza en la inclusión de la perspectiva ambiental como estrategia de negocios [8].

Con el fin de identificar el grado de inclusión de la perspectiva ambiental en el modelo de negocios de una organización, se adaptó la metodología INDICARSE del Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial de Guatemala, la cual permite evaluar y verificar prácticas responsables en las empresas, a partir de indicadores que miden su sostenibilidad, integra aspectos de la norma internacional de responsabilidad

social ISO 26000:2010 y ésta vinculado directamente con el Pacto Global y el GRI 4.

Como parte de la estrategia, se estableció un Diagnóstico Ambiental, que permita conocer el desempeño en esta dimensión, tanto de la(s) pequeña(s) empresas involucradas en la red ambiental a crear, como de las organizaciones ancla. Para lograr lo anterior, se tomaron como referencia los indicadores ETHOS-IARSE para Negocios Sustentables y Responsables en su versión 3.1, metodología propuesta en el marco del Programa Latino Americano de Responsabilidad Social Empresarial (PLARSE), así como los aspectos contenidos en la ISO 26000:2010 referentes a la materia fundamental medio ambiente.

Con el objetivo de conocer la factibilidad de la aplicación del Diagnóstico Organizacional propuesto, se realizó una evaluación a un grupo de 7 expertos en temas administrativos y con amplios conocimientos de RAE, en donde se les solicitó validar las herramientas de cada una de las secciones del diagnóstico, para su posterior ajuste.

## Fase 2: Factibilidad de la propuesta de valor

Para el análisis de la factibilidad de la estrategia generada, se estableció como metodología una prueba piloto en la cadena de valor de la Cebolla Junca que se comercializa en Bogotá, involucrando a pequeños comerciantes, agricultores minifundistas de Aquitania, Boyacá y a la Corporación de Abastos como empresa ancla. La obtención de la información de las empresas, se realizó mediante la implementación de las herramientas de la estrategia planteada, así mismo, se mantuvo un continuo dialogo con los gerentes de las mismas, a través de entrevistas no estructuradas.

De la misma manera y con el propósito de conocer los problemas operativos, tácticos y estratégicos de los comerciantes de Cebolla Junca, se aplicó un cuestionario, en donde se abarcaron temas como el volumen de comercialización diario, la importancia de pertenecer a una asociación gremial, nivel de formalidad de las empresas, importancia de incluir un comportamiento social y ecológico responsable en sus modelos de negocio, entre otros aspectos.

## Selección de la cadena de valor

La selección de la cadena de valor para la aplicación de la propuesta de valor de RedACrecer, se realizó mediante el análisis del registro de comercialización agroalimentaria de Corabastos, que muestra el promedio de toneladas anuales vendidas por producto. Así mismo, se tuvieron en cuenta las perspectivas aportadas por el subgerente de operaciones de la Corporación, el ingeniero Edison Castillo<sup>1</sup>, en relación a los principales problemas, tanto operativos, como ambientales, que la organización presenta actualmente. Los resultados del registro de comercialización agroalimentaria de Corabastos, muestran que las verduras y hortalizas se posicionan como productos de importancia nacional con una participación anual del 44,78% del total de ventas [9], así mismo presentan un alto potencial de exportación, según los resultados de la mesa de trabajo *Consejo de articulación sectorial en el marco de la política pública "Colombia Siembra"* que actualmente se adelanta por iniciativa del Ministerio de Agricultura y en donde se evalúan diferentes estrategias para aumentar la calidad en el abastecimiento de productos, sanidad e inocuidad de los alimentos, incremento de la productividad y demás aspectos, que lleven a que los productos colombianos alcancen la calidad de exportación en lugares como el Reino Unido, Brasil y Norteamérica.

Una de los productos con mayor consumo en los hogares colombianos es la Cebolla Junca [10], ocupa un 2,64% de las ventas totales de hortalizas y verduras en Corabastos, con 136800 toneladas comercializadas para el año 2015<sup>2</sup> [9], como se observa en el gráfico 1 y a diferencia de los demás productos agroalimentarios, su producción se encuentra concentrada en Aquitania, Boyacá, con un 94,2% del total de la cosecha nacional [11], lo que facilita el trabajo con ésta cadena de suministro, al encontrar a los intermediarios en el mismo lugar de operaciones.

1. Subgerente operativo de la Corporación de Abastos de Bogotá desde el año 2013, con número de contacto 3143574310.

2. Cifras promediadas hasta el mes de julio de 2015.

## Resultados

### Sistema de negocio de red a crecer

*RedACrecer* es una Red Ambiental para el Crecimiento Empresarial, destinada a promover la adopción de prácticas de Responsabilidad Ambiental Empresarial (RAE) en las grandes y pequeñas empresas de Bogotá, como una alternativa innovadora y estratégica de hacer negocios, que les permite a las organizaciones atender sus asuntos estratégicos y operativos con responsabilidad social y ecológica, creando así Valor Compartido, como resultado de una relación de sinergia entre las partes involucradas. A continuación se presenta su marca y logo propuesto.

*Imagen 1. Razón social propuesta*

The image shows the proposed legal name 'RedACrecer' in a stylized, bold, serif font. The letters are dark grey with a textured, slightly distressed appearance. The 'A' and 'C' are notably larger and more prominent than the other letters.

*Fuente: Los Autores, 2015*

*Imagen 2. Logo propuesto*



*Fuente: Los autores, 2015*

La propuesta de valor que le permitirá definir la ventaja competitiva a RedACrecer, se fundamenta en una perspectiva innovadora, que contribuye a que las organizaciones de Bogotá mejoren su desempeño ambiental, a partir del trabajo con sus proveedores PYME. Contempla la sinergia entre organizaciones, la RAE y la creación de valor compartido como inductores para el mejoramiento del desempeño social, ecológico y económico en cadenas de suministro.

Para RedACrecer, la **Sinergia entre organizaciones**, comprende el cooperativismo y las asociaciones gremiales, como relaciones de mutuo beneficio entre empresas que redefinen sus cadenas de valor hacia la competitividad. Así mismo, la inclusión de **Prácticas de RAE**, se plantea con el fin, de que las empresas adopten la perspectiva ambiental como una estrategia de negocios que les permita ser sostenibles, disminuyendo sus impactos ambientales bajo un comportamiento social y ecológico responsable. Lo anterior, lleva a reconcebir los bienes y/o servicios de las empresas, generar alianzas estratégicas y redefinir la productividad de la cadena de valor, creando así **Valor Compartido**.

La Creación de Valor Compartido, se ha estructurado bajo principios de sinergia entre empresas, la sociedad y el gobierno, en donde se fomente un modelo de negocios social y ecológico responsable, igualitario e inclusivo, que permita el aumento de valor económico, a partir de beneficios sociales. En este contexto, las PYME se posicionan como aliados estratégicos de las organizaciones ancla, en la medida en que se fortalece su relación con las comunidades en sus áreas de influencia, además de mejorar el desempeño ambiental de su cadena de suministro, permitiéndoles aumentar el valor sobre su imagen corporativa; disminuir costos atribuibles a las externalidades ambientales; desarrollar productos responsables con el entorno natural y con criterios de desarrollo endógeno, entre otros aspectos.

Los servicios de la organización incluyen *acompañamiento y asesoría técnica permanente durante el proceso de consolidación de alianzas estratégicas; asesoría técnica para la transformación productiva, elaboración de perfiles organizacionales*; entre otros, que permiten la formulación y ejecución de alternativas que mejoren la competitividad de las empresas, a partir de un comportamiento social y ecológico responsable.

El proceso para la prestación del servicio que ofrece RedACrecer sigue la ruta metodológica que se presenta a continuación:

1. **Aproximación empresarial:** Mediante un diálogo de saberes, se identifican los principales problemas operativos de la organización ancla, seguido a esto se enlistan los proveedores PYME que pueden estar relacionados con dichas falencias y se realiza una

visita a cada uno de ellos, en la que RedACrecer, al igual que con la empresa ancla, determina las causas que dan origen a la problemática en la cadena de valor.

