

**Diseño Empresarial Ambiental de “Super Sostenible” como un Formato Comercial
Minorista para Generar un Modelo de Educación del Cliente a Partir de una Oferta de
Valor Basada en una Experiencia de Consumo Responsable en la localidad de Usaquén**

Sergio Iván Leguizamón Castro

Director

Mario Opazo Gutiérrez

Maestría en Gestión Empresarial Ambiental

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Facultad de Ingeniería

Universidad El Bosque

Bogotá D.C.

2020

*“Me siento más confiado que nunca de que
el poder para salvar la tierra reside en el consumidor individual”*

DENNIS HAYES

Coordinador del primer Día de la Tierra

Resumen Ejecutivo

El trabajo tiene como objetivo general diseñar un modelo empresarial ambiental de “Super Sostenible” para generar un formato comercial minorista que brinde una experiencia de consumo responsable, a partir de una oferta de productos alimenticios de alta calidad que favorezcan la conservación del ambiente y un servicio orientado a satisfacer las necesidades del cliente en la localidad Usaquén. Para efectos del proyecto se entiende como formato comercial minorista aquel lugar físico en el cual se pone a disposición del cliente una oferta determinada de productos y servicios, para satisfacer una necesidad específica del mercado. En este caso, se busca atender la alimentación de las personas por ser una necesidad básica, lo que implica constancia en el proceso de compra, brindando la oportunidad para proponer una experiencia en consumo responsable que permita educar al consumidor durante su interacción con “Super Sostenible”. El documento inicia con la justificación y los antecedentes que han permitido argumentar la necesidad de la propuesta, seguido por la descripción del problema que se espera resolver a partir del planteamiento de la situación ideal, abordado desde un análisis causa-efecto. La construcción de la propuesta empresarial inicia con el análisis de las acciones de responsabilidad ambiental y social corporativa realizadas por las marcas comerciales minoristas más grandes del país, entendiendo que por su volumen de ventas son las que tienen mayor influencia sobre la población en términos de consumo. Posteriormente se realizó una encuesta estructurada para la captura de información primaria que permitió consolidar la oferta de valor de “Super Sostenible”, a través un análisis basado en el Mapa de la Experiencia del cliente, en donde se identificaron las acciones y elementos que deben disponerse para atender las necesidades y expectativas del cliente durante el proceso de compra, incluyendo estrategias para promover el consumo responsable. El diseño del modelo empresarial se logra a partir de la integración de la cadena de valor definida para “Super Sostenible” con la propuesta de experiencia del cliente por medio de la definición del Plan Estratégico, el planteamiento del enfoque sistémico de la organización y la elaboración del Plan Operativo. Finalmente, se realiza el análisis financiero de las propuestas bajo tres escenarios para determinar el porcentaje del mercado objetivo a captar.

Palabras clave: Consumo responsable, modelo empresarial, cadena de valor, sostenibilidad.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. JUSTIFICACIÓN	3
3. ANTECEDENTES	6
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL AMBIENTAL	9
4.1. SITUACIÓN INSATISFACTORIA ENCONTRADA ANTES DE LA INTERVENCIÓN.....	9
4.2. ÁRBOL DE PROBLEMAS	13
4.3. SITUACIÓN IDEAL	15
5. OBJETIVOS	17
5.1. OBJETIVO GENERAL	17
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
6. MARCO REFERENCIAL	18
6.1 MARCO CONTEXTUAL	18
6.1.1. Contexto geográfico.....	18
6.1.2. Contexto demográfico	20
6.1.3. Contexto sociocultural	22
6.1.4. Contexto socio político	24
6.1.5. Contexto económico	27
6.1.6. Contexto ambiental.	32
6.2 IDENTIFICACIÓN DE ACTORES INVOLUCRADOS	39
6.3 GLOSARIO.....	42
6.4 MARCO TEÓRICO.....	48
6.4.1 Un Enfoque hacia la Producción y el Consumo Sostenible	49
6.4.2 La cadena de valor	51
6.4.3 Compras Sostenibles	54
6.4.4 Gestión de la experiencia del consumidor para incidir en sus decisiones de compra	61
6.4.5 Información para el consumidor	65
6.4.6 Diagnóstico de la gestión empresarial para la producción sostenible	67
6.4.7 Elaboración del plan estratégico	72
6.5 MARCO LEGAL	74
7. METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS	76
7.1 MATRIZ METODOLÓGICA	77
8. DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y AMBIENTAL DE LA ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA	79
8.1 ACCIONES PARA LA SOSTENIBILIDAD EN EL SECTOR RETAIL DE BOGOTÁ	79
8.2 CADENA DE VALOR PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL SECTOR RETAIL EN BOGOTÁ.....	88
8.3 ANÁLISIS DE PESTEL	91
8.3.1 Factores Políticos	92
8.3.2 Factores Económicos	93
8.3.3 Factores Sociales.....	93
8.3.4 Factores Tecnológicos.....	94
8.3.5 Factores Ambientales	95
8.3.6 Factores Legales	95

8.4	ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER.....	96
8.4.1	<i>Poder de Negociación de los Proveedores.....</i>	97
8.4.2	<i>Poder de Negociación de los Clientes</i>	98
8.4.3	<i>Amenaza de Productos Sustitutos</i>	101
8.4.4	<i>Amenaza de Nuevos Competidores</i>	101
8.4.5	<i>Intensidad de la Rivalidad del Mercado.....</i>	102
9	PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN CON ENFOQUE AMBIENTAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL	103
9.1	PLAN ESTRATÉGICO.....	103
9.1.1	<i>Análisis DOFA.....</i>	104
9.1.2	<i>Misión</i>	106
9.1.3	<i>Visión</i>	106
9.1.4	<i>Valores Organizacionales</i>	106
9.1.5	<i>Objetivos Organizacionales</i>	108
9.1.6	<i>Talento Humano</i>	109
9.1.7	<i>Gestión de Clientes</i>	110
9.1.8	<i>Procesos Clave</i>	122
9.2	ENFOQUE SISTÉMICO DE LA ORGANIZACIÓN	125
9.3	PLAN OPERATIVO	128
9.3.1	<i>Materias primas e insumos sostenibles.....</i>	129
9.3.2	<i>Pronostico y tipo de mercado con enfoque verde</i>	133
9.3.3	<i>Proveeduría y transporte limpio</i>	133
9.3.4	<i>Inventario.....</i>	134
9.3.5	<i>Capacidad regulada y eficiente en función de las necesidades del cliente.....</i>	136
9.3.6	<i>Estrategia de localización y manejo responsable de la infraestructura</i>	137
9.3.7	<i>Producción o servicio limpio con huella ecológica mínima.....</i>	138
9.3.8	<i>Enfoque en el producto y/o servicio.....</i>	138
9.3.9	<i>Ergonomía y puestos de trabajo, salud en el trabajo</i>	139
9.3.10	<i>Publicidad y manejo de marca.....</i>	140
9.3.11	<i>Mejoramiento continuo.....</i>	142
9.3.12	<i>Logística y transporte en el servicio o producción</i>	143
9.3.13	<i>Simbiosis industrial con la cultura y el ecosistema</i>	143
9.3.14	<i>Gestión del talento humano</i>	144
9.3.15	<i>Investigación y desarrollo.....</i>	145
9.3.16	<i>Control y seguimiento.....</i>	145
9.3.17	<i>Presupuesto, registro y manejo responsable del dinero en función de la misión.....</i>	146
9.3.18	<i>Compras sustentables.....</i>	146
9.3.19	<i>Gestión Ambiental</i>	147
9.3.20	<i>Contratación y cierre justo.....</i>	148
9.4	OFERTA DE VALOR	149
10	INDICADORES DEL PROYECTO	152
11	EVALUACIÓN FINANCIERA DE LAS PROPUESTAS DE OPTIMIZACION	153
11.1	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	153
11.2	PROYECCIÓN EN VENTAS	154
11.3	INVERSIÓN	157
11.4	COSTOS	158

11.5	FLUJOS DE CAJA	159
11.5.1	<i>Escenario 1</i>	159
11.5.2	<i>Escenario 2</i>	160
11.5.3	<i>Escenario 3</i>	162
12	ANÁLISIS DE RESULTADOS	163
13	CONCLUSIONES	166
14	BIBLIOGRAFÍA	169
15	ANEXOS	175
15.1	ANEXO I: ENCUESTA ESTRUCTURADA - “NUESTROS HÁBITOS DE CONSUMO COMO MOTOR DEL DESARROLLO SOSTENIBLE”	175
15.2	ANEXO II: LISTA DE VERIFICACIÓN DE PROCESOS AGRÍCOLAS PARA LA PRODUCCIÓN ORGÁNICA	181
15.3	ANEXO III: FICHA DE CRITERIOS AMBIENTALES	182

LISTA DE TABLAS

TABLA 1.	ANÁLISIS CAUSA EFECTO.	15
TABLA 2.	ANÁLISIS DE ACTORES INVOLUCRADOS.	41
TABLA 3.	MARCO LEGAL DEL PROYECTO.	75
TABLA 4.	MATRIZ METODOLÓGICA.	78
TABLA 5.	ANÁLISIS DOFA.	105
TABLA 6.	PERFILES DE CARGO SUPER SOSTENIBLE.	110
TABLA 7.	NECESIDADES DE LOS CLIENTES.	111
TABLA 8.	INTERACCIONES, RECURSOS Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE CON SUPER SOSTENIBLE EN LA FASE DE RECONOCIMIENTO DE LA NECESIDAD.	116
TABLA 9.	INTERACCIONES, RECURSOS Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE CON SUPER SOSTENIBLE EN LA FASE DE BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN.	118
TABLA 10.	INTERACCIONES, RECURSOS Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE CON SUPER SOSTENIBLE EN LA FASE DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS.	119
TABLA 11.	INTERACCIONES, RECURSOS Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE CON SUPER SOSTENIBLE EN LA FASE DE DECISIÓN DE COMPRA/NO COMPRA.	120
TABLA 12.	INTERACCIONES, RECURSOS Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE CON SUPER SOSTENIBLE EN LA FASE DE COMPORTAMIENTO POST COMPRA.	121
TABLA 13.	PROCESOS CLAVE.	124
TABLA 14.	SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL DE SUPER SOSTENIBLE.	128
TABLA 15.	INSUMOS PARA SUPER SOSTENIBLE.	133
TABLA 16.	LÍNEA GRANEL SUPER SOSTENIBLE.	134

TABLA 17. LÍNEA FRUTAS SUPER SOSTENIBLE.	135
TABLA 18. LÍNEA TUBÉRCULOS SUPER SOSTENIBLE.	135
TABLA 19. LÍNEA PRODUCTOS ECOAMIGABLES SUPER SOSTENIBLE.	135
TABLA 20. LÍNEA VERDURAS SUPER SOSTENIBLE.	136
TABLA 21. SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL SUPER SOSTENIBLE.	148
TABLA 22. INDICADORES DEL PROYECTO.	152
TABLA 23. ESTIMACIÓN DEL TAMAÑO DEL MERCADO OBJETIVO.	153
TABLA 24. RELACIÓN PRODUCTO-CANTIDAD-PRECIO LÍNEA A GRANEL DE SUPER SOSTENIBLE.	154
TABLA 25. RELACIÓN PRODUCTO-CANTIDAD-PRECIO LÍNEA FRUTAS DE SUPER SOSTENIBLE.	154
TABLA 26. RELACIÓN PRODUCTO-CANTIDAD-PRECIO LÍNEA VERDURAS DE SUPER SOSTENIBLE.	155
TABLA 27. RELACIÓN PRODUCTO-CANTIDAD-PRECIO LÍNEA TUBÉRCULOS DE SUPER SOSTENIBLE.	155
TABLA 28. RELACIÓN PRODUCTO-CANTIDAD-PRECIO LÍNEA PRODUCTOS ECOAMIGABLES DE SUPER SOSTENIBLE.	156
TABLA 29. INVERSIÓN INICIAL PARA SUPER SOSTENIBLE.	157
TABLA 30. COSTOS DE OPERACIÓN SUPER SOSTENIBLE.	158
TABLA 31. COSTOS DE ADQUISICIÓN DE MATERIAS PRIMAS SUPER SOSTENIBLE.	158

158

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. ÁRBOL DE PROBLEMAS.	13
FIGURA 2. MAPA ÁREA URBANA (ROJO) Y ÁREA RURAL (GRIS OSCURO) DE BOGOTÁ D.C.	18
FIGURA 3. LOCALIZACIÓN DE LOS 15 HUMEDALES PRINCIPALES DE BOGOTÁ.	19
FIGURA 4. PORCENTAJE DE POBLACIÓN POR EDAD Y SEXO.	20
FIGURA 5. DENSIDAD POBLACIONAL POR UPZ EN HABITANTES POR HECTÁREA.	21
FIGURA 6. TASAS DE CRECIMIENTO PRIMER TRIMESTRE 2020 POR ACTIVIDAD ECONÓMICA.	27
FIGURA 7. PATRÓN DEL GASTO DE LOS HOGARES EN BOGOTÁ POR ESTRATO.	31
FIGURA 8. ÍNDICE DE CONFIANZA DEL CONSUMIDOR (ICC).	31

FIGURA 9. PARTICIPACIÓN DEL CONSUMO DE AGUA POR ACTIVIDAD ECONÓMICA 2017.	35
FIGURA 10. CONSUMO ANUAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN COLOMBIA.	36
FIGURA 11. CANTIDAD POR TIPO DE RESIDUO GENERADO EN COLOMBIA EN EL AÑO 2018.	38
FIGURA 12. ESLABONES DE LA CADENA DE SUMINISTRO.	48
FIGURA 13. SOLUCIONES OPERACIONALES PARA LA PRODUCCIÓN Y EL CONSUMO SOSTENIBLE.	50
FIGURA 14. DEFINICIÓN GRÁFICA DE LA DESVINCULACIÓN DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO Y EL DESARROLLO SOCIAL, DEL USO DE RECURSOS Y LOS EFECTOS SOBRE EL MEDIO AMBIENTE	51
FIGURA 15. CADENA DE VALOR DE UNA ORGANIZACIÓN.	52
FIGURA 16. CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO.	57
FIGURA 17. PROCESO DE ADQUISICIONES SOSTENIBLES.	58
FIGURA 18. CONO DE APRENDIZAJE.	62
FIGURA 19. PRINCIPIOS PARA EL SUMINISTRO DE INFORMACIÓN SOBRE LA SOSTENIBILIDAD DE LOS PRODUCTOS.	66
FIGURA 20. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LA PRODUCCIÓN SOSTENIBLE.	68
FIGURA 21. LAS 5 FUERZAS QUE LE DAN FORMA A LA COMPETENCIA DEL SECTOR.	69
FIGURA 22. ANÁLISIS PESTEL.	71
FIGURA 23. MASTERING THE MANAGEMENT SYSTEM.	72
FIGURA 24. LAS 5 EMPRESAS MÁS GRANDES DEL COMERCIO AL POR MENOR EN ESTABLECIMIENTOS NO ESPECIALIZADOS CON SURTIDO COMPUESTO PRINCIPALMENTE POR ALIMENTOS, BEBIDAS O TABACO.	80
FIGURA 25. SELLO DE SOSTENIBILIDAD MARCA PRIVADA ALMACENES MAKRO.	86
FIGURA 26. CADENA DE VALOR PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL SECTOR RETAIL EN BOGOTÁ.	89
FIGURA 27. ANÁLISIS PESTEL.	91
FIGURA 28. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.	96
FIGURA 29. RANGO DE EDADES DE PERSONAS INTERESADAS EN COMPRAR PRODUCTOS AMIGABLES CON EL AMBIENTE EN USAQUÉN.	99
FIGURA 30. ESTRATIFICACIÓN POR MANZANAS EN LA LOCALIDAD DE USAQUÉN.	100
FIGURA 31. PLAN ESTRATÉGICO SUPER SOSTENIBLE.	103

FIGURA 32. VALORES ORGANIZACIONALES SUPER SOSTENIBLE.	107
FIGURA 33. RESULTADO PREGUNTA 4 ENCUESTA “NUESTROS HÁBITOS DE CONSUMO COMO MOTOR DEL DESARROLLO SOSTENIBLE.	111
FIGURA 34. EXPECTATIVAS DE LOS CONSUMIDORES DE LA LOCALIDAD DE USAQUÉN PARA SER ORIENTADOS POR LOS SUPERMERCADOS A TOMAR DECISIONES DE CONSUMO MÁS RESPONSABLES.	112
FIGURA 35. PLANTILLA MAPA DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE.	115
FIGURA 36. ENFOQUE SISTÉMICO DE LA ORGANIZACIÓN.....	125
FIGURA 37. PLAN OPERATIVO SUPER SOSTENIBLE.	129
FIGURA 38. SELLO ALIMENTO ECOLÓGICO – PRODUCTO ORGÁNICO.....	130
FIGURA 39. SELLO BCS OKO GARANTE – PRODUCTO ORGÁNICO	130
FIGURA 40. SELLO ECO CERT – PRODUCTO ORGÁNICO	130
FIGURA 41. SELLO CERES – PRODUCTO ORGÁNICO	131
FIGURA 42. SELLO BIOTROPICO – PRODUCTO ORGÁNICO.....	131
FIGURA 43. LOGO SUPER SOSTENIBLE	140
FIGURA 44. CADENA DE VALOR SUPER SOSTENIBLE.....	151
FIGURA 45. PERFIL DEL VPN.....	161

1. INTRODUCCIÓN

La relación de las sociedades con su entorno da origen a un sin fin de dinámicas e interacciones, que bajo el contexto del desarrollo generan cambios en el ambiente por las actividades productivas con las que se busca satisfacer las necesidades de la humanidad. Generalmente estos cambios en el ambiente son impactos negativos, debido a la forma como se extraen los recursos y los parámetros bajo los cuales se producen los bienes, de esta manera se crea una relación directamente proporcional entre el desarrollo y la degradación ambiental, lo que implica que a mayor desarrollo, mayor es el coste ambiental (Idrobo & Casas, 2013).

Esta situación, hace que las proyecciones para determinar la capacidad del planeta de soportar los cambios y las presiones en los siguientes años sean poco favorables para el sustento de la vida. Esto pone en riesgo a la población mundial ya que las dinámicas actuales están limitando a futuro la capacidad de las generaciones recientes y venideras de mantener unas condiciones de calidad de vida similares a las actuales. Las Naciones Unidas han identificado esta situación y a través de los diferentes acuerdos internacionales sobre sostenibilidad, reconocen que la causa principal de la degradación ambiental mundial son las modalidades insostenibles de producción y consumo, por lo que, para alcanzar el desarrollo sostenible, se debe proteger el medio ambiente como parte del proceso de desarrollo y no debe ser considerado por aparte (ONU, 1992).

En consecuencia, los gobiernos de los países han formulado estrategias a nivel interno para lograr el cumplimiento de estos acuerdos, algunos por ejemplo han optado por la creación de políticas públicas, como es el caso de Colombia con su Política de Crecimiento Verde, con la cual espera impulsar un crecimiento económico nacional conservando el capital natural del país al año 2030. Sin embargo, las políticas requieren que todos los actores involucrados en las dinámicas de producción y consumo, participen activamente para generar los cambios requeridos. Es por esta razón, que se hace necesario generar el interés suficiente en los sectores productivos y los consumidores para generar los cambios esperados.

La cadena de suministro se constituye como el conjunto de actividades que permiten llevar a cabo el desarrollo de un producto o servicio para satisfacer la necesidad del cliente final, generalmente está compuesta por las fases de adquisición de materias primas a través de proveedores, fabricación de los productos, distribución por medio de plataformas comerciales y consumo por parte del usuario.

En este punto, se habla de la oportunidad que existe alrededor de los establecimientos comerciales minoristas, también conocidos como el sector retail, ya que, debido a su rol como intermediarios entre los productores y los clientes finales, presentan una posición estratégica para incorporar la sostenibilidad a la cadena de suministro por diferentes medios.

Bajo este contexto, se establece que, con la debida orientación y disponibilidad de alternativas de consumo sostenible, las personas pueden incrementar la demanda de este tipo de productos, de manera que se genere un estímulo para incrementar su producción, de acuerdo con las leyes de oferta y demanda.

Un sector específico es el comercio de alimentos al detal, ya que es un mercado orientado a satisfacer las necesidades básicas de las personas, por lo que la demanda de cada individuo es diaria. Sin embargo, para que un establecimiento pueda incorporar efectivamente la sostenibilidad dentro de las cadenas de suministro, debe plantear estrategias para integrar esta función dentro de su cadena de valor, de manera que respondan a las necesidades de los clientes, aseguren la sustentabilidad del modelo de negocio y puedan incluso generar una ventaja competitiva a partir esta propuesta.

En este sentido, el presente documento de investigación aborda la situación global asociada a la necesidad de promover modelos de producción y consumo sostenibles, buscando la manera de fomentar la demanda de productos bajo un enfoque de consumo responsable, con la finalidad de estimular un cambio en los patrones actuales. Para ello, se propone el diseño empresarial ambiental del emprendimiento “Super Sostenible”, a partir del desarrollo de un modelo de gestión organizacional que integra en su cadena de valor los elementos para satisfacer las necesidades básicas de un sector del mercado, con una oferta de valor basada en el consumo responsable, como estrategia para generar una ventaja competitiva, a fin de asegurar la continuidad de la organización.

Para lograrlo, se identifican las estrategias implementadas por las marcas comerciales minoristas de alimentos más representativas en el mercado interpretando la forma cómo ellos incorporan la sostenibilidad dentro de la cadena de valor. Así mismo, se identifican las necesidades de la población para lograr realizar un consumo responsable y se analizan por medio de un mapa de experiencia del cliente, para consolidar la propuesta del servicio a ofrecer por “Super Sostenible”. Finalmente se integran los aspectos dentro del diseño empresarial por medio de un Plan Estratégico y un Plan Operativo, incorporando el enfoque sistémico de la organización, y se evalúan 3 escenarios financieros para determinar la viabilidad económica de la propuesta.

2. JUSTIFICACIÓN

En el pasar del tiempo el ser humano ha encontrado en el entorno los elementos fundamentales para satisfacer sus necesidades más importantes, como lo es la alimentación, protección y el aseguramiento de su continuidad como especie por medio de la reproducción. De forma paralela el ser humano ha desarrollado estructuras colectivas que le han permitido alcanzar estos objetivos y otros que van orientados al mejoramiento de sus condiciones de vida. Todo esto se ha realizado gracias al sustento continuo de recursos que ha brindado el medio natural como base del progreso de las sociedades, lo que ha permitido la creación de sistemas organizados para el intercambio de bienes y servicios en aras de facilitar que cada individuo pueda alcanzar sus aspiraciones propias (Idrobo & Casas, 2013).

Dada la amplia variedad y cantidad de bienes y servicios ambientales ofrecidos por el planeta, el hombre entró en una etapa en la que la percepción predominante fue creer que estos eran ilimitados y el ambiente podría asimilar todos los residuos producto de sus actividades, momento en el cual la naturaleza fue subordinada a las acciones del hombre, conociéndose esta situación como el paradigma de la Economía de Frontera (Idrobo & Casas, 2013).

Sin embargo, como resultado de la presión ejercida por las actividades antrópicas, comenzaron a ser notorios impactos ambientales negativos que también trajeron consigo repercusiones en la calidad de vida de las sociedades, algunos de estos son la sobreexplotación de los recursos naturales, la alteración del efecto invernadero que radicó en el cambio climático, la destrucción de los ecosistemas, la generación de residuos tóxicos y persistentes en el ambiente, entre otros, escenario que se conoce como la degradación ambiental a causa del hombre (Hériz, 2018).

La situación comenzaba a pasar de tener efectos regionales a dimensiones globales, lo cual comenzó a llamar la atención de la comunidad internacional. Por ende, en la Conferencia de las Naciones Unidas Sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo realizada en Río de Janeiro en 1992, se abordó éste tema, en donde la ONU (1992) afirmó: “Si bien la pobreza provoca ciertos tipos de tensión ambiental, las principales causas de que continúe deteriorándose el medio ambiente mundial son las modalidades insostenibles de consumo y producción” (cap. 4.3). De igual forma, el informe final de la conferencia, la Agenda 21, identificó que la Producción y Consumo Sostenible era un tema fundamental para afrontar los problemas ambientales y del desarrollo (PNUMA, 2009).

Como parte de este proceso, se realizó la Cumbre Mundial Sobre el Desarrollo Sostenible en Johannesburgo en el año 2002, en donde se profundizó en el tema de la Producción y Consumo Sostenible, teniendo como resultado el compromiso de los países para ejecutar el Plan de Implementación de Johannesburgo, en el cual la ONU (2002) definió que: “Para lograr el desarrollo sostenible a nivel mundial es indispensable introducir cambios fundamentales en la forma en que producen y consumen las sociedades. Todos los países deben promover modalidades sostenibles de consumo y producción” (p. 14).

Atendiendo el llamado internacional y habiendo participado en los dos acuerdos, Colombia en el año 2010 lanzó su Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible buscando establecer los lineamientos para lograr una transición nacional hacia un modelo sostenible. Sin embargo, y a pesar de todos los esfuerzos nacionales e internacionales realizados desde 1992 hasta la fecha, los efectos negativos sobre el ambiente aún se mantienen, inclusive algunos se agravan.

Según la Global Footprint Network, nuestro estilo de vida está usando los recursos naturales disponibles de forma cada vez más rápida, agotando la capacidad de regeneración de los ecosistemas. Esto quiere decir que para el 29 de julio del 2019 se consumieron todos los recursos naturales presupuestados para ese año, y la cifra se ha adelantado en casi dos meses desde hace 20 años llegando a los niveles actuales. Sumado a eso, las proyecciones pronostican que ese límite se seguirá alcanzando cada vez más rápido con los modelos actuales de producción y consumo, una situación que sin duda es poco alentadora (Lin, y otros, 2019).

Por lo anterior, es importante fomentar un cambio en los modelos productivos y los patrones de consumo actuales, esto puede abordarse directamente desde la cadena de suministro, en donde a través de una verificación con criterios de selección para productos y proveedores, los minoristas pueden filtrar las mejores alternativas para ponerlas a disposición de los consumidores, de igual forma, los minoristas deberán tener en consideración las características socioculturales así como también los aspectos económicos de los potenciales clientes, para formular un plan de mercadeo llamativo y establecer los mecanismos apropiados para facilitar sus procesos de toma de decisiones a la hora de comprar los productos. De esta forma se podrá desvincular el crecimiento económico de la degradación ambiental.

El panorama para este tipo de propuestas es optimista, teniendo en cuenta que la sociedad está demandando cada vez más sostenibilidad corporativa por parte de las empresas, en donde Colombia se encuentra como uno de los países con mayor porcentaje de personas que así lo aseguran, de acuerdo al estudio de mercado realizado por The Nielsen Company (Nielsen, 2019).

Del mismo modo, también se logró identificar que los consumidores colombianos comprarían productos o marcas ecológicas, inclusive si su valor es mayor respecto a otras alternativas en el mercado, siendo las personas entre los 20 a los 49 años las más alineadas con esta afirmación. Sin embargo, pese a estos intereses, para la población es difícil encontrar productos amigables con el ambiente en los establecimientos comerciales en donde normalmente adquieren sus productos para el hogar (The Nielsen Company, 2019).

Esta situación debe ser abordada como una oportunidad de mejora ya que los establecimientos de comercio del sector minorista son mediadores entre los productores y los consumidores de una amplia variedad de bienes de consumo frecuente. En este sentido, se consolida como una ventaja competitiva que un establecimiento comercial de este sector implemente iniciativas que le permitan al consumidor lograr un cambio en sus hábitos de consumo para contribuir con la conservación del planeta, de forma que no deban dejar de adquirir productos para atender sus necesidades o que esto les implique un esfuerzo adicional.

Por esta razón, se identifica la oportunidad de generar una propuesta de un modelo de gestión empresarial ambiental para la creación de un establecimiento de comercio minorista, de manera que sea posible abordar desde una perspectiva estratégica la inclusión de los aspectos que permitan al establecimiento fomentar la producción y el consumo sostenible de forma integral, acoplándose con el enfoque sistémico y las principales áreas de la organización productiva. Para lograrlo, es importante enfocarse en la cadena de valor de la empresa para identificar las actividades internas y sus interacciones que proporcionan valor al cliente, de manera que se puedan plantear estrategias que permitan optimizarla bajo este enfoque.

De esta manera se aporta al cumplimiento del Objetivo 12 de Desarrollo Sostenible, teniendo en cuenta la definición de producción y consumo sostenible adoptada por las Naciones Unidas en el Simposio de Oslo de 1994 (UN, 1994). Esto se realiza por medio de investigación de fuentes primarias y secundarias de información, el análisis de las cadenas de valor y de suministro de las marcas minoristas más representativas del mercado, así como la propuesta de un modelo de gestión empresarial ambiental para generar la propuesta de valor del proyecto.

3. ANTECEDENTES

Cuando la comunidad internacional percibió que los efectos negativos sobre el medio ambiente comenzaban a agravarse, decidieron abrir espacios de diálogo y concertación para la búsqueda de alternativas que permitieran cambiar la forma en como nos estábamos relacionando con el entorno y como usábamos sus recursos. Por tal razón, se realizó la Conferencia de las Naciones Unidas Sobre el Medio Ambiente y Desarrollo en Río de Janeiro del 3 al 14 de junio de 1992, la cual tenía como objetivo establecer una alianza mundial para crear escenarios de cooperación entre los actores clave a fin de alcanzar acuerdos internacionales para proteger la integridad del medio ambiente y el desarrollo mundial.

Esta Conferencia fue el punto de partida para el inicio de una era de grandes cambios en nuestra forma de relacionarnos con el ambiente, ya que se plantearon bases teóricas que sirvieron como soporte para la creación de políticas públicas y avances en la investigación. Uno de los documentos más importantes de la Conferencia fue la Declaración de Río Sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, la cual se ratificó como un conjunto de principios que buscaba reafirmar la Declaración de las Naciones Unidas Sobre el Medio Humano, realizada en Estocolmo en 1972.

La Declaración de Río (1992), en su principio número 8 afirma que: “Para alcanzar el desarrollo sostenible y una mejor calidad de vida para todas las personas, los Estados deberían reducir y eliminar las modalidades de producción y consumo insostenibles y fomentar políticas demográficas apropiadas”. Del mismo modo, el principio número 4 reconoce que: “A fin de alcanzar el desarrollo sostenible, la protección del medio ambiente deberá constituir parte integrante del proceso de desarrollo y no podrá considerarse en forma aislada”. En este sentido, se evidencia como aspecto en común la necesidad de alinear las acciones para el cuidado del ambiente con las acciones para el desarrollo de la humanidad, ya que son interdependientes y lograr generar modelos bajo este enfoque supone la vía correcta hacia el desarrollo sostenible.

Con esta Declaración de las naciones del mundo, se dio origen a un camino de transición para alcanzar modelos de producción y consumo sostenible por las sociedades. El “Programa 21” fue uno de los pilares para esta causa, siendo uno de los principales resultados de la Conferencia de Río de 1992, el cual presentó un plan de acción amplio y detallado que requería el compromiso de todas las naciones para ejecutar acciones orientadas hacia un desarrollo sostenible. Esto se lograría mediante la generación nuevos modelos educativos, cambios en los patrones de consumo,

disminución de la pobreza, conservación del ambiente, incentivos para la elaboración de políticas nacionales y el diseño de una economía sostenible (ONU, 1992).

Diez años después de la Conferencia de Río, se celebró la Cumbre Mundial Sobre el Desarrollo Sostenible del 26 de agosto al 4 de septiembre de 2002 en la ciudad de Johannesburgo. Allí la comunidad internacional aprobó el Plan de Aplicación de las Decisiones de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, el cual reconocía entre otras cosas que, no es posible alcanzar el desarrollo sostenible si no se realizan cambios fundamentales en las formas de producción y consumo de las sociedades. En consecuencia, se hace un llamado a la elaboración de un marco de programas a diez años enfocado a lograr un cambio en las modalidades de consumo. (ONU, 2002)

En respuesta a este llamado surge el Proceso de Marrakech, un programa dinámico que relacionaba a múltiples actores y tenía los propósitos de apoyar las iniciativas regionales orientadas a la generación de cambios en las modalidades de producción y consumo, y la elaboración del Marco de Programas de 10 Años como un escenario de acción global. La primera reunión tuvo lugar en Marrakech y de ahí surge su nombre (UNEP, 2007).

Diez años después de Johannesburgo y una vez analizados los grandes avances que se lograron en el Proceso de Marrakech, se celebró en Río de Janeiro la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, del 20 al 22 de junio de 2012, conocida mejor como Río+20. De ésta conferencia se obtuvo como resultado el documento “El Futuro que Queremos”, un texto considerado un gran logro al ratificarse por las naciones los principios que en el documento se describen, lo que significaba el compromiso de las naciones para crear cambios importantes en los modelos de desarrollo en aras de alcanzar los objetivos planteados en conjunto. Específicamente el cuarto numeral del documento ratifica que las naciones del mundo reconocen la promoción de modalidades de consumo y producción sostenibles como un objetivo general y requisito indispensable del desarrollo sostenible (ONU, 2012).

Así mismo, Río+20 fue la base para la definición de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, un conjunto de objetivos mundiales desarrollados para afrontar los desafíos económicos, políticos y ambientales presentes. Estos objetivos fueron formulados y revisados minuciosamente durante dos años en concertación con los actores de los grupos de interés, para luego presentarlos a las naciones del mundo en Nueva York del 25 al 27 de septiembre de 2015. En la Agenda 2030 (2015) las Naciones Unidas afirman: “Nunca hasta ahora se habían comprometido los líderes del mundo con una acción y un empeño comunes en pro de una agenda de políticas tan amplia y universal” (p. 6).

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible son 17 e intentan estimular acciones durante 15 años para afrontar los desafíos del desarrollo más importantes a los que el mundo se enfrenta actualmente. Cada Objetivo contiene metas establecidas que son de carácter integrado con las cuales se espera lograr un nivel de cumplimiento progresivo y verificable por parte de cada una de las naciones, sin embargo es potestad de cada una de estas establecer sus propias metas internas para alcanzar el cumplimiento de las metas globales (ONU, 2015). El Objetivo 12 trata sobre la producción y consumo sostenible, el cual establece que mediante la reducción de la huella ecológica será posible alcanzar un crecimiento económico y un desarrollo sostenible (PNUD, 2012).

Por su parte, Colombia ha fijado a través de distintos mecanismos los objetivos para alcanzar estas metas. Una de las estrategias más recientes y de mayor impacto es la implementación de la Política de Crecimiento Verde en el año 2018, la cual fue el resultado de dos años de análisis de las prioridades del País y las estrategias para afrontar la crisis ambiental promoviendo el crecimiento económico y el desarrollo sostenible. Esta política fue desarrollada con el trabajo colaborativo entre los entes gubernamentales, instituciones científicas y entidades de investigación e innovación. La Política pretende generar la transición del País hacia un modelo económico sostenible, que sea más competitivo y que a su vez fortalezca el factor social siendo más inclusivo, para lograrlo las estrategias se desarrollarán a través de 5 ejes fundamentados en la ciencia, tecnología y la innovación (DNP, 2018).

En respuesta a la necesidad de lograr un crecimiento verde a nivel mundial, el sector privado también ha presentado alternativas, como las nuevas propuestas generadas en otros países que recurren no solo a la innovación sino también a la adaptación de modelos tradicionales, que combinados aportan al cambio en la forma en cómo se produce y se consume. Es el caso de la venta de alimentos a granel, Unpackaged es un almacén fundado en el año 2007 en Londres–Inglaterra el cual en la actualidad ya cuenta con 13 puntos de venta distribuidos en todo el país (Unpackaged, 2020). Del mismo modo en Austin–Texas (EE. UU) surge bajo ese mismo concepto la tienda In.gredients, así como en Berlín–Alemania se inauguró en el año 2014 la tienda Original Unverpackt.

Estos ejemplos son claros, ya que para generar ventas no se requiere del uso de materiales adicionales como envases ni empaques, minimizando así la cantidad de elementos dañinos para el ambiente como el plástico, fomentando un cambio en las conductas de consumo de la población y

generando reducciones en costos asociados. Sin embargo, aún faltan muchas alternativas por explorar que permitan generar el máximo beneficio para todos los actores de la cadena involucrados conservando los recursos naturales.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL AMBIENTAL

4.1. Situación Insatisfactoria Encontrada Antes de la Intervención

Los modelos de producción y consumo tradicionales funcionan gracias a la constante extracción y uso de recursos naturales, los cuales son usados como materia prima para abastecer las cadenas de suministro que satisfacen las necesidades de la población actual. Esta situación mantiene un ritmo acelerado y descontrolado que afecta la estabilidad de los bienes y servicios ambientales de los cuales dependen el desarrollo y la calidad de vida de la población (MAVDT, 2010). Como consecuencia, se ha puesto en riesgo la disponibilidad global de los recursos naturales y la capacidad de regeneración de los ecosistemas, situación que es cada vez más compleja, ya que se estima que la población mundial puede aumentar a 9.500 millones de personas para el año 2050, lo que requerirá un consumo equivalente a los recursos naturales de tres planetas Tierra para mantener unas condiciones de vida como las actuales (NU, 2016).

Con conocimiento de esta situación, Colombia junto a otras naciones del mundo han firmado acuerdos internacionales con el objetivo de poder cambiar este panorama y generar una transición hacia el desarrollo sostenible. Para lograrlo, las Naciones Unidas reconocen (1992) que: “Para alcanzar el desarrollo sostenible y una mejor calidad de vida para todas las personas, los Estados deberían reducir y eliminar las modalidades de producción y consumo insostenibles y fomentar políticas demográficas apropiadas” (Principio 8).

Cada nación tiene la potestad de establecer los mecanismos acordes a sus propios contextos para alcanzar las metas planteadas, con el objetivo de lograr la transición hacia un desarrollo económico y social desvinculado de la degradación ambiental. En concordancia, Colombia ha sido reconocida por sus iniciativas para la protección de los recursos naturales por medio de la instauración de políticas y normas que han permitido conservarlos y defenderlos, como es el caso del Decreto Ley 2811 de 1974: “Por el cual se dicta el Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente” (Republica de Colombia, 1974).

Del mismo modo, en el país se han formulado otros instrumentos normativos con la finalidad no solo de proteger los recursos naturales sino también de generar estrategias para un aprovechamiento responsable de estos, uno de las más recientes es la Política de Crecimiento Verde del año 2018, desarrollada para impulsar la productividad del país haciendo uso sostenible del capital natural, de manera que se logre acelerar la transición de los sectores económicos hacia el desarrollo sostenible para el año 2030 (DNP, 2019).

Para alcanzar este objetivo, se requiere buscar que los actores relacionados a la problemática tengan un mayor nivel de compromiso con la situación global actual, lo que incluye su participación en el desarrollo de las estrategias nacionales planteadas, ya que aún después de la implementación de la Política de Producción Más Limpia del año 1997, la Política de Producción y Consumo Sostenible del año 2011, la Estrategia Nacional de Economía Circular del año 2016 y la Política de Crecimiento Verde del año 2018, el Departamento Nacional de Planeación advierte (2019) que el país: “no ha logrado integrar de manera eficiente el componente de sostenibilidad ambiental a las políticas sectoriales y a las estrategias de crecimiento económico” (p. 6).

En consecuencia, de lo anterior, la efectividad de los esfuerzos y recursos ya destinados por el país para alcanzar el objetivo principal se ve reducida, esto genera que se ralenticen los avances hacia el logro de esta meta, mientras los daños ambientales continúan en incremento. Del mismo modo, esta situación genera otros problemas a nivel económico para la nación, ya que los costos para el ambiente y la sociedad colombiana asociados a los modelos de producción y consumo insostenibles superan los 16.6 billones de pesos, lo que equivale al 2.08% del PIB del año 2015 (DNP, 2018). Como referencia a esta cifra, el gasto en Inversión y Desarrollo del país para el mismo año fue del 0.29% del PIB (Banco Mundial, 2019).

En este sentido, hacen falta alternativas que permitan vincular de manera eficiente al sector privado y a la sociedad para acelerar la transición hacia nuevos modelos de producción y consumo sostenibles, en vista que las políticas tienen un alcance y efecto limitados. Adicionalmente, dichas políticas generan poco incentivo en los aspectos relativos al consumo responsable, ya que los esfuerzos están orientados mayormente hacia los aspectos productivos de los diferentes sectores económicos, y no se evidencia un representativo nivel de estrategias para orientar o estimular a la población a realizar un consumo selectivo de productos, incluyendo los elaborados bajo los lineamientos que las mismas políticas esperan fortalecer.

Adam Smith (1994) define que: “El consumo es el único fin y objetivo de toda producción, y el interés del productor merece ser atendido sólo en la medida en que sea necesario para promover el del consumidor” (p. 644). De este modo, se puede identificar que el consumidor también tiene un papel fundamental en este escenario y son sus decisiones de compra los aspectos relevantes del proceso, ya que cada compra de un producto generado bajo lineamientos de sostenibilidad, es un voto a favor hacia la transición de este modelo. Esto sucede ya que una de las razones que incentivan a los productores a generar valor agregado en sus modelos al desvincularlos de la degradación ambiental, es obtener beneficios que pueden ir desde un mayor reconocimiento de sus productos o marcas en el mercado, hasta el incremento de sus ventas.

En vista de lo anterior, se contempla la necesidad de buscar alternativas que fortalezcan la interacción entre la producción limpia y el consumo responsable, ya que son estrategias complementarias y el desarrollo de una radica en el desarrollo de la otra (MAVDT, 2010). De esta manera, los minoristas surgen como actores clave para fomentar estas interacciones, ya que se constituyen como los intermediarios entre productores y consumidores en la cadena de suministro. Su actividad económica consiste en seleccionar los productos del mercado que desean comercializar para ponerlos a disposición de sus clientes, esta selección está orientada por diferentes aspectos relativos al producto, al modelo de negocio u otras consideraciones, siendo la demanda del mercado la más importante.

La adopción de la sostenibilidad como valor estratégico de las empresas de este sector económico, es considerada una de las alternativas de la sociedad con mayor potencial para la protección del capital natural (Real, Toril, Abad, & Valenciano, 2018). Esto sucede porque su posición les permite interactuar tanto con el sector productivo como con el sector del mercado demandante, teniendo a su alcance la posibilidad de influir en ambos eslabones.

Para lograrlo, es necesario que los minoristas adopten estrategias que les permitan no solo cambiar sus procesos hacia un enfoque sostenible, sino también estimular el cambio en sus proveedores y clientes. Esto se puede realizar a través de la optimización de la cadena de valor del minorista, para canalizar de forma eficiente el flujo de bienes de consumo con menor impacto ambiental y que estos lleguen como una propuesta atractiva que cautive la atención de los consumidores.

Así como estas, existen muchas otras estrategias que se pueden implementar en el sector de ventas al detal para fomentar la transición hacia los modelos de producción y consumo sostenibles, sin embargo, en términos gerenciales, un cambio en los procesos o modelo de negocio de la organización requiere la destinación de recursos y energía, lo cual debe generar un beneficio que retribuya el esfuerzo. Adicionalmente, existe una incertidumbre entre los minoristas de involucrar estas alternativas, ya que aún son prematuras y puede no ser atractivo para los establecimientos tradicionales.

En este sentido, es necesario que se proponga un nuevo modelo de gestión empresarial ambiental con la finalidad de vincular a la cadena de valor estrategias para realizar una selección apropiada de productos y proveedores que cumplan con criterios de sostenibilidad, implementar una logística interna que permita comercializar los productos sin agregar impactos ambientales negativos a sus ciclos de vida y definir los lineamientos del plan de marketing verde para atraer a nuevos segmentos del mercado. El resultado de esta intervención debe estar alineado con las áreas y actividades principales de la organización productiva, de forma que la integración de sus componentes permita una operación eficiente y fomente cambios en la forma como producen y consumen las personas.

Por ello, es importante generar este tipo de alternativas para que otras organizaciones tomen como modelo estas estrategias para generar valor y desarrollo deslingando la degradación ambiental de este modelo, teniendo en cuenta la situación global y la premura del tiempo para frenar los efectos negativos en el ambiente.

4.2. Árbol de Problemas

La Figura 1 presenta de forma concreta el análisis de las causas y efectos asociados al problema principal, las cuales fueron mencionadas en el capítulo 4.1.

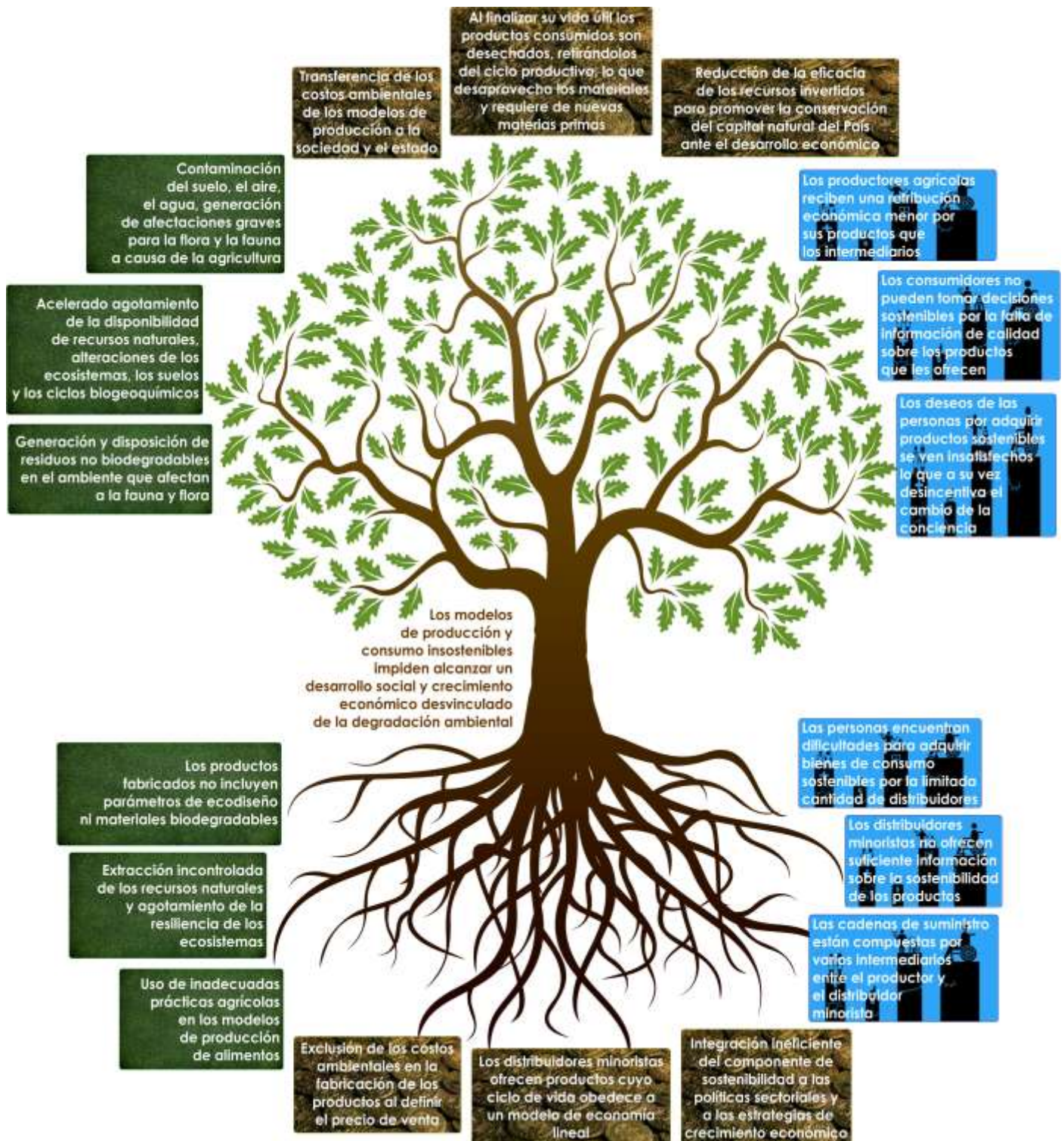


Figura 1. Árbol de Problemas

Fuente: Autor.