2. **Consolidación de alianzas estratégicas:** Una vez realizada una primera aproximación a los problemas en la cadena de valor de la empresa ancla, se propone una alianza estratégica que permita solucionar el (los) problema (s) identificados, a partir de la inclusión de prácticas de RAE dentro del modelo de negocios de las empresas involucradas.
3. **Perfil empresarial:** Incluye un **Diagnóstico Organizacional**, que proporciona datos generales de la organización, permite identificar sus problemas operativos y seleccionar aquellos que deben ser gestionados con prioridad, así mismo, determina el nivel de inclusión de prácticas de RAE dentro del modelo de negocios de la empresa ancla; los elementos externos e internos que le impiden adoptar un comportamiento social y ecológico responsable y las oportunidades o factores claves de éxito para involucrar la perspectiva ambiental en sus procesos.
4. **Evaluación Ambiental de las empresas:** Inicia con un cuestionario que permite establecer el grado de inclusión de la perspectiva ambiental en las organizaciones, tanto a nivel ecológico como social. Posteriormente, se realiza una evaluación de sus impactos ambientales, identificando todos los aspectos de la empresa y aquellos que puedan ser considerados como significativos. Como resultado de esta sección, se obtienen los impactos ambientales significativos de las empresas participantes en RedACrecer y en donde la RAE puede dar solución y constituir una ventaja competitiva.
5. **Propuesta para la sostenibilidad empresarial:** Una vez identificados los problemas operativos y los impactos ambientales significativos de las empresas participantes en RedACrecer, se diseña una propuesta para la sostenibilidad ambiental que integra los intereses de la PYME y de la empresa ancla, a fin de generar una solución holística desde la perspectiva ambiental.

El gráfico 2 muestra el proceso sistémico para la prestación de los servicios de RedACrecer.

Para la elaboración de *perfiles organizacionales*, insumo fundamental de la propuesta de valor de RedACrecer, se estableció una metodología que incluye un **Diagnóstico Organizacional** para la identificación de problemas operativos y un **Diagnóstico Ambiental** para evaluar impactos ambientales, para lograr lo anterior, se estructuraron herramientas basadas en diagnósticos para empresas que integran componentes operativos, tácticos y estratégicos que dan muestra del modelo de gestión empresarial de las organizaciones participantes en la Red Ambiental propuesta, así como su desempeño ambiental en términos del nivel de inclusión de prácticas de RAE, e identificación de aspectos e impactos ambientales significativos.

Como se mencionó anteriormente, los perfiles organizacionales que ofrece RedACrecer incluyen un **Diagnóstico organizacional** que comprende un **Diagnóstico Estratégico y uno de Referencia**. En el primero se incluye información general de las organizaciones, identificación de problemas y la selección de problemas centrales y el segundo, abarca el nivel de inclusión de prácticas de RAE en el modelo de negocios de las organizaciones ancla.

Luego de la consideración por expertos, el procedimiento sistemático para la aplicación del **Diagnóstico Organizacional** en las empresas se ajustó como se muestra en la tabla 1.

Al culminar el diagnóstico organizacional se tiene como resultado un compendio de elementos de las empresas involucradas, que más allá de mostrar su realidad financiera, dan a conocer sus principales problemas y las oportunidades de crecimiento que pueden ser traducidas en estrategias y objetivos misionales encaminados hacia el mejoramiento de su desempeño ambiental, definiendo los inductores de valor que le permiten a la PYME generar una actuación ambientalmente responsable, con resultados financieros y factores diferenciadores, mejorando así la cadena de valor de las organizaciones ancla.

La segunda parte del perfil de la organización, está constituida por el **Diagnóstico Ambiental Estratégico**, el cual fue estructurado con el fin de identificar el nivel de desempeño ambiental de las organizaciones en 6 dimensiones: **Prevención de la Contaminación; Uso Sustentable de los Recursos; Mitigación y Adaptación al Cambio Climático; Consumo Responsable y Sistemas de Gestión Ambiental; Educación y Sensi-**

**bilización Ambiental y Responsabilidad Extendida del Producto**. Incluye una serie de preguntas, cuyos resultados permiten tomar acciones de mejora, que lleven a incorporar un comportamiento sustentable en las estrategias de negocios de las empresas.

Los aspectos mencionados anteriormente, consolidan en el capital tecnológico de RedACrecer, los cuales se integran en su plataforma **RAEvaluarse**, una herramienta basada en diagnósticos para empresas e indicadores de sostenibilidad, que, a partir de una serie de preguntas, le permite al empresario identificar el grado de inclusión de la RAE en sus modelos de negocios, así como los problemas operativos que este debe gestionar con prioridad

**RAEvaluarse** integra la norma internacional de responsabilidad social ISO 26000:2010, el Pacto Global y el GRI, además está basado en los indicadores de sostenibilidad del Instituto Ethos, una de las organizaciones pioneras en RAE en el mundo. Al finalizar su aplicación, la herramienta genera gráficos radiales que indican el nivel de desempeño de la empresa en cuestión en cada uno de los aspectos evaluados, tanto en prácticas de RAE como en sus asuntos ambientales. El gráfico 4 muestra la disposición estratégica del capital tecnológico de RedACrecer.

La factibilidad financiera de la propuesta de valor de RedACrecer muestra una rentabilidad del proyecto de 24,36%, lo que se refleja en la curva de costo Capital Vs VPN, gráfico 5.

## Aplicación de la estrategia

La aplicación de la propuesta de valor de la organización a crear en la Corporación de Abastos de Bogotá arrojó los siguientes resultados.

### Perfil organizacional de corabastos S.A

Corabastos S.A, es una organización de economía mixta, con sede matriz en Bogotá, pertenece al sector de comercio y está vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Opera a nivel nacional, ya que fija los precios de los principales productos agroalimentarios. Cuenta con una área de 43 Ha, en sus instalaciones se movilizan 12.400 toneladas diarias de alimentos, comer-

cializadas por 6.500 empresas mayoristas y minoristas. Sus grupos de interés contemplan agricultores de todas las regiones del país, pequeñas empresas distribuidoras de alimentos, grandes cadenas comerciales y a los consumidores, principalmente de Bogotá y de Cundinamarca. En su área de influencia se encuentra el Humedal La Vaca.

Actualmente, Corabastos no exporta sus productos, sin embargo se encuentra interesada en entrar al mercado internacional con frutas, verduras y procesados, principalmente a la Unión Europea, Brasil y Norteamérica. Bajo esta iniciativa, la empresa ha adelantado procesos con organizaciones como la Federación Latinoamericana de Mercados de Abastecimiento (FLAMA), la cual integra una red de Centros de Abastecimiento organizados, con el fin de establecer alianzas que contribuyan a la modernización de los canales de comercio tradicional, como una alternativa para garantizar la seguridad alimentaria.

En materia ambiental, Corabastos cuenta con un departamento destinado al manejo de los asuntos ecológicos y sociales de la organización, en donde se tratan temas como vertimientos, residuos sólidos, eficiencia energética y Ecodiseño, esté último orientado al cambio y estandarización del empaque para el transporte y comercialización de alimentos.

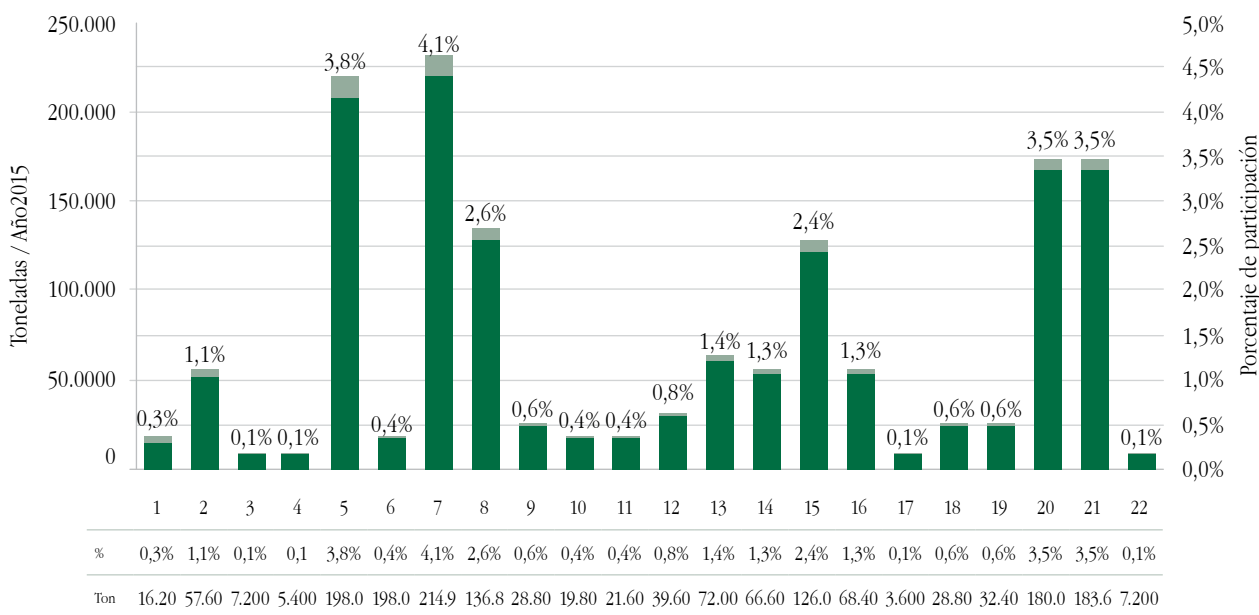
## Identificación de problemas

A nivel de **venta y mercadeo**, Corabastos identifica como problemas significativos, la falta de capacidad para desarrollar productos de mejor calidad, baja competitividad, precios inestables, dificultad de acceder a nuevos canales de distribución e ilegalidad en las compras. Dentro de la categoría de **producción**, la organización contempla la limitada y obsoleta infraestructura de operación como uno de los principales problemas para ofrecer productos de calidad. Finalmente, Corabastos ha identificado como problemas externos que limitan su crecimiento y desarrollo, la situación política del país, la limitada seguridad para la empresa, obstáculos tributarios y cambios regulatorios, como es el caso del cambio en el uso del suelo, que ha postergado las obras de construcción de la planta de compostaje.

## Selección de problemas centrales

El gráfico 4, muestra la representación de los problemas identificados en Corabastos. Se concluye que los problemas centrales que la organización debe gestionar con prioridad, son aquellos ubicados en la zona crítica del gráfico, es decir, falta de capacidad para desarrollar productos de mejor calidad; falta de competitividad de sus productos; dificultad para acceder a nuevos canales de distribución y limitada y obsoleta infraestructura de operación

Gráfico 1. Registro de comercialización de verduras y hortalizas de Corabastos primer semestre de 2015



Fuente: Los autores, 2015



**Tabla 1.** Interpretación de la gráfica del registro de comercialización de verduras y hortalizas en Corabastos, 2015

1	Acelga	5	Arveja Verde	9	Cilantro	13	Habichuela	17	Rábanos	21	Zanahoria
2	Ahuyamas y Calabazas	6	Brócoli	10	Coliflor	14	Lechuga	18	Remolacha	22	Hortalizas Hoja
3	Apio	7	Cebolla Cabezona	11	Espinacas	15	Mazorca	19	Repollo		
4	Aromáticas	8	Cebolla Junca	12	Frijol Verde	16	Pepinos y Pimentones	20	Tomate		

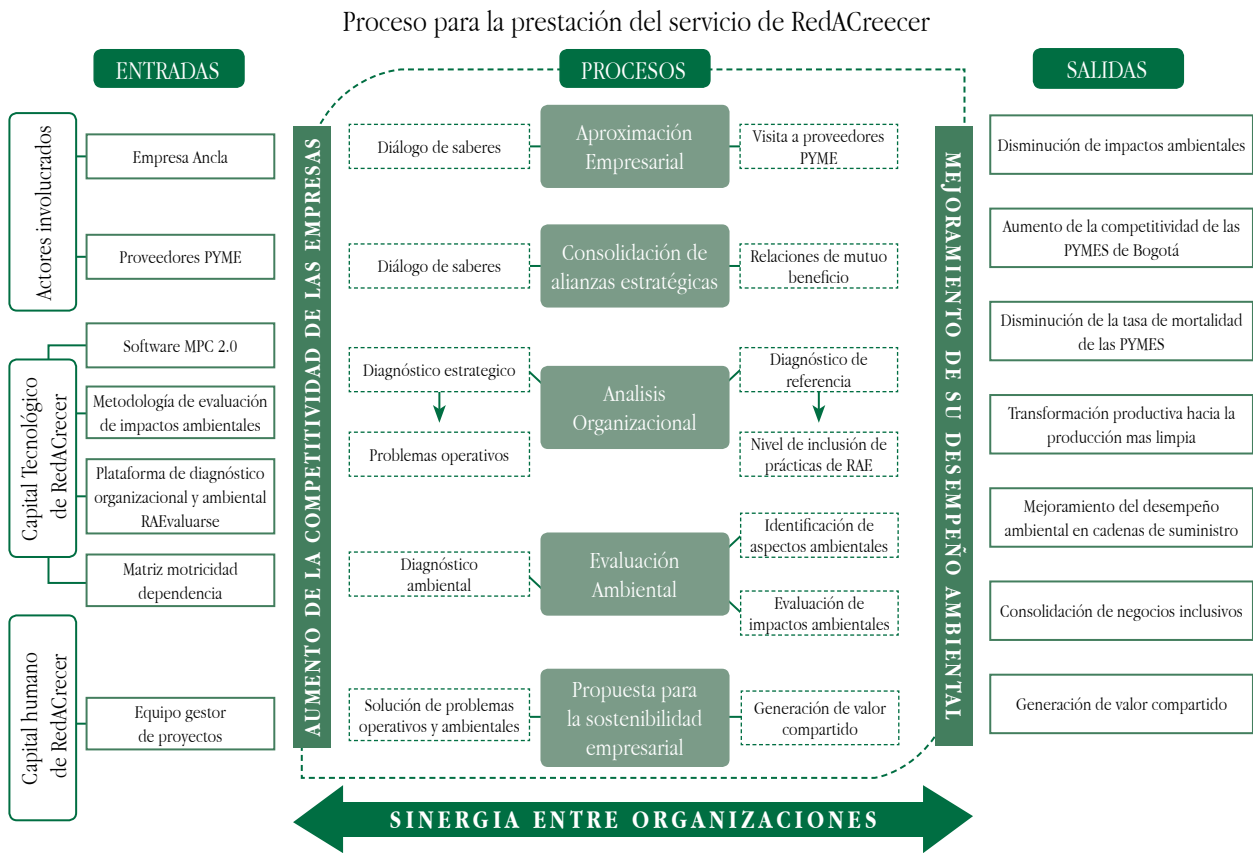
Fuente: [9]

**Tabla 2.** Ajustes de los elementos del Diagnóstico Organizacional

Fase Del Diagnóstico	Elementos	Descripción	Instrumentos
Diagnóstico Estratégico	Diligenciamiento de información general de la empresa	<p>Cuestionario distribuido en las categorías <b>Perfil de la Empresa, Estructura Interna e Información Financiera</b>. El <b>Perfil de la Empresa</b>, contempla datos generales de la organización e información de referencia, dentro de la cual se aborda el sector productivo al que pertenece; generalidades acerca del nivel de exportaciones; desarrollo de capacitaciones y una breve descripción de la empresa.</p> <p>Dentro de la <b>Estructura Interna</b>, se incluyen asuntos del sistema de negocio en términos operativos, así como información de sus procesos internos, generalidades de la toma de decisiones al interior y exterior de la empresa, canales de comunicación y una breve descripción de sus procesos para la generación de bienes y/o servicios.</p> <p>La sección de <b>Información Financiera</b> permite conocer una visión general del estado actual de la empresa en términos económicos, contempla pasivos, activos, incremento de sus ventas, indicadores financieros, ente otros.</p>	Plataforma tecnológica de la organización a crear denominada <b>RAEvaluarse</b> .
	Identificación de problemas	Listado de 31 problemas operativos que una empresa puede presentar, distribuidos en las secciones, <b>Venta y Mercadeo; Producción; Gerencia y Administración y Factores Externos</b> .	
	Determinación de problemas centrales	Matriz de evaluación cuantitativa que permite identificar si un problema se genera como consecuencia de otro. Contempla una calificación que permite determinar la influencia real o potencial de los problemas de las filas sobre los problemas de las columnas.	
Diagnóstico de Referencia	Análisis de factores internos, externos y oportunidades para la inclusión de prácticas de RAE	Cuestionario con 59 preguntas distribuidas en las categorías: <b>Gobernanza de la organización, Prácticas Laborales, Prácticas Justas de Operación, Asuntos de Consumidores y Relación con la Comunidad</b> .	