Las causas y efectos señaladas en la Figura 1, obedecen a las dinámicas de los modelos de producción y consumo insostenibles, las cuales se encuentran agrupadas de acuerdo a las dimensiones de la sostenibilidad para comprender cómo cada una de estas situaciones configuran una situación mayor que resulta ser negativa. Así mismo, cada una de estas relaciones causa-efecto se desenvuelven en un escenario sobre el cual se genera un problema, que para este caso resultan ser el territorio, el plano económico, la sociedad y las instituciones.

En la tabla 1 se presentan las relaciones causa-efecto por las cuales los modelos de producción y consumo son insostenibles, impidiendo alcanzar un desarrollo social y un crecimiento económico desvinculados de la degradación ambiental. Del mismo modo, se presentan los principios de gestión que se infringen y que deben ser atendidos con las propuestas de gestión.

MATRIZ DE GESTIÓN: ANÁLISIS CAUSA-EFECTO						
DIMENSIÓN	CAUSA	EFEECTO	ESCENARIO	PARADIGMA	ENFOQUE DE LA GESTIÓN	PRINCIPIO DE LA GESTIÓN
Ambiental	Uso de inadecuadas prácticas agrícolas en los sistemas de producción de alimentos	Contaminación del suelo, el aire, el agua, generación de afectaciones graves para la flora y la fauna a causa de la agricultura.	Territorio	Economía de frontera	Proactivo	Precaución
	Extracción incontrolada de recursos naturales y agotamiento de la resiliencia de los ecosistemas	Acelerado agotamiento de la disponibilidad de recursos naturales, alteración de los ecosistemas, los suelos y los ciclos biogeoquímicos	Territorio	Economía de frontera	Estratégico	Prevención
	Los productos fabricados no incluyen parámetros de ecodiseño ni materiales biodegradables	Generación y disposición de residuos no biodegradables en el ambiente que afectan a la fauna y flora	Territorio	Ecoinnovación	Proactivo	Precaución
Económico	Exclusión de los costos ambientales en la fabricación de los productos al definir el precio de venta	Transferencia de los costos ambientales de los modelos de producción a la sociedad y el estado.	Económico	Economía neoclásica	Integral	Cooperación

	Los distribuidores minoristas ofrecen productos cuyos ciclos de vida obedecen a un modelo de economía lineal	Al finalizar su vida útil los productos consumidos son desechados, retirándolos del ciclo productivo lo que desaprovecha los materiales y requiere de nuevas materias primas	Económico	Economía ecológica	Proactivo	Precaución
	Integración ineficiente del componente de sostenibilidad a las políticas sectoriales y a las estrategias de crecimiento económico	Reducción de la eficacia de los recursos invertidos para promover la conservación del capital natural del país ante el desarrollo económico	Institucional	Desarrollo sostenible	Estratégico	Planeación
Social	Las personas encuentran dificultades para adquirir bienes de consumo sostenibles por la limitada cantidad de distribuidores	Los deseos de las personas por adquirir productos sostenibles se ven insatisfechos, lo que a su vez desincentiva el cambio de la conciencia	Social	Desarrollo sostenible	Participativo	Cooperación
	Los distribuidores minoristas no ofrecen suficiente información sobre la sostenibilidad de los productos	Los consumidores no pueden tomar decisiones sostenibles por la falta de información de calidad sobre los productos que les ofrecen	Social	Gestión adaptativa	Proactivo	Contextualización
	Las cadenas de suministro están compuestas por varios intermediarios entre el productor y el distribuidor minorista	Los productores agrícolas reciben una retribución económica menor por sus productos que los intermediarios	Social	Pos desarrollo	Participativo	Cooperación

Tabla 1. Análisis causa efecto.

Fuente: Autor

4.3. Situación Ideal

Un establecimiento comercial minorista de bienes de consumo con un modelo de negocio orientado en la producción y el consumo sostenible, se constituye como una alternativa innovadora en el mercado, la cual es bien recibida por los consumidores quienes cada vez más buscan alternativas sostenibles que puedan satisfacer sus necesidades de consumo en un mundo en donde

los recursos naturales están siendo sobre explotados y donde los sistemas naturales que aseguran dichos recursos para el futuro se encuentran cada vez más deteriorados.

Del mismo modo, los consumidores encontrarán que los productos que adquieren en el establecimiento no solo son seleccionados por sus criterios ambientales sino también por su calidad y su relación con un precio asequible. Esto se logra ya que el modelo de gestión empresarial ambiental del establecimiento tiene en consideración los aspectos fundamentales para asegurar la sustentabilidad del negocio, uno de ellos es la relación con los proveedores ya que las adquisiciones de los productos se encuentran determinadas por un completo programa de compras, por medio del cual se puede asegurar que los productos o su elaboración siempre tengan cierto nivel de cuidado o compromiso de conservación con el ambiente.

El proyecto se ha realizado con la finalidad de ser una alternativa viable económicamente, respaldado por un análisis técnico, financiero, social y ambiental para generar un panorama de confiabilidad a posibles inversionistas. De igual forma, se espera que el proyecto pueda ser replicable en otras zonas y pueda convertirse en una cadena de supermercados con el ánimo de llegar a más público, transmitiendo el mensaje del consumo responsable y cautivando a los productores para que deseen cambiar sus productos y procesos con el ánimo de entrar al mercado.

Sin embargo, el proyecto no descarta la posibilidad de convertirse en un ejemplo de modelo de negocio que fomente la separación entre el crecimiento económico y el desarrollo social de la degradación ambiental, para que sea replicado por otros actores representativos del mercado. Esto se considera ya que se tiene claridad en que un solo establecimiento presenta una limitación para abarcar una amplia área de influencia, en este sentido, es importante que más establecimientos del sector económico sean de la misma marca o no, comiencen el cambio para llegar a más población y acelerar la transición hacia la sostenibilidad, ya que la humanidad se encuentra en una situación de emergencia.

El establecimiento promete ofrecer una experiencia de compra única para los consumidores, ya que podrán acceder a una amplia variedad de productos que pueden satisfacer sus necesidades cotidianas, los cuales pueden distinguirse de acuerdo a los beneficios adicionales que estos aportan según sus niveles de compromiso con la sostenibilidad. Como resultado de una compra, el cliente no solo se llevará un producto para su consumo, sino también fortalecerá sus criterios de selección y será más consciente de los impactos que su consumo genera, además de generar una mínima o nula cantidad de residuos plásticos. Esto finalmente radica en un cambio de comportamiento de

los clientes ya que al conocer el verdadero valor de los productos podrán ser más selectivos y promover estos hábitos entre la sociedad.

De acuerdo con la ley de oferta y demanda, cuando el establecimiento recoge las alternativas de productos sostenibles y las pone a disposición de los consumidores en un solo lugar bajo un formato de ventas novedoso, eventualmente se espera que la demanda incremente. Esta situación estimulará a que el sector productivo incremente su participación en negocios verdes e implemente otras alternativas que le permitan minimizar sus impactos ambientales, además las sinergias del establecimiento con sus proveedores podrán ayudar a acelerar esta transición.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General

Diseñar un modelo empresarial ambiental de “Super Sostenible” para generar un formato comercial minorista que brinde una experiencia de consumo responsable, a partir de una oferta de productos alimenticios de alta calidad que favorezcan la conservación del ambiente y un servicio orientado a satisfacer las necesidades del cliente en la localidad Usaquén.

5.2. Objetivos Específicos

1. Identificar las estrategias de responsabilidad social y ambiental corporativa implementadas por las marcas comerciales minoristas de alimentos con mayor participación en el mercado, para comprender la forma como estos incorporan la sostenibilidad dentro de la cadena de valor.
2. Consolidar la propuesta de experiencia de “Super Sostenible” a partir de la integración de elementos que garanticen al cliente un proceso de compra cuidadoso con el planeta y el acceso transparente a la información ambiental de los productos para generar un modelo de educación del consumidor a través de una oferta de valor basada en el consumo responsable.
3. Estructurar el sistema de gestión empresarial ambiental de “Super Sostenible”, integrando la cadena de valor y el modelo de experiencia del cliente para generar una propuesta competitiva en el mercado del comercio al por menor que fomente hábitos de consumo responsables favoreciendo la conservación ambiental.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1 Marco Contextual

6.1.1. Contexto geográfico

La ciudad de Bogotá se localiza en el centro geográfico de la República de Colombia, allí se encuentra sobre el Altiplano Cundiboyacense ubicado junto a la cordillera oriental de los Andes. Tiene una extensión total de 1.775km², de los cuales 1.469km² corresponden al área rural y 307km² corresponden al área urbana. Su altitud es de 2630 metros sobre el nivel del mar y su sábana se sitúa como la altiplanicie más alta de los Andes, razón por la cual su temperatura promedio es de 14.55 grados centígrados.

En el norte limita con el municipio de Chía, al sur con los Departamento del Huila y el Meta, y sus límites al oriente y occidente se encuentran determinados por los cerros orientales y el río Bogotá respectivamente. Precisamente, en dicho sistema montañoso se destacan los cerros de Monserrate con una altura de 3.152 metros sobre el nivel del mar y Guadalupe con una altura de 3.250 metros sobre el nivel del mar.

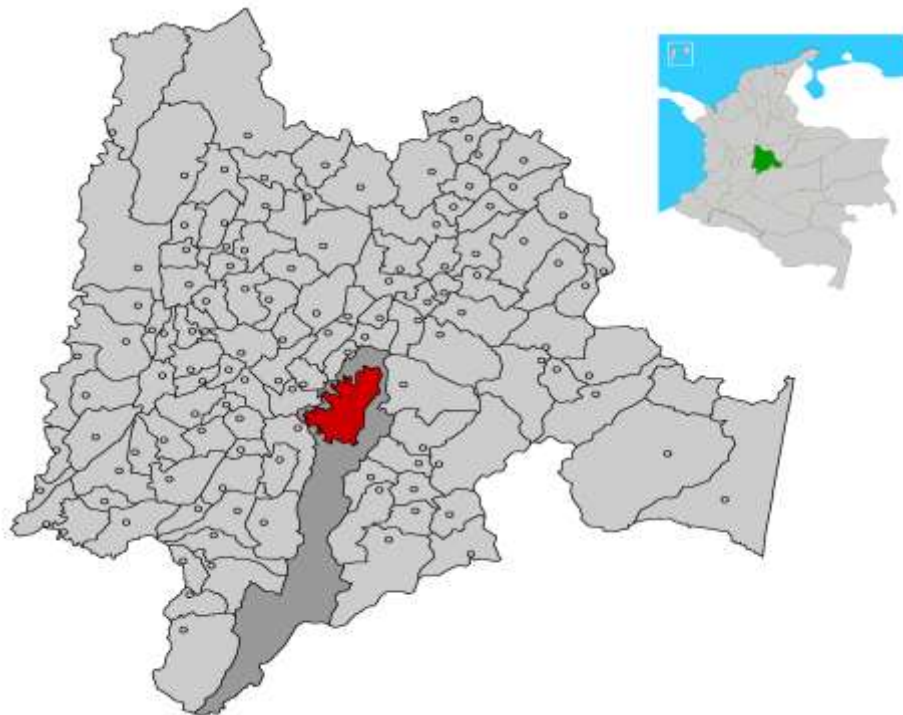


Figura 2. Mapa área urbana (rojo) y área rural (gris oscuro) de Bogotá D.C.

Fuente: (Sergio Ballén Zamora, 2018).

El río Bogotá tiene su nacimiento en el Páramo de Guacheneque, al norte del departamento de Cundinamarca, y pasa por la Capital a lo largo del costado occidental en su cuenca media, la cual es abastecida en mayor medida por los cauces provenientes de los cerros orientales, los cuales atraviesan la ciudad transversalmente, siendo los más importantes por su caudal los ríos Torca, Salitre, Fucha y Tunjuelo (Secretaría Distrital de Ambiente, 2015). Del mismo modo, en Bogotá se encuentran varios humedales distribuidos a lo largo de su territorio, de los cuales 15 han sido reconocidos oficialmente como parte del capital natural de la ciudad ya que aportan beneficios ecosistémicos como la amortiguación de inundaciones, la purificación del agua y la captación de CO₂ (Secretaría Distrital de Ambiente, 2020). Otro de los ecosistemas más representativos de su territorio es el Páramo de Sumapaz, con una extensión de 333.420 ha es considerado una de las fuentes hídricas más importantes del país y ocupa el 63.8% del área rural de la ciudad.



Figura 3. Localización de los 15 humedales principales de Bogotá.

Fuente: (Secretaría Distrital de Ambiente, 2020).

6.1.2. Contexto demográfico

La ciudad tiene una población estimada en 7.412.566 habitantes de acuerdo con el último censo realizado en el 2018 por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, de ese valor el 52.2% corresponde a mujeres con un aproximado de 3.869.360 personas y el 47.8% corresponde a hombres con 3.543.206 habitantes (DANE, 2018). De acuerdo con el censo del año 2005 la población de la capital del país era de 6.778.691 personas, lo que equivale a un incremento del 5.6% en trece años.

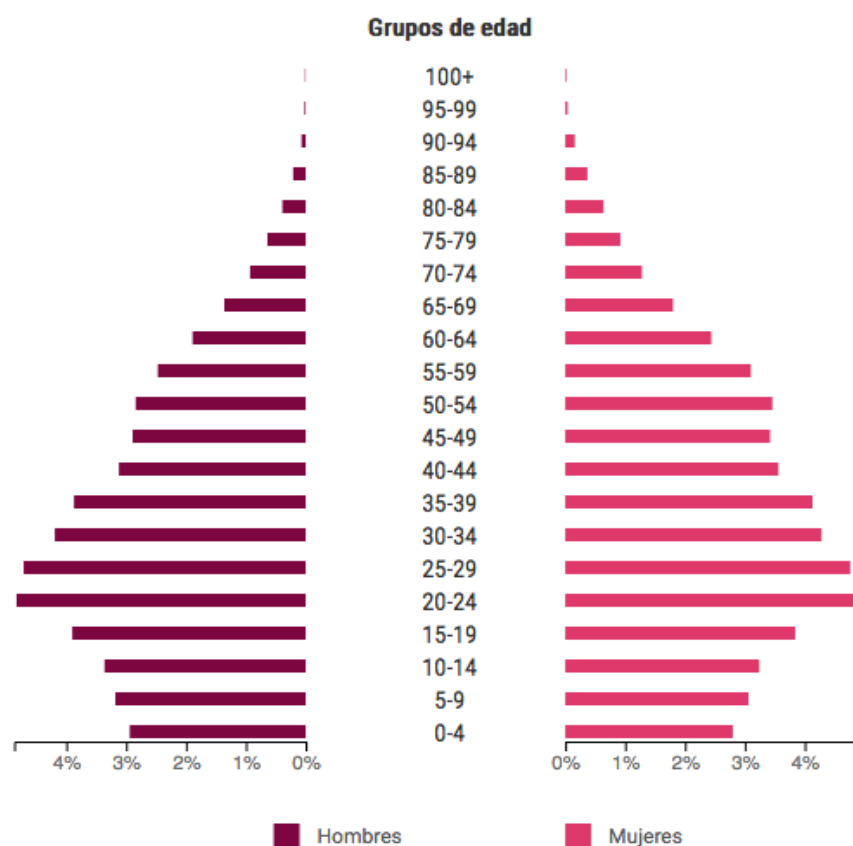


Figura 4. Porcentaje de población por edad y sexo.
Fuente: (DANE, 2018)

El mayor porcentaje de la población corresponde a aquellas personas que tienen entre 20 a 24 años de edad, sin embargo, las edades de entre 25 a 44 años también representan una parte importante de la población. Adicionalmente, de acuerdo con los datos del censo se ha evidenciado un retroceso de la curva de crecimiento, en donde el número de personas que están naciendo se está reduciendo progresivamente en comparación de aquellas nacidas hace 20 años.

En cuanto a su distribución interna, la ciudad presenta variaciones de densidad poblacional en sus UPZ, siendo Patio Bonito, San Francisco, Gran Britalia, Bosa Occidental y Minuto de Dios las 5 que presentaron mayor densidad en el 2015, llegando a tener entre 501.2 y 380 habitantes por hectárea. En contraparte, las 5 UPZ que presentaron menor densidad poblacional son Guaymaral, La Academia, Jardín Botánico, Parque Simón Bolívar – CAN y Parque Entre Nubes, con un rango de entre 12,1 y 3,6 habitantes por hectárea (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2018).

6.1.3. Contexto sociocultural

Para comprender la cultura de Bogotá hay que remontarse a sus orígenes, ya que la primera tribu en habitar el territorio actual de la ciudad fueron los Muisca, quienes vivían en aldeas y caseríos, sustentados principalmente por la agricultura de frutas y hortalizas, ellos consideraban los cuerpos de agua como lagunas y ríos, sitios sagrados en donde realizaban diferentes ofrendas. Cubrían una extensa zona del altiplano cundiboyacense y formaban parte de la familia lingüística chibchense o chibcha, un amplio conjunto de lenguas habladas por varios grupos amerindios distribuidos a lo largo de la zona norte del país y que también cubrían desde Honduras hasta Venezuela, pasando por Nicaragua, Costa Rica y Panamá, lo que significa que mantenían un vínculo fuerte con distintas culturas de Centroamérica. Sin embargo, con la llegada de los españoles, en el año 1538 el señor Gonzalo Jiménez de Quesada inició las primeras construcciones en lo que hoy se conoce como el centro histórico de la ciudad, cerca de los cerros orientales hasta desarrollarse en una gran urbe y capital de Colombia.

La ciudad de Bogotá mantiene varios de sus aspectos culturales tradicionales que se han preservado gracias a su población autóctona, la cual se caracteriza por mantener un profundo respeto y aprecio por su ciudad natal, así como también por la preservación de los lugares históricos y patrimonio cultural de la ciudad. Sin embargo, debido a múltiples factores del contexto nacional, la ciudad ha sido destino de muchas migraciones internas o interdepartamentales, recibiendo a 1.014.750 personas de todas las partes del país entre el año 1985 al 2005, siendo el lugar del país con mayor saldo neto migratorio positivo (DANE, 2008).

Esta situación sin duda trajo varios cambios culturales a la ciudad, debido a que los departamentos y las regiones de Colombia tienen sus costumbres y tradiciones muy arraigadas, las cuales fueron introducidas a la capital como parte de dicha dinámica migratoria. Sin embargo, a través del tiempo y por medio de estímulos de las administraciones transitorias, se fortaleció el camino hacía una sana convivencia, cuya finalidad fue la de construir una única cultura ciudadana

que caracterizara a los ciudadanos capitalinos por cuidar a la ciudad y hacer parte de su desarrollo social, cultural y económico.

Al paso de los años, la población de Bogotá se ha apropiado de sus espacios y hace uso de ellos para desarrollarse libremente como persona, ya que ellos perciben las calles de la ciudad como un espacio para el encuentro y la expresión cultural (Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte, 2015). De hecho, Bogotá es reconocida por la amplia gama de eventos destinados al libre desarrollo de la cultura, algunos de ellos como el Festival de Verano, el Festival Iberoamericano de Teatro, o la tradicional Fiesta de Bogotá que tiene sus orígenes en el año 1539, promovida por la Corona Española y que para ese entonces se llamaba el festejo de las Carnestolendas de Santa Fe y Bogotá (SCRD, 2020).

Así mismo, la población se caracteriza por el desarrollo regular de actividad física siendo la caminata la más realizada. Es común que las personas salgan los días domingos y festivos para transitar por las rutas de Ciclovía que el Distrito pone a su disposición, este espacio es considerado el parque lineal más grande del mundo y atrae en promedio a 1.500.000 personas (IDRD, 2020).

De igual forma, la ciudad cuenta con espacios naturales que son conservados por el alto valor eco sistémico que prestan a la comunidad, como es el caso de los cerros orientales, en donde las personas realizan habitualmente senderismo por los caminos establecidos y disfrutan de los paisajes y experiencias que los ecosistemas les ofrecen, de esta forma, los ciudadanos salen del ambiente rutinario y se adentran en un espacio de conexión con la naturaleza. La presencia de estos espacios naturales representa un aspecto importante de la cultura capitalina y requiere del mismo modo un nivel de compromiso con su cuidado y conservación, el cual se ha venido fortaleciendo en la medida que las personas han notado su importancia para la sociedad.

De hecho, en los últimos años se ha venido presentando un interés de la población por adquirir más espacios naturales en la ciudad de acuerdo a los grandes beneficios que estos representan, por ejemplo, en Bogotá el 51% de las personas se encuentran insatisfechas con la cantidad actual de árboles. De acuerdo a esto, las exigencias de la sociedad se han convertido en un motor para incrementar esta cultura de la conservación y de mejora de las condiciones ambientales, ya que los bogotanos han logrado relacionar que de estos factores depende la calidad de vida dentro de la ciudad. Es por esta razón que se ha dado espacio dentro de las políticas públicas y planes de gobierno al componente ambiental, logrando así mejorar la percepción y apropiación de la población por los aspectos relacionados a esta dimensión, de acuerdo a esto se evidencian mejoras

en los niveles de insatisfacción en aspectos como la contaminación de los cuerpos de agua, en donde pasó de ser del 79% en 2016 al 57% en 2019, o como sucede con la insatisfacción por la calidad del aire, la cual ha mejorado pasando del 78% en 2016 al 65% en 2019 (Bogotá Cómo Vamos, 2019). De esta forma queda claro que la población de la capital tiene un nivel de preocupación por la calidad ambiental de la ciudad suficiente como para transmitir las necesidades a todos los actores involucrados.

6.1.4. Contexto socio político

Los esfuerzos nacionales e internacionales realizados en materia normativa para lograr desvincular el crecimiento económico y el desarrollo social de la degradación ambiental, a través de las modalidades de producción y consumo sostenibles, deben incidir directamente en la formulación de políticas públicas a nivel local al interior de cada país. Por tal razón, Bogotá al representar el 25.6% del PIB de Colombia, debe contar con un marco normativo apropiado que permita al País alcanzar sus compromisos adquiridos y lograr el cumplimiento de sus metas planteadas. De igual forma, es importante que la ciudad oriente sus esfuerzos para el logro de estos objetivos por interés propio, ya que también infieren directamente en su contexto económico, social y ambiental, lo que favorece su desarrollo y mejora la calidad de vida de la población.

Una estrategia para alcanzar estos objetivos es la vinculación de los actores principales que hacen parte del contexto distrital y que estén directamente relacionados con la producción y con el consumo, esto quiere decir que el sector empresarial y el sector social deben conocer su rol y recibir parte de la responsabilidad. Bajo esta premisa surge la Política de Producción Sostenible para el Distrito Capital del año 2003, con la cual se formulan programas de producción y operación sostenibles en los sectores productivos para mejorar la calidad de vida de la población, incrementar la competitividad a nivel empresarial y favorecer al ambiente (DAMA, 2003). Sin embargo, esta versión de la Política no contempla un aspecto fundamental, el cual es el consumo, esto significa que todos los esfuerzos están orientados hacia el sector productivo y omite por completo la oportunidad de fortalecer el nivel de responsabilidad que tiene la sociedad como consumidor. Esta situación se está corrigiendo con la nueva Política Pública Distrital de Producción y Consumo Sostenible la cual se encuentra en su fase de formulación (SDA, 2020).

Adicional a lo anterior, Bogotá cuenta con una regulación asociada a otros aspectos importantes para afrontar la problemática, como la gestión de los residuos, el incremento del aprovechamiento de materiales y la responsabilidad extendida al productor por medio de programas posconsumo.

En este sentido, un primer paso importante fue la expedición de la Resolución 061 de 2013 de la UAESP - “Por el cual se crea Registro Único de Recicladores de Oficio -Ruor, El Registro Único de Organizaciones de Recicladores –Ruor, y se establecen los criterios para la configuración de Organizaciones de Recicladores de Oficio como Organizaciones de Recicladores Habilitadas en Bogotá D.C. (UAESP, 2013).

Si bien desde años anteriores se habían contemplado estos actores dentro del proceso, la trascendencia de esta norma radica en que hasta la fecha de su expedición no se había reconocido ni dignificado el papel que cumplen los recicladores de oficio, sin duda los intermediarios más importantes del esquema de aprovechamiento de residuos, ya que los programas distritales no habían tenido tanto alcance para incrementar las tasas de reciclaje, como si lo presenta el aumento significativo de personas y asociaciones legalmente organizadas para realizar esta labor.

Una vez los recicladores y las asociaciones de recicladores fueron reconocidos legalmente ante el distrito, se dio paso a la formulación de otras políticas públicas que permitieron fortalecer aún más el esquema de aprovechamiento de residuos, involucrando a los productores y a la comunidad a partir de la asignación de roles y responsabilidades.

La responsabilidad extendida al productor fue un concepto que se introdujo a la legislación ambiental de la capital en el año 2009 y dio paso a la expedición de normativa que exigía a los fabricantes e importadores de productos que se hicieran responsables de estos elementos al finalizar su vida útil. Esto se logró por medio de la creación de canales posconsumo, ya que el objetivo era evitar que estos residuos con alto potencial de afectar seriamente la salud de las personas o al ambiente, se mezclaran con otros residuos de origen doméstico.

Los productos que debieron ser sometidos a programas posconsumo y que en la actualidad siguen haciendo parte de este modelo de gestión son: Medicamentos Vencidos - Resolución 0371 de 2009, Pilas Usadas - Resolución 1297 de 2010, Computadores e Impresoras en Desuso – Resolución 1512 de 2010, Baterías Plomo Ácido – Resolución 0372 de 2009, Bombillas Fluorescentes Usadas – Resolución 1511 de 2010, Llantas Usadas – Resolución 1326 de 2017 y Envases de Plaguicidas Domésticos – Resolución 1673 de 2013. Todas requirieron de planeación estratégica y la asignación de recursos, lo que favoreció la creación de varios puestos de trabajo y la dinamización de algunos sectores económicos, pero con seguridad el mayor beneficio fue la generación de conciencia por parte del sector productivo, quienes entendieron que su responsabilidad no finaliza al vender el producto, y de los consumidores quienes comprendieron

que su deber es asegurarse que los productos cuya vida útil ha finalizado deben ser destinados correctamente para evitar daños en el ambiente y en la salud de las personas.

Del mismo modo, la Resolución 1407 del 2018 expedida por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, responsabiliza a los productores de incluir la gestión de los residuos de envases y empaques de sus productos dentro de las actividades de seguimiento y control. De esta forma se incentiva el aprovechamiento de los materiales, inclusive se induce a la industria a buscar alternativas de ecodiseño o a implementar otras técnicas de producción más limpia (MADS, 2016). Esta norma va de la mano con el Decreto 2198 del 2017, expedido por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, en donde se establece el cobro de un impuesto al consumo de bolsas plásticas como estrategia para desincentivar su uso, de esta forma se aplicó la tarifa en un menor porcentaje a las bolsas biodegradables o similares en comparación con aquellas que no lo son. (MHCP, 2017)

En cuanto a la protección al consumidor, existe un marco legal robusto que propende por sus derechos, siendo la Ley 1480 de 2011 expedida por el Congreso de la República la más importante, ya que es por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor. Este documento abarca aspectos fundamentales para desarrollar una economía beneficiosa para el país, ya que son los consumidores los actores más importantes de todas las cadenas de suministro, ya que es el consumo el único fin de toda producción.

Aspectos fundamentales como la dignidad, el respeto y los intereses de los consumidores se encuentran cobijados por esta ley, así mismo se establecen los derechos que los protegen, como el derecho a la educación, el cual se refiere a la educación de la ciudadanía en referencia a sus derechos, mecanismos para hacerlos efectivos y otros aspectos relacionados, sin embargo, no se establece por norma educar al consumidor en sus formas de consumo. Otro derecho a resaltar es el derecho a recibir información, de esta forma se establecen los aspectos mínimos a comunicar al consumidor sobre el producto, como el modo de uso o de consumo, cantidad, fecha de vencimiento, características técnicas cuando se le requieran, garantías y precio, sin embargo, no es obligatorio de los productores y comercializadores informar sobre las implicaciones ambientales o sociales que puedan generar sus productos.

En este contexto, se encuentra un marco normativo que regula muy bien al sector productivo, incentiva cambios en las formas de producción, así como el uso o disposición de materiales, y protege al consumidor y lo educa sobre sus derechos. Sin embargo, existen oportunidades de

mejora para incluir aspectos relativos a la sostenibilidad dentro de las políticas públicas que permitan incentivar una transición hacia la producción y el consumo sostenible (SIC, 2011).

6.1.5. Contexto económico

La economía colombiana presentó un crecimiento del 3.3% para el año 2019, el cual estuvo impulsado mayormente por el consumo interno en los sectores del comercio al por mayor y al por menor, servicios de transporte, servicios de comida y la administración pública. Para el primer trimestre del año 2020 el crecimiento económico del país fue del 1.1% en comparación con el mismo periodo del año 2019, en esta ocasión los sectores económicos que presentaron un mayor crecimiento fueron actividades agropecuarias con un 6,8%, administración pública 3,4% y el sector inmobiliario con un 2,6%. En contraparte, los sectores que presentaron decrecimiento económico fueron la construcción con una baja de 11,4%, el sector manufacturero con 4,5% y las actividades artísticas y de recreación, con un decrecimiento del 3,9% (DANE, 2020).

Actividad económica	Tasas de crecimiento	
	Serie original	Serie corregida de efecto estacional y calendario
	Anual	Trimestral
	2020- I ^{Pr} / 2019-I ^{Pr}	2020 ^{Pr} - I / 2019 ^{Pr} - IV
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	6,8	2,3
Explotación de minas y canteras	-3,0	-2,4
Industrias manufactureras	-0,6	-4,5
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado ²	3,4	1,5
Construcción	-9,2	-11,4
Comercio al por mayor y al por menor ³	0,9	-3,2
Información y comunicaciones	1,4	0,2
Actividades financieras y de seguros	2,1	0,1
Actividades inmobiliarias	2,6	0,2
Actividades profesionales, científicas y técnicas ⁴	2,7	0,8
Administración pública, defensa, educación y salud ⁵	3,4	-1,9
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios ⁶	-3,2	-3,9
Valor agregado bruto	1,1	-2,3
Total impuestos menos subvenciones sobre los productos	1,2	-2,9
Producto Interno Bruto	1,1	-2,4

Figura 6. Tasas de crecimiento primer trimestre 2020 por actividad económica

Fuente: (DANE, 2020).

El sector del comercio al por mayor y al por menor presentó un crecimiento del 0.9% a nivel nacional, un valor razonable teniendo en consideración que el primer trimestre es caracterizado por su reservado crecimiento dada la gran movilización de la economía en el último trimestre de cada año, además se encuentra en concordancia con el crecimiento del PIB a nivel nacional. Sin embargo, en la ciudad de Bogotá este mismo sector presentó un incremento del 5.5% en el año 2019 con respecto al año 2018, uno de los sectores con mayor incremento de la ciudad, después del sector financiero que presentó un crecimiento del 5.9%. Esta situación representa un buen momento para la inversión o el crecimiento de los establecimientos de comercio minoristas, ya que este sector económico refleja un panorama positivo en la ciudad teniendo en cuenta que Bogotá representa el 25.6% del PIB nacional, es decir, cerca de US \$74.529 millones, lo que puede traducirse en una oportunidad importante en este mercado (DANE, 2019).

Del mismo modo, se han presentado crecimientos importantes en otros sectores económicos emergentes los cuales están orientados hacia la preservación del capital natural y la conservación de los recursos, en la medida en que generan desarrollo económico. La Bioeconomía, cuya base es el desarrollo sostenible, ha crecido gracias al incremento en la demanda de las alternativas como los bioproductos o las biosoluciones, debido a que son opciones que apuntan en el mismo sentido que las nuevas percepciones de la sociedad sobre la situación ambiental global. Un ejemplo de esto es el sector de la Biotecnología, para el cual se estimaron unas ventas de \$441.5 miles de millones de dólares para el año 2017, lo que lo convierte en un mercado muy atractivo para invertir (Biointropic, 2018).

La cosmocéutica, nombre que recibió el sector de la cosmética a partir del aprovechamiento sostenible de la biodiversidad y de la biomasa, presentó un crecimiento del 8.2% a nivel mundial en el año 2018. Del mismo modo, los biofármacos presentaron un crecimiento mundial del 12,3% para el mismo año, similar a otros mercados que están presentando crecimientos importantes y que tienen el potencial de impulsar la bioeconomía en Colombia, algunos como el sector agropecuario, los alimentos procesados y bebidas, el sector salud, el sector químico, del aseo, y los ya mencionados farmacéutico y cosmético (DNP, 2020). Por esta razón, se deben considerar la apertura y rápido crecimiento de estos mercados como una oportunidad de generación de valor agregado para los comercializadores de productos, ya que este tipo de alternativas están teniendo buena acogida por parte de la sociedad, la cual ha comenzado a buscar opciones que puedan brindarles la posibilidad de satisfacer sus necesidades de consumo conservando el capital natural.

De los anteriores sectores ya se tiene una oferta empresarial notable en el país, la cual ha venido creciendo desde la formulación del Plan Nacional de negocios Verdes. En el último informe presentado por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, se reconocieron como negocios verdes a 369 empresas de bienes y servicios sostenibles provenientes de recursos naturales, así como a 54 empresas de ecoproductos industriales, para un total de 423 emprendimientos con impactos ambientales positivos (MADS, 2017). De esta oferta llama la atención que solo existe una iniciativa del sector del comercio al por menor en Bogotá llamada Bioplaza, la cual ofrece productos orgánicos, integrales y naturales, además de los servicios de restaurante y café, siendo calificado como “Satisfactorio”, el primer nivel en la escala de categorización del informe en donde el objetivo es alcanzar la clasificación de “Negocio Verde Ideal”. Como último aspecto a resaltar, se encuentra el interés y esfuerzos realizados por el país para mejorar la oferta de negocios verdes a través de acuerdos de cooperación internacional, políticas públicas y otras estrategias que dan confianza a los posibles inversionistas, ya que se espera que el crecimiento verde sea pilar del desarrollo económico nacional a mediano plazo.

Aspectos productivos.

Para abastecer el consumo de la ciudad de Bogotá se requieren cerca de 2.800.677 toneladas anuales de alimentos, las cuales son abastecidas en mayor medida por los departamentos de Cundinamarca, Boyacá, Tolima y Meta (SDA, 2019). En cuanto a su productividad, el área rural de Bogotá representa el 75% de su extensión total, en donde los usos del suelo para la agricultura representan el 2.9% y los usos para pastos el 15.5% (SDA, 2020).

A nivel nacional, Colombia es un país que cuenta con 8.577.010 hectáreas sembradas de cultivos, entre los cuales predominan por su extensión los agroindustriales con un 35.1%, los tubérculos y plátanos con un 22.3%, cereales con un 16% y cultivos de frutas con un 14.6%. Sin embargo, esta capacidad productiva contrasta con la retribución económica por unidad de área de tierra, ya que en la actualidad se estima que los beneficios por km² son aproximadamente de US \$33.000, cifra que puede considerarse baja en comparación con países de ingresos medio-altos, ya que para estos se estima que los beneficios son de US \$86.000 km², esto puede deberse a la falta de inversión en tecnologías agropecuarias para incrementar la producción (DNP, 2020).

Adicionalmente, se suma otro factor importante que es la tasa de desperdicio de alimentos en el país, lo que disminuye la productividad e incrementa la ineficiencia; en Colombia se

desperdician 9,76 millones de toneladas de alimentos en el año, es decir, por cada tres toneladas de alimentos producidos una se pierde. De acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación, la mayor cantidad se pierde en la etapa de producción agropecuaria con un 40.5%, sin embargo, las pérdidas en el sector retail mantienen una participación del 20.6%, la cual es bastante significativa. Si a esta cantidad del sector minorista se le suma la cantidad desperdiciada por los consumidores la cual es del 15.6%, se tiene que 3.5 millones de toneladas son desperdiciadas por inadecuadas prácticas en los modelos de distribución y por consumo irresponsable (DNP, 2016).

Aspectos socioeconómicos

La estratificación es el instrumento que sirve para determinar similitudes de las condiciones económicas y sociales entre la población para asignar de forma eficiente subsidios y contribuciones en los servicios públicos domiciliarios, de manera que sean las personas que realmente lo necesitan las beneficiadas. En Bogotá, por medio del Decreto 551 de 2019 se adoptó la última actualización de la estratificación urbana que permitió definir cuales manzanas debían subir o bajar de estrato, agregó otras nuevas pendientes por estratificar y eliminó otras que perdieron su uso residencial para convertirse en otro tipo de espacios. De los estudios técnicos y la ejecución de la metodología correspondiente se determinó que: 6.748 manzanas son de estrato 1, 15.623 manzanas son de estrato 2, 11.976 manzanas son de estrato 3, 2.438 manzanas son estrato 4, 1.030 manzanas son de estrato 5 y 860 son de estrato 6 (SDP, 2019).

En términos de ingresos y gasto, una persona del estrato 6 gasta en promedio 5.3 veces más que una persona del estrato 1 al mes, y la asignación de los presupuestos varía también dependiendo de las necesidades como la salud, la educación o el transporte. Sin embargo, en términos generales los hogares asignan la mayor participación de sus rubros para atender las necesidades de alimentación con un 34% y de vivienda con un promedio del 24%, representando casi la mitad de los gastos (Acevedo, Borrero, & Rico, 2017). En este sentido, se identifica que la necesidad de alimentación de la población, una necesidad diaria, representa el mayor gasto en la ciudad y por tanto una oportunidad importante de ser atendida. En todo caso es importante comprender otros aspectos relativos además de la necesidad de la población, ya que, debido a factores como la cultura, el cuidado por la salud o las tendencias, se debe comprender con mayor profundidad una alternativa que pueda entrar a competir en el mercado con aspectos diferenciales que brinden un valor agregado que atienda todos estos intereses.

Estrato	Alimentos	Vivienda	Otros	Transporte	Salud	Educación	SPD	Total
1	44,62	20,68	13,70	8,98	4,69	3,72	3,61	100
2	38,27	22,99	15,31	8,50	5,84	4,83	4,26	100
3	32,30	25,11	17,44	7,39	7,15	6,18	4,42	100
4	22,89	28,72	20,71	7,23	9,92	7,22	3,30	100
5	20,36	30,41	20,81	7,32	11,02	6,57	3,51	100
6	20,21	36,67	20,66	5,37	9,52	3,53	4,03	100
Total	34,12	24,72	16,79	7,89	6,87	5,47	4,14	100

Figura 7. Patrón del gasto de los hogares en Bogotá por estrato.

Fuente: (Acevedo, Borrero, & Rico, 2017).

Los índices de confianza del consumidor en la economía, son indicadores que reflejan la intensidad de compra por parte de la población de una región específica, este índice es calculado a partir de la Encuesta de Opinión del Consumidor y desarrollo de una metodología de cálculo definida, el resultado es un valor porcentual producto de la relación entre el estado financiero del consumidor y la situación económica actual del país (Fedesarrollo, 2020). Para el año 2020 los índices mensuales cayeron notablemente a causa de la crisis económica provocada por la pandemia del COVID-19, sin embargo, a partir del segundo semestre las expectativas iniciaron un proceso de mejora por lo que se espera una tendencia en el incremento de la confianza.

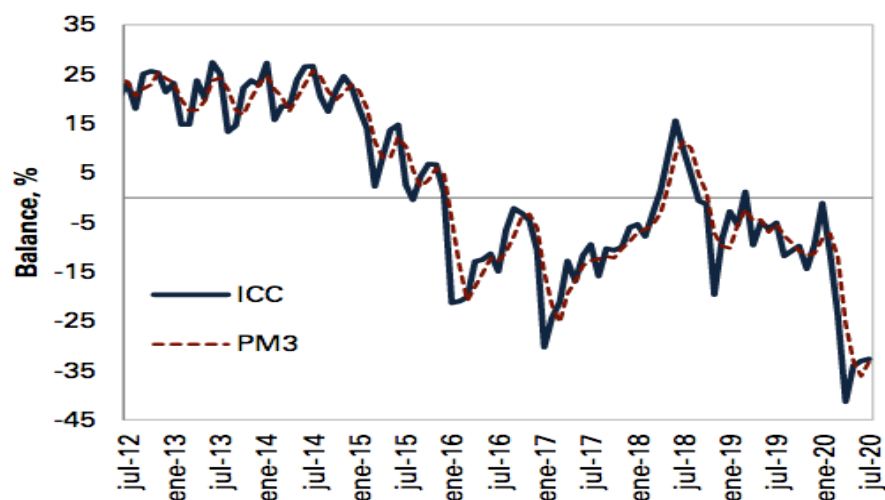


Figura 8. Índice de confianza del consumidor (ICC).

Fuente: (Fedesarrollo, 2020).

6.1.6. Contexto ambiental.

Colombia ha presentado un incremento económico importante en la última década que le ha brindado oportunidades para acelerar su desarrollo, sin embargo, bajo los modelos actuales de crecimiento el deterioro ambiental se constituye como un efecto directo de estas dinámicas que pone riesgo la base del capital natural sobre el cual se sustentan los modelos de producción y consumo. El desarrollo del país se encuentra fundamentado principalmente en la extracción de recursos naturales renovables y no renovables, la agricultura intensiva, proyectos de extensión urbanística y en el sector financiero, los cuales son modelos de crecimiento económico que no se adaptan de forma equilibrada con el contexto biogeográfico del país, lo que radica en afectaciones serias a los ecosistemas y la disponibilidad de recursos (WWF, 2017).

Como complemento a lo anterior, el incremento en la demanda de productos, bienes y servicios por parte de la población genera mayor presión sobre los ecosistemas, este comportamiento se ha masificado al punto de llegar a considerarse consumismo, lo cual agudiza las afectaciones al capital natural y dificulta la conservación de las condiciones ambientales. Sumado a esto, el modelo económico mantiene un enfoque lineal, es decir, se trata de un sistema por el cual se extraen materias primas que son sometidas a un proceso de transformación para distribuirlo a los consumidores, quienes finalmente disponen los residuos resultantes y los bienes que han finalizado su vida útil.

De continuarse con este modelo de desarrollo económico las expectativas para la conservación del capital natural y alcanzar la sostenibilidad serán inalcanzables, esto sucede porque la velocidad de extracción de los recursos naturales sobrepasa la capacidad de regeneración de los ecosistemas, no se incentiva una reducción en el consumo y como aspecto más relevante el flujo de materiales es desaprovechado, ya que los residuos son llevados a los rellenos sanitarios, en el mejor de los casos, impidiendo la reincorporación de estos materiales al ciclo productivo. En consecuencia, se incentiva la extracción de más recursos naturales para mantener abastecido el sistema y asegurar el suministro de bienes.

En el contexto nacional también se presenta esta situación y las afectaciones ambientales son en algunos casos significativas, debido a que Colombia posee 85 tipos de grandes ecosistemas que interactúan manteniendo un equilibrio, el cual en la actualidad se está viendo afectado por la acción antrópica (WWF, 2017). En este sentido, es importante reconocer cuales son las principales

implicaciones ambientales del modelo de producción y consumo actual acuerdo con sus 4 etapas principales.

Etapas de extracción de recursos naturales.

Todo proceso productivo requiere inicialmente de materias primas para la elaboración de bienes, productos o la prestación de un servicio, las cuales son provenientes de los recursos naturales, es decir, que todos los procesos de consumo interno o de exportación parten de la extracción de materiales del ambiente natural. A partir de este punto se puede asumir que el crecimiento económico del país está sustentado en su mayoría de su propio capital natural, por tanto, es fundamental conservar los ecosistemas para continuar gozando de sus servicios ambientales que nos brindan a la sociedad.

Los ecosistemas forestales son predominantes en el país, ya que de los 85 tipos de grandes ecosistemas 56 corresponden a esta clasificación. Esto representa cerca de 64.5 millones de hectáreas de bosque disponibles para el año 1990, sin embargo, debido a la acción humana se han reducido 5.15 millones de hectáreas para el 2015 en actividades como la expansión de la frontera agrícola o los cultivos ilícitos, siendo las regiones de los Andes, el Pacífico y la Amazonia las más afectadas (WWF, 2017).

En cuanto a los productos del bosque, para el año 2018 se consumieron 2.907.352 toneladas por parte de las actividades económicas para sus procesos productivos, representando un 2.7% menos que en el 2017. Los sectores económicos que mayor demanda presentaron fueron el manufacturero con un 59% de participación y el de la construcción con un 39.6% de participación (DANE, 2020). Sin embargo, en términos productivos se evidenció una mejora ya que para el 2018 se incrementó 2.4% la participación en el PIB con una reducción del 2.7% del consumo de productos del bosque, lo que se traduce en la generación de 294 millones de pesos por cada tonelada consumida de productos (DANE, 2020).

Otros ecosistemas seriamente afectados son los páramos, debido a que entre los años 1985 a 2005 la tasa anual de pérdida de estos ecosistemas fue del 17%, una de las especies más afectadas son los frailejones, ya que de las 68 especies registradas 36 se encuentran amenazadas y 7 en peligro crítico de extinción (WWF, 2017). Esto se debe a los desplazamientos de la población hacía zonas andinas para aprovechar sus suelos fértiles en la agricultura o para fines pecuarios, además, los impactos ambientales asociados a dichas actividades económicas son por ejemplo la

contaminación de cuerpos de agua por el uso desmedido de agroquímicos, la desecación de humedales, daño de los suelos y eliminación de las plántulas de vegetación nativa por el pisoteo del ganado (Procuraduría, 2008).