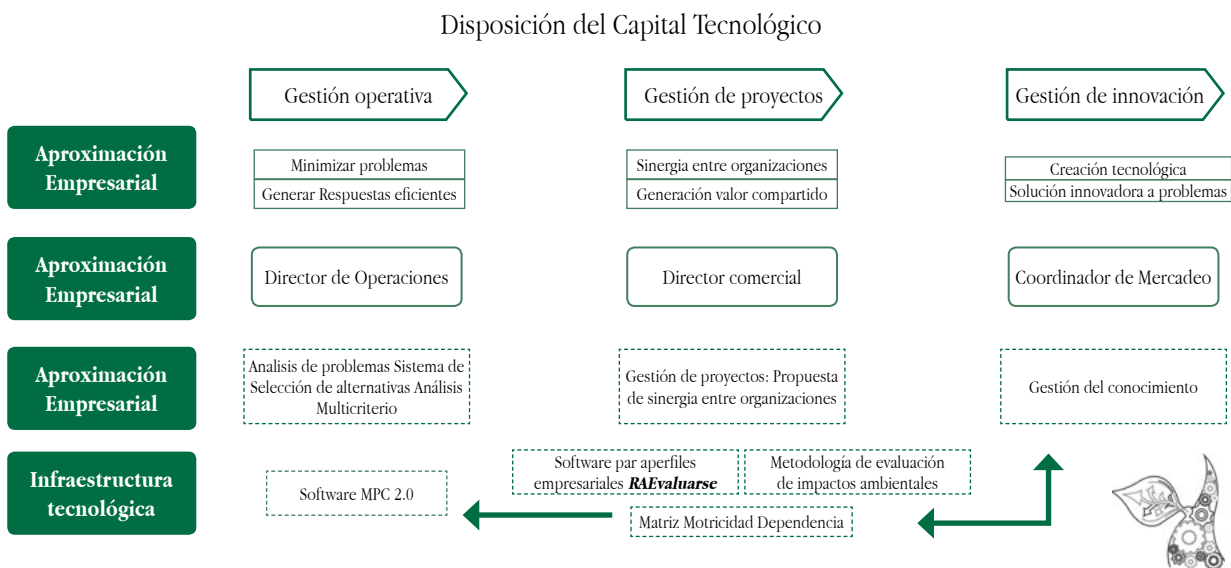
Fuente: Autores, 2015

Gráfico 2. Proceso para la prestación del servicio de RedACrecer



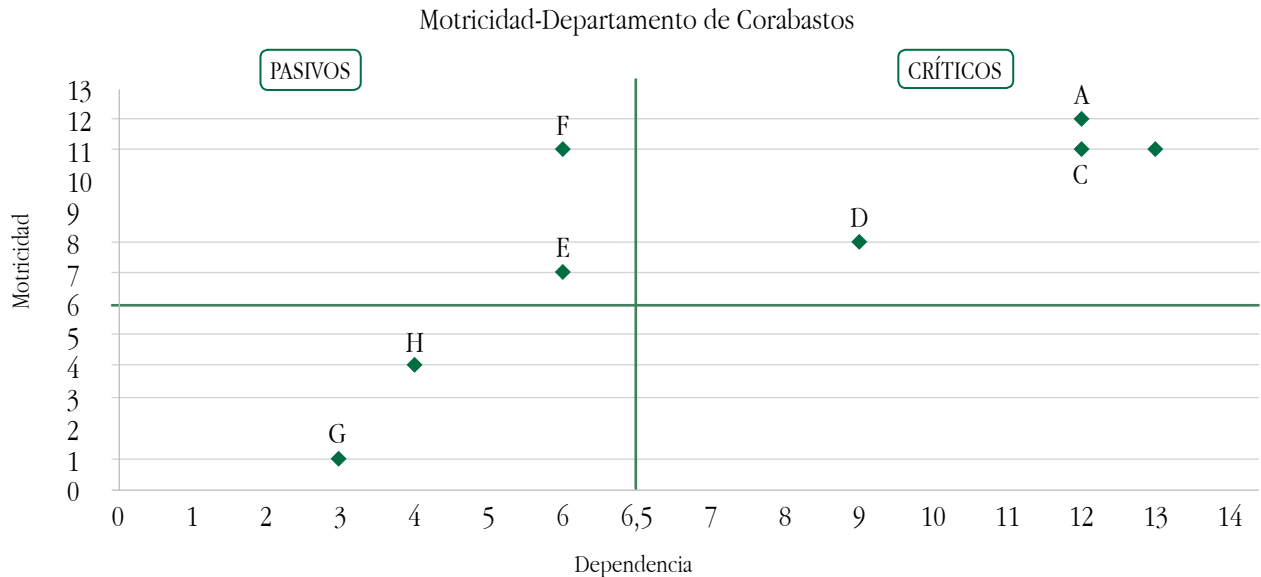
Fuente: Los autores, 2015

Gráfico 3. Capital tecnológico de RedACrecer



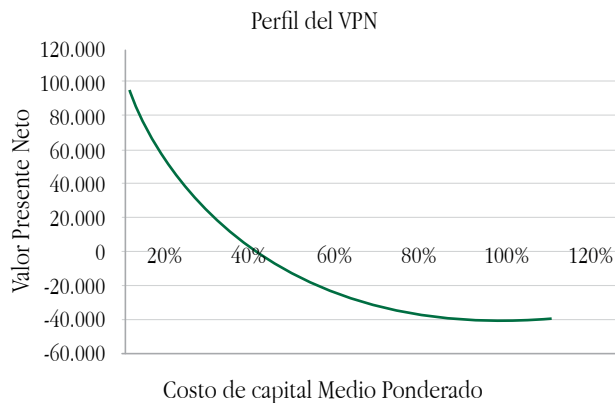
Fuente: Los autores, 2015

**Gráfico 4.** Matriz Motricidad-Dependencia Corabastos



Fuente: RedACrecer, 2015

**Gráfico 5.** Curva de Costo de Capital Medio Ponderado Vs Valor Presente Neto



Fuente: RedACrecer, 2015

### Diagnóstico de referencia

La Responsabilidad Ambiental Empresarial en Corabastos se orienta hacia las **Prácticas Laborales**, materia en la cual, la organización obtuvo un desempeño del 95,5%, como se observa en el gráfico 6, involucrando mecanismos para la evaluación de sus empleados, que permitan mejorar sus habilidades, así como motivarlos

a interiorizar los valores y principios de la organización. Corabastos contribuye a que su personal culmine sus estudios secundarios y profesionales, a través de un modelo de contratación laxa. En segundo lugar, con un nivel de desempeño de 85,7%, la **Gobernanza de la Organización** representa uno de los pilares de su comportamiento responsable. Como parte de esta materia, Corabastos cuenta con un equipo encargado de poner en práctica los principios de la RAE, incluyendo dentro de su estrategia la transparencia, la ética, el respeto por las partes interesadas y el cumplimiento de la legislación nacional, de la misma manera, la organización ha desarrollado evaluaciones de sus impactos ante la sociedad y en el entorno natural, que le permitan tomar acciones preventivas, finalmente, incluye dentro de su funcionamiento interno el respeto por los derechos humanos.

El desempeño de Corabastos en cuanto a su **Relación con la Comunidad** es bajo, con un valor de 52,9%, en comparación con las demás materias del Diagnóstico de Referencia. La organización no contempla una participación activa de la comunidad para contribuir a su desarrollo; actualmente no ha caracterizado los grupos sociales en su área de influencia; no contempla su opinión en el proceso de toma de decisiones internas y no tiene en cuenta sus necesidades y expectativas.

## Diagnóstico ambiental

El **Uso Sustentable de los Recursos**, representa el componente en donde Corabastos presenta un nivel de desempeño alto con un valor de 83,3%, con respecto a las demás dimensiones del Diagnóstico Ambiental, como se muestra en el gráfico 7. A nivel administrativo, la organización orienta sus decisiones en el uso sustentable de los recursos, a través de campañas con sus empleados, en donde se identifican oportunidades de reducción de impresiones y reutilización de materiales. En su cadena de valor, ha desarrollado alianzas para mitigar impactos ambientales negativos, como el aprovechamiento de los residuos sólidos orgánicos en la planta de compostaje, así mismo, monitorea externalidades en sus proveedores, relacionadas al manejo integral del recurso hídrico durante el lavado de los alimentos. La organización ha desarrollado iniciativas como la propuesta para la construcción de una PTAR, el cambio de luminaria pública por bombillos LED y el diseño de una planta propia de compostaje, que permitan aumentar la eficiencia en el manejo de los recursos naturales.

Dentro de la gestión ambiental de Corabastos, se considera como un pilar fundamental la **Prevención de la Contaminación**, con un nivel de desempeño del 65%, la organización ha identificado sus fuentes de contaminación y ha adoptado medidas de control para atender la legislación ambiental vigente, incluyendo la disposición adecuada de residuos sólidos, separación de aguas lluvias, manejo de vertimientos, contaminación visual y evaluación del impacto ambiental de sus operaciones, en contraste con lo anterior, la organización no realiza acciones que promueven la adopción de técnicas de Producción Más Limpia en su cadena de proveedores, no destina recursos para el mejoramiento del desempeño ambiental de los mismos y no ha desarrollado evaluaciones del ciclo de vida de sus productos, que permitan tomar decisiones orientadas a prevenir la contaminación.

Finalmente, en Corabastos no se incluye como pilar estratégico la **Mitigación y Adaptación al Cambio Climático**, con un nivel de desempeño significativamente bajo (20%). Pese a esto, las operaciones de la organización dependen de las acciones que se tomen en el sector agrícola, para adaptarse y mitigar este fenómeno global, ya que el aumento de las temperaturas reduce

la producción de los cultivos, provoca proliferación de plagas y disminuye el rendimiento de las tierras, así mismo, los cambios en los regímenes de lluvia aumentan las pérdidas de las cosechas, consecuencias que se reflejan en el aumento de los precios y en la disminución de la seguridad alimentaria, por consiguiente, el papel de Corabastos, a lo largo de su cadena de valor, en temas de adaptación al cambio climático, constituye un componente estratégico de su desempeño ambiental que garantiza la continuidad de sus operaciones.

## Perfil de la cadena de valor de la Cebolla Junca

La cadena de valor de la Cebolla Junca que se comercializa en Bogotá, inicia con su producción en el municipio de Aquitania, Boyacá, un territorio agrícola minifundista, en donde se desarrolla explotación intensiva de las tierras, las cuales presentan elevados costos, dada su alta productividad. En Aquitania se encuentran cultivos de Cebolla Junca por encima de los 3500 m.s.n.m, su cercanía al Lago de Tota ha ocasionado la eutrofización de sus aguas, acumulación de sedimentos que han disminuido su capacidad de carga, pérdida del área inundable, transformación del paisaje de la cuenca, entre otras problemáticas que han disminuido la calidad de sus aguas [12]. El cultivo de Cebolla Junca es la principal actividad económica de Aquitania, con una participación promedio del 80% de su población [13]. Lo anterior se presenta dada la elevada productividad del suelo, la cual oscila entre 24 y 25 Ton/ha [10].

Durante el establecimiento del cultivo, el uso de insumos agrícolas es el rubro que demanda mayor inversión, ocupando un 50% de los costos totales [12], así mismo, el control de plagas y enfermedades, especialmente en la hoja de la cebolla, como la Amarillera, Cenicilla y Antracnosis, implica el uso excesivo de insecticidas y fungicidas, como el Dithane, Mertect y Furadan, compuestos químicos sistémicos que se traslocan a la cebolla, desde la zona radicular hasta las hojas y permanecen en los suelos por un periodo de treinta días. El sistema agrícola de Aquitania, emplea el deshije como técnica de sembrado, es decir que se retira la cebolla y en la tierra quedan los brotes para una nueva cosecha, por lo que el suelo no tiene tiempo de recuperarse y se acumulan los insumos

agrícolas utilizados durante la preparación del cultivo, generando así toxicidad en las tierras y en el fruto.

Durante la etapa de la cosecha, la cebolla es alistada para su posterior empaque, en donde, como parte de las exigencias del mercado, se le retira la primera capa, denominada catáfila, obteniendo así, un producto limpio y apto para comercializar. Los residuos sólidos, generados en esta etapa de la producción agrícola, no cuentan con una adecuada disposición final y son acumulados en el suelo, lo anterior representa un aspecto que ha ocasionado impactos ambientales significativos, como la pérdida de suelos productivos, a causa del exceso de materia orgánica, la generación de olores ofensivos, el aumento de plagas y vectores, entre otras, problemáticas que de ser manejadas adecuadamente, representan una oportunidad de negocios al involucrar dichos residuos dentro del proceso productivo

En Aquitania se presenta una marcada ausencia de la Corporación Autónoma Regional de Boyacá-Corpoboyacá, lo que ha generado un manejo intensivo de las tierras que no permite su recuperación, el uso excesivo de fertilizantes y fungicidas, la disposición inadecuada de los residuos de agroquímicos, así como el desconocimiento por parte del agricultor de técnicas de cultivo sostenibles, que aumenten su productividad y disminuyan sus impactos ambientales.

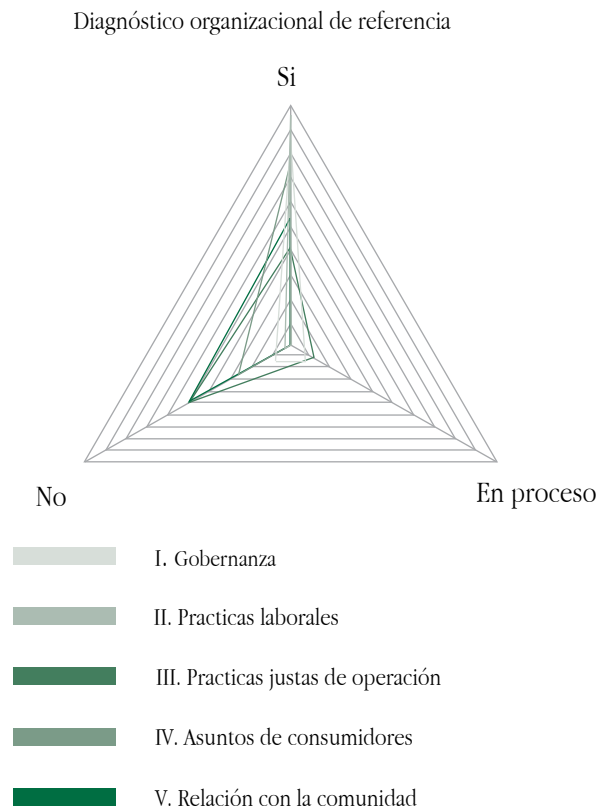
El segundo eslabón de la cadena de valor de la Cebolla Junca, es su paso por el transportador. Los camiones dispuestos para movilizar la cebolla, no cuentan con medidas sanitarias óptimas, ya que se presentan residuos de otras cargas; la dotación de su personal no garantiza una adecuada manipulación de los alimentos; entre otros aspectos que comprometen la calidad de la Cebolla en el momento de ser comercializada. El producto es descargado en Corabastos y comercializado por 157 pequeñas empresas, de las cuales el 43,75% no se encuentra registrado formalmente ante la Cámara de Comercio de Bogotá, lo que puede ocasionar problemas a mediano y largo plazo si se desea ampliar el mercado, acceder a créditos financieros y exportar sus productos. El 12% de los comerciantes pertenecen a una asociación gremial, en contraste con el 93,75% que considera fundamental establecer una asociación para el crecimiento de sus negocios. El 100% considera que incluir un comporta-

miento social y ecológico responsable puede aumentar su competitividad y representa una oportunidad para acceder al mercado internacional.

### Problemas centrales

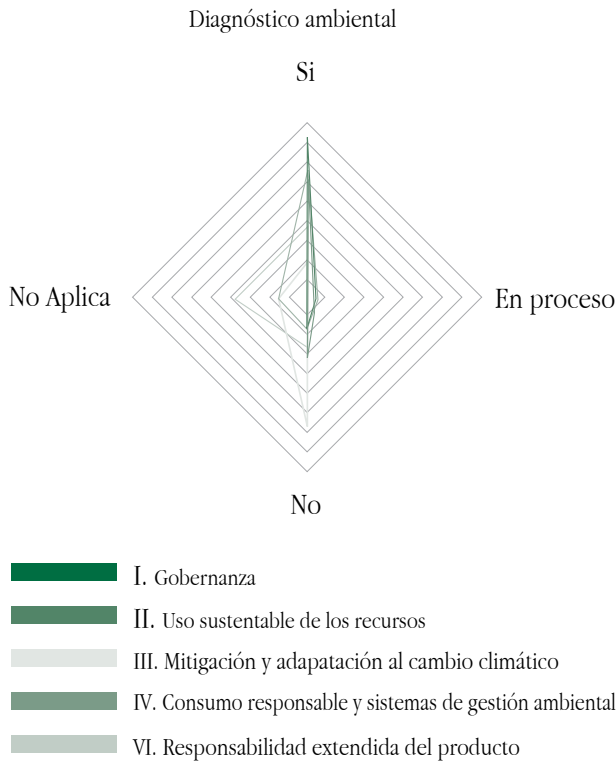
Como se muestra en la matriz de motricidad dependencia, gráfico 8, los problemas centrales que se deben gestionar con prioridad en la cadena de valor de la Cebolla Junca, son aquellos ubicados en la zona crítica, es decir la disminución de la competitividad de sus productos por mala calidad; ausencia de elementos de RAE; limitados conocimientos gerenciales, ausencia de liderazgo por parte de la gerencia, así mismo se identifican como aspectos relevantes para el mejoramiento del desempeño ambiental de la cadena de valor el uso intensivo de agroquímicos, y manejo inadecuado de residuos sólidos, tanto en la etapa de cultivo como de comercialización.