En general, los niveles de afectación sobre los ecosistemas presentan índices que alertan sobre el estado actual de la base natural del país, lo que pone en riesgo el capital natural y el suministro de servicios ecosistémicos a la sociedad; de los 85 ecosistemas del país, 20 se encuentran en Estado Crítico y 17 En Peligro, lo que representa el 43% del total. Una cifra que revela la necesidad de implementar medidas urgentes de conservación para que Colombia mantenga la capacidad de autoabastecerse a nivel productivo y no ponga en riesgo a su población.

El petróleo ha significado un importante motor de desarrollo para el país, llegando a aportar en promedio el 12% de los ingresos corrientes para la nación entre el 2007 y 2017 (Dinero, 2018). Sin embargo, Colombia no cuenta con suficientes reservas de petróleo para continuar con este modelo en el largo plazo, al igual que el gas natural, ya que según el DANE (2020) hay reservas de petróleo para 6 años y de gas natural para 8 años, lo que pone al país en la situación de buscar nuevos yacimientos, con todos los impactos ambientales y sociales que esto conlleva, o llenar el vacío fiscal a partir de nuevas fuentes de generación de valor económico como por ejemplo con el turismo, que ha demostrado un potencial para el desarrollo de la nación.

Etapas de producción de bienes y servicios

En relación con la transformación de las materias primas para generar bienes u ofrecer servicios se presentan otras afectaciones directas e indirectas en el ambiente, así como también presión sobre los recursos naturales. Por ejemplo, el consumo de agua por parte de todas las actividades económicas a nivel nacional fue de 713 millones de metros cúbicos para el 2017, solamente teniendo en cuenta el consumo directo de las redes de acueducto de las diferentes empresas de servicios públicos, esto significa que el consumo puede ser mayor si se tienen en cuenta las concesiones para el uso de agua superficial y subterránea otorgadas por las diferentes autoridades ambientales territoriales. De este consumo estimado la actividad de administración pública y defensa representó la mayor demanda para mantener sus servicios representando el 38% del total de la nación, seguido por el comercio al por mayor y al por medio, el cual tuvo una participación del 25% sobre el total, una cantidad representativa teniendo en cuenta que se trata de la prestación de servicios (DANE, 2020).

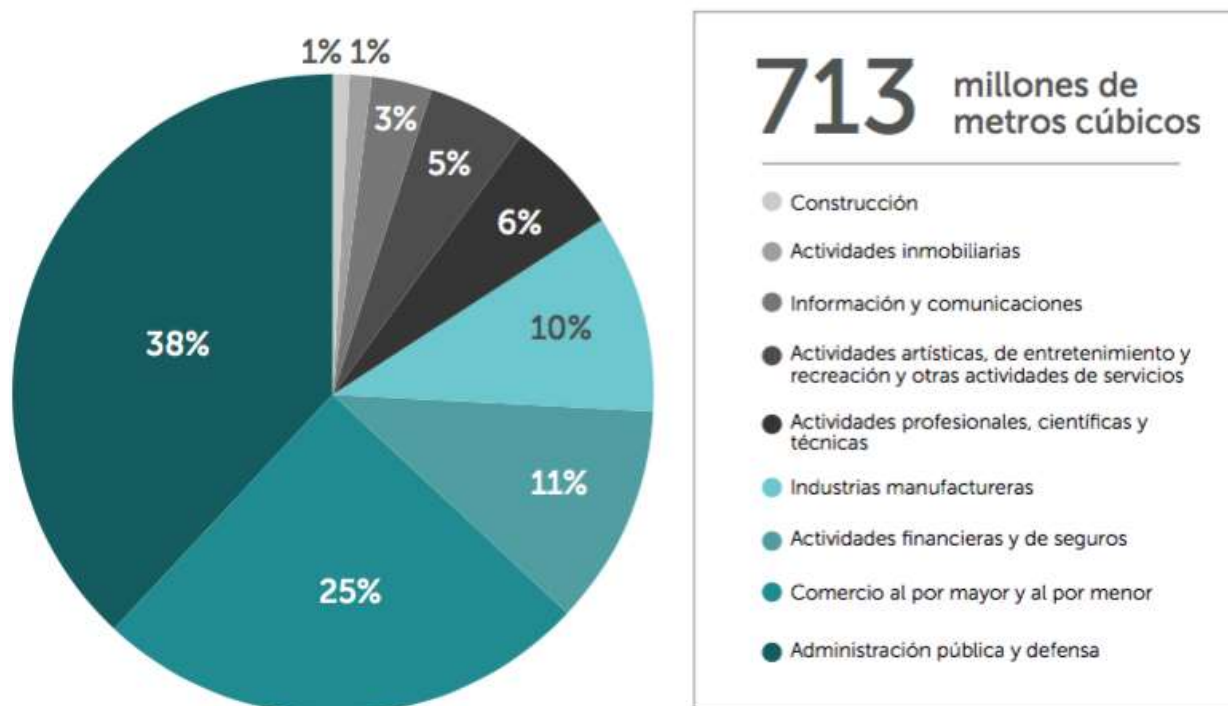


Figura 9. Participación del consumo de agua por actividad económica 2017.

Fuente: (DANE, 2020).

Parte del agua usada para los procesos se queda en los productos, pero otra parte es vertida a los sistemas hídricos depositando en ellos altas cargas contaminantes que alteran sus condiciones fisicoquímicas, las cuales eventualmente al llegar a los ecosistemas generan impactos ambientales y sociales notorios, como por ejemplo la mortandad de especies acuáticas o el suministro de agua no apta para consumo humano a las comunidades que la requieren posteriormente. La carga orgánica (DBO5) que llega a los sistemas después de tratamiento es de 756.945 toneladas por año, en donde los vertimientos domésticos aportan el 69% y el sector industrial aporta el 29%. En cuanto a la demanda química de oxígeno (DQO) aportada después de tratamiento, se tiene que los vertimientos domésticos aportan el 61% y los vertimientos industriales el 37% de las 1.675.616 toneladas por año. Los vertimientos de mercurio al agua y al suelo fueron de 205 toneladas para el 2012 afectando a las comunidades de Brazo Morales, Bajo Nechí, Sucio, ríos Taraza, Quito, Cajón y Tamaná (IDEAM, 2012).

En lo referente al consumo de productos energéticos por parte de las actividades económicas, en Colombia se consumieron 2,1 millones de terajulios en el año 2018. Esta cantidad corresponde al uso de productos energéticos como carbón, petróleo, gas, gas licuado y biomasa, en donde el 55.2% estuvo relacionado con la industria manufacturera, el comercio al por mayor y al por menor

se posicionó en tercer lugar de consumo con una participación del 6.9% (DANE, 2020). En complemento, el consumo de energía eléctrica a nivel nacional fue de 69,102 GWh para el mismo año, y para el 2019 el consumo ascendió a 71,925 GWh, lo que representa un incremento del 4,02%. Esta tendencia al alza en el consumo se ha venido presentando en la última década y nuevamente es el sector manufacturero el que representa el mayor consumo (COCIER, 2020).

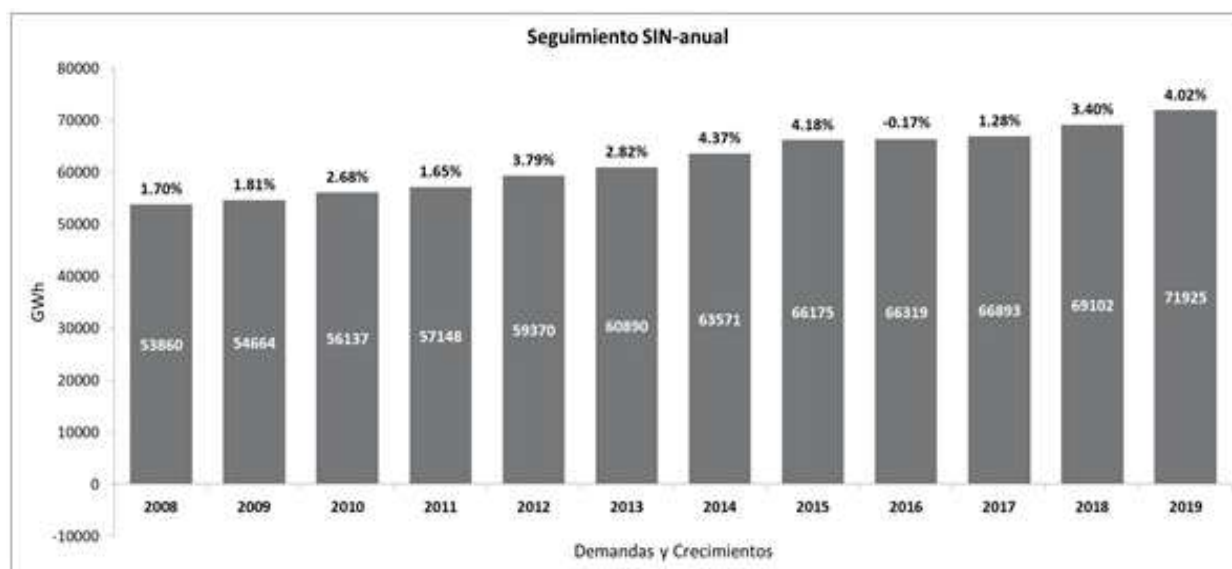


Figura 10. Consumo anual de energía eléctrica en Colombia.

Fuente: (COCIER, 2020).

Es importante resaltar que sea con el uso de productos energéticos o el consumo energía eléctrica directamente de las redes, las implicaciones ambientales son graves teniendo en cuenta que la extracción de estos recursos no renovables genera impactos negativos como la alteración o la contaminación de los ecosistemas, así mismo la construcción de las grandes centrales hidroeléctricas que suministran el 68,4% de la energía para el país generan otras implicaciones serias para las comunidades y para el ambiente, por lo tanto se debe hacer un uso racional de la energía para disminuir la necesidad de contar con más fuentes de generación que podrían traer aún más afectaciones sobre los ecosistemas nacionales.

De hecho, otro de los aspectos importantes a tener en cuenta dentro de los impactos ambientales, se encuentra la generación de emisiones de gases de efecto invernadero producto de la quema de combustibles fósiles para la generación de energía térmica y para otros procesos antrópicos. Es así como en Colombia se emitieron 108.248,6 Gigagramos de CO₂eq en el año 2017, en donde el 61% fueron generadas por la industria manufacturera y el 12% por el sector del comercio al por mayor y al por menor. En este sentido se hace importante conservar los bosques ya que dentro de sus

múltiples servicios eco sistémicos se encuentra el almacenamiento de carbono, y en la actualidad las tasas de deforestación y cambio del uso del suelo están afectando esta situación, llegando a afectar el secuestro de carbono con una tendencia a la reducción (WWF, 2017).

Etapas de consumo de los bienes y servicios

Este es uno de los aspectos más relevantes sobre las dinámicas del modelo de desarrollo, debido a que el consumo se relaciona directamente con la presión que se genera sobre los recursos naturales, ya que a mayor demanda mayor producción y mayores impactos ambientales negativos se presentan. De hecho en esta etapa, se adicionan otros impactos ambientales asociados con el uso y consumo de bienes por parte de la población, en este sentido desde la perspectiva del ciclo de vida del bien, la etapa de fabricación implica una serie de impactos anteriormente mencionados como la extracción de recursos naturales, el cambio en los usos del suelo o las emisiones de gases de efecto invernadero, los cuales se van acumulando en la medida en que el producto se acerca a su destino, el consumidor final, quien una vez lo recibe puede llegar a requerir de otros recursos naturales para consumirlo como por ejemplo el uso de aparatos eléctricos o los alimentos para cocción, o también puede generar más emisiones de gases de efecto invernadero por el uso de equipos o la quema de combustibles fósiles, y finalmente se genera el descarte de estos elementos convirtiéndolos en desechos que ante la perspectiva del consumidor ya han finalizado su vida útil, requiriendo nuevamente de más productos.

De acuerdo con esto, a los impactos mencionados en las etapas anteriores se debe sumar que en Colombia el consumo per cápita de productos del bosque es de 187,13 toneladas por cada mil habitantes, entre productos maderables y no maderables. Del mismo modo, el consumo de recursos energéticos en los hogares como gasolina, leña, gas natural y/o energía eléctrica fue de 453.095 terajulios para el año 2018, lo que se traduce en un consumo de 53,27 terajulios por cada mil habitantes en el país (DANE, 2020).

Etapas de disposición o desecho

Finalmente, cuando los bienes han terminado su vida útil son desechados por la población ya que no representan ningún tipo de utilidad lo que implica la necesidad de adquirir nuevos bienes. Sin embargo, la sola disposición de los residuos implica serias consecuencias ambientales que pueden presentarse dependiendo del paradero final de estos materiales. En Colombia 252.819

toneladas de residuos fluyeron hacía el ambiente en el año 2018, generando todo tipo de alteraciones en los ecosistemas como la contaminación del agua y el suelo, la muerte de fauna por ingesta residuos y la alteración de los ecosistemas, sin embargo, es de resaltar que la cantidad de residuos que fluyen al ambiente ha disminuido en un 52% desde el año 2012 hasta el 2018, lo que da como resultado una tendencia positiva (DANE, 2020).

A pesar de esto, la generación de residuos per cápita ha presentado una tendencia al alza llegando a ser de 515 kilogramos al año, lo que significa un incremento del 12,8% con respecto al 2012. Del mismo modo, los residuos que son llevados a los rellenos sanitarios también representan grandes afectaciones ambientales, entre las que se destacan la emisión de gases de efecto invernadero como el metano, la contaminación del suelo y de cuerpos de agua subterráneos, esto sin enfatizar las afectaciones sociales que pueden llegar a generar como la generación de vectores de enfermedades o la proliferación de malos olores.

En el país se generaron 24,85 millones de toneladas de residuos y productos residuales para el año 2018, de los cuales el 53,2% son producto de actividades económicas y el 46,8% producidos en los hogares. Del total producido en el periodo, el tipo de residuos que más se generó fue la categoría de mixtos y comerciales con cerca de 11.5 millones de toneladas, seguido por los residuos animales y vegetales con 7.6 millones, la tasa de aprovechamiento que se estimó para el mismo periodo fue del 11,1% del total de los residuos generados (DANE, 2020).

Tipos de residuos	Toneladas	Variación Anual	Contribución a variación anual (pp)
	2018*	2018* / 2017 (%)	
Químicos y sanitarios	605.496	30,2	0,7
Radiactivos			
Metálicos	291.729	62,0	0,6
No metálicos reciclables	902.691	70,9	1,9
Vehículos y equipos descartados	12.250	-6,2	0,0
Animales y vegetales	7.568.701	8,1	2,9
Mixtos y comerciales	11.463.210	4,4	2,5
Minerales y tierra	17.133	73,9	0,0
De la combustión	73	-55,1	0,0
Otros residuos	520.098	11,2	0,3
Oferta total de residuos	21.381.380	8,8	8,8

Figura 11. Cantidad por tipo de residuo generado en Colombia en el año 2018.

Fuente: (DANE, 2020).

6.2 Identificación de actores involucrados

La Tabla 2, presenta la relación de los actores involucrados en la cadena de valor para la comercialización de bienes de consumo de primera necesidad, en donde se especifica la naturaleza o tipo de actor, sus responsabilidades e intereses que inciden directamente en el proyecto. Se encuentran instituciones del orden gubernamental, el sector financiero, entes de control, sector privado, centros de investigación y la sociedad civil de la ciudad de Bogotá.

ACTOR	TIPOLOGÍA	RESPONSABILIDAD	INTERESES
Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA	Entidad gubernamental de carácter técnico - científico	Velar por la protección de la salud individual y colectiva de los colombianos, mediante la aplicación de las normas sanitarias asociadas al consumo y uso de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos objeto de vigilancia sanitaria.	Ejercer control de calidad y seguridad de: • Medicamentos • productos biológicos • alimentos • bebidas • cosméticos • dispositivos y elementos médico - quirúrgicos, odontológicos • productos naturales homeopáticos y los generados por biotecnología, • reactivos de diagnóstico. <i>Certificar buenas prácticas y condiciones sanitarias y expedir registros sanitarios.</i>
Instituto Nacional Agropecuario - ICA	Entidad gubernamental para el desarrollo	Velar por la sanidad agropecuaria y la inocuidad agroalimentaria del campo Colombiano.	Contribuir al desarrollo sostenido del sector agropecuario, pesquero y acuícola, mediante la prevención, vigilancia y control de los riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales, la investigación aplicada y la administración, investigación y ordenamiento de los recursos pesqueros y acuícolas.
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Entidad gubernamental de regulación	Formular, coordinar y evaluar las políticas públicas agropecuarias incluyentes que promuevan el desarrollo competitivo, equitativo y sostenible del sector agrícola, pecuario, pesquero y forestal con criterios de eficiencia, transparencia, innovación, descentralización, concertación y legalidad.	Orientar y dirigir la formulación de los planes, programas y proyectos que requiere el desarrollo del sector Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural, y en general de las áreas rurales del país. Presentar los planes y programas del sector que deban ser incorporados al Plan Nacional de Desarrollo

Ministerio de Comercio, Industria y turismo	Entidad gubernamental de regulación	Apoyar la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, así como la gestión turística de las regiones del país para mejorar su competitividad y su sostenibilidad e incentivar la generación de mayor valor agregado.	• Crear condiciones habilitantes para lograr crecimiento empresarial • Productividad e Innovación: Aumentar la productividad de las empresas para generar el crecimiento económico y desarrollo • Emprendimiento y Formalización: Facilitar la formalización, el emprendimiento y su escalabilidad • Fortalecimiento Institucional: Mejorar el desempeño Sectorial, fortaleciendo el pensamiento innovador, el compromiso y el crecimiento del capital humano.
Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible	Entidad gubernamental de regulación	Definir la política Nacional Ambiental y promover la recuperación, conservación, protección, ordenamiento, manejo, uso y aprovechamiento de los recursos naturales renovables, a fin de asegurar el desarrollo sostenible y garantizar el derecho de todos los ciudadanos a gozar y heredar un ambiente sano.	Formular la política nacional en relación con Diseñar y regular las políticas públicas y las condiciones generales para el saneamiento del ambiente, y el uso, manejo, aprovechamiento, conservación, restauración y recuperación de los recursos naturales, a fin de impedir, reprimir, eliminar o mitigar el impacto de actividades contaminantes, deteriorantes o destructivas del entorno o del patrimonio natural, en todos los sectores económicos y productivos.
Superintendencia de Industria y Comercio - SIC	Entidad gubernamental de control	Es la autoridad nacional de protección de la competencia, los datos personales y la metrología legal, protege los derechos de los consumidores y administra el Sistema Nacional de Propiedad Industrial, a través del ejercicio de sus funciones administrativas y jurisdiccionales.	Fortalecer los programas de prevención en materia de infracciones al estatuto del consumidor, protección de datos personales y el régimen de libre competencia económica, sin perjuicio de los procesos y actuaciones sancionatorias. Adoptar las mejores prácticas en materia de participación y servicio al ciudadano. Fortalecer los programas de fomento de la propiedad industrial que promuevan la consolidación de estos derechos como activos empresariales.
Departamento Nacional de Planeación - DNP	Entidad Gubernamental	Es el centro de pensamiento del Gobierno Nacional que coordina, articula y apoya la planificación de corto, mediano y largo plazo del país, y orienta el ciclo de las políticas públicas y la priorización de los recursos de inversión..	Coordinar la formulación del Plan Nacional de Desarrollo para su evaluación por parte del Consejo Nacional de Planeación, el Consejo Nacional de Política Económica y Social, Conpes y para su posterior presentación al Congreso de la República. Coordinar y acompañar la formulación, preparación y seguimiento de políticas, planes, programas y proyectos con énfasis en convergencia regional, ordenamiento territorial y articulación entre niveles de gobierno y fuentes de recursos en los territorios.

Innpulsa	Entidad Gubernamental para la financiación	Acompañar la aceleración de emprendimientos de alto potencial y a los procesos innovadores y de financiación que permiten escalar a las empresas del país para generar más desarrollo económico, equidad y oportunidades para todos los colombianos.	Potencializar el crecimiento acelerado de emprendedores de alto impacto y el fortalecimiento del ecosistema emprendedor. Promover el crecimiento exponencial de las empresas y las apuestas productivas regionales a través de la innovación.
Bancoldex	Entidad financiera	Apoyar el crecimiento y desarrollo del sector empresarial colombiano velando por la protección del medio ambiente y el bienestar de la sociedad en sus actividades presentes y futuras.	cerrar brechas de mercado y actuar en condiciones complejas para restablecer el tejido empresarial en todo el territorio nacional
Universidad El Bosque	Entidad privada generadora de conocimiento	Ofrecer condiciones para que nuestros profesionales adquieran conocimientos Tecno-Científicos en cada una de sus carreras, al mismo tiempo que los orientamos para que desarrollen los valores Ético-Morales, Históricos y Estéticos.	Formar profesionales e investigadores que generen impacto en la sociedad y que aporten para el desarrollo del país.
Corporación Biocomercio Sostenible	Organización no gubernamental	Fomentar el uso y la conservación de la biodiversidad y los ecosistemas, como una alternativa de desarrollo sostenible, mediante la implementación de herramientas y generación de conocimiento con comunidades locales, empresarios y academia.	Coordinar programas y proyectos de orden local, regional y nacional enfocados al uso y aprovechamiento sostenible de recursos naturales y cadenas de valor. También orientados al fortalecimiento organizacional, biocomercio y restauración ecológica con sectores de alto impacto.
Cámara de Comercio de Bogotá - CCB	Centro de desarrollo empresarial	Construir una Bogotá-Región sostenible a largo plazo, promoviendo el aumento de la prosperidad de sus habitantes, a partir de servicios que apoyen las capacidades empresariales y que mejoren el entorno para los negocios con incidencia en la política pública.	Fomentar la creación de más y mejores empresarios y empresas, logrando así una sociedad más próspera y equitativa en Bogotá y la Región.
Sociedad Civil de Bogotá	Sector social	Contribuir con el cambio de las modalidades insostenibles de producción y consumo a partir del cambio progresivo de sus hábitos.	Satisfacer sus deseos de consumo para atender sus necesidades básicas a partir de la oferta de bienes disponible en el mercado.
Establecimientos comerciales minoristas	Sector privado	Ofrecer bienes de consumo para atender las necesidades de la población.	Incrementar sus ventas y mantener modelos económicos estables para asegurar su posicionamiento en los mercados.

Tabla 2. Análisis de actores involucrados.

Fuente: Autor.

6.3 Glosario

Los siguientes conceptos son presentados con la finalidad de brindar mayor claridad y comprensión al proyecto, debido a que serán usados en el desarrollo del presente documento.

Análisis de Flujos de Materiales: Corresponde a la metodología usada para contabilizar el flujo de materiales, se realiza calculando las cantidades exactas de recursos que son extraídos, o que son usados, o de recursos extraídos no usados, y se aplica según sea el caso (PNUMA, 2010).

Bienes de consumo de primera necesidad: Son aquellos productos y servicios considerados esenciales para la supervivencia de las personas, entre ellos se encuentran los alimentos, las bebidas, la vestimenta y los medicamentos. Se encuentran dentro de la categoría de bienes normales ya que su demanda está sujeta a la renta de las personas, es decir, si la renta aumenta también lo hace la demanda, sin embargo, esta situación llega hasta cierto límite teniendo en cuenta que si las personas ya tienen esta necesidad satisfecha no comprarán más de lo que requieren, aunque esto se compensa con su consumo diario (Andrés Sevilla Arias, 2020).

Biodegradable: Dicho de una sustancia que puede ser degradada por acción biológica en condiciones específicas (Real Academia Española, 2020).

Cadena de Suministro: Es el conjunto de actividades, infraestructura y medios encaminados para llevar un producto hasta el cliente final. Inicia a partir del suministro de materias primas, pasando por la transformación, fabricación, transporte y distribución al consumidor final (Roldan, 2017).

Cadena de Suministro Sostenible: Se presenta cuando se incluyen consideraciones sociales y ambientales en los procesos de selección de productos y proveedores por parte de las empresas. Se considera una estrategia eficaz que permite gestionar los riesgos de las cadenas de suministro y constituyen un elemento fundamental para orientar la producción y el consumo hacia la sostenibilidad (PNUMA, 2010).

Capacidad de Carga de los Ecosistemas: Es el límite que tiene un ecosistema para mantener sanos a los organismos que lo habitan mientras conserva su capacidad productiva, su adaptabilidad y su regeneración. Se trata de un concepto cualitativo ya que por ejemplo se puede medir en tasas de agotamiento de los recursos, asimilación de residuos o acumulación de sustancias tóxicas y dañinas para el ambiente (PNUMA, 2010).

Certificación: Acto mediante el cual un organismo acreditado ratifica por medio de un documento el cumplimiento de los requisitos establecidos en una norma por parte de una persona u organización, el cual sirve como evidencia ante las partes interesadas (PNUD, 2017).

Comercialización Sostenible: Se refiere a la oferta de bienes y servicios que ofrecen un valor agregado de carácter ambiental. Pueden ser mejoras en su ciclo de vida, fabricación a partir de insumos amigables con el ambiente, procesos de producción más limpia, mejoras en su etapa de uso, disminución de embalaje, posibilidad de ser reciclado o reutilizado, sometimiento a programas posconsumo, entre otras. Igualmente, se puede ampliar este concepto a aquellos bienes o servicios que ofrecen un valor agregado social, como el comercio justo y/o local (PNUMA, 2010).

Comercio Ético: Forma de comercio en la que los minoristas, las marcas y los proveedores asumen la responsabilidad de mejorar las condiciones laborales de las personas encargadas de elaborar sus productos. Las empresas deben adoptar unos lineamientos que todos sus proveedores deben cumplir, los cuales pueden contener criterios como salarios justos, horarios laborales razonables, seguridad y salud en el trabajo, y derecho de afiliación a organizaciones sindicales (PNUMA, 2010).

Comercio Justo: Son operaciones comerciales que permiten fortalecer la posición económica de los pequeños productores y propietarios de tierras, con el fin de garantizar su inclusión en la economía mundial. Para ellos es importante garantizar que los productores incluidos sus empleados, reciban una parte del beneficio total proporcional a su aporte (PNUMA, 2010).

Compras Sostenibles: Es el proceso mediante el cual las organizaciones satisfacen sus necesidades de adquisición de bienes y servicios bajo criterios ambientales como el uso eficiente de los recursos naturales a lo largo de su ciclo de vida, aspectos económicos ajustados a principios de eficacia, eficiencia, oportunidad y transparencia; y aspectos sociales que consideren seguridad, derechos humanos y condiciones laborales (MADS, 2020).

Consumidor: Es el comprador de un bien o servicio en un comercio minorista, o es un usuario final que forma parte de la cadena de distribución de un bien o servicio (PNUMA, 2010).

Consumo: Gasto efectuado durante un periodo determinado en bienes o servicios para satisfacer necesidades o deseos. También puede ser un proceso por el cual la sustancia de una materia prima, insumo o similar, resulta consumida por completo, y/o se incorpora a otra, o se transforma en otro producto (PNUMA, 2010).

Consumo de Ostentación: Despilfarro en la adquisición de bienes y servicios con el fin de demostrar un determinado nivel de renta o de riqueza y mantener un cierto estatus social (PNUMA, 2010).

Consumo Responsable: Elección de bienes y servicios de acuerdo a criterios de calidad, precio, impacto ambiental, impacto social y ética de las empresas que los producen (ACNUR, 2018).

Consumo y Producción Sostenibles: El uso de servicios y productos conexos, que den respuesta a las necesidades básicas y aporten una mayor calidad de vida, reduciendo al mismo tiempo la utilización de recursos naturales y de materiales tóxicos al mínimo, así como las emisiones de desechos y de sustancias contaminantes durante el ciclo de vida del servicio o producto, con el fin de no poner en riesgo la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras (PNUMA, 2010).

Crecimiento Verde: Progreso económico sostenible desde el punto de vista ambiental, que fomenta el desarrollo socialmente inclusivo, con bajas emisiones de carbono. Articula bases y enfoques de política claros y concisos, para obtener ganancias reales en términos de eco eficiencia y pasar a un modelo de desarrollo con bajas emisiones de carbono, generando sinergias entre la acción para la protección climática y los objetivos de desarrollo (PNUMA, 2010). En el contexto de la política colombiana se considera como el crecimiento económico y desarrollo social sostenido conservando el capital natural del país.

Declaraciones Ambiguas en Materia Ambiental: Declaraciones realizadas por empresas acerca de las cualidades o características beneficiosas de sus productos. Además de destacar las cualidades ambientales, suelen incluir la responsabilidad social o ética con las que se fabrican y distribuyen sus productos. Contienen información falsa o ambigua sobre las cualidades o características beneficiosas de los productos o servicios, que llevan a los consumidores a adoptar decisiones de compra, que de otro modo no tomarían, resultando una pérdida de bienestar económico (PNUMA, 2010).

Ecodiseño: Diseño en el que se incluyen dentro del proceso de toma de decisiones, aspectos para reducir los impactos ambientales que se pueden generar a lo largo del ciclo de vida de un producto (MADS, 2019).

Eco eficiencia: Hace referencia a la filosofía de gestión que alienta a la mejora empresarial ambiental con la finalidad de generar beneficios económicos a través de esta optimización. Para ello se requiere que las empresas identifiquen oportunidades de negocio que les permitan asumir una responsabilidad ambiental y que genere un incremento en su rentabilidad. La eco eficiencia es posible a través de la comercialización de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores y aporten a la calidad de vida, a la vez que se van reduciendo los impactos ecológicos progresivamente y la intensidad en el uso de los recursos en el ciclo de vida (PNUMA, 2010).

Eco etiquetado: Es un distintivo que permite identificar los productos que generan menos repercusiones ambientales ya que son menos contaminantes o han sido fabricados bajo un uso sostenible de recursos naturales (MADS, 2014).

Economía Circular: Se refiere al modelo económico que pretende equilibrar el desarrollo económico con la conservación ambiental y de los recursos, por medio de una reducción en el consumo de energía y emisiones atmosféricas contaminantes. Su finalidad es alargar la vida útil de los materiales y asegurar que puedan recircular el mayor número de veces en el ciclo productivo antes de ser descartados (PNUMA, 2010).

Economía Sostenible: Sistema de intercambio de bienes y servicios en el que para la producción se requieren recursos a un ritmo menor al que la naturaleza necesita para renovarlos. Del mismo modo, crea un clima propicio para los negocios equilibrando la interacción ambiental, social y económica (PNUMA, 2010).

Educación para el Consumo Sostenible: Proceso de enseñanza orientada a brindar conocimientos y aptitudes que posibilita a que las personas y grupos sociales se vuelvan actores del cambio hacia patrones de consumo más sostenibles. Igualmente, puede consistir en brindar la suficiente información para orientar el proceso de toma decisiones por parte de los consumidores para efectuar una compra responsable (PNUMA, 2010).

Eficiencia en el Uso de los Recursos: Consiste en el proceso de producción, distribución y consumo de los recursos naturales de modo que se puedan reducir los impactos ambientales asociados a su ciclo de vida, generando mayor bienestar con un menor consumo de materiales, lo que incide en la recuperación de la capacidad de carga de la Tierra (PNUMA, 2010).

Estilos de vida sostenibles: Modalidad en la que la presencia de bienes, servicios e infraestructuras son eficientes y adquiridas por decisiones individuales que reducen al mínimo el uso de recursos naturales, la generación de emisiones y desechos (PNUMA, 2010).

Experiencia del Cliente: “Es el producto de las percepciones de un cliente después de interactuar racional, física, emocional y/o psicológicamente con cualquier parte de una organización. Esta percepción afecta los comportamientos del cliente y genera recuerdos que impulsan la Lealtad del Cliente” (WOWCX, 2016).

Externalidades: Acción de omisión en la que se traspasan los costos o ganancias ambientales y sociales a un tercero, ya sea de forma intencional o no (MADS, 2019).

Influir en las Elecciones de los Consumidores: Es el término usado para describir las situaciones en las que los gobiernos o empresas influyen en las elecciones de compra que realizan los consumidores. Esto se puede lograr editando la oferta de productos, fomentando los productos sostenibles y desincentivando o retirando las versiones menos sostenibles (PNUMA, 2010).

Innovación: Proceso de introducción de un nuevo o significativamente mejorado bien, servicio, proceso o método de ventas, en los procesos internos de las organizaciones y que aportan valor agregado al cliente o mejoran las relaciones exteriores (MADS, 2014).

Información al Consumidor: Información sobre las características de los productos, servicios y transacciones, orientada a apoyar el proceso de toma de decisiones de los consumidores. Por medio de esta, los consumidores pueden comparar entre las alternativas que encuentran en el mercado (PNUMA, 2010).

Mercadotecnia Verde Desleal: Brindar información parcial y desleal a los consumidores sobre las prácticas ecológicas de una empresa o los beneficios ambientales de un producto o servicio. Generalmente las empresas que realizan estas prácticas invierten más recursos en estrategias de mercadotecnia desleal que en las prácticas para reducir los impactos ambientales negativos. En algunos casos se usa el término Greenwashing (PNUD, 2017).

Minoristas: Se refiere a cualquier persona o entidad que vende unidades individuales o en pequeñas cantidades, directamente al usuario final para su uso y consumo personal. Del mismo modo los fabricantes que venden a los clientes finales por medio de internet u otras plataformas alternativas de comercialización (PNUMA, 2010).

Perspectiva del Ciclo de Vida: Mecanismo para identificar y evaluar los posibles efectos ambientales, sociales y económicos de un producto o servicio a lo largo de su ciclo de vida, es decir, desde la extracción de las materias primas hasta su eliminación, lo que se conoce como el final de su vida útil (PNUD, 2017).

Producción y consumo sostenible: Uso de servicios y productos que responden a las necesidades básicas, mejoran la calidad de vida y, a la vez, minimizan el uso de recursos naturales y materiales tóxicos, así como las emisiones de desechos y contaminantes durante el ciclo de vida del servicio o producto; para así no poner en peligro las necesidades de las generaciones venideras (PNUMA, 2009).

Producción más limpia: Estrategia ambiental preventiva que se integra a los procesos productivos, los productos y los servicios con la finalidad de minimizar los riesgos e impactos significativos al medio ambiente o a la salud de la comunidad (MADS, 2019).

Productos Sostenibles: Son bienes de consumo fabricados bajo lineamientos ambientales y sociales con la finalidad de minimizar impactos no deseados sobre el medio ambiente o las personas durante su ciclo de vida (PNUMA, 2010).

Protección del Consumidor: Acción a favor de la defensa de los consumidores o usuarios, incluyendo sus intereses, en sus transacciones con los productores o en el uso de los bienes o servicios. Se puede realizar mediante mecanismos jurídicos, económicos o institucionales (PNUMA, 2010).

Responsabilidad Extendida del Productor: Compromiso adquirido de forma voluntaria o regulatoria en la que los productores asumen la responsabilidad de sus productos o los residuos que estos puedan generar a través de programas de logística inversa o devolución posconsumo (PNUMA, 2010).

Servicios Ambientales: Son los beneficios directos o indirectos recibidos por parte de los ecosistemas y la biodiversidad que albergan, pueden comprenderse en tres tipos de servicios: abastecimiento, regulación y culturales (MADS, 2014).

Valor agregado: Atributos adicionales de un producto o servicio incluidos para generar un incremento a la percepción de valor del consumidor (MADS, 2019).

Vida útil: Se refiere al tiempo en el que los materiales y productos aún son funcionales y pueden seguir siendo usados, cuando estos son reusados o reciclados se puede decir que su vida útil se ha extendido (MADS, 2019).

6.4 Marco Teórico

La transición hacia los modelos de producción y consumo sostenibles se constituye como una necesidad imperante de las naciones del mundo para afrontar los problemas del desarrollo, ya que como lo afirma la ONU (1992) “Para alcanzar el desarrollo sostenible y una mejor calidad de vida para todas las personas, los Estados deberían reducir y eliminar las modalidades de producción y consumo insostenibles y fomentar políticas demográficas apropiadas”. Estos modelos obedecen a la integración de una serie de actividades, infraestructuras y medios de apoyo, diseñados con la finalidad de transformar las materias primas en productos o servicios para ser llevados a un cliente final, lo que se conoce como una cadena de suministro (Andrés Sevilla Arias, 2020).

Estas cadenas trabajan como redes en las que se generan flujos de materiales, flujos de conocimientos y flujos financieros, enfocados principalmente en las necesidades del cliente, ya que su finalidad es agregar valor al producto durante el proceso, lo que se logra mediante la integración de las funciones logísticas entre diferentes partes para mejorar los tiempos de respuesta de las organizaciones (Kalenatic, González, López, & Arias, 2009). Cada una de las partes se conoce como un eslabón de la cadena de suministro y generalmente están conformados por proveedores, fabricantes, almacenes, distribuidores y minoristas (Marinagia, Trivellasb, & Sakas, 2014).

Cambiar los patrones insostenibles de producción y consumo es una estrategia con la que se espera reducir la contaminación, conservar los recursos, hacer uso sostenible de la biodiversidad y asegurar que el capital natural pueda ser heredado a las generaciones futuras, de esta forma se mantienen los cimientos como fuente de desarrollo del país para mejorar la competitividad empresarial y la calidad de vida (MAVDT, 2010).



Figura 12. Eslabones de la cadena de suministro.
Fuente: (Rodríguez, 2017).

Para lograr la transición necesaria es importante que los actores identificados dentro de cada uno de los eslabones de la cadena asuman responsabilidades e implementen estrategias para reducir sus ineficiencias en la producción y en el uso de productos y servicios, al igual que el consumidor o usuario final integre criterios ambientales en la adquisición de estos.

La actividad principal de los minoristas es comercializar unidades individuales o en pequeñas cantidades de bienes directamente al usuario final para su uso y consumo personal, como se evidencia en la Figura 12 los minoristas se encuentran ubicados entre la etapa de producción y la etapa de consumo de la cadena de suministro. Esta ubicación estratégica los define como intermediarios a través de los cuales se pueden transferir directamente las presiones por parte de los consumidores hacia los productores o viceversa, por lo tanto, la inclusión de criterios ambientales en esas dinámicas puede incidir en la transición de toda la cadena de suministro hacia la sostenibilidad (Ytterhus, Arnestad, & Lothe, 1999).

Del mismo modo, la responsabilidad de un minorista que desea aportar en esa transición radica en implementar acciones dentro de su logística interna para no agregar efectos ambientales negativos a los productos que comercializa, así como gestionar la incidencia en las fases posteriores, que son el uso y descarte, incorporando criterios a las políticas de selección de productos y proveedores como mecanismo de verificación, a la vez que desarrolla estrategias de marketing y educación para despertar interés en los consumidores (Ytterhus, Arnestad, & Lothe, 1999).

6.4.1 Un Enfoque hacia la Producción y el Consumo Sostenible

Inicialmente es preciso comprender que la inclusión de un enfoque en producción y consumo sostenible tiene como principio hacer más con menos, es decir, incrementar la eficiencia en el uso de la energía y los recursos en la etapa de producción, comercialización y consumo de los productos. De esta forma es posible desvincular el crecimiento económico de la degradación ambiental, ya que su finalidad mantener la intensidad en el uso de los materiales y la energía, así como los niveles de contaminación dentro de la capacidad de regeneración de los ecosistemas naturales (PNUMA, 2010).

Es de resaltar que los bienes y servicios deben atender primordialmente a las necesidades básicas de la población y deben aportar a una mayor calidad de vida, así como también se debe propender por no poner en riesgo la base del capital natural que permitirá a las generaciones futuras satisfacer sus necesidades. En este sentido, la producción y consumo sostenible se comprende

como un marco amplio en el cual se incluyen las soluciones operacionales que permiten la formulación de políticas y la adopción de medidas para promover la sostenibilidad. La Figura 13 presenta las soluciones planteadas inicialmente por las Naciones Unidas, sin embargo, debido al amplio alcance del concepto es posible identificar otras estrategias que se alineen con el objetivo y puedan implementarse a nivel operativo (PNUMA, 2017).



Figura 13. Soluciones operacionales para la producción y el consumo sostenible.
Fuente: (PNUMA, 2010).

Como desvincular el crecimiento económico de la degradación ambiental

El principio de eficiencia en la producción y consumo sostenible implica una reducción en la cantidad de recursos usados para satisfacer las necesidades buscando alcanzar resultados similares o mejores. Este aprovechamiento eficaz de los recursos permite que los materiales puedan incrementar el valor agregado del producto o servicio bajo las mismas implicaciones ambientales, por ejemplo, manteniendo un consumo de energía o agua similar, generando la misma cantidad de emisiones o de residuos, inclusive logrando reducir uno o varios de estos impactos ambientales (PNUMA, 2017).

De igual manera, mantener este enfoque puede representar nuevas oportunidades en el ámbito económico, reflejando una reducción en los gastos de materiales, evitando incurrir en compensaciones por contaminar, o disminuyendo las externalidades al implementar mejoras en los

procesos. Como complemento, a nivel empresarial se pueden obtener otros beneficios que van ligados a todos los anteriores, como lo es la estabilidad de los sistemas productivos, ya que el incremento en la escasez de los recursos permite que se genere una inseguridad en el suministro de estos, poniendo en riesgo las operaciones de las organizaciones (PNUMA, 2017).

En el ámbito de la calidad de vida es posible alcanzar metas orientadas a mejorar la salud y el bienestar de la población, puesto que de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (2006), el 23% de los fallecimientos en el mundo son atribuidos a factores ambientales. En este sentido el enfoque en producción y consumo sostenible permite contribuir a mejorar esta situación promoviendo un ambiente sano y una equidad en la disponibilidad de recursos la cual mantiene los límites para asegurar la satisfacción de las necesidades básicas de la población (PNUMA, 2017).

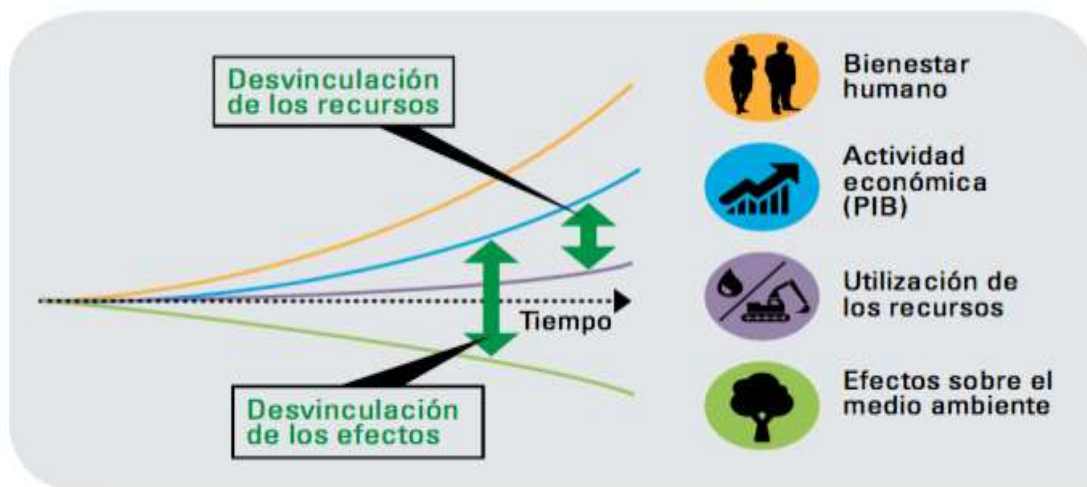


Figura 14. Definición gráfica de la desvinculación del crecimiento económico y el desarrollo social, del uso de recursos y los efectos sobre el medio ambiente

Fuente: (PNUMA, 2017).

6.4.2 La cadena de valor

Como lo menciona Michael Porter (1985), la diferenciación de una organización sobre las demás se logra mediante la observación de cada una de sus actividades concretas y la forma en como estas afectan al cliente, de manera que se fije mayor atención en aquellas que pueden agregar valor adicional al producto final. En este sentido la cadena de valor se concibe como una herramienta para la planificación estratégica con la cual se puede diseñar integralmente una propuesta de valor para suplir de forma óptima la demanda.

Cuando una organización logra ofrecer un producto que incluye un aspecto especial o diferenciador que represente valor para el cliente, es posible aprovechar esta característica para obtener beneficios como el incremento en las utilidades, fidelización de la clientela, incremento en las ventas u otros que sean equivalentes. Para alcanzar este punto, es necesario que la organización identifique cuales actividades son las que generan mayor impacto en las necesidades del cliente para estructurar una estrategia que permita agregar valor al producto y diferenciarlo de las otras alternativas, cuando esto sucede significa que la empresa ha logrado consolidar una ventaja competitiva que fortalece su participación en el mercado (Porter, Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 1985).

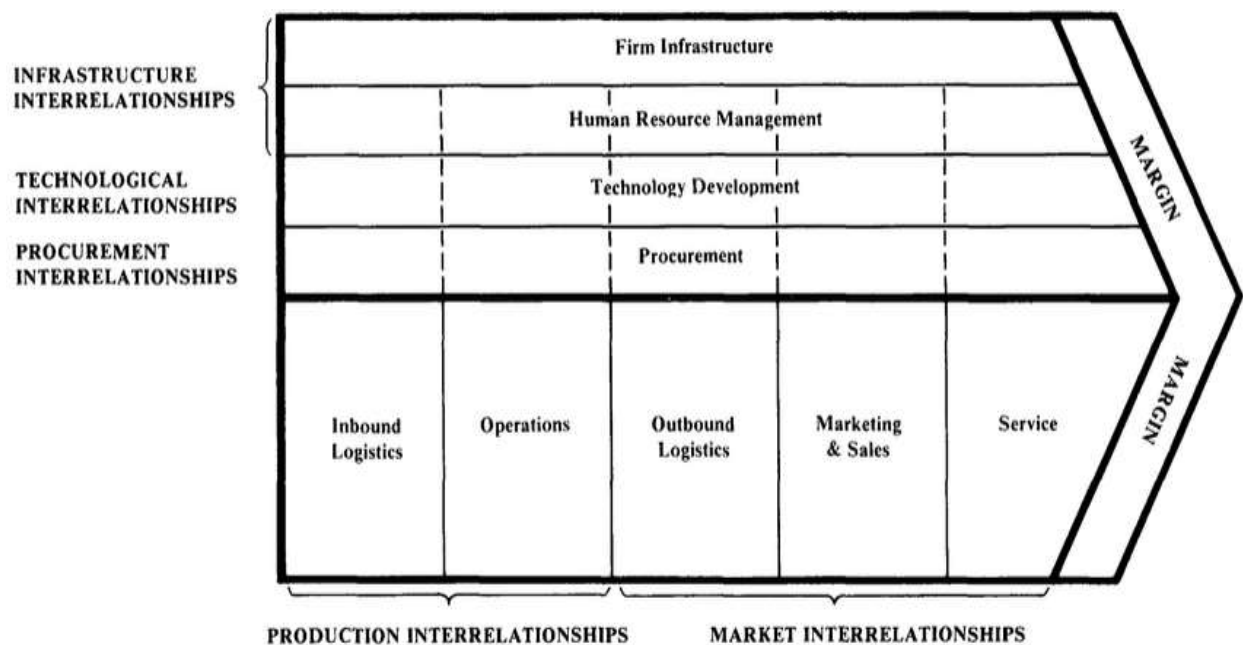


Figura 15. Cadena de valor de una organización.

Fuente: (Porter, 1985).

El modelo de la cadena de valor planteada por Michael Porter se encuentra segmentado en dos grupos de actividades que desarrollan las organizaciones en su interior; un primer grupo de actividades transversales que son indispensables para la operación de la empresa y complementan el sistema, y un segundo grupo de actividades primarias que son las encargadas de agregar valor al producto en la medida que este va por cada una de ellas.

Actividades Transversales

También conocidas como actividades de apoyo, son aquellas que se desarrollan durante todo el proceso y complementan a las actividades primarias, integrando de forma sincronizada el sistema productivo (Barnes, 2001). Estas actividades son:

- *Infraestructura de la Organización:* se refiere a las actividades como la administración general, la planeación, los estados financieros, la contabilidad, los aspectos legales, entre otros, que brindan apoyo a toda la organización.
- *Dirección de Recursos Humanos:* son las actividades asociadas a la contratación de personal idóneo y capacitado, programas de formación, reconocimiento a la labor y promoción. La dirección de recursos humanos apoya tanto las actividades primarias como las actividades transversales.
- *Desarrollo de Tecnologías:* se refiere a los procedimientos, herramientas tecnológicas y equipamiento. Es una actividad importante ya que todas las actividades de valor requieren de tecnología, puede usarse para la optimización del producto o los procesos.
- *Obtención:* corresponde a todas las actividades relacionadas con las adquisiciones de la organización para la producción, no para sí misma. Pueden ser adquisiciones de insumos, suministros, incluso maquinaria, equipos de laboratorio, equipamiento de oficinas y construcciones.

Actividades Primarias

Son consideradas las creadoras de valor debido a que son las encargadas de procesar los bienes para que lleguen al cliente, en donde cada una de estas agrega valor en términos de tiempos, logísticas, aspectos técnicos del producto, entre otras consideraciones (Barnes, 2001). Se dividen en 5 categorías:

- *Logística interna:* actividades asociadas con la recepción, almacenamiento, y suministro de insumos para la transformación de las materias primas en productos. Incluye el control de inventarios, programación de vehículos, entre otras relacionadas.

- *Operaciones*: son todas las actividades necesarias para lograr la transformación de insumos y materiales en el producto final, en esta categoría se incluyen las transformaciones con maquinaria, el empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de los equipos, pruebas de calidad, operaciones de las instalaciones, entre otras.
- *Logística externa*: se refiere a las actividades necesarias para almacenar, distribuir y poner a disposición del cliente los productos terminados. Entre estas se pueden encontrar la programación de entregas con vehículos, procesamiento de órdenes y control de tiempos de entrega.
- *Mercadotecnia y ventas*: son un conjunto de actividades que están orientadas a proveer los medios por los cuales los clientes pueden adquirir los productos, así como inducirlos a adquirirlos. Pueden ser actividades de promoción, ofertas, canales de ventas y precios.
- *Servicio*: son las actividades necesarias para dar soporte como la garantía, el mantenimiento y atención al cliente, generalmente se dan en la posventa, sin embargo, pueden entrar actividades como información al cliente antes de la venta.

6.4.3 Compras Sostenibles

La Organización Internacional de Normalización – ISO, define las compras sostenibles como (2017), “la contratación que tiene los impactos ambientales, sociales y económicos más positivos posibles a lo largo de todo el ciclo de vida y que se esfuerza por minimizar los impactos adversos”. Se trata de una forma de selección de bienes y servicios a partir de la inclusión de criterios de sostenibilidad en los procesos de adquisición, y es considerado un instrumento efectivo para estimular la oferta y la demanda de productos sostenibles. En Colombia, por ejemplo, se desarrolló el Plan de Acción Nacional de Compras Públicas Sostenibles usando esta estrategia como alternativa para dar cumplimiento a sus compromisos internacionales de los ODS, especialmente en relación con la Producción y el Consumo Sostenible (MADS, 2016).

Una organización que incorpore una estrategia de adquisiciones sostenibles debe estar alineada con los principios fundamentales de este instrumento, lo que le permitirá promover desde una base ética y moral su responsabilidad social. Estos principios han sido definidos por ISO (2017) de la siguiente manera:

- *Rendición de cuentas:* una organización debe ser responsable por los efectos derivados de sus actividades económicas, por tanto, debe tener claros sus impactos ambientales, sociales y económicos, de esta forma tendrá información pública y disponible para las partes interesadas.
- *Transparencia:* se debe incluir dentro de todas sus decisiones que puedan afectar a la sociedad, el ambiente o la economía, del mismo modo la organización debe promover la transparencia dentro de sus proveedores como base del dialogo.
- *Comportamiento ético:* la organización debe comportarse éticamente y promover este comportamiento dentro de los actores de su cadena de suministro.
- *Oportunidad plena y justa:* la selección de proveedores debe ser a partir de una decisión sin ningún tipo de prejuicios ni preferencias, todos aquellos interesados deben tener garantizada una oportunidad justa de competir.
- *Respeto por los intereses de las partes interesadas:* se deben considerar, respetar y responder los intereses de las partes interesadas.
- *Respeto por el estado de derecho y las normas internacionales de comportamiento:* analizar consecuentemente las acciones que puedan violar principios fundamentales y de comportamiento organizacional hacia las partes interesadas o por parte de ellos.
- *Respeto por los derechos humanos:* es fundamental que una organización vele por respetar los derechos humanos en todos los ámbitos en los que tiene injerencia.
- *Soluciones innovadoras:* la organización debe buscar alternativas que les permitan solucionar sus necesidades de sostenibilidad e incentivar la innovación en la adquisición de bienes y servicios.
- *Centrarse en las necesidades:* el foco principal de la organización debe ser la demanda para adquirir solo lo necesario.
- *Integración:* se debe buscar la implementación del enfoque en sostenibilidad en todas las adquisiciones para maximizar los resultados.

- *Análisis de todos los costos:* se deben tener en cuenta los costos a lo largo del ciclo de vida lo que incluye no solo aspectos económicos y ambientales, sino también sociales, calidad y beneficios.
- *Mejora continua:* el enfoque que asegura la generación de beneficios a partir de la mejora constante de sus prácticas.

Cuando la organización integra estos principios fundamentales en conjunto con la implementación de un instrumento de compras sostenibles bien definido, se alcanzan beneficios directos e indirectos que generan valor en la organización. Algunos de estos beneficios definidos por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2016) son:

- Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero
- Reducción del consumo de energía
- Uso eficiente de los recursos
- Mejora en la gestión de los residuos
- Reducción de la contaminación ambiental general
- Promoción de nuevas oportunidades laborales y emprendimientos
- Aumentar el bienestar del usuario durante las actividades de uso del bien o servicio
- Reducir los riesgos en la salud al interactuar con los bienes o servicios
- Promoción de condiciones laborales justas y justicia social
- Motivación a otras organizaciones para implementar estrategias de compras sostenibles
- Eficiencias en los procesos productivos que representan ahorros
- Reducción de costos en el consumo y posconsumo cuando los usuarios hacen buen uso
- Mejora la calidad de los bienes y servicios, así como la calidad de vida de los usuarios
- Mejora la imagen de la organización
- Los proveedores de bienes y servicios sostenibles ganan ventaja competitiva sobre sus competidores que no incorporan estas prácticas.

En este sentido, implementar un instrumento para realizar compras sostenibles no necesariamente requiere una inversión económica y por el contrario puede generar varios beneficios en todas las dimensiones en las que se desempeña la organización.

Proceso de Compras Sostenibles en la organización

Un proceso de compras sostenibles no implica la eliminación de los procedimientos existentes en relación con las adquisiciones de la organización, se trata de una optimización en los existentes en donde el objetivo es incluir parámetros y criterios ambientales para hacer una selección adecuada de bienes y servicios más eficientes que generan mayores beneficios.

Debido a que la organización debe tener en consideración el ciclo de vida del bien o servicio que desea adquirir, es importante poder delimitar el alcance del análisis, ya que considerar todos los parámetros y etapas puede ser inalcanzable. Es recomendable que la organización tenga bien definidas las implicaciones asociadas a la etapa del ciclo de vida en la que el producto ingresa a su sistema y sigue a las etapas posteriores, para el análisis de las etapas anteriores dependerá de la disponibilidad de información que pueda identificar a través de su proveedor o por medio de fuentes de información secundaria.



Figura 16. Ciclo de vida de un producto.
Fuente: (Colombia Compra Eficiente, 2018).

No existe un modelo definitivo para la implementación de un programa de compras sostenibles ya que esto depende de los recursos, la organización interna y otros factores de cada empresa, sin embargo, existen algunos métodos y estándares internacionales que sirven como referencia para aplicar de forma integral y eficiente un programa con esta finalidad en la organización productiva. La Norma Internacional ISO 20400 del 2017 se considera un buen referente con una estructura muy adaptable para implementar una estrategia de adquisiciones sostenibles en las organizaciones de cualquier actividad económica.

En este sentido, el proceso consta de 5 fases para la formulación e implementación de un instrumento de compras sostenibles y mantiene un enfoque de mejora continua. En la Figura 16 se presenta el modelo general, el cual también fue adoptado por el Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, a través de uno de los seis programas de la One Planet Network (One Planet Network, s.f.).



Figura 17. Proceso de adquisiciones sostenibles.
Fuente: (One Planet Network, s.f.).

Planificación

Inicialmente es importante identificar la necesidad de adquirir el producto, analizando por qué y para qué se requiere dicho bien o servicio, si es realmente necesario o si por el contrario se pueden encontrar alternativas, de esta forma se analizan opciones para definir una estrategia.

Durante el proceso se deben incluir variables para la selección de bienes y servicios, en primera instancia las relacionadas con las necesidades de la organización, lo cual se logra considerando aspectos como la misión, la visión, frecuencias de consumo, interrelación de áreas, procedimientos estratégicos, planes de acción, relación de gasto, calidad, entre otros, los cuales deben ser ponderados para identificar un orden de priorización e irlos trabajando. En segunda instancia, se deben analizar variables relacionadas con los costos sociales y ambientales que pueden generar los productos (MADS, 2017). Entre otros aspectos a tener en cuenta en esta fase se encuentran:

- Análisis de costos, incluyendo costos indirectos como las externalidades ambientales o afectaciones sociales.
- Análisis del mercado para la búsqueda de proveedores, especialmente locales y comunidades menos favorecidas por el mercado.
- Análisis de riesgos asociados a la sostenibilidad y a la organización.

Finalmente se debe completar la estrategia de abastecimiento definiendo aspectos importantes como la contratación, logísticas y estrategias de eliminación. De esta forma se obtiene un panorama general del proceso que servirá como punto de partida para la implementación de criterios de sostenibilidad específicos para la adquisición de los bienes y servicios. Es importante resaltar que en todas las fases del proceso deben considerarse requisitos de sostenibilidad con la finalidad de asegurar una integración efectiva de la estrategia al programa de adquisiciones.

Integración de requisitos de sostenibilidad en las especificaciones

Cuando la organización ha definido correctamente su estrategia y ha identificado los puntos de priorización, puede proceder a incorporar los criterios de sostenibilidad que espera verificar en el bien, en el servicio o en el proveedor. Esto se puede realizar a través de diferentes mecanismos, entre los que pueden estar especificaciones de producto, la elaboración de un contrato o un plan de trabajo. En este sentido, es importante tener definido el alcance de la evaluación ambiental del producto dentro de la cadena de suministro para identificar los criterios de selección acertadamente, una forma de lograrlo es implementando reglas de corte que permitan delimitar la profundidad del análisis de ciclo de vida, considerando siempre los objetivos y el enfoque que la organización espera alcanzar (ISO, 2017).

Es importante que los criterios de selección sean objetivos y verificables, en este sentido lo recomendable es apoyarse en la definición de Producción y Consumo Sostenible del PNUMA (2009) para determinar las líneas estratégicas del análisis de ciclo de vida de los bienes y servicios. En consecuencia, los aspectos iniciales a considerar son:

- Disminuir el uso de recursos naturales
- Reducir el uso de sustancias tóxicas
- Reducir la generación de residuos
- Reducir la emisión de contaminantes

Es importante resaltar que estas líneas estratégicas son priorizadas para abordar el enfoque de producción y consumo sostenible, sin embargo, en la medida en que el programa de compras sostenibles se consolide, pueden incluirse otros aspectos como la conservación de la energía, la circularidad de los materiales o un análisis de ciclo de vida con mayor profundidad.

Seleccionar proveedores

La organización debe asegurarse que el proveedor tiene la capacidad de satisfacer las expectativas de los requisitos que ha planteado, para ello se pueden realizar procesos de precalificación y de licitación en donde se identifique principalmente la capacidad y el compromiso de proveedor de lograr los resultados esperados. Es importante que los procesos de selección sean justos y respeten el principio del mérito de los proveedores que cumplen con los requisitos establecidos (ISO, 2017).

Dentro de los aspectos a tener en cuenta en la selección de proveedores es posible considerar situaciones como el trato justo a sus trabajadores, salarios y condiciones laborales dignas, comercio ético, compromiso con la protección ambiental, entre otros aspectos que deben verificarse por medio de auditoría interna, visitas u otros mecanismos de evidencia acordados entre las partes.

Gestión del contrato

El contrato debe estructurarse teniendo en cuenta todos los aspectos ambientales que han sido incluidos en los procesos de adquisición y por tanto deben incluirse dentro del acuerdo contractual entre las partes. También es posible dejar estipuladas algunas condiciones como acompañamiento en los programas posconsumo de los envases o residuos procedentes de los productos, suministro con cantidad mínima establecida para disminuir generación de emisiones, entre otras consideraciones (MADS, 2017).

Del mismo modo, las cláusulas del contrato deben ser justas y considerar reparaciones por daños y perjuicios, respeto a la propiedad intelectual, la delimitación de las funciones y los alcances de cada una de las partes para reducir riesgos de incumplimiento. Es recomendable dejar establecidos los métodos de verificación como auditorías o visitas de inspección.

Evaluación y aprendizaje del control

La organización debe verificar que las condiciones del contrato se estén cumpliendo en todo momento y tener presente la fecha de expiración del mismo. Cuando esto suceda, es importante que ambas partes intercambien las experiencias adquiridas durante el proceso a fin de generar conclusiones y brindar oportunidades de mejora que servirán como fuente de información primaria para mejorar el programa, logrando aplicar un enfoque de mejora continua que favorece tanto al proveedor como a la organización.

6.4.4 Gestión de la experiencia del consumidor para incidir en sus decisiones de compra

Incentivar un cambio en los hábitos de consumo de las personas requiere establecer mecanismos para generar una motivación auténtica que los impulse a incorporar criterios nuevos en sus decisiones de compra. Para ello, es importante determinar los medios por los cuales las personas pueden ser más receptivas a la información y puedan aprender con mayor apropiación los conceptos de sostenibilidad que se desean transmitir.

El pedagogo estadounidense Edgar Dale, estableció en su libro “Audio-Visual Methods in Teaching” (1954) el modelo llamado “Cono de la Experiencia” para asociar la profundidad del aprendizaje bajo los diferentes medios por los cuales se transmite el conocimiento, en donde los métodos ubicados en la base del cono representan menor abstracción que aquellos ubicados en la cima, esto quiere decir que la operación mental para conceptualizar la información puede requerir menor aislamiento de las propiedades y funciones del elemento ya que se involucran los sentidos. En contraparte, los métodos ubicados en la cima como los símbolos verbales o símbolos visuales, requieren que la conceptualización de la información deba ser creada y entendida por el pensamiento o la imaginación. Sin embargo, es importante resaltar que el modelo no pretende establecer un orden de importancia o de dificultad en los métodos.

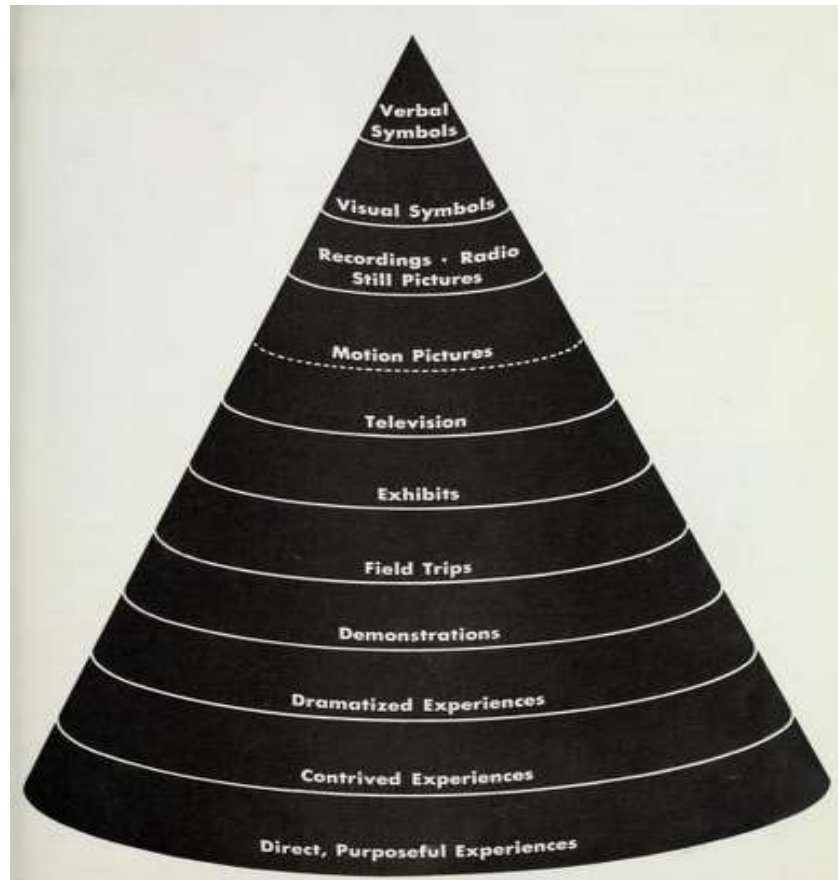


Figura 18. Cono de aprendizaje.
Fuente: (Dale, 1954).

De acuerdo con la Figura 16, la base del cono se compone por la realidad directa tal como la experimentamos, hace referencia a esa experiencia tangible que puede vivirse a través de los sentidos y resultar útil para la persona que la enfrenta quien es directamente responsable por los resultados que puedan surgir. De acuerdo con Edgar Dale, este resulta ser el medio más efectivo para la apropiación de la información y el aprendizaje.

En este sentido, la experiencia del consumidor a través de los sentidos puede considerarse un medio sumamente efectivo para transmitir mensajes asociados a la necesidad de incorporar criterios de sostenibilidad dentro de sus hábitos de compra, haciendo visibles los efectos que sus acciones pueden causar si continúan con sus hábitos insostenibles, y enseñarles el camino para que puedan identificar por sí mismos cómo causar los efectos positivos deseados. Esto debe gestionarse bajo principios éticos y morales analizando cada una de las interacciones del cliente con el minorista para encontrar instrumentos apropiados que contribuyan a crear esa experiencia de consumo educativa.

Experiencia del cliente

La experiencia del cliente es el resultado de las percepciones de una persona después de interactuar racional, física, emocional y/o psicológicamente con cualquier parte de la organización (WOWCX, 2016). Se considera un aspecto fundamental a tener en cuenta en todas las organizaciones, especialmente en aquellas del sector retail, ya que es un concepto que exalta la importancia del cliente y reconoce la fuerza que este puede ejercer sobre el mercado. Para ello se tienen en consideración sus necesidades y deseos reales buscando crear una interacción agradable e inolvidable dirigida únicamente hacia el, de esta forma se genera una relación que permite fidelizar a las personas.

Sin duda esta sinergia es beneficiosa para ambas partes, puesto que en primera instancia el consumidor actual busca valor en los productos más allá de la diferencia del precio o presentaciones, y para la organización permite posicionar su marca de forma más efectiva que publicitando o usando un logotipo llamativo, entre otras estrategias asociadas. Esto ocurre porque el mercado actual se ha inundado de alternativas y publicidad llamativa que buscan captar la atención del consumidor y lo ubican en una posición predilecta en donde su decisión de compra es el objetivo final.

El mercado se encuentra en un constante cambio dinámico y las expectativas de los consumidores van en aumento, por lo cual las organizaciones deben ser más competitivas y enfocar sus esfuerzos en ofrecer un valor que va más allá de la experiencia tradicional. Cada organización tiene el desafío de brindar productos y servicios inolvidables en los escenarios adecuados para que el cliente se sienta bien en su establecimiento y así lograr atraer la mayor cantidad de público. Cuando el consumidor se siente bien, pasa de un estado pasivo a interactuar de forma más sensitiva y emocional, capturando toda la información de su entorno que le servirá para recordar el resultado agradable de su experiencia (Brunetta, 2019).

Customer Journey Map

En el proceso para lograr adoptar una visión estratégica enfocada en la experiencia del cliente, es posible hacer uso de varios métodos y herramientas para recopilar la información necesaria que permita medir los alcances y efectos de este aspecto. Una de las más apropiadas para un establecimiento de comercio minorista es el Customer Journey Map, ya que esta herramienta permite generar una representación visual del recorrido del cliente en la organización, e identifica

cuáles son y en qué medida le afectan las interacciones con las áreas de la empresa, de esta forma es posible percibir como es su relación con la organización identificando la metas, objetivos y necesidades de su trayecto (Universidad ESAN, 2020).

A través de esta herramienta la organización adquiere la capacidad priorizar las acciones que generan mayor impacto en la experiencia del cliente para incrementar la efectividad de sus esfuerzos, del mismo modo la organización recibe otros beneficios orientados a mejorar su relación con el cliente, especialmente porque permite humanizar los procesos al incorporar los elementos emocionales que se presentan durante las interacciones. También funciona muy bien como herramienta para diseñar experiencias innovadoras porque es posible que la organización identifique oportunidades de introducir aspectos diferenciadores que agreguen valor y mejoren la relación entre las expectativas y las experiencias del cliente (WOWCX, 2018). A continuación, se presentan los pasos para elaborar un Customer Journey Map que nos permita comprender la experiencia desde la óptica del cliente:

1. *Determinar el perfil del cliente:* identificar las características principales de los clientes a partir de la definición de sus necesidades y expectativas, esto debe determinarse de forma diferente a la segmentación tradicional de los estudios de mercado, en donde se clasifican los posibles clientes por edad, sexo, entre otros. La finalidad es comprender las expectativas de los clientes y establecer un arquetipo.
2. *Identificar la necesidad del cliente:* identificar el motivo por el cual el cliente acudió a la organización y cuál es la finalidad que espera alcanzar una vez adquiera el producto o el servicio. Se debe tener en cuenta durante el proceso la expectativa final del cliente.
3. *Realizar el mapeo de las interacciones:* establecer las interacciones entre el cliente y la organización teniendo en cuenta tres grandes fases como el antes, durante y después de recibir el producto o servicio. Es posible dividir las sub-fases de acuerdo con el contexto de la organización y durante este paso se deben identificar los canales o medios disponibles para cada interacción.
4. *Incorporar la emociones y expectativas del cliente:* se identificarán las emociones y los principales momentos en cada parte de la interacción y se incluirán para relacionar situaciones indeseadas con actividades puntuales.

5. *Establecer indicadores:* definir los indicadores adecuados para comprender la experiencia del cliente e identificar los avances de las estrategias de gestión.
6. *Comunicar con el equipo y priorizar acciones de mejora:* una vez definido el mapa final se deben identificar, priorizar y ejecutar las acciones correctivas o preventivas, según sea el caso, para mejorar la experiencia del cliente. De igual forma, toda la organización debe tener conocimiento del mapa y de las estrategias para ofrecer una respuesta integral y oportuna, ya que los clientes interactúan con todas o casi todas las áreas de la empresa.

6.4.5 Información para el consumidor

Proporcionar información clara y confiable a los consumidores se constituye como un aspecto fundamental para lograr un cambio en los modelos de producción y consumo insostenibles, ya que se fomenta la elección, el uso y la eliminación de productos elaborados bajo criterios de sostenibilidad. Sin embargo, es importante aclarar que la responsabilidad del cambio de las modalidades insostenibles recae sobre toda la cadena de suministro, ya que cada actor presenta una incidencia sobre el ambiente a partir de sus actividades económicas.

De acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (2017), deben tenerse en cuenta los Principios Fundamentales a la hora de proporcionar información sobre la sostenibilidad de los productos a los consumidores, estos principios definidos por el organismo son:

- **Fiabilidad:** fundamentar las afirmaciones en una base confiable a partir de datos exactos y consistentes que puedan comprobarse.
- **Pertinencia:** informar sobre los aspectos críticos del producto sin ocultar problemas relacionados con la ineficiencia o con la transferencia de costos ambientales y sociales.
- **Claridad:** brindar la información de manera directa y fácil de comprender, tener definidos los alcances de la información.
- **Transparencia:** atender las necesidades de información del consumidor sin ocultar datos importantes, brindar el origen de los datos.
- **Accesibilidad:** asegurar que la información pueda llegar al consumidor de forma directa y evitar que sea el consumidor el que tenga que buscarla.

Del mismo modo existen otros principios orientados a mejorar los sistemas de gobernanza de la sostenibilidad a fin de promover un cambio a partir del liderazgo de las empresas que comunican la información relacionada con la sostenibilidad de sus productos (PNUMA, 2017). Los Principios Deseables son:

- **Presentar las tres dimensiones:** abordar la información desde un punto de vista que incluya las tres dimensiones de la sostenibilidad sin excluir a ninguna.
- **Cambio del comportamiento y repercusiones a largo plazo:** invitar al consumidor a pasar a la acción disponiendo las herramientas y mecanismos necesarios para ello.
- **Enfoque innovador y uso de diferentes canales:** hacer uso de diferentes canales de comunicación complementarios, no sobrecargar al consumidor con información.
- **Colaboración:** establecer las relaciones y canales de comunicación pertinentes con las partes interesadas identificadas a fin de generar trabajo colaborativo.
- **Comparabilidad:** facilitar al consumidor la comparación entre las alternativas disponibles o buscar productos similares que cumplan con criterios de sostenibilidad.

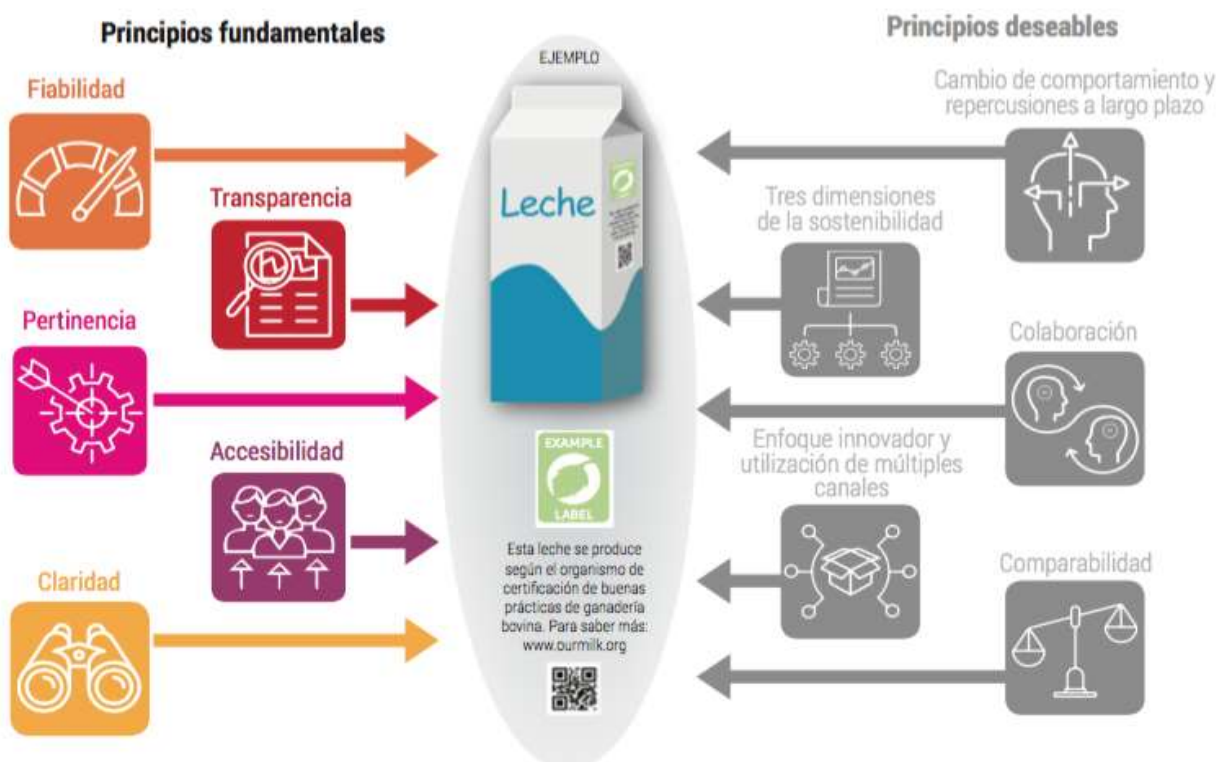


Figura 19. Principios para el suministro de información sobre la sostenibilidad de los productos.
Fuente: (PNUMA, 2017).

Existen diversos canales para divulgar la información sobre la sostenibilidad de los productos como por ejemplo a través de los empaques del producto, a través de anuncios en los puntos de venta, anuncios publicitarios, las facturas o los manuales de instrucciones. Es posible que la información aborde un solo aspecto de la sostenibilidad como el no uso de agroquímicos, o incluya diferentes aspectos asociados al ciclo de vida del producto.

Cuando se aplica un planteamiento de ciclo de vida se hace referencia a tener en consideración la sostenibilidad en cada una de las etapas del producto, desde su extracción hasta su uso y desechado, para determinar qué información comunicar al consumidor. Esto quiere decir que se realiza un enfoque holístico del ciclo de vida y no necesariamente se debe realizar un análisis cuantitativo como si lo requiere el Análisis de Ciclo de Vida (ACV). Sin embargo, si es necesario adoptar un análisis de puntos críticos que permita definir las etapas, materiales y flujos de energía que tienen mayores implicaciones dentro del ciclo de vida del producto.

6.4.6 Diagnóstico de la gestión empresarial para la producción sostenible

De acuerdo con Romero Infante (2018), para realizar la intervención de la organización productiva, inicialmente se debe hacer el diagnóstico de la gestión empresarial como base para determinar los aspectos fundamentales que intervienen en el proceso productivo, así como aquellos factores externos que afectan a la organización.

En este sentido, la metodología plantea iniciar con el análisis del entorno de la organización para establecer los factores y fuerzas que pueden condicionar la operación, así como analizar el contexto del mercado que permitirá plantear las estrategias de crecimiento de la empresa. Posteriormente se entrará a revisar los aspectos necesarios que aseguran a la organización poder realizar sus actividades productivas y satisfacer las demandas del mercado de manera que se resalten aquellos puntos en los que es posible intervenir para optimizar los procesos hacia la sostenibilidad como estrategia para agregar valor (Infante, 2018).

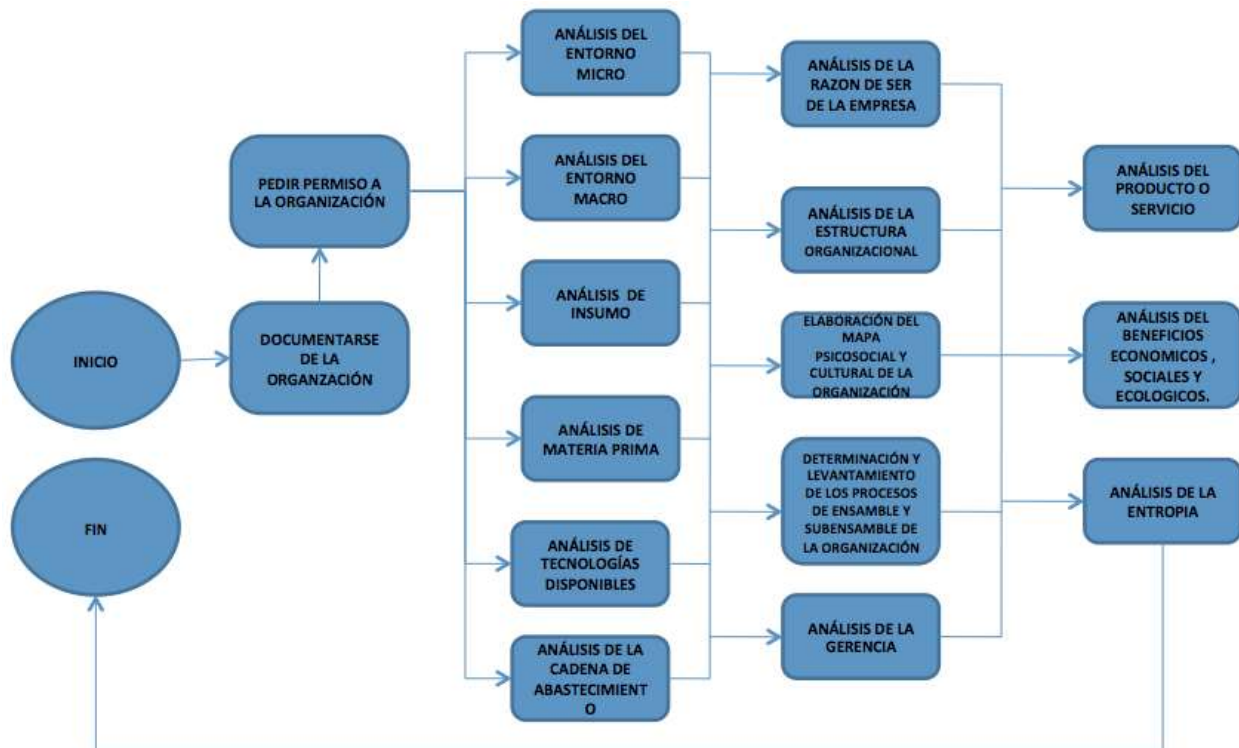


Figura 20. Diagnóstico de la gestión empresarial para la producción sostenible.

Fuente: (Infante, 2018).

De acuerdo con la Figura 18, se identifica un proceso metodológico que debe realizarse para lograr un diagnóstico amplio sobre el cual sea posible tomar decisiones y proponer acciones de mejora.

Las 5 fuerzas de Porter

El micro-entorno o también conocido como el entorno competitivo, es aquel en el cual se llevan a cabo las interacciones entre la organización y otros factores que condicionan sus decisiones, ya que es allí en donde todas las empresas del mismo mercado actúan, por ende, están sujetos a ser afectados por factores ajenos a su organización, pero muy asociados a la competencia.

Estos factores fueron definidos por Michael Porter como las 5 fuerzas competitivas del mercado (2008), en donde la interacción entre estas fuerzas debe dar como resultado la rentabilidad para la organización. Dependiendo del mercado es probable encontrar fuerzas competitivas más fuertes que otras, y algunas que pueden determinar la continuidad de la empresa como por ejemplo la entrada de productos sustitutos.

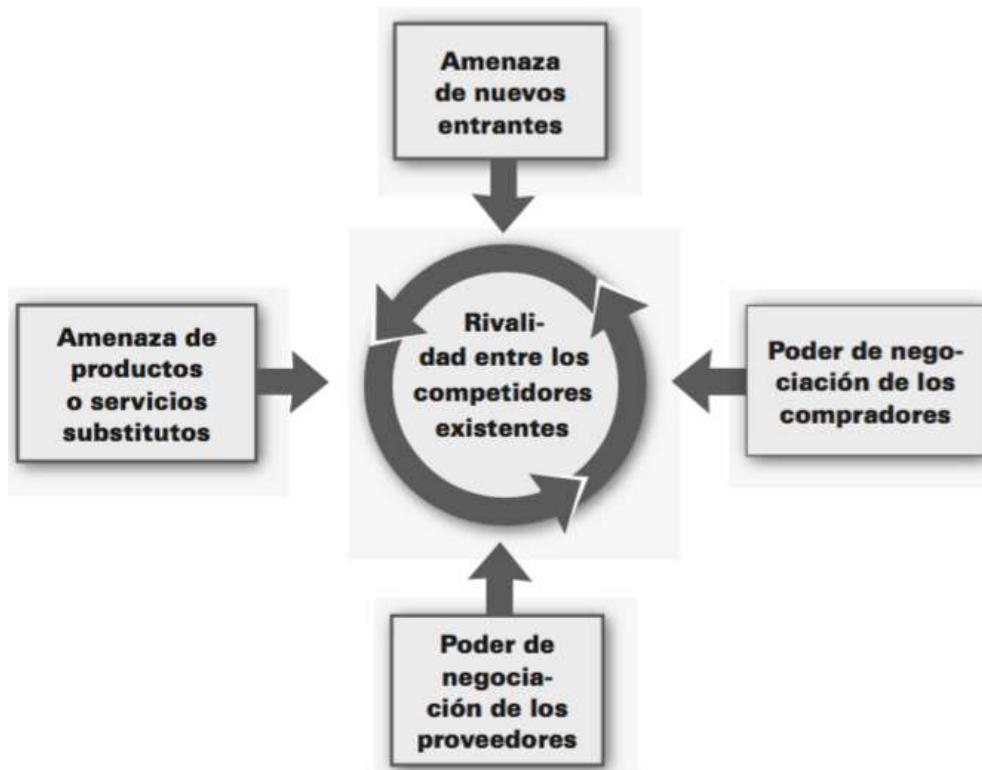


Figura 21. Las 5 fuerzas que le dan forma a la competencia del sector.

Fuente: (Porter, 2008).

- *Amenaza de nuevos entrantes:* es importante considerar las nuevas alternativas que ingresan a competir ya que desean adquirir un porcentaje del mercado actual, cuando ingresan nuevos productos las dinámicas generan afectaciones a los precios, costos y tasas de inversión, poniendo límites a la rentabilidad.
- *El poder de negociación de los proveedores:* la negociación con los proveedores es parte importante ya que generalmente ellos buscan tener el mayor beneficio de cada mercado al cual le proveen, por lo tanto, es necesario identificar la fuerza y el tamaño que representa el proveedor para analizar situaciones de riesgo a fin de evitarlas.
- *Poder de negociación de los compradores:* se refiere a aquellos compradores fuertes que pueden generar cambios en los precios de venta a causa de la participación que representan en la demanda, esto puede suceder en escenarios en los que haya poca cantidad de compradores o haya compradores de grandes cantidades.

- *Amenaza de productos o servicios sustitutos:* son aquellos que pueden cumplir una función similar que los productos existentes en el mercado para satisfacer sus necesidades. La entrada de productos sustitutos puede representar grandes riesgos en la rentabilidad del sector.
- *Rivalidad entre los competidores existentes:* puede considerarse como el resultado de las interacciones de las otras 4 fuerzas y se determina en función de la rentabilidad de la organización (Porter, 2008).

Análisis PESTEL

Se desarrolla a partir del análisis de todos los factores externos que pueden afectar directamente a la organización, al ser ajenos la organización no puede influir sobre estos factores a su favor por lo cual debe adaptarse para asegurar su continuidad.

Para determinar estos factores y cómo su incidencia afecta a la organización, es posible recurrir al análisis PESTEL, un modelo inicialmente propuesto por Francisco Aguilar (1967) para identificar los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos que afectan externamente a la organización. A esta propuesta inicial se añadieron los factores Ambientales (Environmental) y Legales por parte de Liam Fahey y V.K Narayanan, para generar un panorama completo que permita una gestión estratégica acertada (Fahey & Narayanan, 1986).

- *Factores políticos:* se deben considerar los elementos de la legislación y otras políticas externas e internas que pueden afectar a la organización como planes de desarrollo, estrategias de intervención a la economía, entre otros.
- *Factores económicos:* análisis de los impactos económicos a causa de factores como tasas de cambio, tasas de interés, inflación, tasas de crecimiento, desempleo, entre otros aspectos que pueden afectar seriamente a la organización y su rentabilidad.
- *Factores sociales:* se incluyen los aspectos culturales asociados con los gustos, intereses, costumbres, entre otros factores que pueden ser clasificados de acuerdo con las segmentaciones del mercado que requiera establecer la organización o a las condiciones demográficas que se encuentren.
- *Factores tecnológicos:* se orienta a considerar la disponibilidad y los cambios tecnológicos presentes en el mercado, es decir, los presentes al interior de la propia organización, pero también en la competencia, en los proveedores y clientes.

- *Factores ambientales:* identificar los aspectos relacionados con los impactos ambientales de la actividad económica, así como identificar la sensibilidad por parte de la sociedad a este aspecto, para reconocer las demandas de responsabilidad ambiental corporativa exigida por la sociedad y el gobierno.
- *Factores legales:* es importante que la organización tenga total conocimiento de todas las normas que regulan su actividad ya que generalmente se incluyen responsabilidades específicas que son verificadas por las autoridades encargadas. Esto se hace con el fin de evitar multas y sanciones que pueden afectar su operatividad.



Figura 22. Análisis PESTEL.
Fuente: (García, 2020).

6.4.7 Elaboración del plan estratégico

Como lo menciona Porter (2008), las organizaciones se encuentran sometidas bajo 5 fuerzas de su entorno cuya interacción determina su rentabilidad, sin embargo, es importante que la empresa no solo tenga identificados estos factores y la manera en cómo cambian las condiciones para su operación, sino también, debe definir una hoja de ruta que le permita lograr una consecución lineal de los objetivos y metas planteados para orientar el desarrollo de la organización en un tiempo determinado.

A partir de esta necesidad, Robert Kaplan y David Norton desarrollaron un método para gestionar eficazmente la estrategia, así como las operaciones vinculadas a su implementación dentro del sistema de gestión de la organización (Kaplan & Norton, 2008).

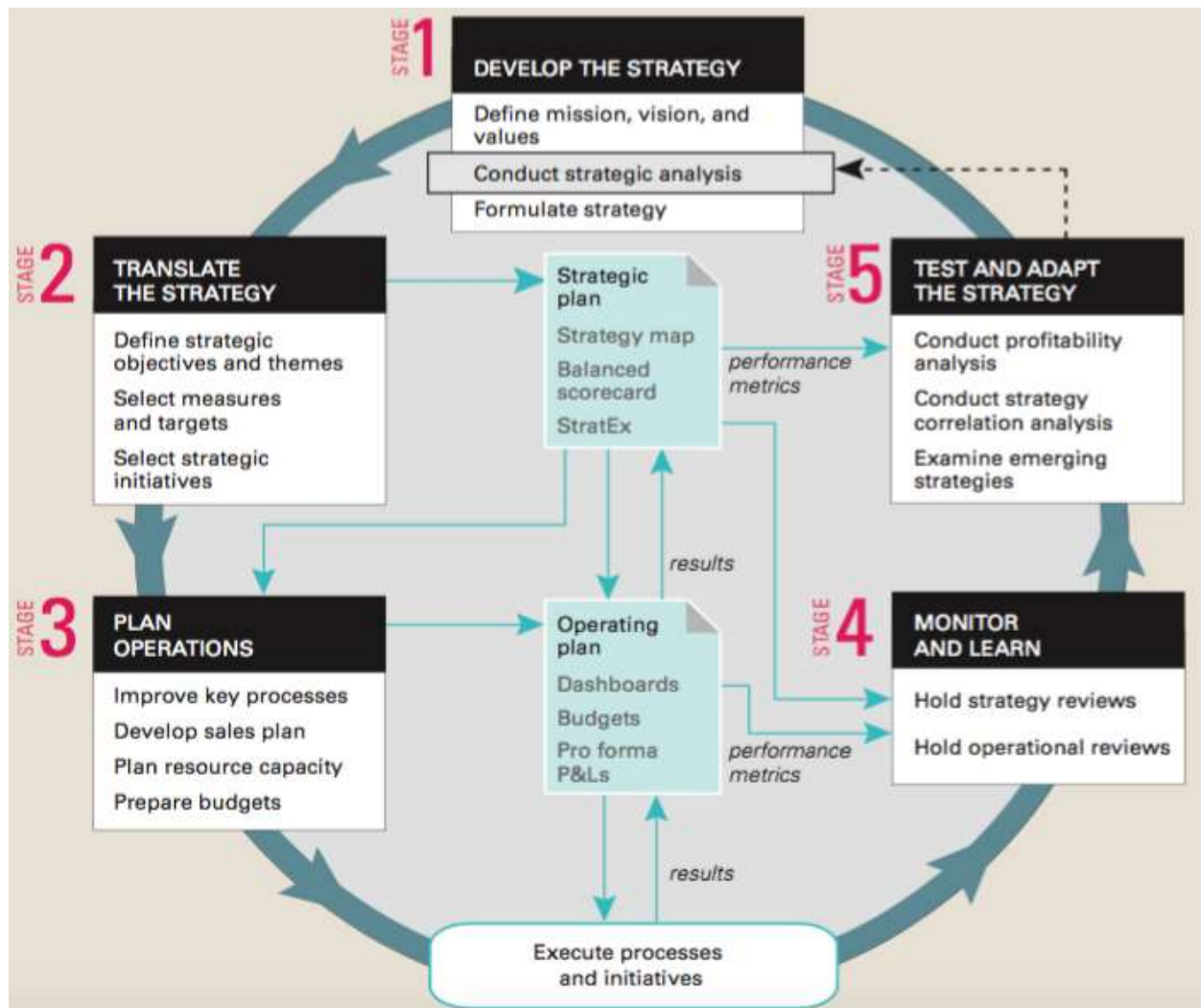


Figura 23. Mastering the Management System.

Fuente: (Kaplan & Norton, 2008).