**Gráfico 6.** Nivel de inclusión de prácticas de Responsabilidad Ambiental Empresarial en Corabastos S.A



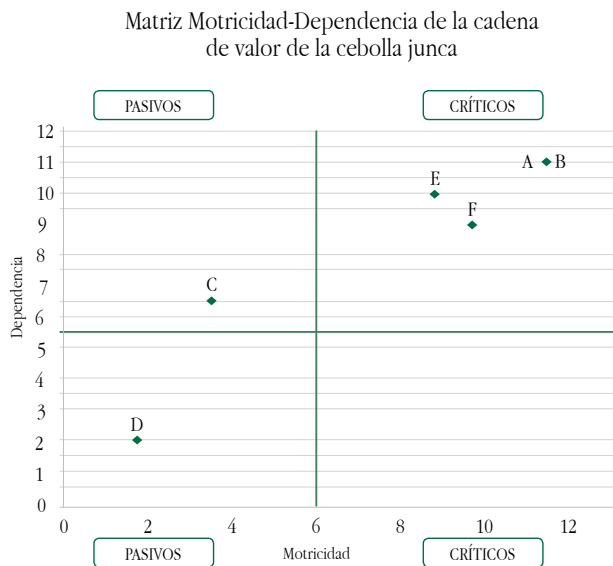
Fuente: Los autores, 2015

**Gráfico 7.** Desempeño ambiental de Corabastos S.A



Fuente: Los Autores, 2015

**Gráfico 8.** Matriz Motricidad-Dependencia de la cadena de valor de la Cebolla Junca



Fuente: Los Autores, 2015

## Propuesta de intervención

La estrategia propuesta culmina con la formulación de una propuesta para la sostenibilidad ambiental que permita incluir prácticas de RAE en el modelo de negocios de las PYME para la generación de valor compartido con organizaciones ancla. En la tabla 3 se enlistan los pilares de la estrategia propuesta para Corabastos, los cuales han sido agrupados de acuerdo a su complejidad en acciones de corto, mediano y largo plazo.

## Discusión de resultados

La propuesta de valor de la organización a crear, se fundamenta en la promoción de un modelo de negocio social y ecológico responsable, que permita mejorar la gestión empresarial de las PYME, a partir de la inclusión de la perspectiva ambiental. Para lograr lo anterior, la organización maneja como estrategia la consolidación de relaciones de sinergia entre organizaciones ancla y sus proveedores PYME, que contribuyan a la inclusión de prácticas de RAE dentro de sus procesos, de manera que se mejore su desempeño social y ecológico.

De acuerdo con la ISO 26000:2010, la actuación de una organización, en relación con la sociedad y con su impacto sobre el medio ecológico, representa una parte crítica al medir su desempeño integral y su habilidad para continuar operando de manera eficaz. En el largo plazo, toda las actividades de las organizaciones dependen del estado de salud de los ecosistemas mundiales y por consiguiente de su relación con las comunidades en donde operan [3]. Lo anterior, lleva a mencionar que un comportamiento responsable puede influir en la organización en aspectos como su ventaja competitiva, su reputación, la capacidad de atraer y retener trabajadores o miembros de la organización, acceso a nuevos mercados, entre otros aspectos, que de ser gestionados con prioridad garantizan la sostenibilidad de una empresa.

En contraposición a las teorías de los autores Porter y Kramer, 2011, con relación al rigor externo de la RSE [15], la estructura de negocios que se propone en la presente investigación, contempla la RAE como una estrategia que las organizaciones adoptan para mejorar su competitividad. Involucra los aspectos internos y externos de las empresas, en la medida en que el proceso de toma de decisiones, en torno a un comportamiento social y ecoló-

gico responsable, parte de los problemas operativos y ambientales internos, que permitan el diseño de alternativas de solución, a partir de prácticas de RAE, así mismo, al contemplar aspectos de Gobernanza en la Organización y Prácticas Justas de Operación, abarca la relación en todos los niveles de su cadena de valor.

RedACrecer, tiene como objetivo promover un modelo de negocios sostenible bajo un enfoque de “Triple Bottom Line”, en donde los aspectos ambientales se posicionan en el mismo nivel de importancia que el componente financiero en las organizaciones. Según la CEPAL, 2006, la creación de valor en una compañía está relacionada con el bienestar de las comunidades en sus áreas de influencia y con los cambios, adversos o beneficiosos en su entorno natural inmediato [16]. Es por lo anterior, que promover la adopción de prácticas de RAE en las empresas, constituye una ventaja competitiva que garantiza la generación de valor y su sostenibilidad. Así mismo, incluir este tipo de enfoques, dentro del modelo de negocios de las PYME, según Navarro 2011, representa un comportamiento ético que contribuye al Desarrollo Sostenible [17], sin embargo, supone un reto para este tipo de empresas, dado su alto nivel de informalidad, sus limitadas capacidades de infraestructura y recursos económicos y el escaso apoyo del Estado [18].

La disposición estratégica de RedACrecer, está dada por sus activos intangibles. Los cuales han sido estructurados de manera interconectada y están alineados con la estrategia corporativa, que permite definir su ventaja ante la competencia. Contemplan las destrezas y el conocimiento de sus empleados; el capital de información, dado por su infraestructura tecnológica y el capital organizacional, fundamentado en la filosofía de la empresa y en el cumplimiento de su estrategia.

El capital humano, tecnológico y organizacional de RedACrecer, está fundamentado en las 4 perspectivas para abordar la gestión empresarial propuestas por Kaplan y Norton, 2007, con el fin de traducir la estrategia de la organización en un conjunto de medidas que proporcionen la estructura necesaria para mantener su ventaja competitiva agregando valor a la empresa. Según estos mismos autores, diseñar la estrategia de negocio, a partir del Cuadro de Mando Integral, permite comunicar la estrategia y coordinar las iniciativas individuales de

la organización, a fin de alcanzar su visión. Así mismo, definir el sistema de negocio de una empresa bajo este modelo, permite un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación en el futuro [19].

Incluir la perspectiva ambiental en el modelo de negocios de las organizaciones, se considera una estrategia que puede definir su ventaja competitiva, así mismo permite obtener altos márgenes financieros, a partir de buenas relaciones con las comunidades en sus áreas de influencia y el aprovechamiento sostenible de los recursos. Actualmente, los desafíos ambientales representan una oportunidad de competitividad empresarial y se posicionan como retos económicos, en donde las organizaciones juegan un papel fundamental para alcanzar una cultura de consumo sostenible y transformación productiva, posicionando la responsabilidad social y ecológica de las empresas como una variable activa de competitividad [20].

Así mismo, según López, 2013, este tipo de comportamiento genera importantes beneficios para las organizaciones, tales como el fortalecimiento de su imagen corporativa, posicionamiento y diferenciación de marca, acceso a nuevos mercados, reducción de costos de operación, eficiencia en el uso de recursos y mejoras de las relaciones con la autoridad [21], así como disminuir los costos por externalidades ambientales, dado el manejo insostenible de los recursos naturales, que entre otras cosas genera afectaciones tanto a los ecosistemas como a la salud humana, en este sentido, se podría afirmar que la RAE contribuye a la internalización de los costos ambientales y en el largo plazo se reflejará, no solo en la preservación de los recursos naturales, sino en aumento de la productividad y posicionamiento en el mercado de las empresas.

Consolidar una Red Ambiental para el Crecimiento Empresarial, representa una oportunidad para que las empresas enfrenten las deficiencias de su cadena de valor, a partir del trabajo con sus proveedores PYME, bajo un enfoque de responsabilidad social y ecológica, que genere valor para todos los actores involucrados y en donde la sociedad se comporte como aliado estratégico de su ejercicio organizacional [22].