De acuerdo con los autores, el sistema se compone de 5 etapas que se desarrollan bajo un modelo cíclico, con el cual es posible retroalimentar la estrategia para mejorar o corregir aquellos puntos críticos evidenciados durante su implementación. Este modelo de mejora continua asegura a la organización la generación de conocimiento y experiencias que le ayudarán a perfeccionar sus estrategias futuras. En este sentido las etapas del sistema son:

1. **Desarrollar la Estrategia:** a partir del análisis del entorno competitivo, comprensión de las necesidades del mercado y del uso de otras herramientas de diagnóstico, la organización debe fijar una misión que refleje su propósito, una visión que represente sus aspiraciones y unos valores que rijan sus acciones. Igualmente, la organización debe definir su ventaja competitiva a partir del análisis de su cadena de valor.
2. **Traducir la Estrategia:** una vez la estrategia se encuentra formulada, se debe traducir en términos de objetivos y metas tangibles que puedan ser comunicados a toda la organización. Se deben definir herramientas para la medición del progreso hacia el cumplimiento de los objetivos como por ejemplo el cuadro de mando, ya que estos son susceptibles de ser mejorados.
3. **Planificar las Operaciones:** la organización debe desarrollar un plan de operaciones para definir las acciones que le permitan lograr el desarrollo de la estrategia, esto se hace focalizando las mejoras que sean necesarias en los procesos, la planeación de las ventas, los recursos que se requieren y los aspectos financieros que aseguren la continuidad de las acciones para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
4. **Supervisar y Aprender:** en esta etapa del sistema la organización ya ha iniciado la implementación de sus planes estratégicos y operativos, por consiguiente, se debe realizar una revisión de resultados y una retroalimentación del desempeño alcanzado. Esto se debe hacer mediante el seguimiento a los departamentos operativos y áreas estratégicas, así como también a los indicadores de desempeño propuestos.
5. **Probar y Adaptar la Estrategia:** se realiza al final cuando los gerentes puedan observar si sus afirmaciones en el momento de formular la estrategia fueron acertadas o por el contrario arrojaron un resultado diferente al esperado, esto les obliga a examinar la estrategia con mayor cuidado para adaptarla nuevamente implementando mejoras que deben ser analizadas de igual forma con rigor. Es importante que la organización considere nuevamente los elementos actuales del entorno y otros factores como las dinámicas del

mercado al momento de evaluar el desempeño de su estrategia, ya que es posible que se hayan generado nuevas situaciones que requieran especial atención.

6.5 Marco Legal

El presente proyecto se encuentra enmarcado bajo lineamientos políticos definidos en el contexto nacional e internacional, del mismo modo es importante tener en consideración los planes de desarrollo y estándares que regulan el enfoque de las actividades necesarias para ejecutar un proyecto de comercialización de bienes de consumo al por menor. En ese sentido, la Tabla 3 presenta el marco legal a tener en consideración.

Norma	Descripción	Institución
<i>LEY 1480 DE 2011</i> Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones	Esta ley tiene como objetivos proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos	Congreso de la República
<i>Ley 1955 de 2019</i> Por el Cual se Expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, "Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad"	Tiene por objetivo sentar las bases de legalidad, emprendimiento y equidad que permitan lograr la igualdad de oportunidades para todos los colombianos, en concordancia con un proyecto de largo plazo con el que Colombia alcance los Objetivos de Desarrollo Sostenible a 2030	Congreso de la República
<i>Decreto 2811 de 1974</i> Por el cual se dicta el Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente	El siguiente será el texto del Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente	Presidencia de la República
<i>Decreto 1369 DE 2014</i> Por el cual se reglamenta el uso de la publicidad alusiva a cualidades, características o atributos ambientales de los productos	El presente decreto tiene por objeto establecer los requisitos que deberá cumplir la publicidad alusiva a cualidades, características o atributos ambientales de los productos que generen beneficios ambientales.	Presidencia de la República
<i>Decreto 1076 de 2015</i> Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible	Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible	Presidencia de la República
<i>Decreto 1072 de 2015</i> Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo	Presidencia de la República
Política de Producción Sostenible para el Distrito Capital - 2003	Mejorar la calidad de vida de la población, el entorno ambiental y la competitividad empresarial, con programas de producción sostenible en sectores productivos, el sector servicios e institucional.	Alcaldía Mayor de Bogotá

Política Nacional de Producción y Consumo - 2011	Orientar el cambio de los patrones de producción y consumo de la sociedad colombiana hacia la sostenibilidad ambiental, contribuyendo a la competitividad de las empresas y al bienestar de la población.	Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial
Plan Nacional de Negocios Verdes - 2014	Definir los lineamientos y proporcionar herramientas para la planificación y toma de decisiones que permitan el desarrollo, el fomento y la promoción tanto de la oferta como de la demanda de los Negocios Verdes y Sostenibles en el país, a través de la implementación de una plataforma adecuada de instrumentos, incentivos, coordinación y articulación institucional que conlleve al crecimiento económico, la generación de empleo y la conservación del capital natural de Colombia.	Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible
Conpes 3527 Política Nacional de Competitividad y Productividad	Avanzar en 15 temas que han sido identificados como cruciales para la competitividad. Para cada uno de ellos, bajo el liderazgo del Ministerio o entidad responsable, se ha construido un plan de acción específico.	Departamento Nacional de Planeación
Conpes 3874 Política Nacional para la Gestión Integral de Residuos Sólidos	Implementar la gestión integral de residuos sólidos como política nacional de interés social, económico, ambiental y sanitario, para contribuir al fomento de la economía circular, desarrollo sostenible, adaptación y mitigación al cambio climático.	Consejo Nacional de Política Económica y Social
Conpes 3934 Política Nacional de Crecimiento Verde	Impulsar a 2030 el aumento de la productividad y la competitividad económica del país, al tiempo que se asegura el uso sostenible del capital natural y la inclusión social, de manera compatible con el clima.	Consejo Nacional de Política Económica y Social
Plan de Acción Nacional de Compras Públicas Sostenibles	Incentivar el uso las CPS en todas las entidades estatales. Desarrollar herramientas que permitan aumentar el uso de la CPS. Afianzar y asegurar el rol de avanzada de Colombia en compras públicas sostenibles en el escenario internacional y en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Aumentar incentivos, eliminar/reducir barreras y generar alianzas - sinergias con sectores e instrumentos (eco innovación, economía verde, etc.) para la implementación de las CPS	Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible
Estrategia Nacional de Economía Circular - 2019	La Estrategia nacional de economía circular brinda un marco de referencia para identificar las prioridades, mecanismos de gestión y la articulación interinstitucional para avanzar en la transformación de sistemas de producción y consumo hacia la circularidad.	Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible

Tabla 3. Marco legal del proyecto.

Fuente: Autor.

7. METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS

El tema general del presente proyecto de investigación son las modalidades insostenibles de producción y consumo, en donde se ha conseguido identificar la necesidad de generar una transición hacia modelos más sostenibles que permitan lograr un crecimiento económico y un desarrollo social conservando el capital natural, como lo han afirmado las Naciones Unidas (ONU, 1992).

En este sentido se identificó que los modelos productivos se encuentran definidos a través de la cadena de suministro, en donde los eslabones que la constituyen son representados por diferentes actores que van agregando valor al producto o servicio en la medida en que pasa por cada uno de ellos, cuya finalidad máxima es satisfacer una necesidad de consumo (Kalenatic, González, López, & Arias, 2009).

De acuerdo con esto, entre los diferentes eslabones de la cadena de suministro se encuentran los distribuidores al por menor, quienes son responsables de comercializar con los consumidores los productos fabricados. La particularidad con los minoristas y su importancia para el presente proyecto de investigación radica en que su actividad económica requiere que sus procesos operativos se fundamenten en canalizar un flujo de bienes de consumo previamente seleccionado para atender las necesidades de los clientes, lo que los convierte en intermediarios directos entre los procesos de producción y los modelos de consumo.

A partir de este punto se observa que para los minoristas existe la posibilidad de promover la adopción de la sostenibilidad en los modelos de producción y consumo a partir de la implementación de estrategias de optimización de sus procesos, así como influir sobre toda la cadena de suministro a partir del trabajo en conjunto con sus proveedores y clientes. Esta situación particular es considerada una de las alternativas más viables que tiene la sociedad para lograr la conservación del ambiente (Real, Toril, Abad, & Valenciano, 2018).

En ese sentido, el tema específico de esta investigación es la incorporación de la sostenibilidad en la cadena de valor de los establecimientos de comercio minoristas para incentivar un cambio en los modelos de producción y consumo en la ciudad de Bogotá, de manera que sea posible generar una ventaja competitiva que permita hacer de esta una alternativa viable para el crecimiento de las organizaciones.

Esta investigación es de tipo cuantitativo, ya que inicialmente se plantea el desarrollo secuencial de los procesos investigativos a partir de la ejecución de sus 4 objetivos, los cuales se apoyan en el uso de herramientas y métodos validados para la recolección de datos y para realizar un análisis de resultados, integrándolos de manera que se pueda alcanzar una comprensión del fenómeno en estudio (Sampieri, Collado, & Baptista, 2014).

Del mismo modo, se trata de una investigación no experimental, puesto que la finalidad y el alcance del proyecto es proponer un modelo de un sistema de gestión empresarial ambiental a partir de la integración de todas las consideraciones y estrategias formuladas como resultado del análisis de las variables, el cual puede ser implementado en una organización de Bogotá cuya actividad económica sea la comercialización de bienes de consumo al por menor.

El alcance de la investigación es de tipo exploratorio, ya que como explica Hernández Sampieri (2014), los estudios exploratorios abordan temas de investigación poco estudiados, sobre los cuales existe una amplia incertidumbre dada la limitada disponibilidad de información verificada. En este caso sucede, ya que si bien, es posible encontrar información sobre las alternativas de los minoristas y otros sectores económicos para promover la sostenibilidad, no hay estudios determinantes sobre la implementación de estrategias puntuales para promover la producción y el consumo sostenible generando valor agregado y una ventaja competitiva a los establecimientos comerciales minoristas, a partir de la optimización de su cadena de valor y el fortalecimiento de su relación con los demás actores de la cadena de suministro.

7.1 Matriz Metodológica

El desarrollo del presente proyecto de investigación se encuentra determinado en 4 objetivos específicos, en la Tabla 4 se pueden identificar las actividades, herramientas, métodos y resultados esperados que permiten su consecución.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS	MÉTODOS	RESULTADOS ESPERADOS
1. Identificar las estrategias de responsabilidad social y ambiental corporativa implementadas por las marcas comerciales minoristas de alimentos con mayor participación en el mercado, para comprender la forma como estos incorporan la sostenibilidad dentro de la cadena de valor.	1.1. Revisión bibliográfica de las estrategias del sector retail para promover la sostenibilidad. 1.2. Clasificar las estrategias dentro del modelo de cadena de valor de Michael Porter.	• Revisión bibliográfica.	• Análisis de la Cadena de Valor de Michael Porter.	Reconocer las estrategias actuales del sector retail para promover la sostenibilidad dentro del modelo de la cadena de valor de Michael Porter para comprender cómo estas pueden agregar valor para el cliente.
2. Consolidar la propuesta de experiencia de “Super Sostenible” a partir de la integración de elementos que garanticen al cliente un proceso de compra cuidadoso con el planeta y el acceso transparente a la información ambiental de los productos para generar un modelo de educación del consumidor a través de una oferta de valor basada en el consumo responsable.	2.1. Definir los elementos de la organización que van a interactuar con el cliente durante el proceso de compra para incorporar las actividades que le permitan generar un menor impacto ambiental. 2.2. Definir el tipo de información ambiental de los productos a comunicar para orientar las decisiones de compra del cliente.	• Mapa de Experiencia del Cliente. • Encuestas Estructuradas. • Cono del aprendizaje de Edgar Dale.	• Gestión de la Experiencia del Cliente	Consolidar la experiencia de Super Sostenible que garantice al cliente un proceso de compra cuidadoso con el planeta y brinde información que le permita orientar sus decisiones de consumo.
3. Estructurar el sistema de gestión empresarial ambiental de “Super Sostenible”, integrando la cadena de valor y el modelo de experiencia del cliente para generar una propuesta competitiva en el mercado del comercio al por menor que fomente hábitos de consumo responsables favoreciendo la conservación ambiental.	3.1. Analizar el entorno macro y micro. 3.2. Analizar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. 3.3. Diseñar el Plan Estratégico. 3.4. Diseñar el Plan Operativo. 3.5. Proponer las bases del sistema de gestión ambiental.	• Matriz DOFA. • Cadena de Valor. • Proceso de Diagnóstico de una Empresa para la Producción Sustentable. • Encuestas Exploratorias.	• Análisis de PESTEL. • Análisis de las 5 Fuerzas de Michael Porter. • Mastering de Management System. • Análisis de la Cadena de Valor de Michael Porter. • ISO 14001 de 2015.	Diseño del sistema de gestión empresarial de “Super Sostenible”.

Tabla 4. Matriz metodológica.

Fuente: Autor.

8. DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y AMBIENTAL DE LA ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA

En la actualidad las organizaciones se encuentran bajo un constante cambio de su entorno competitivo debido a las nuevas dinámicas de los mercados, en donde las preferencias de los consumidores cambian constantemente y cada vez más rápido a causa de la abundante oferta de bienes y servicios que tienen a su disposición, los cuales ya no solo seleccionan bajo criterios como el precio o la marca, sino que de hecho buscan aquellos que ofrezcan experiencias nuevas para ellos. Una de las tendencias de consumo con mayor fuerza dentro de los sectores económicos es la sostenibilidad, ya que las personas tienen conocimiento de la crisis ambiental actual y esperan que los mercados reaccionen ante esta situación incorporando estrategias para afrontar el problema.

Precisamente las organizaciones han identificado en ello una oportunidad de generar una ventaja competitiva, sin embargo, los esfuerzos aún tienen todo el potencial por mejorar quedando una brecha enorme para que las organizaciones que encuentren la manera de promover la sostenibilidad puedan hacer parte de este grupo de empresas exaltadas por los consumidores a causa del valor agregado que generan y sobretodo la responsabilidad empresarial que difunden.

Son muchas las acciones que pueden realizar las organizaciones, especialmente las del sector retail, ya que por ejemplo la cadena de supermercados Walmart se ha planteado varias estrategias para promover la sostenibilidad en Chile, en donde se asocia que la producción de 1 kilogramo de aguacate requiere de 500 litros de agua y al año comercializan más de 7 millones de unidades al mercado chileno, si la empresa incorpora un criterio de selección sostenible puede reducir significativamente el consumo de agua. Lo anterior es un caso real en el que solamente se tiene en cuenta un producto, pero existen grandes superficies que pueden manejar hasta 300.000 referencias de productos, por tanto, el potencial de mejorar es bastante significativo (David Inostroza, 2011).

8.1 Acciones para la sostenibilidad en el sector retail de Bogotá

Inicialmente se realizó la revisión de la base de datos “Información financiera de las 1.000 empresas más grandes por ingresos operacionales* para el año 2018”, soportada por la Superintendencia de Sociedades (2019), en donde se seleccionaron las 5 empresas más grandes dedicadas al “Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas o tabaco”, identificadas con el código 4711 de acuerdo con la Clasificación industrial internacional uniforme – CIIU.

Estas empresas fueron seleccionadas debido a su nivel de influencia en el mercado local considerando que su liderazgo en ventas es señal del alcance que pueden llegar a tener dentro de las cadenas de suministro. Posteriormente se procedió a realizar una revisión documental de las actividades enfocadas a promover la responsabilidad ambiental y social corporativa de cada una de estas organizaciones para conocer la forma como incorporan la sostenibilidad dentro de su cadena de valor, y como pueden transmitir dicho valor al cliente.



Figura 24. Las 5 empresas más grandes del comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas o tabaco.

Fuente: Autor, datos obtenidos de (Supersociedades, 2019).

Caso Almacenes Éxito S.A – Grupo Éxito: son una cadena de almacenes del sector retail que ofrece una amplia gama de productos como alimentos, vestimenta, tecnología, ferretería, papelería, mobiliario, deportes, entre otros. Actualmente cuenta con 20 marcas propias de productos alimenticios y no alimenticios en donde manejan más de 4000 referencias suministradas por 450 proveedores (Grupo Éxito, 2019). Tienen una política de sostenibilidad liderada desde la presidencia de la compañía lo que asegura el compromiso de la alta dirección y es buen signo de su compromiso ambiental y social, entre las estrategias implementadas se encuentran las siguientes:

- El 92% de las frutas y verduras que comercializan se adquieren en el país y el 82% son compradas directamente a 670 agricultores nacionales.

- Su línea textil de marca propia representa el 60% de sus ventas en esta categoría, en donde el 97% de sus textiles son producidos en el país.
- Capacitan a sus proveedores de productos alimenticios de marca propia para mejorar los procesos de calidad y reducir el uso de nutrientes de riesgo para la salud en sus productos.
- Su estrategia de sostenibilidad se propone superar 5 retos puntuales a partir de 5 programas, los cuales son: Programa Gen Cero que busca reducir la desnutrición infantil, Programa de Comercio Sostenible con el cual buscan impulsar el desarrollo de sus proveedores, Programa Mi Planeta con el cual buscan reducir su impacto ambiental, Programa Vida Sana con el cual pretenden ofrecer un portafolio de productos nutritivos, y Programa El éxito del Grupo Éxito está en su gente, con el que buscan potenciar el talento de sus colaboradores y su crecimiento personal.
- Realizan la medición de su huella de carbono y buscan maneras de mitigarla o compensarla.
- Para contribuir con la economía circular trabajan sobre los empaques de los productos, promoviendo programas posconsumo de envases y empaques de sus productos propios, de los proveedores y marcas exclusivas.
- Identificaron 6 temas estratégicos de acuerdo a su análisis de materialidad los cuales son los más prioritarios para ellos, posteriormente se reconoce 4 temas relevantes para la organización dentro de los cuales se encuentra la producción y el consumo sostenible. Finalmente, identifican 9 temas emergentes para abordar, dentro de los cuales reconocen la responsabilidad en la cadena de abastecimiento, construcción sostenible y desperdicio de alimentos, entre otros temas.
- Ejecutan un modelo integrado de auditoría a sus proveedores en donde evalúan calidad, inocuidad, cuidado ambiental y compromiso social.
- Implementan estrategias para la reducción en el consumo de energía, así como la instalación de fuentes de generación de energía renovable como por ejemplo una flota de 28 vehículos eléctricos para la entrega de domicilios.
- El 100% de sus proveedores de aceite de palma para productos de marca propia cuentan con la certificación Roundtable for Sustainable Palm Oil o se encuentran en proceso.
- Tienen un programa de reciclaje logrando recuperar 22.188 toneladas de materiales como ganchos, cartón, plásticos, papel y chatarra. Del mismo modo hacen recuperación de residuos orgánicos los cuales son usados para biorremediación de suelos o concentrados.

- Implementan estrategias para la reducción del uso de plásticos como la eliminación al 100% del poli estireno expandido de su sección de frutas y verduras. Del mismo modo ofrecen para la venta a sus clientes carritos de mercado y bolsas de tela para disminuir el uso de bolsas plásticas.
- Instalaron puntos posconsumo en 11 almacenes del país para la disposición de residuos generados por los clientes en donde recogen envases plásticos y multicapa.
- 6 de sus almacenes cuentan con certificación LEED sobre construcción sostenible otorgada por el US Green Building Council (Grupo Éxito, 2020).

Caso Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A: es una cadena de retail nacional que comercializa productos de consumo masivo a través de 4 formatos diferentes de distribución: Supertiendas, Superalmacenes, Superdroguerías y Droguerías. Dentro de los productos que comercializan cuentan con marcas propias en las categorías de supermercado, textil, electrodomésticos, electromejores, tecnología y hogar. Su gestión ambiental se encuentra orientada a la prevención de la generación de residuos, así como su aprovechamiento, en este sentido sus acciones son:

- Mantienen un programa de reciclaje con el cual recuperan materiales de sus puntos de venta, en el año 2017 lograron recuperar 8.307 toneladas de residuos, siendo el cartón el de mayor aprovechamiento con un 89%.
- Han participado en la estrategia nacional por la reducción del uso de bolsas plásticas desde el 2017, en donde han logrado disminuir en un 46% su uso (Fundación Olimpica, 2017).

Caso Koba Colombia S.A.S - Tiendas D1: creada en el año 2009, presenta un modelo de negocio basado en hard discount con el cual ofrece a sus clientes más de 600 productos de alta calidad a precios bajos. Sus puntos de venta tienen áreas entre 250 a 300 metros cuadrados, en la actualidad tienen 1500 puntos de venta a nivel nacional y sus esperan llegar a los 2000. Se han posicionado con gran rapidez en el mercado llegando a ser la 4 marca con mayor participación en ventas del sector con un total de ingresos cercano a los 3.8 billones de pesos para el año 2018. Entre sus estrategias para promover la sostenibilidad se encuentran:

- Buscan disminuir el uso de bolsas plásticas cobrando \$80 por cada bolsa.

- Mantienen un programa para el aprovechamiento de residuos con el cual lograron recuperar 16.459 toneladas de materiales en el 2019.
- Promueven el reúso de las cajas de cartón de sus inventarios brindándole a sus clientes la posibilidad de llevar sus compras en una de estas, las cuales son apiladas cerca de los puntos de pago (Tiendas D1, 2019).
- Buscan optimizar el consumo de recursos como energía y agua para generar un ahorro que pueda transmitirse a sus clientes.
- El 78% de sus proveedores de productos forestales cuentan con información completa sobre el origen de la madera.
- Tienen contenedores para la recolección de residuos posconsumo en sus puntos de venta, logrando recoger 11.3 toneladas de pilas y 1.2 toneladas de envases Tetra Pak.
- Realizan un seguimiento constante del rendimiento de su flota de carga en cuanto al consumo de combustibles para proponer estrategias que permitan incrementar la eficiencia, ya que reconocen que la logística y distribución son las actividades que mayor impacto genera por emisiones de GEI (EL Espectador, 2020).

Caso Cencosud Colombia S.A: se trata de un conglomerado empresarial del sector retail bajo una estrategia multiformato, tienen presencia en Colombia con las marcas Jumbo, Easy y Metro. Su política de sostenibilidad se encuentra orientada a generar un modelo de negocio sostenible en el tiempo siendo responsables con sus grupos de interés. A nivel ambiental pretenden disminuir sus impactos ambientales negativos, entre sus estrategias para lograrlo se encuentran:

- Cuentan con una Política de Sostenibilidad definida e implementada, la cual se basa en la ética como aspecto clave en el proceso.
- Cuentan con una Política de Oferta Sostenible en donde establecen los lineamientos para mejorar la calidad de vida de sus clientes a través de una experiencia única y sostenible. Para ello definieron 4 líneas de acción estratégicas las cuales son: Marketing Sostenible y Advanced Analytics con la cual esperan generar una oferta de marketing especializado en las tendencias de consumo; Salud y bienestar está orientada a promover hábitos saludables de consumo entre sus clientes y colaboradores; Ciclo de Vida y Trazabilidad es una línea de acción con la cual esperan resaltar los productos sostenibles dentro de su oferta para que

sean fáciles de identificar por los clientes a través de sellos y certificaciones internacionales; Experiencia y Relación con los clientes es la última línea de acción con la cual pretenden fortalecer las relaciones con sus clientes para crear experiencias memorables (Cencosud, 2016).

- Mantienen relaciones basadas en la confianza, el respeto y la transparencia con sus proveedores para trabajar en conjunto en la construcción de cadenas de valor sostenibles que promuevan el crecimiento mutuo y el desarrollo económico en armonía con el ambiente, la sociedad y la diversidad cultural.
- Fomentan a que sus proveedores implementen estándares de Buenas Prácticas en Bienestar Animal para generar conciencia a largo plazo en torno al bienestar animal.
- Buscan reducir su huella ambiental generada por el desarrollo de sus actividades productivas, por tanto, tienen una Política Medioambiental con la cual orientan sus esfuerzos a reducir sus emisiones atmosféricas de GEI, promover la eficiencia eléctrica en su operación, gestionar sus residuos correctamente optando por incrementar su aprovechamiento, aumentar la oferta de productos amigables, fomentar un cambio en la conciencia de la comunidad sobre el ambiente.
- Han definido una Estrategia de Cambio Climático con la cual se comprometen a desarrollar acciones concretas basados en las Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional (NDC) para minimizar las huellas de sus operaciones y productos. Para ello han definido 3 puntos focales de trabajo, los cuales son: el cuidado de los recursos en su compañía a través de la eco-eficiencia, reducir su generación de residuos valorando las oportunidades existentes a lo largo del ciclo de vida, y la promoción de una cultura ambiental (Cencosud, s.f.).
- Realizan una evaluación periódica del cumplimiento de todas sus estrategias y políticas definidas para determinar los niveles de avance y las estrategias a implementar de acuerdo con los resultados obtenidos (Cencosud, s.f.).

Caso Jerónimo Martins Colombia S.A.S - Tiendas ara: es una cadena de supermercados que inició operaciones en Colombia en el año 2013 y en la actualidad está posicionada entre las 10 empresas del retail con mayores ventas anuales. Su modelo de negocio se encuentra fundamentado en la cercanía con los clientes disponiendo establecimientos medianos y pequeños en los diferentes barrios en donde tienen presencia. Dentro de su gestión estratégica

reconocen la sostenibilidad como herramienta de gestión de la organización para generar valor compartido. Todas sus acciones para lograr un balance entre la prosperidad económica, el desarrollo social y la conservación ambiental dentro de su cadena de valor se encuentran establecidas en su Estrategia de Responsabilidad Corporativa, algunas de sus actividades puntuales son:

- Mantienen un programa de conservación de aves, específicamente de la especie Ara Militar ya que se encuentra en la categoría de extinción vulnerable, para ello se han planteado 3 objetivos específicos: conservación de los hábitats, la protección de los recursos naturales y el fortalecimiento de los procesos de sensibilización ambiental con las comunidades cercanas (Tiendas ara, 2020).

De igual manera, se realizó el mismo análisis para algunos casos adicionales que por su innovación y aportes a la producción y el consumo sostenible fueron revisados para tener en consideración estas estrategias al momento de diseñar el modelo empresarial de “Super Sostenible”, 2 de estos tienen un formato comercial de Hipermercados cuya actividad económica cambia. Para el caso de Makro Supermayorista, su actividad económica es “Comercio al por mayor no especializado”, identificado con código 4690 de acuerdo con la Clasificación industrial internacional uniforme – CIIU. En el caso de Colombiana de Comercio S.A – Alkosto, su actividad económica es “Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con surtido compuesto principalmente por productos diferentes de alimentos (víveres en general)” identificado con código CIIU 4631.

Caso Makro Supermayorista S.A.S: se trata de una cadena mayorista que ofrece productos alimenticios, de aseo para el hogar, bebidas, aseo personal, entre otros. Mantiene un formato de gran superficie cuyas áreas oscilan entre 4000 y 9900 metros cuadrados por almacén, funciona como punto de venta y bodega en un solo lugar lo que reduce sus necesidades de transporte e intermediarios. Entre sus estrategias para promover la sostenibilidad se encuentran las siguientes:

- Su filosofía corporativa es invertir en las personas, enfocándose en el crecimiento continuo y el compromiso de crear una cultura donde la innovación lidera la creación de valor sustentable a largo plazo.

- Esperan desarrollar procesos, procedimientos y productos nuevos e innovadores que generen beneficios al negocio, a la comunidad y al ambiente, ya que son conscientes de su posición estratégica que les permite influenciar en la cadena de suministro.
- Esperan reducir su huella ambiental en un 20%, la cual está asociada al consumo de agua y energía, la generación de residuos y la emisión de GEI, producto de sus operaciones
- Definieron que sus nuevas tiendas serán construidas de acuerdo con los lineamientos de la certificación LEED, para ello sus fases de diseño, construcción y operación son desarrolladas bajo parámetros sostenibles, priorizando sistemas enfocados a la eficiencia energética, ahorro de agua, uso de materiales y recursos renovables.
- Una tienda cuenta con certificación LEED Platinum en Medellín y 4 tiendas más se encuentran en proceso de certificación, una de ellas ubicada en la localidad de Puente Aranda en la ciudad de Bogotá.
- Poseen marcas propias de productos a las cuales esperan incluir criterios de sostenibilidad para mejorar su oferta de este tipo de bienes, se han propuesto alcanzar el 8% de sus ventas de marcas propias de estos productos. Cuando uno de estos cumple con sus requerimientos específicos ponen un sello de sostenibilidad de marca privada.
- La verificación de los productos la hacen por medio de auditoría de acuerdo con la metodología SMETA - Sedex Members Ethical Trade Audit, allí revisan los siguientes puntos: Cumplimiento legal y regulatorio, Conducta ética, Trabajo voluntario, Horas de trabajo razonables, Compensación justa, Libertad de asociación y negociación colectiva, Cultura de seguridad y salud en el trabajo, Cuidado medio ambiental, Integridad financiera y Rendición de cuentas (Makro, 2019).



Figura 25. Sello de sostenibilidad marca privada almacenes Makro.
Fuente: (Makro, 2019).

Caso Colombiana de Comercio S.A. - Alkosto: es una cadena de hipermercados con presencia a nivel nacional que comercializa electrodomésticos, llantas, motos, mercado y hogar. Su filosofía se basa en buscar ahorro para transmitirlo al cliente de manera que puedan competir con precios en el sector sin llegar a ser un hard discount, funcionan bajo el formato de gran superficie con áreas superiores a los 6000 metros cuadrados. Sus acciones para promover la sostenibilidad están orientadas al control y compensación de sus impactos ambientales producto de la operación, principalmente hacía el aprovechamiento racional de los recursos naturales. Sus estrategias implementadas son:

- Realizan la captación y tratamiento de aguas lluvias a través de sus cubiertas, en el caso del almacén de Bogotá recolectan en promedio 4.820 metros cúbicos al año para satisfacer el 75% de su demanda (Semana Sostenible, 2013).

Los otros dos casos son emprendimientos de la ciudad de Bogotá cuya participación en el mercado no es significativa, sin embargo, ofrecen alternativas de consumo innovadoras que aportan a la sostenibilidad ambiental por lo que es conveniente revisar sus propuestas de valor a fin de identificar oportunidades para consolidar la ventaja competitiva de “Super Sostenible”.

Caso La Despensa Tienda Responsable: se trata de un establecimiento minorista alternativo en Bogotá el cual ofrece productos de abarrotes y productos de uso cotidiano con un enfoque en la sostenibilidad, promueven la economía a pequeña escala, local y solidaria trabajando con productores nacionales. Se centran en practicar la responsabilidad ambiental y social en sus procesos identificando la forma en cómo se fabrican los productos y las consecuencias de su comercialización. Es un establecimiento que ha incorporado la sostenibilidad dentro de su cadena de valor a través de las siguientes actividades:

- Promueven la producción nacional comprando solamente a productores colombianos.
- Apoyan la seguridad alimentaria promoviendo productos locales y a sus productores, a través de su establecimiento como un canal alternativo.
- Buscan generar claridad en la información sobre la procedencia de los productos y los proveedores para la tranquilidad de sus clientes.
- Reducen el uso de empaques eliminando por completo el uso de icopor y el plástico.

- Fortalecen la relación entre la ciudad y el campo a través del reconocimiento de los productores como fuente importante del suministro de alimentos para los hogares (Secretaría Distrital de Ambiente, 2020).

Caso Bioplaza: es una franquicia que ofrece un formato de tienda, restaurante y café para brindar una experiencia completa a sus clientes. El concepto principal de la marca es ofrecer una experiencia BIO a partir de la comercialización de alimentos orgánicos, integrales y naturales, así como la creación de platos con estos mismos ingredientes en su servicio de restaurante. Sus acciones para promover la sostenibilidad son las siguientes:

- Adquirir todos sus productos a proveedores locales para apoyar el crecimiento de los pequeños productores.
- Adquirir y comercializar productos orgánicos.

8.2 Cadena de Valor para la Sostenibilidad del Sector Retail en Bogotá

A partir de la identificación de las estrategias implementadas por los establecimientos minoristas de Bogotá para promover la sostenibilidad, se realizó una clasificación de estas acciones de acuerdo al modelo de la cadena de valor de Michael Porter para consolidar un concepto visual (ver Figura 23.) que permitiera identificar la forma cómo estas pueden contribuir a generar valor directo para el cliente o la organización en el caso de las actividades primarias, y cómo apoyan su ejecución en el caso de las actividades transversales.

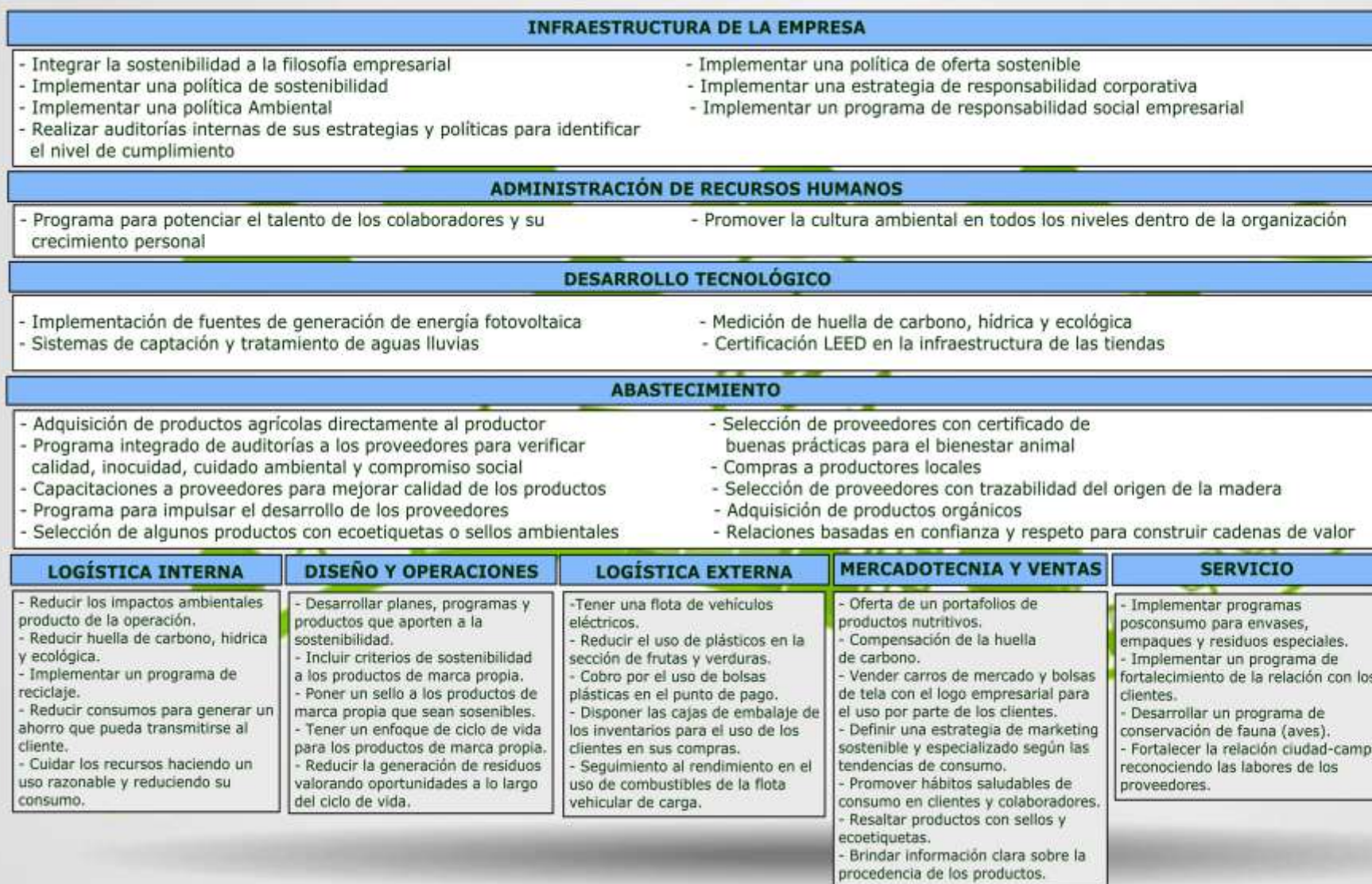


Figura 26. Cadena de valor para la sostenibilidad del sector retail en Bogotá.

Fuente: Autor.

De acuerdo con este modelo se puede identificar que algunas de las estrategias implementadas para promover la sostenibilidad en el sector retail generan valor directo para el cliente o para la organización, por ejemplo, es posible lograr una reducción en los costos cuando se optimiza el uso de recursos en los procesos productivos, o se puede mejorar la imagen corporativa cuando los clientes identifican que el supermercado compensa su huella de carbono, al igual que se puede fortalecer la relación entre la ciudad y la ruralidad estrechando sus vínculos comerciales cuando se compra directo al productor.

En complemento con lo anterior, las actividades transversales van alineadas con varios o todos los procesos de la organización y sin estas no sería posible desarrollar las actividades primarias, siguiendo el ejemplo de las emisiones de CO₂, para realizar una reducción de huella de carbono en los procesos y una compensación de esta para generar valor directo al cliente, es importante contar con las tecnologías necesarias para su medición, las cuales pueden ser blandas como un software o una metodología para realizar el cálculo, o duras como un sistema automatizado.

Trabajar en el fortalecimiento de la relación entre los dos grupos de actividades, tiene como finalidad ampliar el margen de beneficio para la organización, cuando se alcanza la ventaja competitiva ofreciendo más valor para el cliente. En este sentido, los dos grupos de actividades son importantes y se complementan, por lo cual la gerencia del supermercado debe tener claros cuáles son sus objetivos y tener previsto un margen de beneficio a alcanzar, en el caso de la sostenibilidad es posible que la organización no espere incrementar únicamente su margen económico sino obtener también un margen social y/o ambiental, lo que puede ir en concordancia con sus valores organizacionales.

Todo esto debe definirse en la gestión estratégica por parte de la alta gerencia, para determinar cuáles serán los grupos de actividades a intervenir para mejorar su propuesta de valor. En el caso de la Figura 23, se identifican las actividades para promover la sostenibilidad por parte de los minoristas de productos de primera necesidad, como alimentos, productos de higiene corporal y productos de aseo para el hogar, esto se hizo con la intención de identificar la oferta de valor del sector retail de Bogotá en cuanto a la promoción de la sostenibilidad desde esta actividad económica.

Es importante aclarar que no se tiene en cuenta el estado actual de las estrategias de los supermercados en cuanto a nivel de implementación, porcentaje de cumplimiento de metas y objetivos, o un análisis del impacto en el entorno que estas puedan causar, ya que el enfoque de

este modelo es brindar una herramienta de apoyo para la toma de decisiones de la alta gerencia que permitan establecer estrategias que agreguen valor en sostenibilidad para los clientes y le permitan a la organización alcanzar una ventaja competitiva.

Para efectos del presente proyecto, el modelo permite conocer el estado actual de la oferta de valor de todo el sector en la ciudad de Bogotá para promover la sostenibilidad, por lo cual será necesario determinar cuáles estrategias se encuentran alineadas con la producción y el consumo sostenible, para establecer la conveniencia de adoptarlas en la cadena de valor propia del supermercado y plantear otras nuevas estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

8.3 Análisis de PESTEL

Esta herramienta permite identificar los factores del entorno macro que afectan a “Super Sostenible”, de manera que sea posible prevenir efectos adversos o aprovechar oportunidades a partir de la adaptación a los cambios que sufre el entorno. Se constituye como un marco de acción bajo el cual la dirección debe definir estrategias para proyectar el crecimiento y la sostenibilidad de la organización, lo recomendable es realizar un análisis PESTEL con regularidad ya que en la actualidad los cambios del entorno generalmente suceden con mayor rapidez.

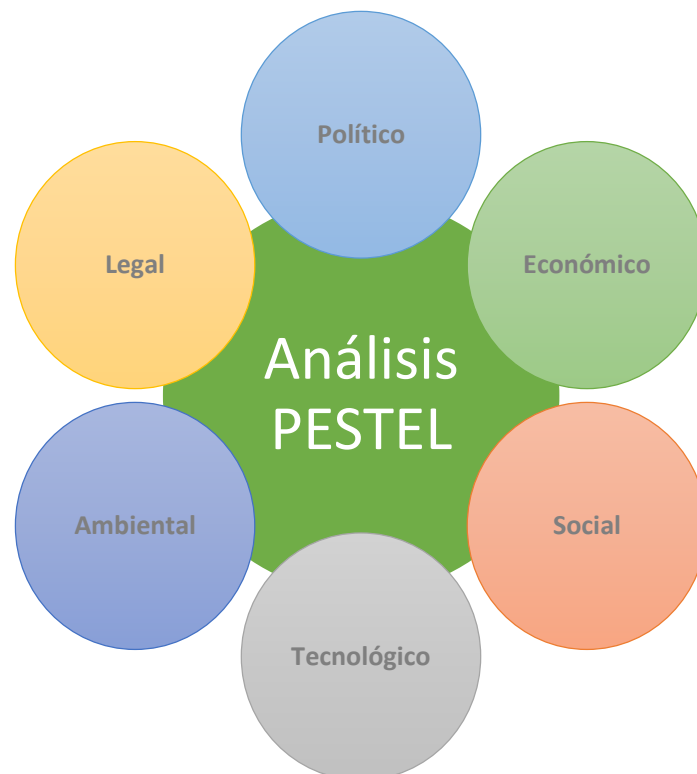


Figura 27. Análisis PESTEL.
Fuente: Autor, adaptado de (García, 2020).

8.3.1 Factores Políticos

En el contexto de la política de Colombia es posible identificar un marco robusto que aborda diferentes áreas asociadas al sector del consumo y a la protección ambiental. Las políticas más recientes buscan promover un desarrollo nacional conservando los recursos naturales y la diversidad biológica del país. Es así como surge la Política de Crecimiento Verde en el año 2018, la cual tiene por objetivo impulsar el crecimiento de la competitividad económica del país al 2030 asegurando un uso sostenible del capital natural y asegurar la inclusión social. Entre las estrategias establecidas en la Política se encuentra la promoción de la Bioeconomía como una fuente de desarrollo importante de las regiones, así como el aprovechamiento forestal de forma sostenible.

Del mismo modo, plantea posicionar los Negocios Verdes como un modelo de negocio rentable para el país mediante la implementación del Plan Nacional de Negocios Verdes, la meta es lograr los 12.630 Negocios Verdes verificados al 2030. Adicionalmente se espera fortalecer la capacidad de ordenamiento productivo agropecuario y la producción agropecuaria sostenible, lo que fortalecerá la oferta de productos sostenibles en el agro colombiano.

Como antecedente a esta política existe la Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible del año 2011, en la cual se establece como objetivo orientar un cambio de los patrones de producción y consumo de la sociedad hacia la sostenibilidad del país, de manera que se pueda contribuir a la competitividad de las empresas y al bienestar de la población.

Para lograrlo se establecieron estrategias y líneas de acción que son el marco que orienta a los diferentes actores públicos, privados, académicos y de la sociedad civil. Una de estas líneas de acción son las compras sostenibles de bienes y servicios, en donde la finalidad es repercutir positivamente en las decisiones de compra de productores y consumidores para incluir productos sostenibles dentro de sus adquisiciones. En esta política se reconoce el poder de la demanda del mercado, ya que, si los consumidores incluyen criterios de calidad ambiental en su selección de productos, esto generará un encadenamiento que promueve en los productores un cambio en su oferta de bienes y servicios.

En Bogotá existe la Política de Producción Sostenible para el Distrito Capital formulada en el año 2003, en ella se establece como objetivo mejorar la calidad de vida de la población, el entorno ambiental y la competitividad empresarial en la ciudad, por medio de programas de producción sostenible incluyendo el sector público como las instituciones distritales. Al ser una política que se ha quedado desactualizada ante el gran avance mundial logrado en materia de producción y

consumo sostenible, se está desarrollando una nueva política la cual ya se encuentra en su etapa de formulación.

8.3.2 Factores Económicos

El sector económico en el cual se especializa el “Super Sostenible” es el comercio al por menor, este sector venía presentando un crecimiento constante del 8% antes de declararse la emergencia sanitaria a causa de la entrada del COVID-19 al territorio nacional, a partir de ese momento el crecimiento para el mes de abril fue del 5% y para el mes de julio no hubo crecimiento. Dichas cifras no son favorables para el momento de coyuntura que enfrenta el mundo, el sector retail fue uno de los menos golpeados teniendo en cuenta que el PIB del país bajó un 15,7% en el último trimestre del 2020.

Esta situación sin duda trae nuevos desafíos para todos los sectores económicos, en el caso del retail es necesario estimular nuevamente el consumo en las personas ofreciendo beneficios adicionales en sus compras como una experiencia agradable o un formato diferente que apunte a brindar descuentos. Esto se propone debido a que el sector retail tiene una participación en el PIB del 17.8%, con unos ingresos anuales de 144.9 Billones de pesos y una representación de 110.1 Billones de pesos en activos, de manera que se posiciona como un sector importante para el desarrollo de la economía nacional, de manera que es necesario ver más allá de los impactos ocasionados por la emergencia sanitaria en la economía, por lo que se deben buscar estrategias que permitan recuperar el dinamismo económico del sector para aportar en la reactivación nacional.

En la capital, de acuerdo con el último reporte que se tiene, el sector presentó un incremento del 5.5% en el año 2019 con respecto al año 2018, uno de los sectores con mayor incremento de la ciudad, después del sector financiero que presentó un crecimiento del 5.9%.

8.3.3 Factores Sociales

El cambio constante en las formas de consumo y los problemas ambientales que se presentan a nivel global, han posicionado la sostenibilidad como un tema principal dentro de las tendencias más prometedoras. La firma Trend Watching, una empresa independiente de Países Bajos experta en buscar a lo largo del planeta las tendencias de consumo y las ideas de negocio prácticas más prometedoras, ha presentado un reporte en el que indican que para el año 2020 se generará una transición de un “estado ecológico” a una “vergüenza ecológica”, ya que a causa del incremento de la oferta de bienes y servicios verdes el estatus de los consumidores no será definido por elegir

estas opciones eco amigables, sino más bien por el hecho de no elegirlos, ya que es cada vez más claro el beneficio que estos aportan para el ambiente y para la sostenibilidad en general (TREND WATCHING, 2020).

A nivel local, se sabe que la población de Bogotá realiza habitualmente actividades de contacto con la naturaleza como senderismo por los caminos establecidos por la Alcaldía Distrital y disfrutan de los paisajes y experiencias que los ecosistemas les ofrecen, de hecho, estos espacios naturales son conservados por su alto eco sistémico y por los servicios que ofrece a la ciudad. En concordancia con lo anterior, se identificó que el 84.1% de personas saben que “hay problemas ambientales y ayudan a solucionarlos como pueden” al momento de definir su posición frente a la situación ambiental actual. Esto se determinó a través de una Encuesta Estructurada (Ver anexo 1) realizada para el desarrollo del presente proyecto, en donde se puede identificar un interés de las personas por aportar desde sus alcances.

8.3.4 Factores Tecnológicos

Con la llegada de la cuarta revolución industrial, llamada la Revolución Digital, es posible encontrar en la actualidad nuevas formas en que la tecnología se integra en las sociedades, inclusive en el cuerpo humano. Un momento muy importante para la humanidad que trae consigo muchos retos y oportunidades, para las organizaciones es importante comenzar a adaptarse y formar parte de esta era digital, ya que se ha llegado a hablar inclusive que la empresa que no se encuentra en internet no existe o está condenada a desaparecer, una afirmación radical pero sensata, ya que el internet se está convirtiendo en la nueva realidad y la plataforma para la realización de negocios.

En este sentido, las redes sociales se han convertido en el espacio apropiado para el intercambio de opiniones, la manifestación de tendencias de consumo y nuevas tendencias sociales. En estas plataformas se construyen marcas, reputaciones y se transmite la imagen de muchas empresas, siendo un espacio ideal para el intercambio comercial de bienes y servicios que ha permitido el surgimiento de nuevos modelos de negocio, los cuales inclusive no requieren un establecimiento físico de la organización.

Esta situación sucede de igual forma con las páginas web, ya que se constituye como un espacio importante en donde la organización presenta su marca y su oferta comercial, de hecho, se consolida como una de las primeras interacciones del consumidor con la empresa ya que es el lugar al que suelen recurrir las personas para consultar los productos, la imagen corporativa y más

información de la empresa que puede orientar sus decisiones de compra. En este sentido, se consolida como un factor fundamental que las organizaciones tengan presencia en internet, ya que es la plataforma adecuada para darse a conocer, presentar su oferta de valor y lograr enlazar con posibles clientes o aliados estratégicos.

8.3.5 Factores Ambientales

Para el “Super Sostenible” es importante tener en cuenta los factores ambientales de la región ya que gran parte de sus productos son provenientes del sector agrícola, el cual puede verse afectado por variaciones climáticas e incidir en la oferta, lo que podría llegar a alterar los precios de compra y de venta al público. Se debe tener especial cuidado en las transiciones entre las épocas de lluvia y de verano, ya que en la actualidad se están presentando con mayor intensidad.

De igual forma, la responsabilidad del “Super Sostenible” dentro de la cadena de suministro es asegurarse de seleccionar los productos que presenten un menor impacto ambiental bajo un enfoque de ciclo de vida, por lo cual deberá siempre verificar que los productos y proveedores cumplan con los parámetros establecidos en sus procedimientos de compras sostenibles, así como asegurarse de no agregar costos ambientales a los productos cuando son comercializados para que el consumidor pueda tener la tranquilidad de recibir un producto con realmente sostenible.

Entre otros aspectos ambientales a tener en consideración se encuentran el consumo de recursos naturales y la generación de residuos, puesto que la organización puede alterar las condiciones ambientales a partir de una inadecuada gestión de estos, por ende, es necesario contar con programas de manejo adecuados y con metas bien definidas.

8.3.6 Factores Legales

El Estatuto del Consumidor implementado por la Ley 1480 de 2011, es considerado el instrumento legal más importante para la defensa del consumidor colombiano ante situaciones insatisfactorias frente a la adquisición de bienes y servicios. Es responsabilidad de la Superintendencia de Industria y Comercio velar por los derechos de los consumidores poniendo a disposición los mecanismos necesarios para la atención y solución de sus peticiones.

El Decreto 1369 de 2014 establece los requisitos que debe cumplir toda publicidad alusiva a cualidades, características o atributos ambientales de los productos que generen beneficios ambientales, los cuales deben ser beneficios reales comprobables. Esta norma aplica para las

personas naturales no jurídicas que desarrollan actividades publicitarias alusivas a las cualidades o atributos ambientales de los productos.

La resolución 1555 de 2005 del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial reglamenta el Uso del Sello Ambiental Colombiano, el cual es usado para la promoción de productos que pueden reducir los efectos ambientales adversos en comparación con otros productos de la misma categoría, contribuyendo al uso eficiente de los recursos naturales y a un elevado nivel de protección de los recursos naturales (MAVDT, 2005).

La resolución 2674 de 2013 del Ministerio de Salud y Protección Social establece los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y jurídicas que ejerzan actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos, así como los requisitos para la solicitud del permiso o el registro sanitario de los alimentos según el nivel de riesgo en la salud pública, todo esto con la finalidad de proteger la vida y la salud de las personas (MSPS, 2013).

8.4 Análisis de las 5 Fuerzas de Michael Porter

Este análisis permite identificar los factores del entorno inmediato o entorno micro, que afectan directamente la capacidad de la organización de satisfacer las necesidades de sus clientes y obtener rentabilidad. Para ello debe comprender cómo se articulan 5 fuerzas principales que determinan la intensidad de la competencia dentro de un sector específico, de esta manera podrá desarrollar una estrategia de negocio que busque sobresalir entre la competencia y obtener una mejor rentabilidad.



Figura 28. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.
Fuente: Autor, adaptado de (Porter, 2008).

8.4.1 Poder de Negociación de los Proveedores

Colombia es un país con una actividad agrícola muy extendida por todo su territorio, se trata de un sector importante para el país el cual presentó un crecimiento económico del 6.6% para el primer trimestre del 2020 y se posiciona como una actividad clave en el PIB. Actualmente en el sector agrícola es posible encontrar una oferta amplia de productos orgánicos debido a que una certificación de esta categoría brinda un valor agregado tanto para el consumidor como para el productor que busca diferenciarse de la gran oferta disponible en el país.

La producción agrícola orgánica es un sector en crecimiento al cual es cada vez más fácil acceder ya que gracias al internet es posible encontrar diferentes alternativas para todo tipo de productos. Cuando se habla de certificación el espectro de proveedores disminuye considerablemente, por lo cual es importante considerar otras alternativas que permitan suplir las necesidades del mercado sin que lleguen a ser costosas en caso que sean inviables, una de ellas son las declaraciones de producto en donde los proveedores pueden demostrar que los alimentos fueron cultivados sin el uso de plaguicidas. Otra alternativa que también permite ampliar el espectro de proveedores es la certificación de buenas prácticas agrícolas, ya que se puede confirmar que los procesos para la producción cumplen con unos estándares mínimos de calidad.

De igual forma, el “Super Sostenible” debe verificar por medio de una auditoría al proveedor que las características del producto satisfacen los estándares establecidos por la empresa, de esta manera existe la posibilidad de identificar proveedores con parámetros ambientales y de calidad mínimos aceptables sin recurrir a la certificación.

Para las otras líneas de productos como elementos de aseo para el hogar o higiene corporal será necesario verificar a través del procedimiento de compras sostenibles que las características de los productos obedecen a la finalidad de generar un menor impacto ambiental teniendo en consideración el enfoque de ciclo de vida. Para este tipo de productos existe también un sistema de eco etiquetado en tres niveles de verificación, siendo el máximo la certificación con sello, sin embargo, en aras de ampliar el espectro de proveedores y alternativas para los consumidores se evaluará con el programa de compras verdes la pertinencia y el cumplimiento de los requisitos mínimos de calidad y conservación ambiental para determinar la viabilidad de su comercialización. Es importante aclarar que a nivel de impactos ambientales se desea siempre generar el menor impacto posible, por lo cual los productos que tengan oportunidades de mejora en cuanto a sus aspectos ambientales se trabajará en conjunto con el proveedor para lograr un ajuste satisfactorio.

8.4.2 Poder de Negociación de los Clientes

De acuerdo con el estudio realizado por Ortiz L. y Peralta P. (2014), dentro de los factores motivantes en las personas para dirigirse a los supermercados el más importante es la calidad de los productos, seguido por el precio. En este sentido, es importante para “Super Sostenible” ofrecer productos de alta calidad que tengan una relación justa con el precio como oferta de valor inicial del emprendimiento.

La razón de ser de toda empresa es satisfacer las necesidades del cliente, sin embargo, en la actualidad la oferta de bienes y servicios es tan amplia que los consumidores se encuentran en la posición de incluir dentro de sus criterios de selección otros aspectos adicionales como lo es la experiencia del cliente al momento de la compra o cualquier otro valor agregado que le pueda ofrecer la organización. Por lo cual, las empresas actuales deben esforzarse no solo por ofrecer un producto de calidad sino también por generar valor agregado para el cliente de manera que su experiencia pueda causar su fidelización.

Del mismo modo, en la actualidad el cambio de las condiciones ambientales a nivel global y la gran cantidad de información que se dispuso recientemente para el conocimiento de toda la sociedad sobre los efectos negativos que generan las formas de desarrollo actuales, han repercutido en la construcción de una sensibilidad por los temas ambientales a nivel global, esto ha sucedido especialmente en las nuevas generaciones las cuales tendrán que enfrentarse a los efectos futuros de las inadecuadas formas de producción y consumo actuales.

Es por esta razón que cada vez más son los estudios que identifican cambios en las preferencias de consumo de la sociedad, para el caso del presente proyecto se realizó una Encuesta Estructurada (Anexo 1) en donde se identificó que el 84% de las personas encuestadas saben que existen problemas ambientales e intentan ayudar a solucionarlos como pueden desde su día a día. Sin embargo, el 61% de las personas identifican que es difícil encontrar productos y servicios amigables con el ambiente, por lo cual se percibe una oportunidad para satisfacer esta necesidad.

Por lo anterior, el “Super Sostenible” surge como alternativa que integra todas estas situaciones mencionadas y permite a las personas vivir una experiencia de consumo responsable a partir de una amplia oferta de productos alimenticios de calidad que favorecen la conservación del ambiente y un servicio orientado a satisfacer sus necesidades, lo que hace que el proceso de compra sea más responsable con el ambiente y genere un modelo de educación del cliente. Es importante resaltar que esta propuesta pretende generar comodidad para el consumidor, por lo cual las propuestas de

mejora deben estar alineadas con la intuición del cliente y deben estar inmersas dentro del proceso de compra normal.

En este sentido, se identificó la localidad de Usaquén como un sector geográfico estratégico para esta propuesta, ya que el 91% de los encuestados que viven allí está dispuesto a comprar productos amigables con el ambiente. A partir de esta información, se procedió a revisar los rangos de edades de las personas que estarían dispuestos a hacerlo para caracterizar aún más la población objetivo que puede interesarle la propuesta de valor de “Super Sostenible”.

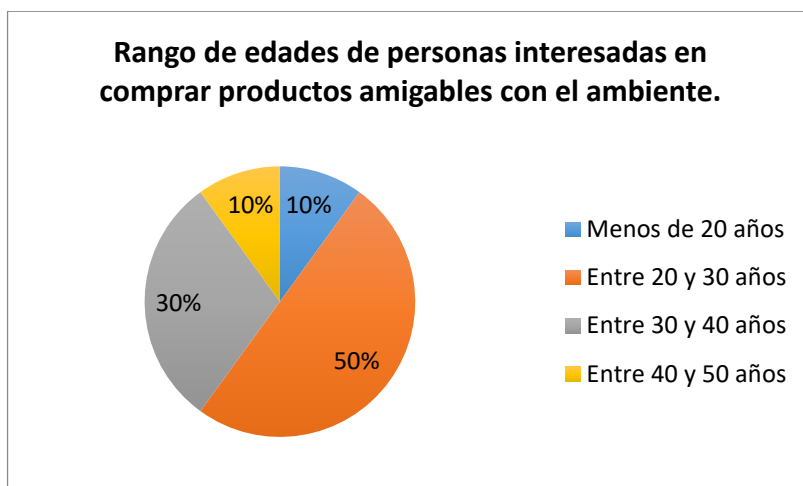


Figura 29. Rango de edades de personas interesadas en comprar productos amigables con el ambiente en Usaquén.
Fuente: Autor.

De acuerdo con la Figura 26, las personas entre 20 y 30 años son las más interesadas en adquirir productos amigables con el ambiente con una participación del 50%, y el 30% son personas con edades entre los 30 y 40 años. Por lo cual es posible orientar la propuesta de valor para satisfacer las necesidades de estos dos grupos de edades y se podría abarcar un amplio rango de personas interesadas. Si se configura esta situación en la población de Usaquén es posible inferir que se trata de una cantidad de 69.536 habitantes de 20 a 29 años, y de 74.023 habitantes de 30 a 39 años, por lo que si se busca satisfacer estos dos grupos de edades el mercado a abordar sería de 143.559 personas, esto se determinó de acuerdo con la información obtenida de la base de datos “Pirámide Poblacional de Bogotá 2005, 2015 y 2020” del Observatorio de Salud de Bogotá (OSB, 2020).

En cuanto a la ubicación estratégica del establecimiento, se desea captar a un público de estrato 3, 4 y 5, por lo que se recomiendan los barrios Cedritos, Barrancas y Caobos Salazar para tal fin. Sin embargo, es importante tener en consideración que el estrato socioeconómico de los sectores propuestos puede incrementar el costo del arriendo de los inmuebles, por lo que esta decisión debe tomarse teniendo en cuenta el análisis financiero del proyecto.

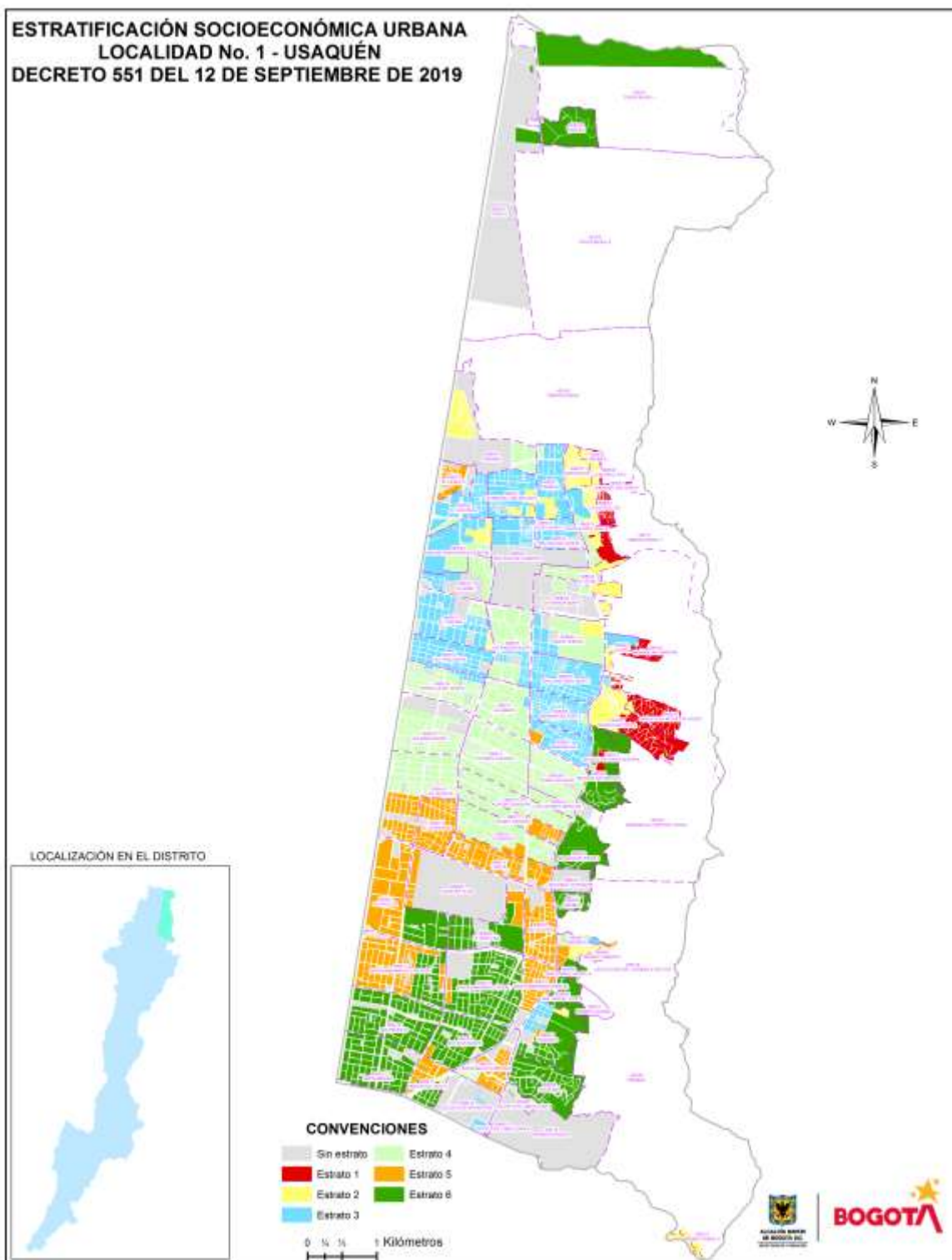


Figura 30. Estratificación por manzanas en la localidad de Usaquén.
Fuente: (SDP, 2019).

8.4.3 Amenaza de Productos Sustitutos

El “Super Sostenible” presenta una alternativa a las opciones tradicionales de consumo disponibles en el mercado, en este sentido el hecho que los productos de la empresa satisfagan las necesidades de los consumidores generando un menor impacto ambiental, lo convierte en un producto sustituto a los productos estándares. Es posible encontrar otras propuestas como productos especializados en ofrecer alto valor nutricional o productos para condiciones especiales de salud, sin embargo, estos beneficios es posible alcanzarlos si inicialmente se logra asegurar el cumplimiento de los requisitos mínimos de calidad y de conservación ambiental.

Esto sucede ya que la gestión de los impactos ambientales de los productos se realiza a lo largo del ciclo de vida de este y no en una sola etapa específica, por lo tanto, el amplio rango de posibilidades permite configurar características únicas, como, productos altamente nutritivos y orgánicos, o productos con sello ambiental bajos en glucosa para personas con enfermedades que les es restringida su ingesta. Entre estas es posible lograr diferentes valores adicionales para todos los tipos de productos, siempre y cuando se trabaje de la mano con los productores y se asegure la reducción de los impactos ambientales en sus diferentes etapas del ciclo de vida.

A nivel del concepto o formato del supermercado, existen actualmente propuestas que ofrecen variedad de productos orgánicos o se especializan en productos ecoamigables, sin embargo, en Bogotá no se identifican alternativas que integren estas dos ofertas, sumado con la venta de productos a granel, libre de plástico y bajo un modelo de sensibilización y comunicación de los beneficios ambientales, todo en un solo lugar armonizado para crear un concepto único que ofrezca una experiencia agradable para los clientes.

8.4.4 Amenaza de Nuevos Competidores

El sector del retail es un escenario altamente competitivo y actualmente en Bogotá se encuentran diferentes tipos de establecimientos clasificados por su tamaño siendo los hipermercados y los grandes almacenes los más grandes con áreas comerciales superiores a los 2500 m², posteriormente se encuentran los supermercados con áreas entre los 400 m² y 2500 m², después siguen los mini mercados con áreas inferiores a los 400 m².

En cuanto a los formatos de venta se pueden encontrar supermercados con rangos de precios normales, supermercados de descuentos con una oferta normal de productos y algunos productos en descuento o temporadas de descuentos, también se encuentran modelos Hard Discount especializados en ofrecer precios muy bajos sacrificando varios servicios adicionales así como

también una alta oferta de marcas propias, y finalmente los Soft Discount que ofrecen precios bajos en muchos de sus productos pero también incluyen un gran número de marcas comerciales reconocidas por los consumidores.

Es importante considerar a las tiendas de barrio tradicionales ya que tienen bastante participación en el sector retail ya que representaron cerca del 49% de las ventas totales del 2019 lo que las convierte en los canales principales de comercio. Esto sucede por su cercanía con los consumidores y por la relación cliente-tendero que se forja. Sin duda la oferta es variada, por ello es importante tener claramente el tipo de cliente y el lugar más apropiado para posicionar el “Super Sostenible” y disminuir su riesgo ante la entrada de nuevos competidores, además de los ya existentes que se encuentran muy bien posicionados.

8.4.5 Intensidad de la Rivalidad del Mercado

Teniendo en consideración las 4 fuerzas anteriores es posible determinar que “Super Sostenible” debe orientar sus esfuerzos a generar un factor diferenciador que pueda agregar valor directamente para el cliente, es decir, además de la oferta de productos amigables con el ambiente debe apostar por incluir otros valores agregados que le permitan alcanzar una ventaja competitiva.

Esto sucede porque el sector del retail, especialmente para alimentos, es un mercado altamente competitivo, cuya rentabilidad está determinada por la venta en volumen ya que cada producto aporta una cantidad pequeña de rentabilidad que debe sumarse a la de los demás productos ofrecidos. En este sentido, por causa de la alta cantidad de almacenes de cadena o competidores, la posibilidad de nuevos entrantes y el riesgo constante de productos sustitutos, se debe optar por una estrategia de fidelización del cliente y posicionamiento de marca que permita crear una imagen única que destaque al “Super Sostenible” por sus amplios beneficios para el consumidor y para la sostenibilidad.

De igual manera la estrategia de mercadeo debe estar orientada a los perfiles de clientes que estén más alineados con una filosofía ambiental para conectar con ellos en primera instancia, sin embargo, ya que el deseo del “Super Sostenible” es promover un cambio en los modelos de producción y consumo, es importante considerar la necesidad de atraer otros perfiles de consumidores para incrementar los efectos positivos y la mitigación de los negativos que estos modelos causan en el ambiente.

9 PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN CON ENFOQUE AMBIENTAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

9.1 Plan Estratégico

El “Super Sostenible” como nuevo competidor entrante en el sector del retail, debe contar con un Sistema de Gestión Empresarial Ambiental bien definido que le permita administrar eficientemente sus recursos, capital humano y procesos clave para mantenerse siempre a la vanguardia en la oferta de productos alimenticios de calidad que ayuden a conservar el ambiente, brindando un servicio orientado a satisfacer las necesidades de los clientes y una experiencia de consumo responsable.



Figura 31. Plan Estratégico Super Sostenible.

Fuente: Autor.

9.1.1 Análisis DOFA

Conocido como el análisis de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de un proyecto, esta metodología permite conocer la posición de la idea de negocio dentro del entorno en el que se encuentra, de manera que a partir de los 4 aspectos a identificar se pueda llegar a potenciar la toma de decisiones, comprendiendo las ventajas y obstáculos presentes para que el negocio no se vea comprometido.

En este caso, se analizaron factores que pueden incidir el éxito de la propuesta, clasificándolos en factores internos, si dependen de la organización, y factores externos si no pueden ser controlados por la organización.

De acuerdo con lo evidenciado en la Tabla 5, la cantidad de productos alternativos en el mercado y la falta de un portafolio con suficientes alternativas para el cliente a nivel interno, son factores que deben visualizarse como obstáculos durante la definición de la estrategia de la organización.

Por otra parte, el incremento en el interés de la población por los temas ambientales actuales, en conjunto con la oferta de una experiencia novedosa y agradable, consolidan como ventajas que deben ser aprovechadas por la organización durante el planteamiento de su estrategia. Este modelo debe ser incluido en el proceso de mejora continua de la organización como mecanismo para enfrentar la entropía presente en el sistema de gestión empresarial.

En la Tabla 5 se encuentran los elementos identificados que componen el panorama del entorno asociado a “Super Sostenible”, como factor necesario para ajustar la propuesta.

VENTAJAS		FACTORES INTERNOS
FORTALEZAS		
• A partir de una oferta de valor basada en una experiencia novedosa y agradable dirigida al cliente, es posible generar un estímulo positivo al comportamiento responsable. • Lograr la fidelización del cliente implica una frecuencia de compra regular que favorece el comportamiento repetitivo. • La oferta de los productos agrícolas orgánicos permite resaltar la contribución a la salud y el bienestar de los clientes como valor adicional de estos alimentos. • El no uso de plásticos atiende una necesidad actual de la sociedad por disminuir la generación de residuos de este material. • La venta a granel permite a los clientes llevar más variedad de alimentos en la cantidad justa que requieran, lo que también puede generar un ahorro. • La compra directa a los productores permite resaltar el compromiso social de la organización y vincula a los clientes para que hagan parte del proceso, es posible • Ofrece la posibilidad de contribuir con la solución a los problemas ambientales sin implicar esfuerzos adicionales, invertir tiempo adicional o destinar recursos económicos adicionales.		
OBSTACULOS		FACTORES EXTERNOS
DEBILIDADES		
• La adquisición de productos certificados puede implicar costos más elevados y por tanto podría dejarse por fuera un amplio rango de compradores interesados en contribuir pero que no pueden hacerlo por su poder adquisitivo. • Un solo punto de venta no genera suficiente demanda de productos amigables con el ambiente para estimular un cambio significativo en el sector productivo. • Existen productos que contribuyen a disminuir los impactos ambientales en un punto de su ciclo de vida, pero los incrementan en otro. • La oferta de productos sostenibles no es tan amplia en comparación con la oferta de productos tradicionales por lo que la variedad en el supermercado podría verse limitada. • Al ser un concepto novedoso se deben invertir cantidades considerables de recursos en la promoción y divulgación de la empresa. • Portafolio de productos insuficiente o inadecuado para las necesidades y expectativas de los clientes.		
VENTAJAS		FACTORES EXTERNOS
OPORTUNIDADES		
• Es una idea nueva en Bogotá que integra una oferta de productos amigables con el ambiente con una experiencia de compra que genera satisfacción y compromiso para el cliente. • Dado el contexto ambiental global, las personas se encuentran cada vez más interesadas en contribuir a disminuir la presión sobre el planeta a partir de sus hábitos de consumo. • Los otros competidores no tienen una oferta de valor tan completa y tan avanzada en Bogotá que pueda alcanzar la ventaja competitiva de “Super Sostenible” inmediatamente. • No ha existido un momento tan oportuno para los negocios sostenibles como el actual, ya que los gobiernos mundiales están invirtiendo grandes cantidades de recursos e implementando regulaciones que permitan alcanzar los ODS al año 2030. • El uso excesivo de plásticos ha traído consigo una problemática preocupante para la sociedad, por tanto, hoy día se da preferencia al uso de otras alternativas. • Las grandes marcas comerciales de productos han comenzado a incorporar criterios de sostenibilidad bajo un enfoque de ciclo de vida a algunos de sus productos, lo que hace posible comercializarlos.		
OBSTACULOS		FACTORES EXTERNOS
AMENAZAS		
• La alta rivalidad en el sector del mercado y la presencia de los supermercados Hard Discount hacen que la competencia por precios bajos sea más marcada, logrando captar una parte importante del mercado. • El número de tiendas físicas de las grandes superficies en todos sus formatos incrementan su alcance, lo que contribuye a posicionarlos como competidores líderes del mercado. • Las tiendas de barrio representan el 49% de las ventas y su presencia se encuentra distribuida por toda la ciudad, lo que las convierte en competidores importantes, además su relación tendero-cliente generalmente puede ser un factor atractivo para los consumidores. • La entrada de nuevos competidores con una estrategia de expansión agresiva y con un valor agregado similar puede acaparar la atención del consumidor.		

Tabla 5. Análisis DOFA.

Fuente: Autor.

9.1.2 Misión

Ser un canal para la comercialización de productos alimenticios de calidad que ayuden a conservar el ambiente por medio de un formato comercial minorista que brinde al cliente una experiencia de consumo responsable a través de un proceso de compra cuidadoso con el planeta y un servicio orientado a satisfacer sus necesidades, consolidando una alternativa del mercado que a través de la fidelización pueda generar un modelo de educación de sus clientes para incorporar criterios de sostenibilidad dentro de sus decisiones de compra.

9.1.3 Visión

Ser un referente de sostenibilidad confiable que genere cambios profundos en las formas de producción y consumo de la sociedad, haciendo un uso responsable de las riquezas del Planeta a partir del trabajo en conjunto y el buen relacionamiento con sus partes interesadas, basados en una cultura de transparencia y respeto, que brinde un clima organizacional de fraternidad para solucionar desafíos trabajando en equipo.

9.1.4 Valores Organizacionales

El “Super Sostenible” fundamenta sus actividades en una base sólida de valores organizacionales por medio de los cuales se define su identidad, la cual es la imagen de la empresa ante sus colaboradores y partes interesadas. Estos valores son inculcados en cada uno de los miembros que forman parte de la empresa y deben ser los principios rectores que orienten las decisiones de cada uno de ellos.

Fueron definidos con respecto a la misión organizacional y reflejan el compromiso de “Super Sostenible” como organización, ya que su filosofía es aportar a la construcción de una igualdad social a partir del ejemplo y el liderazgo, para incentivar e inspirar a las personas y otras organizaciones a generar cambios internos que aporten a esta finalidad. La comunicación y apropiación de los valores organizacionales en todos los colaboradores de la empresa son procesos constantes que constituyen el clima organizacional necesario para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización.



Figura 32. Valores organizacionales Super Sostenible.
Fuente: Autor.

Cada uno de estos valores aportan a la construcción de los cimientos de “Super Sostenible” de la siguiente manera:

- **Responsabilidad:** se consolida como la virtud de analizar y tomar decisiones de manera consciente, teniendo en consideración sus consecuencias para asumirlas y responder por las mismas ante quien corresponda, en el momento que sea necesario. Por ello, la posición que debe asumir “Super Sostenible” es la de ser responsable con el servicio que brinda a sus clientes para satisfacer sus necesidades de la mejor manera.
- **Honestidad:** en “Super Sostenible” se antepone la verdad en todas las acciones y expresiones que se generan durante el relacionamiento con todos los actores, como uno de los principios morales de la organización. Del mismo modo, los procesos de retroalimentación interna buscan ser claros y transparentes para fortalecer los procesos de autoconocimiento que permitan tomar decisiones basados en la realidad y la coherencia.
- **Empatía:** el relacionamiento de la organización con los actores debe ser siempre positivo, en donde las necesidades de los demás son comprendidas, así como las necesidades propias, para mantener un equilibrio demostrando un interés y preocupación mutuo.
- **Calidad:** la calidad como valor organizacional, está orientada tener siempre presentes las necesidades y expectativas de los clientes de “Super Sostenible”, con la finalidad de satisfacerlas al máximo y de ser posible a superarlas, todo dentro de un proceso de mejora continua que permita brindar un servicio cada vez mejor.

- **Confianza:** toda relación cliente-organización debe estar fundamentada en la confianza, ya que es un valor máximo por medio del cual “Super Sostenible” genera la capacidad de respaldar y hacer sentir respaldados a los consumidores en sus decisiones de compra y en los productos que adquieren. Del mismo modo, esta relación se debe fomentar con los integrantes de la organización para mantener un clima organizacional de apoyo y respaldo ante cualquier circunstancia.
- **Equidad:** en “Super Sostenible” se promueve la igualdad reconociendo y respetando todas las formas asociadas a la cultura, al género, niveles económicos, etnias, y demás, ya que la sostenibilidad se fundamenta en el desarrollo social, por lo que se trata de un valor fundamental que debe ser inculcado en todos los colaboradores de la organización.
- **Trabajo en Equipo:** el compromiso de toda la sociedad para alcanzar formas de desarrollo sostenibles implica un trabajo en conjunto basado en el compañerismo y apoyo para enfrentar todas las situaciones de dificultad que se presenten. En “Super Sostenible” se tiene claridad en que la organización es un equipo que trabaja para alcanzar las metas que se han trazado, de manera que todos los integrantes aporten y aprendan nuevas experiencias que los construyan personal y profesionalmente.

9.1.5 Objetivos Organizacionales

La definición de las situaciones deseables para Super Sostenible, es la base para la consolidación de unos objetivos claros que orienten el crecimiento de la empresa en un tiempo definido. Esta labor se encuentra a cargo de la alta gerencia y son la base del direccionamiento estratégico de la organización, así mismo, deben estar alineados con la misión y la visión corporativa para definir un camino coherente a seguir en el largo plazo.

Objetivo General

- Mantener un proceso de mejora continua del modelo empresarial y la propuesta de valor de Super Sostenible con un enfoque en la preparación de la organización para ampliar su presencia en el mercado por medio de la apertura de dos (2) nuevos puntos de venta en un plazo de 5 años.

Objetivos Específicos

- Realizar la revisión y el ajuste de la cadena de valor de la organización anualmente para mantener ajustada la propuesta de valor a las necesidades del mercado.

- Incrementar el portafolio de productos a 300 referencias en cinco (5) años para brindar a los clientes nuevas opciones de productos que favorezcan la conservación del ambiente.

9.1.6 Talento Humano

El capital humano de “Super Sostenible” se consolida como el factor principal para promover la sostenibilidad, es por esta razón que su selección debe ser acertada. Para la operación del establecimiento se requieren 3 cargos que cubren áreas estratégicas de la organización, en este sentido los perfiles de las personas que pueden entrar a ocupar esos cargos deben cumplir como los requisitos establecidos en la Tabla 6.

Cargo	Requisitos	Descripción
Gerente de punto de venta	Formación	Carrera universitaria: Administración de empresas, Mercadeo, carreras afines.
	Experiencia	2 años administrando puntos de ventas
	Conocimientos	Marketing y ventas. Manejo paquete Office. Manejo de personal. Manejo y rotación de inventarios. Cumplimiento de presupuestos. Atención al cliente.
	Funciones del Cargo	Administrar correctamente los recursos asignados para el punto de venta. Velar por la correcta atención al cliente y la satisfacción del usuario. Administrar los inventarios y dirigir al personal encargado. Abrir caja al inicio de la jornada y recibir el cierre de caja al finalizar. Recepción de proveedores.
Cajero	Formación	Carrera técnica: Administración de empresas o carreras afines.
	Experiencia	1 año en cargos similares
	Conocimientos	Atención al cliente. Manejo de paquete Office. Manejo de presupuestos.
	Funciones del Cargo	Será responsable del área de caja, realizará la facturación de los productos de los clientes y entregará el reporte de ventas al cierre de la jornada.

Almacenista	Formación	Carrera técnica/Bachillerato: Administración de empresas, carreras afines.
	Experiencia	1 año en cargos similares
	Conocimientos	Manejo de programas de Excel y Word. Manejo de unidades de medida de peso y volumen. Rotación de inventarios. Abastecimiento de estanterías
	Funciones del Cargo	Será el responsable de almacenar en bodega los inventarios del supermercado y mantener abastecidas las estanterías para asegurar una disponibilidad constante de productos. Mantener en buenas condiciones sanitarias el área de bodega y las estanterías. Ayudar con el aseo de las instalaciones.

Tabla 6. Perfiles de cargo Super Sostenible.

Fuente: Autor

9.1.7 Gestión de Clientes

La gestión de la experiencia del cliente se constituye como parte fundamental de “Super Sostenible”, ya que su oferta de valor está orientada a brindar una experiencia en consumo responsable. En este sentido, se deben definir los elementos necesarios para consolidar la propuesta de experiencia comenzando por las necesidades de los clientes, seguido de la definición de los pasos del proceso de compra y finalizando con las acciones de mejora.

Identificación de necesidades y expectativas del cliente

A partir de la Encuesta Estructurada realizada por medio de un formulario virtual en la plataforma Google Forms a 63 personas habitantes de la ciudad de Bogotá, se logró recopilar información útil para caracterizar a la población, sus necesidades y su percepción actual sobre el tema de estudio.

En este sentido, se identificó que el 84.1% de los encuestados definió su posición frente a la situación ambiental actual como “Sé que hay problemas ambientales y ayudo a solucionarlos como puedo”, mientras el 15.9% dijeron que “Sé que hay problemas ambientales, pero no sé cómo puedo ayudar”.

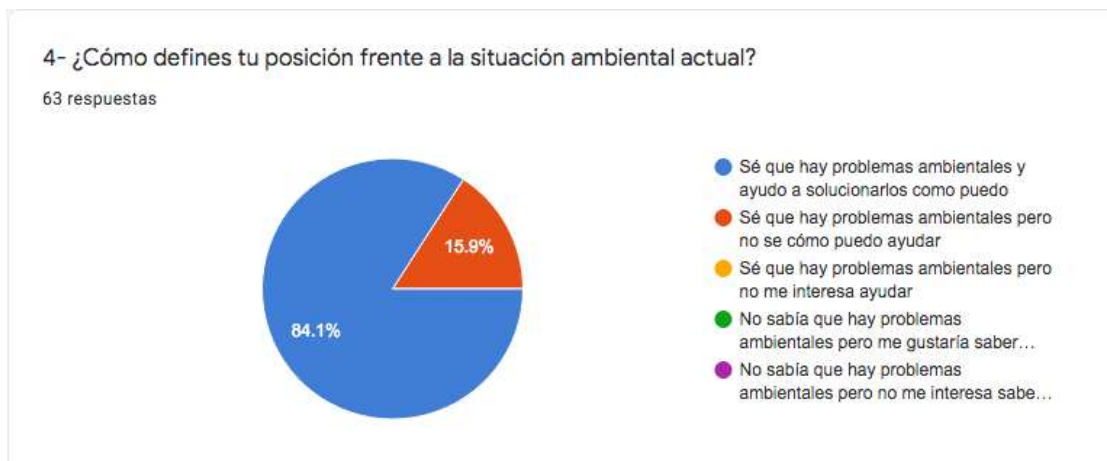


Figura 33. Resultado pregunta 4 encuesta “Nuestros hábitos de consumo como motor del desarrollo sostenible.
Fuente: Autor.

Posteriormente, se preguntó a los encuestados cuáles son las dificultades que encuentran para contribuir con la mejora de la situación ambiental actual, en donde el 61.9% de los encuestados respondieron que “Es difícil encontrar productos y servicios amigables con el ambiente” y el 34.9% asegura que “Tengo poco conocimiento sobre lo que puedo hacer para ayudar”. Del mismo modo, es importante resaltar que el 100% de los encuestados afirmó que saben que sus hábitos de consumo son directos responsables de la degradación ambiental, lo que indica un nivel de conocimiento mínimo favorable para el proyecto.

De acuerdo a lo anterior, se resaltaron las necesidades principales de las personas para poder contribuir con la sostenibilidad a partir de un consumo responsable, por lo que en Tabla 7 se consolidaron estas situaciones para identificar alternativas que permitan atender sus necesidades desde “Super Sostenible”.

NECESIDAD DEL CLIENTE	PROPUESTA DE VALOR
Falta de información para saber cómo ayudar a disminuir los impactos ambientales asociados a los hábitos de consumo.	Comunicar la información ambiental y social de los productos que se van a comercializar de forma clara y de fácil comprensión para el cliente.
Dificultad para encontrar una oferta de productos y servicios amigables con el ambiente.	Consolidación de un portafolio de productos alimenticios de calidad que favorezcan la conservación ambiental a partir de la disminución de uno o de varios impactos ambientales.
Falta de orientación para tomar decisiones acertadas sobre consumo responsable.	Ofrecer una experiencia de consumo responsable que permita al cliente realizar un proceso de compra cuidadoso con el ambiente y que a partir de la visita regular permita apropiarse de hábitos e incorporar criterios de selección ambientales en las compras regulares.

Tabla 7. Necesidades de los clientes.
Fuente: Autor.

A partir de los resultados obtenidos, se realizó la identificación de las expectativas de los consumidores pertenecientes a la localidad de Usaqué para determinar la forma cómo ellos esperan que los supermercados les ayuden a tomar decisiones más responsables asociadas al consumo. En este sentido se consolidaron las propuestas de acuerdo al nivel de relevancia en la Figura 31, para ser tenidas en cuenta al momento de definir el Mapa de Experiencia del Cliente.

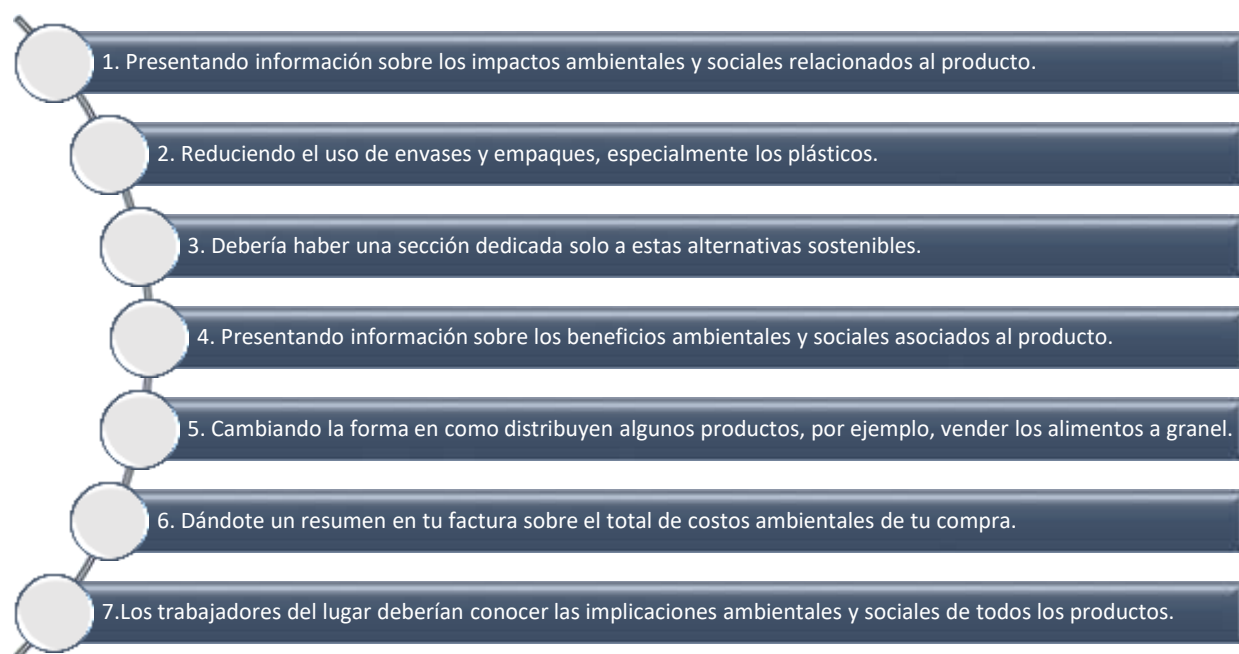


Figura 34. Expectativas de los consumidores de la localidad de Usaqué para ser orientados por los supermercados a tomar decisiones de consumo más responsables.

Fuente: Autor.

Modelo de educación del cliente a partir de una experiencia en consumo responsable

Un modelo educativo puede ser entendido como un conjunto de teorías pedagógicas que rigen cualquier proceso de enseñanza, su finalidad es orientar a los docentes en la elaboración de los programas de estudios para sistematizar el proceso de enseñanza y aprendizaje. (UNADE, 2020)

Debido a la necesidad de promover los modelos de producción y consumo sostenibles como una alternativa viable para desligar el crecimiento económico y el desarrollo social de la degradación ambiental, se requiere que los minoristas participen a partir de una oferta de productos que favorezcan la conservación del ambiente y un modelo de enseñanza que oriente a los consumidores a mejorar sus criterios de selección de los productos.

Por tal razón, en “Super Sostenible” se identificaron 4 criterios específicos asociados con las características que deben presentar los productos o la forma de adquirirlos, para contribuir con la conservación ambiental de acuerdo a la definición de Producción y Consumo Sostenible del PNUMA. Estos criterios son:

- Disminuir el uso de recursos naturales
- Reducir el uso de sustancias tóxicas
- Reducir la generación de residuos
- Reducir la emisión de contaminantes.

Estos criterios deben ser incorporados dentro del proceso de compra y/o dentro de los productos, como estrategia para crear una oferta de valor basada en el consumo responsable, de manera que un incremento en la demanda de estas alternativas de menor impacto ambiental pueda estimular una mayor participación del sector productivo de acuerdo a las leyes del mercado, lo que promueve una transición de la cadena de suministro hacia la sostenibilidad.

Para lograrlo, es importante que los esfuerzos de “Super Sostenible” estén orientados a incentivar un crecimiento en ventas ya sea por medio de estrategias de fidelización, o atrayendo nuevos compradores al punto de venta. Sin embargo, en la actualidad las personas ya no ven las compras como una actividad obligatoria, sino como una actividad lúdica, lo que implica que “Super Sostenible” debe ofrecer un valor agregado al cliente como parte de su ventaja competitiva.

Por esta razón, los esfuerzos se orientan a brindar una experiencia de compra atractiva e innovadora para el cliente, ya que una oferta de productos de calidad no brinda la seguridad de un crecimiento en ventas para la organización. En consecuencia, a partir de la identificación de las necesidades y expectativas del cliente, se propone la construcción de una experiencia de consumo responsable por medio de la consolidación e integración de varios factores que permitan estimular positivamente el comportamiento del cliente:

- ✓ El primero de los estímulos es brindar un servicio orientado a satisfacer las necesidades del cliente a partir de canales de comunicación que permitan saber cuáles son sus expectativas y como pueden mejorarse, cuando esto se logra, el cliente experimenta una satisfacción interna por haber solucionado sus problemas en un ambiente agradable y su estado emocional será positivo. Entre más habilidad tenga “Super Sostenible” de conocer las necesidades del cliente y satisfacerlas, mayor será la capacidad de fidelizarlos.

- ✓ El segundo estímulo que se pretende generar por medio de la experiencia del cliente es crear una relación de confianza, esto se logra a partir de la comunicación transparente de la información de los productos y un manejo seguro de las instalaciones, es decir, mantener unas condiciones sanitarias y de orden que transmitan pulcritud, de esta manera el cliente obtendrá tranquilidad al realizar las compras en “Super Sostenible”.
- ✓ El tercer estímulo está asociado con el compromiso del cuidado ambiental, ya que los clientes conocen que sus hábitos de consumo tienen parte de la responsabilidad de la degradación ambiental y esperan poder corregir esa situación que los mantiene ligados directamente al problema actual. Por lo cual este estímulo está orientado a permitir que las personas puedan alcanzar un sentimiento de reconciliación y tranquilidad por reducir los daños que causan al planeta.
- ✓ El cuarto estímulo es un programa de recompensas creado por “Super Sostenible”, el cual reconoce y premia el compromiso de sus clientes por estar interesados en reducir sus impactos ambientales. Este programa de recompensas puede estar ligado a una estrategia de fidelización y los estímulos pueden ir desde reconocimientos y agradecimientos, hasta descuentos económicos y regalos.

Todo lo anterior puede constituir un modelo de educación del cliente a partir de una oferta de valor basada en el consumo responsable, ya que las estrategias obedecen a un enfoque conductista, puesto que, de acuerdo con la Teoría del Reforzamiento de B.F. Skinner, una persona tiende a repetir una conducta cuando los resultados de ese comportamiento reciben un estímulo externo positivo, o por el contrario, la exterminan cuando los estímulos son negativos (Ledesma, 1979).

Del mismo modo, el “Super Sostenible” hará uso de medios de comunicación para transmitir información sobre los aspectos que las personas deben tener en cuenta para lograr un consumo responsable durante el proceso de compra, por lo que es importante que el ambiente del establecimiento sea agradable, ya que esto permite que el cliente interactúe de forma más sensitiva y emocional con los elementos del entorno, por lo que si consideramos lo planteado por el modelo del Cono del Aprendizaje de Edgar Dale (1954), el cliente podrá capturar mayor información de esos elementos, permitiendo una recepción efectiva de la información.

Mapa de Experiencia del Cliente

Conocido como el Customer Journey Map, es una herramienta de Design Thinking que permite diagramar cada una de las interacciones, recursos y elementos por las que pasa el cliente cuando interactúa con la organización. Para el caso de “Super Sostenible” se definió como recorrido principal el proceso de compra, el cual se compone de 5 fases; Reconocimiento de la necesidad, Búsqueda de información, Evaluación de alternativas, Decisión de compra/no compra, y Comportamiento post compra. Del mismo modo, se definieron 4 criterios para analizar a lo largo de todo el proceso de compra con el fin de determinar los elementos necesarios para materializar la experiencia del cliente.