**Tabla 3.** Propuestas para el mejoramiento del desempeño ambiental en la cadena de Valor de la Cebolla Junca

Temática	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Desarrollo de Buenas Prácticas Agrícolas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de programas de capacitación con los agricultores de Aquitania en el manejo adecuado de plaguicidas y fungicidas que permitan disminuir su uso y disponer de manera adecuada los envases y residuos líquidos.</li> <li>• Se requiere establecer un área para la disposición de la catáfila de la cebolla que es retirada durante etapa de selección y clasificación para su posterior empaclado.</li> <li>• Rotación de cultivos con abonos verdes utilizando Vicea Faba, ya que es una leguminosa que aporta importantes cantidades de abono al suelo.</li> <li>• Reincorporación de los residuos de cebolla al proceso productivo, a través de la generación de compost, utilizando elodea proveniente de la laguna de Tota, gallinaza y cáscaras de arroz, que permitan aumentar la productividad del cultivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño e implementación de programas de Manejo Integrado de Cultivos y Manejo Integrado de Plagas que se adapten al sistema de producción de la cebolla, teniendo en cuenta aspectos básicos como el agroecosistema, la nutrición vegetal integrada, la planificación de la finca como empresa y las prácticas culturales.</li> <li>• Se requiere asistencia por parte de CORBASTOS hacia los agricultores en cuanto al almacenamiento del producto en condiciones adecuadas de higiene para su posterior transporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir prácticas de agricultura de conservación y gestión integrada de los nutrientes, plagas y enfermedades durante la producción agrícola que garanticen el manejo sostenible del agua y el suelo.</li> <li>• Incluir un sistema de registro de operaciones, con información de localización del cultivo, insumos utilizados durante la producción y embalaje que permita realizar un seguimiento del producto a lo largo de su cadena de valor, con el fin de garantizar la calidad de la cebolla y establecer un sistema de trazabilidad que facilite el control de procesos durante la producción agrícola.</li> </ul>
Desarrollo de Buenas Prácticas de Manufactura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia por parte de Corabastos, Corpoboyacá y el Ministerio de Agricultura y desarrollo Rural en el mejoramiento de la manipulación de la cebolla durante su recolección, a fin de incluir condiciones sanitarias óptimas que garanticen la integridad del producto, preservar su inocuidad, prevenir la contaminación por agentes microbianos o sustancias tóxicas que puedan ser incorporadas a través de diferentes fuentes como los trabajadores, herramientas de cosecha, entre otros.</li> <li>• Dictar talleres por parte de CORABASTOS orientados al buen manejo de los alimentos en la etapa de carga, evitando que se produzcan daños en la calidad del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los vehículos del transporte deben estar totalmente limpios, secos y desinfectados, al momento de ser cargados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda el cambio de empaque por uno que garantice condiciones de temperatura, humedad, seguridad e inocuidad de la cebolla durante su transporte y comercialización.</li> </ul>
Desarrollo de Buenas Prácticas de Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de talleres por parte de Corabastos hacia los comerciantes y dependientes, en temas de buenas prácticas de manipulación y almacenamiento de alimentos.</li> <li>• Desarrollo de mesas de trabajo con los agricultores y productores de cebolla en donde se traten temas de comercialización justa, como la venta del producto sin cola y sin raíces, puesto que estos elementos incrementan su peso y no generan valor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento de la infraestructura de la bodega de almacenamiento y comercialización de la cebolla en Corabastos, que garantice condiciones adecuadas de humedad, temperatura e higiene del producto.</li> </ul>	



Temática	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Optimización de la producción de la Cebolla Junca a través de la innovación		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se propone la inclusión de Corabastos dentro del programa Local G.A.P, con el fin de apoyar al mejoramiento del desempeño agrícola de los pequeños productores de Cebolla Junca, lo anterior permite ampliar el mercado y constituirse como un producto promisorio de exportación.</li> <li>• Con el objetivo de disminuir el uso de plaguicidas en el cultivo de Cebolla Junca y de aprovechar los residuos de catáfila, la cual es retirada al momento del empaque del producto para su transporte a Corabastos, así como los residuos de las colas que no cuentan con una disposición adecuada en Bogotá, se propone la generación de ácido giberélico, un promotor de crecimiento vegetal que puede aumentar los tiempos en la etapa de cosecha y por consiguiente disminuir el uso de plaguicidas en su ciclo vegetativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el fin de alcanzar las exigencias del mercado internacional, para la exportación de la Cebolla Junca, resulta necesario adelantar procesos de aseguramiento de la calidad del producto, bajo el marco de la certificación Global Good Agricultural Practice (G.A.P), que garantice la seguridad de los alimentos bajo criterios de sostenibilidad.</li> <li>• Asistencia técnica por parte de Corabastos hacia los proveedores de la cadena de valor de la Cebolla Junca, que permitan adelantar procesos de certificación en Buenas Prácticas Agrícolas bajo los lineamientos de la resolución 4174 de 2009 del Instituto Colombiano Agropecuario, ya que tan solo 4 fincas productoras en Aquitania se encuentran certificadas en BPA, representando 2,8 ha del total de suelo destinado para la producción de Cebolla Junca [14], con lo anterior se busca aumentar la inocuidad del producto.</li> </ul>
Asociatividad gremial en el sector de la Cebolla Junca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia técnica por parte de Corabastos, en el proceso de asociatividad entre agricultores que formen parte de la cadena de valor de la Cebolla Junca, estableciendo así, relaciones de sinergia que permitan optimizar la productividad, mejorar las condiciones de sanidad e inocuidad, disminuir el uso de plaguicidas, contribuir al manejo sostenible y competitivo de la producción bajo un estatus sanitario que garantice la salud y el bienestar de todos los intermediarios.</li> <li>• Asistencia técnica por parte de Corabastos, en el proceso de asociatividad entre comerciantes de Cebolla Junca en Bogotá que permitan obtener beneficios como, sellos y certificaciones.</li> </ul>		
Principios de Comercio Justo aplicados a la cadena de valor de la Cebolla Junca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de reuniones periódicas entre comerciantes y agricultores que permitan fijar el precio de la cebolla, teniendo en cuenta las dinámicas del mercado (oferta y demanda); costos de producción (que incluyan la implementación de buenas prácticas agrícolas); transporte y comercialización, con el fin de generar relaciones de comercio justo a lo largo de la cadena de valor.</li> </ul>		

Fuente: RedACrecer, 2015

En este orden de ideas, el éxito de la estrategia depende de la consolidación de alianzas estratégicas entre empresas ancla y sus proveedores PYME, dicho planteamiento comparte una de las recomendaciones establecidas en la ISO 26000:2010, referente a que las PYME podrían relacionarse con otras organizaciones de mayor capacidad y experiencia en responsabilidad social y de esta manera generar una transformación en sus sistemas de negocios hacia un comportamiento social y ecológico responsable [3].

La aplicación de la estrategia en la Corporación de Abastos de Bogotá, indica que los empresarios de grandes organizaciones cuentan con un fuerte interés de involucrar un comportamiento social y ecológico responsable en sus negocios, sin embargo, no han incursionado en el desarrollo de su cadena de valor en aspectos ambientales. De la misma manera, las pequeñas empresas que actúan como proveedores e intermediarios de las organizaciones ancla, consideran que la adopción de prácticas de RAE, es un factor limitado dentro de su gestión empresarial. El diálogo con los comerciantes de Cebolla Junca de Corabastos, permitió conocer las limitadas relaciones que se presentan entre organizaciones de mayor tamaño y su red de abastecimiento, aspecto, que según el Centro Regional de Apoyo para América Latina, 2015, de ser considerado dentro de la gestión empresarial, se convierte en una herramienta de análisis estratégico de las organizaciones en el proceso de generación de valor y ventaja competitiva, bajo un modelo de negocios sostenible [23].

El desarrollo de prácticas de RAE en una organización requiere de un trabajo articulado en todas sus dependencias, puesto que la decisión de optar por la sostenibilidad como una estrategia de negocios supone el establecimiento de metas orientadas a aumentar la eficiencia en todos sus procesos. Según el estudio Administración responsable de la cadena de suministro, 2015, la inclusión de la perspectiva ambiental en una organización requiere de la integración, correlación directa y dependencia de todas las áreas de la empresa y de su cadena de valor [23].