Para dar el enfoque en consumo responsable, se incorporaron las expectativas y las estrategias para satisfacer las necesidades de los clientes identificados previamente. El diseño de la propuesta de la experiencia de “Super Sostenible” incluye dos factores importantes que son incorporados a lo largo de las 5 fases del proceso de compra, el primero es ofrecer un servicio agradable para el cliente, y el segundo es trabajar bajo una ambientación orientada a recrear un entorno natural.

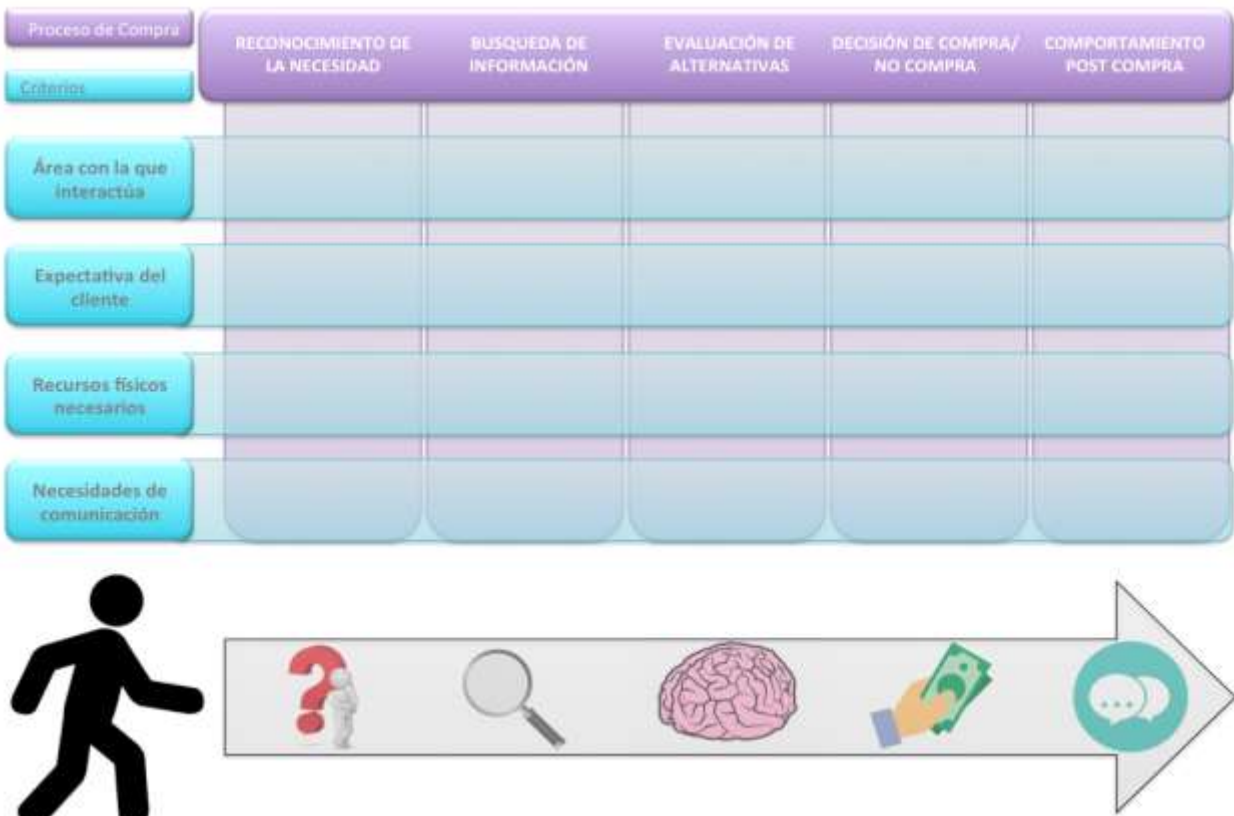


Figura 35. Plantilla Mapa de Experiencia del Cliente.
Fuente: Autor, adaptado de (WOWCX, 2018).

De acuerdo con la Figura 32, el cliente de “Super Sostenible” podrá interactuar con la organización en 5 momentos durante el proceso de compra, sin embargo, es de resaltar que el cliente no necesariamente debe pasar por los 5 momentos para adquirir sus productos, ya que, por ejemplo, pueden existir clientes que hayan identificado a “Super Sostenible” previamente por recomendación de otra persona, evitando de esta forma la fase de Búsqueda de Información.

En este sentido, la propuesta de experiencia se construye a partir de la integración de todos los elementos relacionados en el mapa de la experiencia, por ello es tan importante que esta sea la herramienta en la que se tengan en cuenta los aspectos asociados al consumo responsable.

Fase 1: Reconocimiento de la necesidad

		Proceso de Compra
		Reconocimiento de la Necesidad
Criterios	Área con la que interactúa	- Mercadeo
	Expectativa del cliente	- Atender sus necesidades fisiológicas de alimentación, hidratación e higiene. - Encontrar alternativas de productos y servicios amigables con el medio ambiente.
	Recursos físicos necesarios	- Computador y/o Smartphone con acceso a internet. - Plan de marketing. - Página web. - Cuenta Instagram. - Cuenta Facebook.
	Necesidades de comunicación	- Pautas publicitarias alusivas a una oferta de productos alimenticios de calidad y una forma de alimentación sostenible. - Se usarán redes sociales y página web como medio de difusión de la información.

Tabla 8. Interacciones, recursos y expectativas del cliente con Super Sostenible en la fase de Reconocimiento de la Necesidad.

Fuente: Autor.

La fase de Reconocimiento de la Necesidad involucra el proceso mediante el cual la persona identifica una necesidad o problema a solucionar. “Super Sostenible” está orientado a brindar una oferta de productos que permitan a los clientes satisfacer sus necesidades básicas o fisiológicas, es decir, aquellas importantes para la supervivencia de las personas, tales como alimentación, hidratación e higiene.

De acuerdo con la Tabla 8, la interacción entre “Super Sostenible” y sus clientes es observada a partir de la definición de 4 aspectos importantes que en conjunto constituyen una parte del proceso de la experiencia del cliente, la finalidad es que cada una de las fases aporte a la construcción de un proceso completo de experiencia agradable en consumo responsable.

Los aspectos en color naranja corresponden a los elementos del cliente presentes en la interacción, los cuales corresponden a las necesidades y expectativas del consumidor. Los aspectos señalados en color azul corresponden a los elementos de “Super Sostenible” necesarios para satisfacer esas necesidades y expectativas de los clientes.

En esta fase se consideran los elementos de “Super Sostenible” necesarios para ser identificado como una alternativa viable para las personas que desean satisfacer sus necesidades y esperan vivir una experiencia de compra agradable. Por ello sus esfuerzos deben orientarse en generar una estrategia de comunicación efectiva que logre transmitir a los consumidores la oferta de valor como un beneficio para ellos.

Fase 2: Búsqueda de información

En esta fase del proceso de compra, el cliente potencial consciente de su necesidad busca las alternativas que pueden satisfacerla de la mejor manera, para ello se soporta en fuentes de información externa como recomendaciones, o interna como razonamiento propio. Para esta fase el cliente tiene sus necesidades mejor definidas e incorpora unas expectativas que espera puedan cumplirse durante su experiencia, por tal razón “Super Sostenible” debe esforzarse por mantener el interés del consumidor con una organización interna del establecimiento que sea llamativa y permita encontrar las categorías de productos fácilmente.

De igual forma, la organización de los productos debe estar alineada con una estrategia de merchandising que permita resaltar las bondades alimenticias, ambientales y sociales de los productos incrementando su venta. Es importante que la ambientación interna brinde al cliente una sensación de contacto con la naturaleza, lo que puede motivarlo a interactuar de forma más sensorial con el establecimiento.

		Proceso de Compra
		Búsqueda de Información
Criterios	Área con la que interactúa	- Autoservicio: frutas, verduras, zona a granel
	Expectativa del cliente	- Disponer en un solo lugar de una oferta de productos alimenticios de calidad para satisfacer sus necesidades fisiológicas y que adicionalmente ayuden a conservar el ambiente. - Recibir información por parte de los empleados del establecimiento. Realizar compras sin usar ni generar plástico.
	Recursos físicos necesarios	- Estantería con materiales reciclados en buen estado. - Dispensadores a granel. - Distribución organizada de los productos. - Canastas de mimbre para ayudar a cargar los productos durante la compra. - Decoración con plantas aromáticas y florales. - Iluminación natural. - Señalización con el nombre de las secciones de productos.
	Necesidades de comunicación	- Incorporar elementos de una ambientación natural funcional en todo el establecimiento. - Implementar una estrategia de merchandising para la ubicación de los productos a fin visibilizar sus bondades.

Tabla 9. Interacciones, recursos y expectativas del cliente con Super Sostenible en la fase de Búsqueda de Información.

Fuente: Autor.

Fase 3: Evaluación de alternativas

En este punto del proceso de compra el cliente ha identificado una oferta de productos que pueden satisfacer sus necesidades e inicia un análisis de las alternativas buscando la que mejor pueda cumplir sus expectativas. Anticipándose al proceso, “Super Sostenible” debe establecer un formato de lenguaje visual y verbal amigable con el usuario que permita transmitir la información pertinente de forma clara.

Del mismo modo, la estrategia de comunicación debe definir qué información transmitir y cómo transmitirla al cliente para que pueda identificar los beneficios y/o impactos ambientales de los productos que se encuentran entre sus alternativas para realizar una comparación efectiva de los beneficios que espera adquirir.

		Proceso de Compra
		Evaluación de Alternativas
Criterios	Área con la que interactúa	- Autoservicio: frutas, verduras, zona a granel
	Expectativa del cliente	- Seleccionar la mejor alternativa para satisfacer sus necesidades. - Tener acceso a la información clara y transparente de los impactos y/o beneficios ambientales de los productos.
	Recursos físicos necesarios	- Definición de un formato de comunicación visual y verbal en los display ubicados en el establecimiento. - Rótulos y etiquetas de la información relativa al producto. - Organización adecuada de los productos.
	Necesidades de comunicación	- Brindar la información del precio por unidad de medida del producto. - Brindar las consideraciones ambientales más representativas del producto.

Tabla 10. Interacciones, recursos y expectativas del cliente con Super Sostenible en la fase de Evaluación de Alternativas.

Fuente: Autor.

La información de los productos debe cumplir con dos criterios necesarios, el primero es presentar los atributos importantes de los productos, es decir los requisitos mínimos que debe tener para ser aceptable y pasar a la siguiente fase del proceso de compra, en este caso la información referente a la calidad del producto o sus propiedades nutricionales. El segundo criterio de información es brindar los atributos determinantes, son aquellos que el cliente desea obtener y diferencian al producto de otras marcas, para este caso esas consideraciones ambientales o sociales que se incorporan en el ciclo de vida del producto para que sea sostenible.

Fase 4: Decisión de compra/no compra

Una vez el cliente ha determinado cual es la alternativa que desea adquirir, se debe asegurar que el proceso de compra sea rápido, se genere una interacción agradable entre cliente-servidor y se resuma los impactos ambientales que su compra ha evitado.

		Proceso de Compra
		Decisión de Compra/No Compra
Criterios	Área con la que interactúa	- Área de cajas
	Expectativa del cliente	- Decidir si se adquiere o no el producto. - Realizar una compra cuidadosa que le permita disminuir sus impactos ambientales asociados al consumo
	Recursos físicos necesarios	- Caja registradora. - Bascula con capacidad de medición en gramos y kilogramos. - Software de gestión de ventas. - Computador. - Impresora de facturas matriz de puntos.
	Necesidades de comunicación	- Comunicar el detalle de la compra y la información legal respectiva de la factura. - Incorporar un aspecto ambiental positivo al nombre del producto en la factura. - Incluir un mensaje de agradecimiento por comprar responsablemente al final de la factura.

Tabla 11. Interacciones, recursos y expectativas del cliente con Super Sostenible en la fase de Decisión de Compra/No Compra.

Fuente: Autor.

Es importante tener en cuenta que los medios de pago serán en efectivo y con tarjeta, por lo que dentro de los recursos necesarios se debe incluir un datafono. En este punto se pueden alimentar las bases de datos con la información de los productos más vendidos, la cantidad de productos promedio por cliente, entre otra información que sirva de utilidad a la organización.

Fase 5: Comportamiento post compra

Los procesos de compra no finalizan cuando el cliente ha adquirido el producto, es necesario realizar procesos de retroalimentación, fidelización del cliente y canales de atención PQSR. Para “Super Sostenible” es importante tener programas que estimulen al cliente a regresar, ya que la

incorporación de criterios de sostenibilidad en los hábitos de consumo requiere una ejecución repetitiva de los ejercicios para facilitar la apropiación de los conceptos.

		Proceso de Compra
		Comportamiento Post Compra
Criterios	Área con la que interactúa	- Atención al usuario
	Expectativa del cliente	- Evaluar si el producto realmente se adapta a sus necesidades. - Obtener satisfacción por realizar una compra que atendió sus expectativas y brindó un valor agregado.
	Recursos físicos necesarios	- Base de datos con correos electrónicos de los clientes. - Programa de ofertas especiales y recomendaciones para los clientes. - Canal de atención a PQSR. - Programa de comunicación cliente-proveedor.
	Necesidades de comunicación	- Encuestas de satisfacción al cliente. - Estrategias de fidelización. - Retroalimentación a proveedores.

Tabla 12. Interacciones, recursos y expectativas del cliente con Super Sostenible en la fase de Comportamiento Post Compra.

Fuente: Autor.

En esta fase, “Super Sostenible” pretende brindar un canal de comunicación entre los consumidores y los productores para transmitir las recomendaciones y felicitaciones asociadas a las características ambientales de los productos para estimular la oferta de este tipo de bienes de consumo con base en las percepciones de los clientes. De esta forma el proveedor contará con una fuente de información primaria que le ayudará a establecer metas claras para implementar estrategias que aporten a la transición hacia modelos de producción y consumo sostenible.

Las estrategias de fidelización deben planearse teniendo en cuenta las retroalimentaciones de los clientes en cuanto a su experiencia con la organización. Algunas estrategias pueden ser premios ambientales por compras que superen un monto mínimo, descuentos por traer sus propios envases, entre otras estrategias que premie el compromiso de los clientes con el consumo responsable. De esta forma, se incrementa la probabilidad de que el cliente vuelva, genere buenas referencias del lugar con sus allegados y/o realice buenas calificaciones en las redes sociales y página web.

9.1.8 Procesos Clave

Proceso	Cargos responsables	Descripción
PROCESO DE COMPRAS SOSTENIBLES	Gerente de punto de venta	1. Planificación de las compras: Identificar la necesidad de adquirir el producto, analizando por qué y para qué se requiere dicho bien o servicio, si es realmente necesario o si por el contrario se pueden encontrar alternativas. De igual forma se deben tener en cuenta los siguientes aspectos: • Análisis de costos, incluyendo costos indirectos como las externalidades ambientales o afectaciones sociales. • Análisis del mercado para la búsqueda de proveedores, especialmente locales y comunidades menos favorecidas por el mercado. • Análisis de riesgos asociados a la sostenibilidad y a la organización.
		2. Integración de requisitos de sostenibilidad y de calidad en las especificaciones Incorporar los criterios de sostenibilidad que espera verificar en el bien, en el servicio o en el proveedor. Esto se puede realizar a través de diferentes mecanismos, entre los que pueden estar especificaciones de producto, la elaboración de un contrato o un plan de trabajo. En este sentido, es importante tener definido el alcance de la evaluación ambiental del producto dentro de la cadena de suministro para identificar los criterios de selección acertadamente, una forma de lograrlo es implementando reglas de corte que permitan delimitar la profundidad del análisis de ciclo de vida. De acuerdo con la definición de Producción y Consumo Sostenible del PNUMA se deben verificar los siguientes criterios en los productos: • Disminuir el uso de recursos naturales • Reducir el uso de sustancias tóxicas • Reducir la generación de residuos • Reducir la emisión de contaminantes Se construirán fichas técnicas con criterios de sostenibilidad para cada categoría de productos alimenticios a comercializar.

	3. Selección de proveedores: La organización debe asegurarse que el proveedor tiene la capacidad de satisfacer las expectativas de los requisitos que ha planteado, para ello se pueden realizar procesos de precalificación y de licitación en donde se identifique principalmente la capacidad y el compromiso de proveedor de lograr los resultados esperados. Es importante que los procesos de selección sean justos y respeten el principio del mérito de los proveedores que cumplen con los requisitos establecidos. Dentro de los aspectos a tener en cuenta en la selección de proveedores es posible considerar situaciones como el trato justo a sus trabajadores, salarios y condiciones laborales dignas, comercio ético, compromiso con la protección ambiental, entre otros aspectos que deben verificarse por medio de auditoría interna, visitas u otros mecanismos de evidencia acordados entre las partes. 4. Gestión del contrato: El contrato debe estructurarse teniendo en cuenta todos los aspectos ambientales que han sido incluidos en los procesos de adquisición y por tanto deben incluirse dentro del acuerdo contractual entre las partes. También es posible dejar estipuladas algunas condiciones como acompañamiento en los programas posconsumo de los envases o residuos procedentes de los productos, suministro con cantidad mínima establecida para disminuir generación de emisiones, entre otras consideraciones. Del mismo modo, las cláusulas del contrato deben ser justas y considerar reparaciones por daños y perjuicios, respeto a la propiedad intelectual, la delimitación de las funciones y los alcances de cada una de las partes para reducir riesgos de incumplimiento. Es recomendable dejar establecidos los métodos de verificación como auditorías o visitas de inspección. 5. Evaluación y aprendizaje del control: Verificar que las condiciones del contrato se estén cumpliendo en todo momento y tener presente la fecha de expiración del mismo. Cuando esto suceda, es importante que ambas partes intercambien las experiencias adquiridas durante el proceso a fin de generar conclusiones y brindar oportunidades de mejora que servirán como fuente de información primaria para mejorar el programa, logrando aplicar un enfoque de mejora continua que favorece tanto al proveedor como a la organización.
--	--

ALMACENAMIENTO DE INVENTARIOS	Gerente de Punto de Venta Almacenista	1. Antes de manipular cualquier alimento el almacenista debe lavar sus manos de acuerdo a los protocolos establecidos. 2. Cada vez que llegue una carga para abastecer los inventarios, el almacenista debe orientar la descarga de los pedidos y el Gerente debe verificar las condiciones de calidad y los recipientes usados para el transporte del producto entregado. 3. Incorporar las cantidades de producto aceptado y notificar al proveedor la novedad del producto rechazado por incumplimiento de los criterios de selección. 4. Incorporar en la base de datos de inventarios la cantidad del producto y la fecha de entrega.
ABASTECIMIENTO DE ESTANTERÍAS	Almacenista	1. Antes de manipular cualquier alimento el almacenista debe lavar sus manos de acuerdo a los protocolos establecidos. 2. Verificar un abastecimiento mínimo del 60% de la capacidad total de cada espacio de estantería, dispensador a granel y dispensadores de líquidos. 3. En caso de ser un estante transportar los alimentos en canastas para ubicarlos cuidadosamente en los espacios correspondientes. 4. En caso de ser un dispensador a granel o de líquidos, retirar el dispensador de la base y transportarlo con cuidado a la zona de bodega para reabastecerlo teniendo cuidado de no dañarlo ni de generar desperdicios de producto. 5. Realizar nebulización regular de frutas y verduras para asegurar su frescura y mantener su calidad.
MANTENIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA	Almacenista	1. Antes de iniciar la jornada se cubrirán los alimentos con paños de tela limpios y secos para proceder a realizar un barrido profundo de todo el establecimiento, una vez finalice se retiran los paños y se almacenan con cuidado. 2. Se realizará limpieza y desinfección externa de los dispensadores a granel y de líquidos. 3. Se realizará limpieza con trapos secos y limpios de los productos no alimenticios así como de letreros y carteles informativos. 4. Realizar cada 15 días una limpieza y desinfección profunda de pisos, paredes y ventanas.
SISTEMA DE PESAJE DE RECIPIENTES	Cajero	1. Cuando un cliente ingrese a Super Sostenible y este lleve sus recipientes para hacer recarga de alimentos se debe orientar a la persona para que ubique sus recipientes en la báscula uno a uno, de manera que se registre el peso en un pequeño adhesivo que se pondrá al recipiente. 2. Si la persona requiere ayuda, el cajero deberá aplicarse gel antibacterial antes de entrar en contacto con los recipientes del cliente ya que en su área el manejo constante de dinero en efectivo puede representar un riesgo para la inocuidad. 3. En caso que el recipiente no cuente con el peso, el cajero usará los recipientes auxiliares para trasladar el producto mientras ubicar el recipiente vacío en la balanza para determinar el peso real.

Tabla 13. Procesos clave.

Fuente: Autor.

9.2 Enfoque Sistémico de la Organización

Super Sostenible será administrado bajo un enfoque sistémico el cual comprende a la organización como un conjunto de elementos que interactúan y definen a la empresa como un todo holístico. Se trata de un sistema empresarial abierto ya que las interacciones no solo serán a nivel interno de las partes, sino también con los elementos del entorno incluyendo los factores sociales, económicos y ambientales. Por este motivo, es que se justifica incorporar una dimensión de la sostenibilidad dentro de la gestión estratégica, ya que de esta manera se pueden controlar varios aspectos de estas interacciones para disminuir riesgos a partir de los cambios abruptos del entorno.



Figura 36. Enfoque sistémico de la organización.
Fuente: MGEA, adaptado de (Kast & Rosenzweig, 1987)

En este sentido, los elementos que componen el sistema de gestión empresarial de “Super Sostenible” son definidos en la Tabla 14.

Componente del sistema	Super Sostenible
Subsistema Razón de Ser	Super Sostenible ha definido el motivo por el cual existe a partir de su misión, allí describe las funciones que desempeña dentro del entorno social, ambiental y económico. Del mismo modo ha definido sus expectativas y proyecciones a futuro a partir de su visión organizacional, en la cual establece la identidad que espera reflejar ante sus partes interesadas. Los objetivos estratégicos le permitirán cumplir con sus compromisos establecidos y alcanzar sus metas propuestas en un periodo de tiempo definido.
Subsistema Estructural	Cuando se define un sistema es importante identificar las relaciones jerárquicas entre las partes que lo conforman, en este sentido se ha definido que la Razón de Ser de Super Sostenible se constituye como el componente del sistema empresarial que orienta todas las estrategias y brinda los lineamientos para el desarrollo de todas las actividades de los otros subsistemas. Por tal razón, queda a cargo de la Gerencia administrar las partes que conforman este subsistema. La estructura de Super Sostenible mantendrá un orden jerárquico en el que cada uno de sus colaboradores cumplirá una función específica dentro de la organización, siendo los niveles superiores de la organización los responsables de los aspectos estratégicos, los niveles medios se encargarán de los aspectos tácticos y los niveles de base serán responsables de las acciones operativas.
Subsistema Psicosocial y Cultural	El trabajo y el trato justo serán la base del clima organizacional de Super Sostenible, en donde la asignación de responsabilidades y funciones debe ser equitativa reconociendo las habilidades y limitaciones de cada colaborador. Los valores organizacionales ya definidos por Super Sostenible deben ser interiorizados y practicados por todos los integrantes de la organización para fomentar una cultura de la sostenibilidad y el respeto que permee en todas las áreas de la organización y se transmita principalmente al cliente. Es importante identificar en los aspirantes a formar parte del equipo de trabajo características de empatía, amabilidad, servicio e interés por el cuidado ambiental, ya que eso permitirá que apropien y promuevan con mayor efectividad los valores organizacionales.
Subsistema Tecnológico	Los procesos clave de Super Sostenible requieren del uso de equipos de cómputo para la instalación de software especializado, específicamente se requiere software para el control de inventarios, control de ventas y manejo de flujos de caja, así como también un espacio para el almacenamiento seguro de la información digital importante de la organización. Del mismo modo es importante contar con una licencia para un paquete contable y el programa para la facturación digital. La infraestructura incorporará tecnologías para el uso eficiente de los recursos como mecanismos ahorradores en el uso y suministro de agua, aprovechamiento de luz natural y uso de luminarias ahorradoras, los computadores deben contar con certificado Energy Star para asegurar que hacen uso eficiente de la energía, se instalará un panel solar de 300Wp como cubierta en la entrada con un inversor de energía para alimentar la iluminación interna y el uso de algunos equipos.

Subsistema Gerencial	Representa el elemento central de Super Sostenible ya por medio de este subsistema se coordinan las relaciones entre los elementos internos de la organización y los factores externos. Los procesos gerenciales principales son: - Planificar, comunicar, dirigir, controlar y verificar las acciones necesarias para el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos. - Identificar los elementos del entorno que pueden afectar a la organización o que la organización puede afectar, para determinar estrategias de integración que permitan obtener el máximo beneficio de las partes. - Asegurar la disponibilidad y el uso inteligente de los recursos de la organización para asegurar la sustentabilidad del sistema y que sus procesos no se vean afectados. - Actualizar la razón de ser de Super Sostenible de acuerdo a los cambios del entorno y a las necesidades de la organización. Cada vez que se haga un cambio, este debe comunicarse a todas las partes de la empresa. - Integrar todos los subsistemas que hacen parte del sistema empresarial.
Entradas	Para su normal funcionamiento, Super Sostenible requiere de las siguientes entradas: - <u>Recursos económicos</u>: se requiere una inversión inicial para el montaje físico del punto de venta, con el cual se espera generar un ingreso a partir de la comercialización de los productos alimenticios. - <u>Insumos y materias primas</u>: serán necesarios diferentes artículos y elementos para asegurar la correcta operación del punto de venta, tales como, papelería, mobiliario, implementos de aseo, recursos tecnológicos, energía eléctrica, agua potable, productos alimenticios que forman parte del inventario, estanterías para la distribución de productos, plantas y otros materiales decorativos para la ambientación. - <u>Tecnología externa</u>: se instalará un sistema de energía fotovoltaica con un panel solar de 300wp, se requiere un paquete contable que permita llevar la información contable, sistemas sensores para el ahorro en el uso de energía, sistemas de eficientes de suministro de agua. - <u>Logística</u>: recepción, almacenamiento y distribución de inventarios, mantenimiento y aseo de la planta física, ambientación de los espacios, actualización de precios y comunicaciones sobre los productos. - <u>Trabajo humano</u>: los colaboradores de la organización deben ofrecer una atención amable y servicial con todos los clientes para promover un ambiente acogedor y amistoso. Las personas que trabajan en las áreas de caja e inventarios, son las que tienen mayor contacto con el cliente, por tanto deben tener capacidades o ser capacitados en servicio al cliente.

Salidas	A partir de la integración de los elementos clave para consolidar una experiencia del cliente, basada en consumo responsable, es posible hablar de beneficios en múltiples dimensiones para los actores involucrados. - <u>Factores ambientales:</u> definitivamente se trata de un beneficio para proveedores, para la organización y para los clientes, ya que, dada la situación ambiental actual, todos los aportes en conservación ambiental se considera un beneficio para toda la sociedad. La reducción en el uso de recursos, una reducción en los desperdicios de alimentos, la disminución en el uso y generación de plástico, el incremento del compromiso ambiental de la sociedad, la educación en consumo responsable, entre otros aspectos que ofrece Super Sostenible, generan beneficios directos. - <u>Factores económicos:</u> la organización fundamenta la sustentabilidad del proyecto en un modelo de negocio rentable y equitativo con todas las partes. Los clientes adquieren productos con una excelente relación calidad-precio y compran solo las cantidades que necesitan fomentando un ahorro para ellos. Super Sostenible recibe un margen de utilidad que motiva al sector privado a seguir invirtiendo en este tipo de proyectos, y los proveedores reciben pagos justos por sus productos, especialmente los productores agrícolas cuyo margen de utilidad mejorar al negociar directamente con el distribuidor. - <u>Factores sociales:</u> los clientes podrán adquirir sus productos alimenticios de calidad para satisfacer sus necesidades básicas los cuales les ofrecen diversos beneficios complementarios, todo bajo un formato de compra cuidadoso con el planeta que les permite vivir una experiencia educativa basada en el consumo responsable. De igual forma, los proveedores se verán beneficiados al recibir un mejor trato y la valoración de su trabajo a partir de una relación favorable con la organización. Finalmente, Super Sostenible mejorará su imagen como un promotor confiable de sostenibilidad que se preocupa por apoyar a sus colaboradores en sus procesos de crecimiento personal y profesional.
----------------	---

Tabla 14. Sistema de gestión empresarial de Super Sostenible.

Fuente: Autor.

9.3 Plan Operativo

A partir de la definición de la estrategia y el diseño del sistema empresarial de “Super Sostenible”, es importante asegurar la integración de los procesos operativos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos por la organización. En este sentido, se propone un plan operativo que defina la forma en como dichos procesos serán llevados a cabo y cuáles son las recomendaciones que se deben generar para asegurar una correcta implementación y articulación con las otras áreas de la organización.



Figura 37. Plan Operativo Super Sostenible.

Fuente: Autor.

9.3.1 Materias primas e insumos sostenibles

De acuerdo al procedimiento de compras sostenibles, las materias primas que en este caso son los productos alimenticios, deben ser seleccionadas a partir de algunos criterios ambientales, estos criterios son establecidos de acuerdo a cada tipo de producto y son consolidados dentro de una ficha técnica, la cual servirá como herramienta para la verificación de los criterios de nuevos productos cuando estos se hayan agotado.

La definición de los criterios de sostenibilidad se realiza a partir de un enfoque de ciclo de vida, en donde se identifican las oportunidades como los riesgos de un producto desde la materia prima hasta el proceso de desecho. Para realizarlo existe una amplia gama de alcances de ciclo de vida que pueden ser vistos desde lo cualitativo hasta lo exhaustivamente cuantitativo como es el caso del Análisis de Ciclo de Vida. (UNEP, 2004)

Para el caso de “Super Sostenible”, lo recomendable en una primera interacción con un posible proveedor es implementar un análisis fundamentado en las listas de verificación de procesos o en las fichas con criterios ambientales para verificar que se cumplen los estándares mínimos propuestos por la organización. Sin embargo, en la medida que se van fortaleciendo las relaciones comerciales con los proveedores es posible realizar procesos de mejora u optimización de las

características ambientales de los procesos o de los productos a partir de la retroalimentación de los clientes, trabajando en conjunto para beneficiar a todas las partes.

Productos Agrícolas

En el caso de estos alimentos se deben tener en consideración diferentes escenarios para evaluar la conveniencia de comercializar el producto. Inicialmente, el escenario de mayor seguridad es la certificación de productos orgánicos, esto permite asegurar que los procesos agrícolas cumplen con estándares técnicos verificados. Las certificaciones de Colombia son:

- ✓ ALIMENTO ECOLÓGICO - Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.



Figura 38. Sello Alimento Ecológico – Producto Orgánico
Fuente: (MADR, s.f.).

- ✓ BCS OKO GARANTIE COLOMBIA S.A.S.



Figura 39. Sello BCS OKO GARANTE – Producto Orgánico
Fuente: (BCS OKO GARANTIE COLOMBIA S.A.S. , s.f.)

- ✓ ECOCERT COLOMBIA LTDA



Figura 40. Sello Eco Cert – Producto Orgánico
Fuente: (ECO CERT, s.f.).

✓ CERES COLOMBIA S.A.S



Figura 41. Sello Ceres – Producto Orgánico
Fuente: (CERES, s.f.)

✓ CERTIFICADORA BIOTROPICO SAS



Figura 42. Sello Biotropico – Producto Orgánico
Fuente: (Biotropico, s.f.).

Sin embargo, la selección exclusiva de productos orgánicos certificados puede poner en riesgo el abastecimiento de los inventarios, ya que de acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural existen 102 operadores ecológicos con certificación orgánica a nivel nacional, por lo que se diseñó una lista de verificación basada en el “Reglamento para la producción primaria, procesamiento, empaque, etiquetado, almacenamiento, certificación, importación y comercialización de Productos Agropecuarios Ecológicos” (MADR, 2016). En este sentido, se brinda una flexibilidad que permite integrar diferentes alternativas que contribuyan en diferente medida, siempre y cuando sea verificable, por lo que se incluye su diseño en el Anexo II del presente documento.

Productos no alimenticios

En el caso de los productos no alimenticios se tendrán en cuenta consideraciones ambientales asociadas a sus características físicas como materiales que lo componen, empaque, contribución a la conservación ambiental, entre otros. Estos elementos son integrados en una ficha de criterios

ambientales que debe ser usada para corroborar que el producto a comercializar contiene las características mínimas requeridas.

Se tendrán en cuenta 4 características fundamentales que corresponden a lo señalado dentro de la definición de producción y consumo sostenible, es posible que el producto tenga solo una, así como puede presentar todas las características fundamentales, sin embargo, esto se analizará por medio de la ficha técnica que se encuentra en el Anexo III. En este sentido las características principales son:

- ✓ Disminuir el uso de recursos naturales
- ✓ Reducir el uso de sustancias tóxicas
- ✓ Reducir la generación de residuos
- ✓ Reducir la emisión de contaminantes.

Insumos

Para la correcta operación de “Super Sostenible” en cada una de sus áreas, algunos de estos incluirán aspectos relacionados con el cuidado ambiental como materiales reciclados, tecnologías con uso eficiente de recursos naturales y materiales biodegradables.

AREA	ELEMENTO	CANTIDAD
CAJA	Caja registradora	1
	Impresora de facturas matriz por punto	1
	Computador	1
	Mostrador	1
	Bascula electrónica	2
	Impresora de etiquetas	1
	Datafono	1
AUTOSERVICIO	Canastas de mimbre con manijas	10
	Estantes de 3 niveles en madera certificada	2
	Estantes de 2 niveles en madera certificada	1
	Dispensadoras a granel	10
	Góndola estante central en madera certificada	1
	Canastas de mimbre de exhibición redondas	10
	Canastas de madera de exhibición	40
	Bascula electrónica	1
BODEGA	Estibas de madera reciclada	3
	Computador	1
	Bascula electrónica	1
	Canastas de madera	20

AMBIENTACIÓN	Minicomponente de sonido	1
	Macetas en barro rectangulares	2
	Macetas en barro redondas	4
	Plantas medianas para interiores	11
	Macetas en madera hexagonales para paredes	7
	Pantas medianas para exteriores	2
	Panel solar de 300mp	1
	Convertidor de energía	1
	Bandera verde con planeta azul en el centro	1
	Letrero externo en materiales reciclados	1
COMUNICACIÓN	Etiquetas adhesivas	100
	Backing publicitario	1
	Letreros de 20cm x 10 cm en acrílico	20

Tabla 15. Insumos para Super Sostenible.

Fuente: Autor.

9.3.2 Pronostico y tipo de mercado con enfoque verde

La actividad económica principal de “Super Sostenible” se encuentra clasificada como “Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas o tabaco”, identificada con el código 4711, de acuerdo con la Clasificación industrial internacional uniforme – CIIU. Sin embargo, es necesario aclarar que no se comercializarán productos asociados al consumo de tabaco o bebidas embriagantes.

El diseño del modelo empresarial de “Super Sostenible” contempla en el análisis del entorno micro las 5 fuerzas competitivas del mercado como herramienta de visualización de los factores que consolidan la rivalidad, siendo el poder de negociación con los clientes el aspecto más importante para la organización. Del mismo modo, se identifican las necesidades y expectativas de los clientes para consolidar la propuesta de experiencia de “Super Sostenible”, por lo cual la Gerencia deberá definir los periodos para realizar la retroalimentación, revisión y actualización del análisis de mercado haciendo uso de estas herramientas.

9.3.3 Proveeduría y transporte limpio

“Super Sostenible” ha definido un proceso de comprar para la selección de proveedores en el cual se han establecido los aspectos importantes a verificar antes de realizar intercambios comerciales con proveedores. Estas revisiones están orientadas a identificar principalmente el nivel de implementación de criterios de responsabilidad del proveedor con el ambiente, con sus clientes y con sus trabajadores, ya que los proveedores son considerados aliados estratégicos, por lo que cualquier acto que vaya en contravía de la misión organizacional de “Super Sostenible” será

razón suficiente para detener los procesos comerciales hasta que se tomen las medidas correctivas al respecto. Todo esto quedará definido en las cláusulas del contrato con el proveedor.

Para promover una reducción en la emisión de la huella de carbono en el proceso de transporte de los productos, se seleccionan principalmente proveedores locales, es decir de Bogotá y sus alrededores, máximo hasta los límites del Departamento de Cundinamarca. Se evaluará la necesidad de adquirir productos de otras regiones geográficas de Colombia dependiendo de la necesidad, en caso tal debe procurarse el número mínimo de viajes posible para disminuir las emisiones atmosféricas. Se descarta cualquier tipo de importación de productos por el elevado costo ambiental en emisiones asociados al transporte.

9.3.4 Inventario

Se ha realizado una selección de proveedores con la capacidad de demostrar sus procesos orgánicos en la producción agrícola, algunos de ellos cuentan con certificación orgánica y otros tienen la posibilidad de demostrar las condiciones de sus procesos. Entre las opciones se encuentran algunas iniciativas sociales, en donde varios agricultores son agremiados para producir una amplia oferta de productos bajo una misma marca, otras alternativas son de trabajo social con la comunidad para apoyar a pequeños productores, entre otras asociaciones.

Estos modelos presentan un beneficio particular ya que es posible reducir los procesos logísticos para la adquisición de productos orgánicos ofreciendo una amplia variedad de estos en un solo lugar. Las líneas de alimentos a comercializar se encuentran clasificadas por categoría alimenticia como por ejemplo fruta, verduras y tubérculos, o también por su forma de distribución, como por ejemplo la línea a granel.

LINEA A GRANEL	
#	Descripción
1	Maíz Porva harinoso orgánico
2	Quínoa en grano orgánica
3	Lenteja orgánica verde
4	Arroz
5	Frijol Verde Andino
6	Frijol Verde Bolo
7	Maní tostado natural
8	Maní tostado con sal
9	Maní y arándanos
10	Maní y uvas pasas

Tabla 16. Línea Granel Super Sostenible.

Fuente: Autor.

LINEA FRUTAS	
#	Descripción
1	Aguacate Hass Orgánico
2	Fresa orgánica certificada
3	Fresa orgánica
4	Granadilla orgánica
5	Limón orgánico
6	Papaya orgánica
7	Sandía Baby orgánica
8	Banano bocadillo
9	Banano orgánico
10	Ciruela orgánica
11	Curuba orgánica

Tabla 17. Línea Frutas Super Sostenible.

Fuente: Autor.

LINEA TUBERCULOS	
#	Descripción
1	Para criolla orgánica
2	Remolacha orgánica
3	Zanahoria Orgánica
4	Arracacha

Tabla 18. Línea Tubérculos Super Sostenible.

Fuente: Autor.

LINEA PRODUCTOS ECOAMIGABLES	
#	Descripción
1	Toallas Faciales de Tela
2	Desodorante en Barra Bambú
3	Jabón Corporal
4	Cepillo de Dientes Bambú
5	Copitos de madera
6	Champú en Barra
7	Kit de Bolsas Reusables
8	Jabón de Ropa Biodegradable en Barra
9	Mascarilla Facial
10	Termo de Vidrio

Tabla 19. Línea Productos Ecoamigables Super Sostenible.

Fuente: Autor.

LINEA VERDURAS	
#	Descripción
1	Acelgas orgánicas
2	Apio orgánico certificado
3	Apio orgánico
4	Brócoli orgánico certificado
5	Brócoli orgánico
6	Cebolla cabezona orgánica
7	Espinaca orgánica
8	Lechuga orgánica
9	Pimentón orgánico
10	Repollo verde orgánico
11	Tomate Chonto Orgánico
12	Tomate verde Orgánico
13	Zucchini amarillo orgánico certificado
14	Zucchini verde orgánico certificado
15	Zucchini verde - amarillo orgánico
16	Coliflor orgánico
17	Calabaza orgánica
18	Berenjena orgánica
19	Arveja verde en vaina orgánica

Tabla 20. Línea Verduras Super Sostenible.

Fuente: Autor.

9.3.5 Capacidad regulada y eficiente en función de las necesidades del cliente

El proceso de gestión de la experiencia del cliente cumple la función de verificar los aspectos de la organización que tienen contacto con el cliente durante el proceso de compra, a partir de esto es posible implementar las acciones correctivas y de mejora para asegurar que los servicios logren atender las necesidades y expectativas del cliente. Sin embargo, para que se pueda realizar este proceso, es necesario la captura de información primaria a partir de los comentarios de los clientes o recomendaciones de otras partes interesadas.

En este sentido, se debe brindar al cliente y a las partes interesadas un canal de atención a felicitaciones, quejas, reclamos y solicitudes claramente definido con una trazabilidad a cada caso reportado, que permita atender la necesidad y del mismo modo permita alimentar las bases de datos. A partir de esto, será posible contrastar dicha información con el estado del servicio actual, lo que permitirá a la gerencia tomar las decisiones pertinentes para optimizar la oferta de valor de “Super Sostenible”.

9.3.6 Estrategia de localización y manejo responsable de la infraestructura

“Super Sostenible” se ubicará en el perímetro urbano de la ciudad de Bogotá, específicamente en la localidad de Usaquén en un sector con zonas residenciales aledañas para atender las necesidades de consumo de los hogares, igualmente es preferible una locación en un sector con estrato socioeconómico 3, 4 o 5. Existe una lista de barrios que cumplen con las condiciones, por lo que se debe buscar la mejor localización en cuanto a visibilidad y vías de acceso, así como relación ubicación-costo de arriendo.

Los barrios opcionales son:

- Barrancas
- La Liberia
- Caobos Salazar
- Acacias Usaquén
- Cedro Narváez
- Cedritos
- Los Cedros.

En cuanto al manejo responsable de la infraestructura es importante anotar que se hará uso de tecnologías ahorradoras en el consumo de recursos como agua y energía. En cuanto a la generación de residuos, aquellos que son provenientes de la operación diaria serán gestionados con la empresa de servicios públicos PROMOAMBIENTAL S.A.S ESP, después de una correcta clasificación interna a partir del uso de ecopuntos. Los residuos provenientes de la infraestructura, serán tratados correctamente con gestores autorizados para el manejo de escombros. En cuanto a los residuos producto del mobiliario se buscará la alternativa de entregarlos a una empresa que pueda reciclarlos o reusar los materiales.

Se instalará un sistema de generación de energía fotovoltaica en la entrada del punto de venta que servirá como cobertura ante lluvias, dicho sistema tendrá una capacidad de 300wp, sin embargo, su posición e inclinación dependerá de las recomendaciones del profesional a cargo de su instalación. El sistema permitirá alimentar el sistema de iluminación interna y algunos equipos, sin embargo, el fin principal de la inversión es educar a los clientes y acercar este tipo de tecnologías con la comunidad.

Al interior del establecimiento se usarán plantas aromáticas y florales con la finalidad de aportar una fragancia fresca y natural al interior, existe una dificultad ya que las plantas aromáticas requieren una cantidad mínima de luz solar, por ello la Menta es una planta muy adaptable que puede tolerar sombras por periodos más extensos.

9.3.7 Producción o servicio limpio con huella ecológica mínima

La oferta de producción más limpia de “Super Sostenible” se brinda en varios niveles que deben ser comprendidos dentro del proceso de la cadena de suministro y dentro de la cadena de valor, esto sucede porque la responsabilidad de la organización es asegurar el flujo e incremento en la demanda de productos que favorezcan el cuidado del ambiente, así como ofrecer un servicio que disminuya en gran medida el impacto ambiental que se agrega a los productos en la fase de distribución y que eduque al consumidor.

En la cadena de suministro: “Super Sostenible” canaliza una oferta de productos alimenticios elaborados bajo criterios ambientales y sociales que favorecen al consumidor pero que también a la conservación del capital natural. Al encontrar dificultad para acceder a este tipo de productos, los clientes optan por consumir siempre las opciones que tienen más cerca, por tanto, el público que accede a este tipo de productos es muy limitado. En este sentido el aporte de “Super Sostenible” es generar una conexión que permita estimular la demanda y la oferta de estos productos, logrando incorporar criterios de sostenibilidad dentro de los mercados de consumo de productos alimenticios.

En la cadena de valor: a nivel interno la organización ha identificado por medio del mapa de la experiencia y de los procesos clave las alternativas que pueden incorporarse para optimizar el uso de recursos, disminuir la generación de residuos, reducir las emisiones atmosféricas y de sustancias tóxicas. Para ello debe verificarse con cierta frecuencia que las estrategias son adecuadas para reducir los impactos ambientales del proceso de compra de los clientes.

9.3.8 Enfoque en el producto y/o servicio

“Super Sostenible” se enfoca en la integración de un conjunto de factores y elementos para ofrecer una experiencia completa en consumo responsable al cliente:

- Una oferta de productos alimenticios de calidad que favorecen la conservación del ambiente

- Un proceso de compra cuidadoso con el planeta que permite al cliente disminuir sus impactos ambientales
- Un establecimiento físico que dispone de espacios agradables para que el cliente pueda tomar decisiones cómodamente y bien informado bajo una ambientación que introduce a la naturaleza a nivel sensorial.
- Un proceso de aprendizaje que le permite aprender a mejorar sus hábitos de consumo por medio de la práctica cotidiana al momento de realizar sus compras.

9.3.9 Ergonomía y puestos de trabajo, salud en el trabajo

La responsabilidad de una organización es velar por la salud y la seguridad de sus colaboradores, para ello se deben tener en consideración los factores de riesgo a los que se expone cada trabajador de acuerdo con sus funciones y sus áreas de trabajo. Esto se puede hacer a partir de la observación de las condiciones ambientales que puedan llegar a afectar el bienestar del colaborado, es aconsejable hacer una evaluación de los puestos de trabajo.

En “Super Sostenible” se desarrollan procesos asociados al manejo de cargas y al uso de equipos tecnológicos, en este sentido se requiere realizar las siguientes actividades a fin de velar por la salud del personal:

- Realizar capacitaciones sobre la postura y límites de peso para el manejo de cargas
- Realizar capacitaciones sobre la postura al sentarse y sobre el uso de computadores
- Brindar los elementos de protección personal y dotación necesarios
- Asegurar las buenas condiciones laborales y clima organizacional para estimular positivamente a los colaboradores.
- Brindar el acceso a los servicios básicos como zona de baños, suministro de agua, horno microondas, casilleros, entre otros elementos para la correcta instalación del personal.

En todo caso, este análisis de los riesgos debe identificarse también para los usuarios ya que su bienestar se vuelve responsabilidad de “Super Sostenible” cuando este ingresa a sus instalaciones. Por lo que se recomienda actualizar la identificación de los riesgos con periodicidad igual o menor de un año.

9.3.10 Publicidad y manejo de marca

Logo “Super Sostenible”



Figura 43. Logo Super Sostenible
Fuente: Autor.