La consolidación de alianzas estratégicas entre organizaciones ancla y sus proveedores PYME requiere de una visión estratégica, que es difícil de insertar en el proceso de toma de decisiones de la gerencia. La experiencia en Corabastos, muestra que el factor que limita las relaciones, entre los directivos de organizaciones ancla, con sus proveedores, radica en el riesgo que supone invertir

en la evaluación y desarrollo de su cadena de valor, en contraste con lo anterior, los intermediarios de la cadena de suministro estudiada, consideran que la asistencia, por parte de un actor privado, permite mejorar su desempeño ambiental. Dicho comportamiento constituye una visión estratégica que ha evolucionado con el paso de la globalización, pasando de ser una relación netamente comercial, a una relación de cooperación y alianza en búsqueda de la generación de valor y de la protección del entorno natural [23].

## Conclusiones

- El desarrollo de la propuesta de valor de RedACrecer, requiere de un continuo diálogo con productores, comercializadores y altos directivos, puesto que las estrategias de RAE, en las cadenas de valor, involucran inversiones económicas importantes y relaciones de confianza entre todos los actores involucrados.
- El desarrollo de prácticas de RAE en las organizaciones y en su cadena de valor, requiere de un compromiso por parte de la alta gerencia, es una decisión estratégica a largo plazo que define la ventaja competitiva de una empresa, amplía sus canales de distribución, mejora las relaciones con sus grupos de interés y permite su operación sostenible.
- La inclusión de la perspectiva ambiental como una ventaja competitiva, es un proceso limitado para las pequeñas empresas que forman parte de la cadena de valor de organizaciones ancla, debido a que consideran que adoptar un comportamiento social y ecológico responsable constituye un riesgo económico, sin embargo al implementar actuaciones ambientales responsables, las pequeñas empresas pueden mejorar su imagen corporativa, reducir costos de operación, aumentar su productividad, incursionar en nuevos mercados, entre otros beneficios que constituyen como inductores de valor.
- El proceso de mejoramiento del desempeño ambiental de la cadena de valor de grandes organizaciones, fortalece las relaciones entre productores, comerciantes y altos directivos, sin embargo, es un proceso que requiere de una visión estratégica de largo plazo que puede garantizar la operación sostenible de una organización.

- El mercado objetivo de la organización a crear, está constituido por grandes organizaciones que deseen involucrar la sostenibilidad como una filosofía organizacional que orienta el proceso de toma de decisiones a nivel interno y externo, sin embargo se amplía a aquellas PYME que decidan formar parte de la Red Ambiental para el Crecimiento Empresarial que RedACrecer formará.
  - La propuesta de valor de RedACrecer, es ambientalmente factible, dado que contempla una evaluación holística de la cadena de valor de organizaciones ancla, así mismo, permite fortalecer la comunicación entre la alta gerencia y sus intermediarios PYME.
  - La experiencia en Corabastos permite concluir que uno de los principales problemas que presentan, tanto las organizaciones ancla como sus intermediarios PYME, es la falta de competitividad de sus productos por mala calidad. La prueba piloto en la cadena de valor de la Cebolla Junca, arrojó que la inclusión de la perspectiva ambiental, a través del desarrollo de Buenas Prácticas Agrícolas, Buenas Prácticas de Manufactura, Buenas Prácticas de Comercialización, Manejo Integral del Cultivo, uso de abonos verdes, inclusión de principios de Comercio Justo y demás iniciativas social y ecológicas responsables, podría aumentar la capacidad de los agricultores y comerciantes de generar productos agroalimentarios de mejor calidad.
- [11] E. Zevallos, *Obstáculos al Desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en América Latina*, Perú: Fundación para el Desarrollo Sostenible, 2006.
- [12] ANIF, «Situación actual PYME,» Febrero 2014. [En línea]. Available: <http://anif.co/sites/default/files/uploads/actualidadPyme64.pdf>.
- [13] N. E. Rocha Nieto, «Diseño de una metodología de diagnóstico para empresas productoras de flores tropicales y follajes en el Eje Cafetero,» Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 2010.
- [14] J. Pérez, «Registro de comercialización agroalimentaria de Corabastos 2010-2015,» Corabastos, Bogotá, 2015.
- [15] L. Díaz, A. Henao y L. Ramírez, «Residuo agrícola de cebolla larga como fuente de ácido giberélico,» *Revista de actualidad & Divulgación Científica*, pp. 369-377, 2013.
- [16] Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, *Anuario Estadístico del Sector agropecuario: Resultados evaluaciones agropecuarias municipales*, Bogotá: Oficina asesora de planeación y prospectiva grupo de información y estadísticas sectoriales, 2014.
- [17] P. Martínez, D. García y S. Silva, «Manejo de residuos generados directa o indirectamente por el cultivo de cebolla en Aquitania, Boyacá,» *Revista AIDIS de Ingeniería y Ciencias Ambientales: Investigación, desarrollo y práctica*, vol. 4, nº 2, pp. 23-34, 2011.
- [18] C. Durana, *Análisis económico para el diseño de políticas ambientales en el Lago de Tota*, Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 2005.
- [19] ICA, «Predios certificados en BPA bajo la resolución ICA 4174 de 2009,» 27 Noviembre 2014. [En línea]. Available: <http://www.ica.gov.co/getattachment/Areas/Agricola/Informacion-Ecologicos-novbre.pdf.aspx>.
- [20] M. Porter y M. Kramer, «Creating Shared Value. How to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth, » *Harvard Business Review*, 2011.

## Referencias

- [6] RedesCar, «RedesCar,» 2015. [En línea]. Available: <http://redescar.org/escar/libreria/pdf/Perfiles.pdf>.
- [7] A. León y J. Núñez, *Responsabilidad Social Empresarial: Casos y Estrategias de Éxito en México*, México: Plaza y Valdés, S.A., 2012.
- [8] ISO, *Norma Internacional ISO 26000:2010 Guía de Responsabilidad Social*, Suiza: ISO, 2010.
- [9] R. Kaplan y D. Norton, «Mastering the management system, » *Harvard Business Review*, pp. 1-17, 2008.
- [10] G. Mutis, «Valor compartido, una estrategia empresarial de alto impacto,» *Semana Sostenible*, pp. 114-118, 2013.

- [21] CEPAL, El Sector Empresarial en la Sostenibilidad Ambiental: Ejes de Interacción, Santiago de Chile: GTZ, 2006.
- [22] M. Á. Navarro Roldán, Manual gestión ambiental en la empresa: Formación para el empleo, España: Editorial CEP, S.L., 2011, p. 15.
- [23] B. Van Hoof, Políticas e Instrumentos para Mejorar la Gestión Ambiental en las Pymes en Colombia, Santiago, Chile: CEPAL, 2005.
- [24] R. Kaplan y D. Norton , Cuadro de Mando Integral (The Balance Scorecard), 2° ed., EE.UU: Gestión 2000, 2007.
- [25] MADS, Plan Nacional de Negocios Verdes, Bogotá: Oficina de Negocios Verdes y Sostenibles, 2014.
- [26] A. López, «Hacia la Responsabilidad Social Empresarial de pequeña empresa: Caso México,» Revista Internacional Administración y Finanzas, vol. 6, pp. 39-54, 2013.
- [27] PNUD, Crecimiento de mercados inclusivos: Estrategias empresariales para la superación de la pobreza, Colombia: PNUD, 2010.
- [28] Centro Regional de Apoyo para América Latina, La Cadena de Suministro: Contribución de América Latina y el Caribe al Suministro Responsable, Bogotá: The Global Compact; Universidad Externado de Colombia; Cámara de Comercio de Bogotá, 2015.

---

## Los Autores



### Julie Alejandra Cifuentes Guerrero

Ingeniera Ambiental de la Universidad El Bosque, integrante del grupo de investigación de Producción más Limpia Choc ize de la misma universidad, cuyo proyecto de grado ha sido postulado a tesis meritoria, con formación en Responsabilidad Social Empresarial con enfoque en reportes de sostenibilidad bajo la metodología GRI 4.



### Libardo Fernández Almanza

Ingeniero Ambiental de la Universidad El Bosque, integrante del grupo de investigación de Producción más Limpia Choc ize de la misma universidad, cuyo proyecto de grado ha sido postulado a tesis meritoria, con formación en diseño de planes de negocios.



### Dott. Ing. Jaime Alberto Romero-Infante

Investigador del grupo Choc Izone de la Universidad El Bosque. Profesor Titular del programa de Ingeniería Ambiental, Ingeniería Industrial y Administración de Empresas Universidad El Bosque y Editor en Jefe de la Revista de Tecnología – Journal of Technology de la facultad de Ingeniería y miembro principal del Consejo Administrativo de la misma Universidad. Profesor de Postgrados de la Universidad EAN.