Plan de marketing

Al tratarse de una oferta de valor nueva o poco conocida es necesario destinar parte de los recursos de la organización en generar una estrategia de comunicación de marca para dar a conocer a los clientes esta alternativa del mercado. En este sentido, se desarrolla el presente plan de marketing con la finalidad de establecer los objetivos de la organización y las acciones específicas para llegar al segmento de clientes potenciales de manera efectiva.

Objetivo General

- Comunicar efectivamente la oferta de valor de “Super Sostenible” a las personas de la localidad de Usaquén por canales digitales para captar la atención y el interés de posibles clientes con la finalidad de establecer un punto de equilibrio en las ventas.

Objetivos Específicos

- Crear las cuentas empresariales de “Super Sostenible” en Instagram y Facebook como canales de comunicación de la información comercial.
- Crear el plan de contenidos y cronograma de publicaciones para las redes sociales de la organización evaluando el pago por publicidad.
- Desarrollar la página web de “Super Sostenible” incluyendo la información importante que la gerencia desee comunicar.

Plan de acción

- *Público objetivo*

Se define de acuerdo a la identificación de las necesidades y expectativas de las personas que puedan satisfacerse a partir de la oferta de valor de la organización. Para ello, el diseño del modelo empresarial de “Super Sostenible” identifica dentro del entorno micro el sector del mercado interesado en la oferta de valor, el cual se delimita como personas de la localidad de Usaquén entre los 20 y 40 años de edad. Así mismo, a partir del proceso de gestión de la experiencia se han definido los requisitos específicos que demandan estar personas y la forma en cómo pueden suplirse.

- *Estimación del presupuesto*

Se deben incluir los costos del diseño de las piezas publicitarias y la administración de redes sociales en caso que esta actividad sea contratada. Del mismo modo, se debe contemplar:

- Costo página web: \$2.000.000
- Costo publicidad en Instagram y en Facebook: este factor se calcula dependiendo la cantidad de personas a las que se desea llegar y el número de días a pautar. Una pauta para 940 a 2500 personas por 4 días cuesta \$40.000.

- *Definición de contenidos y cronograma de publicaciones*

Una vez identificado el público objetivo, los canales de comunicación y los costos de las pautas publicitarias, es necesario establecer los contenidos y las piezas a publicarse dentro de un cronograma, para ello es importante usar un lenguaje sencillo de comprender para el público, ya que entrar en tecnicismos puede ocasionar que el usuario descarte automáticamente la comunicación. Del mismo modo, el diseño de las piezas debe ser atractivo, usando colores verdes para transmitir sensación de productos naturales, azules para transmitir confianza, cafés para asociarlos con lo orgánico, amarillos para transmitir felicidad y un poco de rojo para captar la atención, de acuerdo a la psicología de colores en marketing.

- *Técnicas de Merchandising*: para un supermercado o cualquier otro establecimiento del sector retail es importante tener en consideración la forma en como ubican y se presentan sus productos, esto se hace para captar estratégicamente la atención del consumidor sobre un producto o un anuncio específico. En este sentido, la técnica se aplicará a los alimentos que cuenten con certificaciones, a los anuncios de promociones y también a los datos ambientales distribuidos por todo el punto de venta.

9.3.11 Mejoramiento continuo

Todo sistema debe ser sometido a un proceso de mejora continua ya que de esta manera se garantiza que la entropía externa e interna no causen el colapso de sus partes. Por esta razón, se hace necesario incorporar un enfoque que permita monitorear constantemente los aspectos por mejorar del sistema, a partir de la retroalimentación de sus procesos.

En este sentido, la gerencia de “Super Sostenible” debe realizar la evaluación de los resultados obtenidos y verificar en qué medida se lograron cumplir los objetivos organizacionales. Esto debe realizarse cada vez que se vaya a definir una nueva estrategia, por lo que, para lograrlo, el gerente en conjunto con el equipo directivo debe volver a analizar el entorno macro y micro de la organización, para posteriormente implementar un análisis DOFA que permita orientar las estrategias hacia la superación de obstáculos, aprovechamiento de oportunidades o cambios internos para mantener su ventaja competitiva.

Del mismo modo, es necesario que en “Super Sostenible” se realice una revisión del proceso de experiencia del cliente para incorporar el estado de los elementos ambientales y ajustar las estrategias dado el contexto en el que se encuentre. Esto con el fin de mantener la oferta de valor siempre a la vanguardia y que las personas puedan sentir que la organización es un referente en sostenibilidad que los ayuda a mejorar.

Otro de los elementos de la organización que debe ser actualizado a partir del proceso de mejora continua es el plan de marketing verde, ya que las necesidades de los consumidores están cambiando a ritmos cada vez más acelerados, y la rivalidad que se identifica en el mercado del comercio al por menor de alimentos implica una competencia bastante agresiva, por lo que es necesario saber siempre lo que el cliente necesita y espera conseguir, para indicarle correctamente que en “Super Sostenible” lo puede conseguir.

9.3.12 Logística y transporte en el servicio o producción

Los medios y métodos necesarios para organizar “Super Sostenible” surgen principalmente de los procesos clave. Es decir, son todas las actividades y necesidades en la organización de los elementos que permiten el correcto desarrollo de todos los procesos de la organización. De esta manera se identifica necesario tener coordinados los elementos, espacios y actores que interactúan al interior de “Super Sostenible” para evitar fallas en los procesos el cumplimiento satisfactorio de la promesa de valor. Las principales necesidades a considerar son:

- Compra de productos: coordinar fechas de entrega por parte del proveedor, verificar la calidad de los productos recibidos, asegurar su correcto almacenamiento en la bodega y realizar el pago por los productos.
- Abastecimiento de estanterías: identificar los niveles de llenado de las canastas de los estantes y mesas, recarga de dispensadoras a granel y de estantes y control de inventarios.
- Autoservicio del cliente: verificar que los sistemas de pesaje disponibles para los clientes estén funcionando y brinden valores correctos, verificar la disponibilidad de canastas para que el cliente cargue los productos al interior del punto de venta, nebulizar agua potable a las verduras y verificar las condiciones higiénicas de los productos.
- Mantenimiento: verificar las condiciones de aseo de las instalaciones, verificar el estado físico de las estructuras, verificar el correcto suministro de agua y energía, verificar el estado de los muebles y estantes, verificar el estado de los elementos que facilitan el proceso de compra del cliente.
- Caja: realizar apertura de caja, realizar cierre de caja, realizar recepción de los productos del cliente para su facturación, verificar el estado de la báscula y la impresora de rótulos para los envases de los clientes.

9.3.13 Simbiosis industrial con la cultura y el ecosistema

El relacionamiento con los otros actores de la cadena de abastecimiento debe ser respetuoso con las percepciones, convicciones y misiones, ya que se parte del principio de la equidad como base para la promoción de la sostenibilidad.

La simbiosis se presenta a nivel material e inmaterial, esto se logra a través del intercambio comercial de bienes y servicios, así como también por medio del intercambio de experiencias y

conocimientos, que permitan generar una relación de mutuo beneficio en concordancia con el principio de la simbiosis.

El beneficio máximo que se puede alcanzar a partir del relacionamiento con los otros actores de la cadena, es lograr consolidar un modelo de negocio capaz de promover la sostenibilidad en las formas de producción y consumo sostenible, ya que en este punto los efectos positivos se sentirán tanto en las dimensiones social y económica, como en la ambiental.

9.3.14 Gestión del talento humano

Además de los perfiles de cargo, es necesario que los procesos de selección sean acordes con el tipo de colaboradores que se desean tener. Es decir, será necesario realizar una evaluación del interés de los colaboradores por los temas ambientales y sus reacciones ante las situaciones actuales, esto se puede definir en la medida en que se le pregunta cuales son los problemas que percibe, cuales son las soluciones que encuentra y qué hace para aportar. Es importante que el colaborador tenga un nivel mínimo de sensibilidad por la conservación del planeta ya que será más rápido el proceso de apropiación de los valores organizacionales y comprenda con mayor claridad la misión.

El procedimiento para la selección de personal es:

- Recepción y revisión de las hojas de vida
- Priorización de los candidatos que cumplen los requisitos mínimos de la vacante
- Entrevista personal con el gerente del punto de venta en donde se identificarán varios aspectos
- El seleccionado entrará en un periodo de prueba remunerado de un mes, lo que quedará definido en el contrato.

Cuando la planta se encuentre consolidada, se definirán las necesidades de capacitación y formación en conjunto con los colaboradores para definir un cronograma de ejecución. Este cronograma debe contener las capacitaciones obligatorias establecidas por las normas de seguridad y salud en el trabajo, así como las capacitaciones en formación misional y aquellas orientadas a la formación de competencias específicas.

9.3.15 Investigación y desarrollo

Los procesos de investigación y desarrollo están orientados a mejorar los análisis de las implicaciones ambientales de los productos, será necesario el desarrollo de 3 líneas de investigación específica, cada una con una finalidad específica para mejorar el sistema empresarial:

- Investigación de nuevos productos: su intención es aplicar los conocimientos actuales en los criterios ambientales y de calidad para seleccionar nuevas alternativas de productos que puedan estar sincronizados con la misión organizacional.
- Mejora de las características de los productos actuales: está orientada a la construcción de nuevos protocolos y procesos de medición de los efectos ambientales bajo el enfoque de ciclo de vida, llegando a identificar información medible y comparable para optimizar el programa de compras sostenibles.
- Relación hombre-entorno: su finalidad es identificar los procesos e interacciones beneficiosas entre el hombre con el entorno natural, para determinar cuáles de estas pueden ser replicadas al interior de la organización a fin de incorporar nuevos estímulos educativos en los consumidores durante su proceso compra.

9.3.16 Control y seguimiento

Se implementarán medios para el control y la verificación de los procesos en toda la organización como medida para prevenir posibles fallas.

Controles estratégicos:

- Juntas directivas
- Comités administrativos
- Evaluación de la satisfacción del consumidor

Controles tácticos:

- Comités de compras
- Control de proveedores
- Formato recepción de materias primas
- Control presupuestal
- Control de ventas

Comités técnicos:

- Control de inventarios
- Control de aseo y mantenimiento

9.3.17 Presupuesto, registro y manejo responsable del dinero en función de la misión

El presupuesto debe ser asignado para cada objetivo organizacional en función de los recursos necesarios para lograr su cumplimiento. Es importante definir y documentar un presupuesto teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Ingresos por ventas de productos
- Costos operacionales
- Costos de mantenimiento de las instalaciones
- Salarios
- Pago de servicios públicos
- Costos de publicidad
- Pago a proveedores
- 5% reservado para emergencias o elementos no contemplados

El flujo de caja debe ser registrado con exactitud en los libros contables de la organización, así mismo, se hará uso de un software para el control de las ventas y otro para el control de los inventarios, a fin de identificar perdidas en el sistema por diferentes causales entre los que se pueden encontrar: errores humanos en el manejo del efectivo, hurto de productos y perdidas por desperdicios de productos.

9.3.18 Compras sustentables

En “Super Sostenible” se ha definido como procedimiento clave las compras sostenibles porque se requiere de la verificación de los aspectos ambientales de las materias primas e insumos usados, ya que esto hace parte de la propuesta de valor de la organización. Por tanto, es importante implementar rigurosamente este procedimiento a fin de generar concordancia entre lo que anuncia la organización en su misión y lo que realmente hace.

Para la adquisición de materias primas e insumos se pueden usar las listas de verificación o las fichas de criterios ambientales (Anexos II y III), estas herramientas definen los aspectos a evaluar en el producto o su proceso productivo, que dentro del marco del procedimiento de compras sostenibles generan un control importante para asegurar la veracidad de los beneficios ambientales

que se esperan lograr. Cabe resaltar que las fichas no son un modelo definitivo, ya que es posible adaptarlas a las condiciones del entorno y las necesidades de los clientes, del mismo modo, dentro de las actividades de desarrollo se establecieron las líneas de investigación para mejorar los análisis, así como la creación de nuevas fichas para más tipos de productos.

9.3.19 Gestión Ambiental

POLÍTICA AMBIENTAL SUPER SOSTENIBLE

Super Sostenible como establecimiento de comercio al por menor de productos alimenticios, tiene una responsabilidad definida dentro de la cadena de suministro como actor clave para promover el consumo responsable a través de la oferta de bienes de consumo con menor impacto ambiental, así como brindar un modelo de compra cuidadoso con el planeta, por lo cual la organización se compromete a monitorear sus aspectos ambientales a fin de prevenir la contaminación y reducir los costos ambientales que genera la comercialización y el consumo de los productos que ofrece desde la etapa de distribución.

“Super Sostenible” debe contar con un Sistema de Gestión Ambiental bien definido a partir de su Política Ambiental, en el cual establezca sus objetivos ambientales y la forma de verificación del cumplimiento de sus requisitos. Para hacerlo, es necesario realizar un recorrido por la planta física y una revisión de sus procedimientos en donde se identifiquen los aspectos ambientales más significativos que pueden ser susceptibles de generar un impacto ambiental. El análisis de los aspectos e impactos se realizará por medio de la Matriz de Leopold, mientras que la identificación de requisitos legales y otros requisitos, se realizará por medio de la consulta de fuentes de información y la entrevista con expertos en legislación.

SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL SUPER SOSTENIBLE	
ALCANCE	El SGA abordará el monitoreo y control de los aspectos ambientales significativos identificados dentro de su operación. Verificará los criterio ambientales de los productos que comercializa, sin embargo, no se hará responsable por sus efectos ambientales fuera de sus instalaciones.
RESPONSABLES	La alta gerencia se constituye como el responsable principal, sin embargo, debe asignar y comunicar efectivamente los roles y autoridades pertinentes dentro de los actores involucrados para asegurarse que el SGA es conforme con los requisitos definidos.

IDENTIFICACIÓN DE LOS ASPECTOS AMBIENTALES SIGNIFICATIVOS	Al momento de realizar la identificación de los aspectos ambientales significativos la organización debe tener en cuenta los siguientes aspectos: • Los cambios dentro de sus actividades, productos y servicios nuevos o modificados. • Las situaciones anormales y de emergencia potencial identificados Determinar aquellos aspectos que pueden tener un impacto significativo sobre el ambiente • La identificación de los aspectos debe estar documentada en donde especifique sus impactos ambientales asociados, los criterios usados para determinar sus aspectos significativos y sus aspectos significativos.
REQUISITOS LEGALES Y OTROS REQUISITOS	Se debe: • Identificar sus requisitos legales y otros requisitos relacionados • Determinar cómo se cumplirán dentro de la organización • Documentar sus requisitos y la metodología para evaluar su cumplimiento
PLANIFICACIÓN DE ACCIONES	Se debe planificar: • Acciones para controlar, mitigar o compensar sus aspectos ambientales significativos. • Identificar los riesgos y oportunidades asociadas • Incorporar las acciones dentro de los procesos de su SGA • Evaluar la eficacia de sus controles operacionales
DEFINIR OBJETIVOS AMBIENTALES	Los objetivos deben ser coherentes con la política ambiental y ser medibles.
ESTABLECER LOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS	De acuerdo con sus aspectos ambientales significativos deberá formular programas orientados a lograr el cumplimiento de los objetivos ambientales de acuerdo a los procesos que desarrolla.
ASIGNAR RECURSOS	Deberá determinar y suministrar los recursos necesarios para el correcto funcionamiento del SGA.
COMPETENCIA	Las personas con roles y funciones específicas en el SGA deben ser competentes basándose en su experiencia o formación.
CONTROL OPERACIONAL	Se deberán proponer e implementar los controles necesarios para cumplir con los requisitos del SGA. Estos pueden ser controles de ingeniería y procedimientos
EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO	Se deben establecer y documentar los procesos necesarios para realizar la evaluación del cumplimiento normativo y el desempeño ambiental de la organización.
AUDITORÍA INTERNA	Se deberá auditar el SGA en periodos de tiempo definidos para identificar el cumplimiento de los requisitos del sistema.

Tabla 21. Sistema de Gestión Ambiental Super Sostenible.

Fuente: Autor, adaptado de (ISO, 2015).

9.3.20 Contratación y cierre justo

Los procesos de contratación de proveedores tendrán en cuenta lo establecido en el procedimiento de compras sostenibles, ya que es necesario incorporar criterios de sostenibilidad y acordar las cláusulas de responsabilidad de las partes para asegurar la transparencia y compromiso en los procesos de contratación.

Se tendrán en cuenta los criterios legales de un contrato normal y se tendrá la figura del contrato verbal para algunos casos en los que el procedimiento administrativo no se justifique ante el tipo de transacción. Para la verificación de las implicaciones legales establecidas en los procesos de contratación, “Super Sostenible” requerirá de los servicios de un profesional en Derecho quien brindará la asesoría legal y técnica permitiente para la celebración de contratos y/o convenios.

Todos los contratos tendrán cláusula de vigencia para establecer los periodos de vencimiento de los contratos, del mismo modo se incluirán los motivos o causales de la finalización de estos antes de terminar el tiempo establecido. “Super Sostenible” deberá tener especial cuidado en las cláusulas de vigencia para notificar oportunamente a la otra parte las decisiones de finalización del contrato antes del tiempo pactado y deberá notificar causales válidas.

9.4 Oferta de Valor

A partir del diagnóstico sobre las actividades realizadas por las marcas comerciales minoristas más grandes, se interpretó la forma cómo estas acciones se encuentran clasificadas de acuerdo al modelo de la cadena de valor de Michael Porter.

En primera instancia se encuentran las actividades de soporte, las cuales permiten formular y coordinar las estrategias que incorporan la sostenibilidad a la cadena de valor y determinan los controles operativos a ejecutar, ejemplo de ellas puede ser la formulación de la política ambiental, la implementación de un programa de compras sostenibles, o el apoyo en el desarrollo profesional de los colaboradores. También existen otras alternativas que sirven como apoyo para el desarrollo de las actividades primarias, por ejemplo, incorporar una metodología para la medición y reducción de la huella de carbono.

En consecuencia, las actividades primarias son aquellas que permiten agregar valor al cliente o a la organización directamente, las cuales generalmente son coordinadas a partir de los objetivos organizacionales y las actividades de soporte. Puede ser el caso de la reducción de la huella de carbono o su compensación, con la cual se puede disminuir la afectación a la calidad del aire y construir una imagen corporativa confiable para el cliente.

Estas actividades tienen la particularidad de aportar entre todas a la generación de valor en la medida que el producto pasa por ellas, es decir que, cada una hace parte de un proceso logístico para que al finalizar el producto o el servicio atienda las necesidades del cliente. En este sentido, la ventaja competitiva se alcanza identificando aquellas actividades que pueden generar más valor para el cliente e implementando acciones para fortalecerlas y mejorarlas.

En consecuencia, “Super Sostenible” consolidó una estrategia que incorpora las actividades identificadas como resultado del análisis del mapa de la experiencia, y otras consideraciones asociadas al consumo responsable dentro de la cadena de valor, para definir una propuesta que le permita lograr una ventaja competitiva.

La Figura 44, corresponde a la cadena de valor de “Super Sostenible”, en donde cada una de las actividades allí contempladas aporta a la construcción de la propuesta pensada para atender las necesidades del cliente y generar un valor agregado. Su finalidad es promover una experiencia de compra agradable e innovadora que permita al consumidor interactuar con los elementos de la organización de forma más sensitiva, de tal manera que la respuesta a estos estímulos positivos, sea lograr una fidelización del cliente.

En ese caso, la acción repetitiva permite asegurar una transferencia de información para educar al cliente, por ello varios de los elementos dispuestos en el proceso de compra pretenden informar al cliente sobre los impactos asociados a los productos, y otros pretenden enseñar una forma de hacer compras en la que se no se requiera plástico, se disminuya la generación de residuos y se compre la cantidad suficiente para disminuir el desperdicio de alimentos.

Este tipo de modelos alternativos compiten el mercado atendiendo las necesidades primarias de consumo de las personas con productos de calidad, pero a la vez, que brindan una oferta de valor agregado atractiva para un sector específico.

Para asegurar la continuidad del modelo, se incorporaron los elementos descritos en la cadena de valor al diseño empresarial de la organización, de manera que a partir del proceso de mejora continua que rige el enfoque sistémico de la organización, se puedan identificar los cambios en el entorno y en las necesidades del cliente para tener una oferta de valor ajustada siempre a las condiciones reales del mercado.

Las acciones escritas en color azul corresponden a las actividades que atienden las necesidades básicas del cliente, mientras las acciones en color verde corresponden a las actividades que apoyan a la construcción del valor agregado del proceso de compra, es decir, a la experiencia basada en el consumo responsable.

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA				
- Definir Misión, Visión, Valores y Objetivos Organizacionales. - Asegurar el cumplimiento normativo ambiental. - Evaluar y ajustar la propuesta de experiencia del cliente de acuerdo a sus necesidades.		- Incluir la promoción de la sostenibilidad en la misión organizacional. - Implementar una política ambiental.		
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
- Capacitación en atención al cliente. - Verificación de las condiciones de trabajo. - Pago de sueldos justos. - Capacitar al personal en gestión ambiental y reconocimiento de impactos ambientales.		- Evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y definir nuevas metas. - Mantener un enfoque de mejora continua. - Transmisión de la misión, la visión y los valores organizacionales.		
DESARROLLO TECNOLÓGICO				
- Software para el control de inventarios y ventas. - Software para facturación electrónica.		- Instalación de un sistema fotovoltaico para incrementar el consumo de energía de fuentes renovables. - Verificar que los aparatos eléctricos y electrónicos tengan certificación de eficiencia energética.		
ABASTECIMIENTO				
- Trabajo en conjunto con los proveedores para mejorar las características del producto. - Investigación de nuevos productos. - Eliminar el uso de plástico innecesario.		- Auditar los procedimientos de los proveedores y verificar criterios ambientales. - Implementar un proceso de compras sostenibles. - Diseñar métodos para reducir el uso de empaques en las entregas de los proveedores. - Adquirir productos seguros con elementos reciclados o certificados.		
LOGISTICA INTERNA	DISEÑO Y OPERACIONES	LOGISTICA EXTERNA	MERCADOTECNIA Y VENTAS	SERVICIO
- Recepción y verificación de la calidad en los pedidos. - Almacenamiento de los inventarios en buenas condiciones. - Uso de herramientas libres de plástico para almacenar los inventarios. - Retroalimentación a los proveedores sobre sus productos.	- Abastecimiento de las estanterías. - Mantenimiento y aseo de las instalaciones. - Ubicar básculas para pesar las cantidades de alimentos por parte de los clientes. - Usar plantas para reducir las afectaciones por olores. - Nebulizar las frutas y verduras para mantenerlos en buenas condiciones. - Usar canastas y otras herramientas de bajo impacto ambiental para la distribución y abastecimiento de producto.	- Precio por unidad de medida en cada producto. - Adecuada Organización de los productos por categoría. - Incluir en los nombres de los productos características ambientales. - Comunicar algunos impactos ambientales de los productos en el área donde están. - Ofrecer un servicio de venta a granel en los productos. - Eliminar el uso de plásticos en los productos y en la caja. - Usar canastas, frascos y bolsas de papel o de tela para retirar los productos.	- Oferta de productos alimenticios de calidad. - Página web. - Presencia en redes sociales. - Uso de merchandising para promover la venta de productos más sostenibles. - Promover productos en las fechas ambientales. - Oferta de productos alimenticios orgánicos. - Ofrecer descuentos a los clientes por traer sus propios envases. - Reconocer o felicitar el compromiso ambiental del cliente al finalizar la compra.	- Canal de atención PQRS. - Emails con ofertas y tips ambientales. - Proponer estrategias de fidelización. - Ambientación en el lugar con elementos para hacer referencia a los beneficios de la naturaleza y el campo. - Ubicar un punto para la recolección de residuos posconsumo. - Incluir recomendaciones ambientales sobre el manejo del producto después de su uso o consumo.

Figura 44. Cadena de valor Super Sostenible

Fuente: Autor

10 INDICADORES DEL PROYECTO

INDICADORES DEL PROYECTO				
	TIPO DE INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA
INDICADORES DE LOGRO	INDICADORES DE IMPACTO	Ambientales		
		Porcentaje de proveedores auditados en criterios ambientales	(Número de proveedores auditados / Total de proveedores)*100	%
		Energía eléctrica proveniente de fuentes renovables	Energía producida al mes por el panel solar / (Energía producida por el panel solar + Energía consumida de la red pública) * 100	%
		Porcentaje de clientes satisfechos con la experiencia	Número de clientes satisfechos/ Total de clientes al mes)*100	%
		Sociales		
		Porcentaje de proveedores que son productores agrícolas	(Número de proveedores productores/ Total de proveedores)*100	%
		Porcentaje de proveedores asociaciones pequeños agricultores	(Número de asociaciones de pequeños productores/Total de proveedores)*100	%
		Porcentaje de empleos generados	(Total de cargos ocupados/Total de cargos)*100	%
		Económicos		
		Porcentaje de reducción-incremento en costos operativos	(Costos operativos mes actual/Costos operativos mes anterior)*100	%
	INDICADORES DE EFECTO	Porcentaje de incremento-reducción en ventas	(Valor en ventas mes actual/ Valor en ventas mes anterior)*100	%
		Porcentaje de incremento-reducción en compras de productos	(Valor en compras mes actual/ Valor en compras mes anterior)*100	
		Porcentaje de pérdidas en productos	(Valor esperado en ventas de inventario/Valor real en ventas de inventario)*100	%
	INDICADORES DE PRODUCTO	Porcentaje de productos auditados en criterios ambientales	(Número de productos auditados/Total de productos del inventario)*100	%
INDICADORES DE GESTIÓN		Margen de utilidad por categoría de productos	(Costo compra de productos/Valor venta de productos)*100	%
		Porcentaje de incremento-reducción de nuevos productos	(Número de productos actual/Numero de productos mes anterior)*100	%
		Porcentaje de nuevos clientes	(Clientes que realizaron compras/Clientes que realizaron compras en el mes anterior)*100	%

Tabla 22. Indicadores del proyecto

Fuente: Autor.

11 EVALUACIÓN FINANCIERA DE LAS PROPUESTAS DE OPTIMIZACION

Una vez definidos los elementos fundamentales del Sistema de Gestión Empresarial de “Super Sostenible”, se realizó un análisis financiero de la propuesta para determinar la viabilidad económica del proyecto. El horizonte del proyecto es a diez (10) años, en donde fue necesario identificar los costos del primer inventario, el mobiliario y el arriendo para determinar la inversión inicial, así como una proyección en ventas que permita establecer el flujo de caja como base para analizar la Tasa Interna de Retorno del proyecto.

11.1 Estimación de la Demanda

De acuerdo a los resultados de la Encuesta Estructurada (Anexo I) se identificó que el 91% de las personas de la localidad Usaquéen están “muy interesadas” en la adquisición de productos que generen menor impacto ambiental. De este modo se decidió tomar el 91% de la población dentro los rangos de edades que respondieron la encuesta para establecer el mercado total al cual dirigir la propuesta. Para efectos del presente proyecto, se definieron tres posibles escenarios financieros; en el primero se plantea captar un 2% del mercado disponible en el área de influencia, en el segundo un 3% y en el cuarto un 4%.

Población Usaquéen 2020	
Edad	Número de personas
15 - 19	30.745
20 - 24	34.221
25 - 29	35.315
30 -34	35.811
35 - 39	38.212
40- 44	36.638
45 - 49	33.115
Total	244.057
Porcentaje interesados (91%)	222092
Escenario 1 (2%)	4442
Escenario 2 (3%)	6663
Escenario 3 (4%)	8884

Tabla 23. Estimación del tamaño del mercado objetivo.

Fuente: Autor, origen de los datos: (OSB, 2020).

11.2 Proyección en ventas

La oferta inicial de productos es de 54 referencias clasificadas en 5 líneas principales, la estimación de los costos de compra se realizó a partir de la cotización directa con los proveedores y la revisión de algunos precios de los productos en las bases de datos de las centrales de abastos para tener en cuenta la diferencia de precios.

LINEA A GRANEL					
#	Descripción	Unidad Medida	Precio de Compra	Precio de Venta	Margen de Utilidad
1	Maíz porva harinoso orgánico	Libra	\$4.050	\$5.050	20%
2	Quínoa en grano orgánica	Libra	\$6.600	\$8.300	20%
3	Lenteja orgánica verde	Libra	\$16.500	\$21.000	21%
4	Arroz	Libra	\$1.200	\$1.600	25%
5	Frijol Verde Andino	Libra	\$1.500	\$1.900	21%
6	Frijol Verde Bolo	Libra	\$1.700	\$2.100	19%
7	Maní tostado natural	Libra	\$2.400	\$3.000	20%
8	Maní tostado con sal	Libra	\$2.450	\$3.100	21%
9	Maní y arándanos	Libra	\$2.500	\$3.200	22%
10	Maní y uvas pasas	Libra	\$2.550	\$3.300	23%

Tabla 24. Relación producto-cantidad-precio Línea a Granel de Super Sostenible.

Fuente: Autor.

LINEA FRUTAS					
#	Descripción	Unidad Medida	Precio de Compra	Precio de Venta	Margen de Utilidad
1	Aguacate Hass Orgánico	Unidad	\$1.500	\$2.000	25%
2	Fresa orgánica certificada	Libra	\$7.400	\$9.400	21%
3	Fresa orgánica	Libra	\$4.600	\$5.800	21%
4	Granadilla orgánica	Unidad	\$900	\$1.200	25%
5	Limón orgánico	Libra	\$2.000	\$2.550	22%
6	Papaya orgánica	Libra	\$2.200	\$2.800	21%
7	Sandía baby orgánica	Libra	\$3.400	\$4.250	20%
8	Banano bocadillo	12 Un	\$4.300	\$5.400	20%
9	Banano orgánico	Unidad	\$990	\$1.250	21%
10	Ciruela orgánica	Libra	\$4.000	\$5.000	20%
11	Curuba orgánica	Libra	\$3.000	\$3.800	21%

Tabla 25. Relación producto-cantidad-precio Línea Frutas de Super Sostenible.

Fuente: Autor.

LINEA VERDURAS					
#	Descripción	Unidad Medida	Precio de Compra	Precio de Venta	Margen de Utilidad
1	Acelgas orgánicas	Libra	\$1.900	\$2.500	24%
2	Apio orgánico certificado	Libra	\$4.000	\$5.000	20%
3	Apio orgánico	Libra	\$2.600	\$3.295	21%
4	Brócoli orgánico certificado	Libra	\$5.000	\$6.300	21%
5	Brócoli orgánico	Libra	\$3.400	\$4.400	23%
6	Cebolla cabezona orgánica	Libra	\$2.500	\$3.300	24%
7	Espinaca orgánica	Libra	\$3.500	\$4.400	20%
8	Lechuga orgánica	Libra	\$2.450	\$3.100	21%
9	Pimentón orgánico	Libra	\$1.900	\$2.500	24%
10	Repollo verde orgánico	Libra	\$1.400	\$1.900	26%
11	Tomate Chonto Orgánico	Libra	\$2.750	\$3.450	20%
12	Tomate verde Orgánico	Libra	\$2.750	\$3.500	21%
13	Zucchini amarillo orgánico certificado	Libra	\$4.600	\$5.800	21%
14	Zucchini verde orgánico certificado	Libra	\$4.600	\$5.800	21%
15	Zucchini verde - amarillo orgánico	Libra	\$4.600	\$5.800	21%
16	Coliflor orgánico	Libra	\$3.900	\$4.900	20%
17	Calabaza orgánica	Libra	\$3.600	\$4.500	20%
18	Berenjena orgánica	Libra	\$2.800	\$3.500	20%
19	Arveja verde en vaina orgánica	Libra	\$5.450	\$6.800	20%

Tabla 26. Relación producto-cantidad-precio Línea Verduras de Super Sostenible.

Fuente: Autor.

LINEA TUBERCULOS					
#	Descripción	Unidad Medida	Precio de Compra	Precio de Venta	Margen de Utilidad
1	Para criolla orgánica	Libra	\$3.500	\$4.500	22%
2	Remolacha orgánica	Libra	\$3.100	\$3.900	21%
3	Zanahoria Orgánica	Libra	\$2.450	\$3.100	21%
4	Arracacha	Libra	\$4.600	\$5.900	22%

Tabla 27. Relación producto-cantidad-precio Línea Tubérculos de Super Sostenible.

Fuente: Autor.

LINEA PRODUCTOS ECOAMIGABLES					
#	Descripción	Unidad Medida	Precio de Compra	Precio de Venta	Margen de Utilidad
1	Toallas Faciales de Tela	Paquete	\$10.000	\$14.000	29%
2	Desodorante en Barra Bambú	Unidad	\$17.000	\$23.000	26%
3	Jabón Corporal	Unidad	\$7.000	\$10.000	30%
4	Cepillo de Dientes Bambú	Unidad	\$4.000	\$6.000	33%
5	Copitos de madera	Paquete	\$7.000	\$10.000	30%
6	Champú en Barra	Unidad	\$11.000	\$15.000	27%
7	Kit de Bolsas Reusables	Paquete	\$10.000	\$14.000	29%
8	Jabón de Ropa Biodegradable en Barra	Unidad	\$4.000	\$7.000	43%
9	Mascarilla Facial	Unidad	\$26.000	\$32.000	19%
10	Termo de Vidrio	Unidad	\$60.000	\$75.000	20%

Tabla 28. Relación producto-cantidad-precio Línea Productos Ecoamigables de Super Sostenible.

Fuente: Autor.

Para determinar la cantidad mínima de ventas se planteó un escenario conservador que permita asegurar la reducción de riesgos por sobrestimación de ingresos, en este sentido se tomó la fracción del mercado de cada escenario y se dividió en los 54 productos, de esta manera se obtuvo la cantidad promedio de unidades que se deben vender para asegurar la estabilidad del modelo financiero, en otras palabras, el punto de equilibrio en ventas. En consecuencia, si se capta un 2% del mercado para el primer escenario, la demanda promedio es de 82 unidades por cada producto, en el segundo escenario se estima una demanda de 123 unidades y en el tercer escenario una demanda de 165 unidades por tipo de producto.

Es importante anotar que dicha estimación es un promedio, puesto que en la realidad existen productos más consumidos que otros, un factor asociado a la cultura local. Sin embargo, determinar una demanda para cada tipo de producto puede suponer un estudio de mercado exhaustivo y demandante de muchos recursos. Por lo cual, la estimación de que una persona adquiera mínimo un producto al mes supone un escenario posible y brinda mayor confiabilidad a los resultados obtenidos.

11.3 Inversión

Para la ejecución del proyecto se requiere una inversión de \$47.909.400 considerando un 10% para imprevistos.

INVERSIÓN			
Descripción	Cantidad	Valor Unidad	Valor Total
Estantería en madera 3 niveles	6	\$3.000.000	\$18.000.000
Estante góndola isla	3	\$700.000	\$2.100.000
Estantería en madera 2 niveles	2	\$700.000	\$1.400.000
Barra mostrador en madera	2	\$1.000.000	\$1.000.000
Dispensadoras a granel	10	\$250.000	\$2.500.000
Báscula electrónica	6	\$150.000	\$900.000
Combo facturación (impresión, lector, cajón monedero)	2	\$534.000	\$1.068.000
Impresora térmica de etiquetas	1	\$750.000	\$750.000
Computador de escritorio	3	\$1.300.000	\$3.900.000
Maceras redondas en barro	8	\$17.000	\$136.000
Macetas rectangulares en barro	4	\$35.000	\$140.000
Reproductor minicomponente	1	\$320.000	\$320.000
Datafono	2	\$150.000	\$300.000
Sistema fotovoltaico	1	\$3.000.000	\$3.000.000
Software de punto de venta	1	\$1.500.000	\$1.500.000
Estibas cepilladas de madera	3	\$70.000	\$210.000
Canastas de mimbre	20	\$12.000	\$240.000
Silla alta cajero	1	\$290.000	\$290.000
canastas de madera	60	\$15.000	\$900.000
Casillero 6 puertas	1	\$450.000	\$450.000
Sistema de vigilancia por cámaras	1	\$2.000.000	\$2.000.000
Página web	1	\$2.000.000	\$2.000.000
Letrero en madera	1	\$1.200.000	\$450.000
SUBTOTAL			\$43.554.000
IMPREVISTOS 10%			\$4.355.400
TOTAL			\$47.909.400

Tabla 29. Inversión inicial para Super Sostenible.

Fuente: Autor.

11.4 Costos

Costos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Arriendo	\$3.700.000	\$3.700.000	\$3.700.000	\$3.700.000	\$3.700.000	\$3.700.000	\$3.700.000	\$3.700.000	\$3.700.000	\$3.700.000	\$3.700.000	\$3.700.000	\$44.400.000
Publicidad	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$12.000.000
Total	\$4.700.000	\$4.700.000	\$4.700.000	\$4.700.000	\$4.700.000	\$4.700.000	\$4.700.000	\$4.700.000	\$4.700.000	\$4.700.000	\$4.700.000	\$4.700.000	\$56.400.000
Salarios													
Almacenista	\$980.655	\$980.655	\$980.655	\$980.655	\$980.655	\$980.655	\$980.655	\$980.655	\$980.655	\$980.655	\$980.655	\$980.655	\$11.767.860
Cajero	\$980.655	\$980.655	\$980.655	\$980.655	\$980.655	\$980.655	\$980.655	\$980.655	\$980.655	\$980.655	\$980.655	\$980.655	\$11.767.860
Cajero	\$980.655	\$980.655	\$980.655	\$980.655	\$980.655	\$980.655	\$980.655	\$980.655	\$980.655	\$980.655	\$980.655	\$980.655	\$11.767.860
Gerente	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$18.000.000
Total	\$4.441.965	\$4.441.965	\$4.441.965	\$4.441.965	\$4.441.965	\$4.441.965	\$4.441.965	\$4.441.965	\$4.441.965	\$4.441.965	\$4.441.965	\$4.441.965	\$53.303.580
servicios													
Agua	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$720.000
Energía	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$960.000
Gas natural	\$31.000	\$31.000	\$31.000	\$31.000	\$31.000	\$31.000	\$31.000	\$31.000	\$31.000	\$31.000	\$31.000	\$31.000	\$372.000
Internet	\$130.000	\$130.000	\$130.000	\$130.000	\$130.000	\$130.000	\$130.000	\$130.000	\$130.000	\$130.000	\$130.000	\$130.000	\$1.560.000
Total	\$301.000	\$301.000	\$301.000	\$301.000	\$301.000	\$301.000	\$301.000	\$301.000	\$301.000	\$301.000	\$301.000	\$301.000	\$3.612.000

Tabla 30. Costos de operación Super Sostenible.

Fuente: Autor.

Los costos asociados hacen parte del normal desarrollo de las actividades de “Super Sostenible”, siendo los de arriendo y publicidad los de mayor presupuesto, sin embargo, los salarios también representan una suma considerable dentro del flujo de caja. Estos costos son necesarios debido a que el punto de venta se establecerá en un inmueble bajo la figura de arrendamiento en primera instancia, al igual que será necesario invertir constantemente en pautas publicitarias con la expectativa de abarcar más mercado. Los costos de materias primas se establecieron de acuerdo a los 3 escenarios previstos.

	Demanda	Costo materias primas mensual	Costo materias primas anual
Escenario 1 (2%)	4442	\$25.345.380	\$304.144.560
Escenario 2 (3%)	6663	\$38.018.070	\$456.216.840
Escenario 3 (4%)	8884	\$50.999.850	\$611.998.200

Tabla 31. Costos de adquisición de materias primas Super Sostenible.

Fuente: Autor.

11.5 Flujos de caja

11.5.1 Escenario 1

AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS											
Ventas		\$393.742.680	\$417.367.241	\$442.409.275	\$468.953.832	\$497.091.062	\$526.916.525	\$558.531.517	\$592.043.408	\$627.566.012	\$665.219.973
Total Ingresos		\$393.742.680	\$417.367.241	\$442.409.275	\$468.953.832	\$497.091.062	\$526.916.525	\$558.531.517	\$592.043.408	\$627.566.012	\$665.219.973
GASTOS											
Materias primas		\$304.144.560	\$322.393.234	\$341.736.828	\$362.241.037	\$383.975.500	\$407.014.029	\$431.434.871	\$457.320.964	\$484.760.221	\$513.845.835
Arriendo		\$44.400.000	\$47.064.000	\$49.887.840	\$52.881.110	\$56.053.977	\$59.417.216	\$62.982.249	\$66.761.183	\$70.766.855	\$75.012.866
Publicidad		\$12.000.000	\$12.720.000	\$13.483.200	\$14.292.192	\$15.149.724	\$16.058.707	\$17.022.229	\$18.043.563	\$19.126.177	\$20.273.748
Nomina		\$53.303.580	\$56.501.795	\$59.891.902	\$63.485.417	\$67.294.542	\$71.332.214	\$75.612.147	\$80.148.876	\$84.957.808	\$90.055.277
Servicios		\$3.612.000	\$3.792.600	\$3.982.230	\$4.181.342	\$4.390.409	\$4.609.929	\$4.840.425	\$5.082.447	\$5.336.569	\$5.603.398
Depreciación		\$4.790.940	\$4.790.940	\$4.790.940	\$4.790.940	\$4.790.940	\$4.790.940	\$4.790.940	\$4.790.940	\$4.790.940	\$4.790.940
Total Costos		\$417.460.140	\$442.471.628	\$468.982.000	\$497.081.098	\$526.864.150	\$558.432.095	\$591.891.922	\$627.357.033	\$664.947.630	\$704.791.122
UTILIDAD											
Utilidad Operativa		-\$23.717.460	-\$25.104.388	-\$26.572.725	-\$28.127.266	-\$29.773.089	-\$31.515.570	-\$33.360.405	-\$35.313.625	-\$37.381.618	-\$39.571.149
IMPUESTOS											
Renta		-\$7.589.587	-\$8.033.404	-\$8.503.272	-\$9.000.725	-\$9.527.388	-\$10.084.982	-\$10.675.330	-\$11.300.360	-\$11.962.118	-\$12.662.768
Utilidad Neta		-\$16.127.873	-\$17.070.984	-\$18.069.453	-\$19.126.541	-\$20.245.700	-\$21.430.587	-\$22.685.075	-\$24.013.265	-\$25.419.500	-\$26.908.381
Flujo de Caja		-\$11.336.933	-\$12.280.044	-\$13.278.513	-\$14.335.601	-\$15.454.760	-\$16.639.647	-\$17.894.135	-\$19.222.325	-\$20.628.560	-\$22.117.441
Inversión	-\$47.909.400										
Flujo de Caja Libre	-\$47.909.400	-\$11.336.933	-\$12.280.044	-\$13.278.513	-\$14.335.601	-\$15.454.760	-\$16.639.647	-\$17.894.135	-\$19.222.325	-\$20.628.560	-\$22.117.441
Acumulado	-\$47.909.400	-\$59.246.333	-\$71.526.376	-\$84.804.889	-\$99.140.490	-\$114.595.250	-\$131.234.898	-\$149.129.033	-\$168.351.358	-\$188.979.918	-\$211.097.359

Este escenario establece que captar el 2% del mercado genera una demanda promedio de 82 unidades por cada producto, para este caso no es una cantidad de ventas suficiente para alcanzar el equilibrio y lograr un retorno. Por lo tanto, desde el primer año ya se presentan pérdidas lo que indica que no es un escenario favorable para el proyecto.

11.5.2 Escenario 2

AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS											
Ventas		\$590.614.020	\$626.050.861	\$663.613.913	\$703.430.748	\$745.636.593	\$790.374.788	\$837.797.275	\$888.065.112	\$941.349.019	\$997.829.960
Total Ingresos		\$590.614.020	\$626.050.861	\$663.613.913	\$703.430.748	\$745.636.593	\$790.374.788	\$837.797.275	\$888.065.112	\$941.349.019	\$997.829.960
GASTOS											
Materias primas		\$456.216.840	\$483.589.850	\$512.605.241	\$543.361.556	\$575.963.249	\$610.521.044	\$647.152.307	\$685.981.445	\$727.140.332	\$770.768.752
Arriendo		\$44.400.000	\$47.064.000	\$49.887.840	\$52.881.110	\$56.053.977	\$59.417.216	\$62.982.249	\$66.761.183	\$70.766.855	\$75.012.866
Publicidad		\$12.000.000	\$12.720.000	\$13.483.200	\$14.292.192	\$15.149.724	\$16.058.707	\$17.022.229	\$18.043.563	\$19.126.177	\$20.273.748
Nomina		\$53.303.580	\$56.501.795	\$59.891.902	\$63.485.417	\$67.294.542	\$71.332.214	\$75.612.147	\$80.148.876	\$84.957.808	\$90.055.277
Servicios		\$3.612.000	\$3.792.600	\$3.982.230	\$4.181.342	\$4.390.409	\$4.609.929	\$4.840.425	\$5.082.447	\$5.336.569	\$5.603.398
Depreciación		\$4.790.940	\$4.790.940	\$4.790.940	\$4.790.940	\$4.790.940	\$4.790.940	\$4.790.940	\$4.790.940	\$4.790.940	\$4.790.940
Total Costos		\$569.532.420	\$603.668.245	\$639.850.414	\$678.201.616	\$718.851.900	\$761.939.110	\$807.609.357	\$856.017.514	\$907.327.741	\$961.714.040
UTILIDAD											
Utilidad Operativa		\$21.081.600	\$22.382.616	\$23.763.499	\$25.229.131	\$26.784.692	\$28.435.678	\$30.187.918	\$32.047.597	\$34.021.278	\$36.115.920
IMPUESTOS											
Renta		\$6.746.112	\$7.162.437	\$7.604.320	\$8.073.322	\$8.571.102	\$9.099.417	\$9.660.134	\$10.255.231	\$10.886.809	\$11.557.094
Utilidad Neta		\$14.335.488	\$15.220.179	\$16.159.179	\$17.155.809	\$18.213.591	\$19.336.261	\$20.527.784	\$21.792.366	\$23.134.469	\$24.558.826
Flujo de Caja		\$19.126.428	\$20.011.119	\$20.950.119	\$21.946.749	\$23.004.531	\$24.127.201	\$25.318.724	\$26.583.306	\$27.925.409	\$29.349.766
Inversión	-\$47.909.400										
Flujo de Caja Libre	-\$47.909.400	\$19.126.428	\$20.011.119	\$20.950.119	\$21.946.749	\$23.004.531	\$24.127.201	\$25.318.724	\$26.583.306	\$27.925.409	\$29.349.766
Acumulado	-\$47.909.400	-\$28.782.972	-\$8.771.853	\$12.178.266	\$34.125.015	\$57.129.546	\$81.256.747	\$106.575.472	\$133.158.778	\$161.084.187	\$190.433.953

Este escenario establece que captar el 3% del mercado genera una demanda de 123 unidades por cada producto, lo que permite que el modelo financiero arroje un retorno de la inversión a los 2.4 años y un crecimiento atractivo para el inversionista. En este caso la Tasa Interna de Retorno es del 43%.

TIR	43%
PERIODO RECUPERACIÓN	2.4 AÑOS

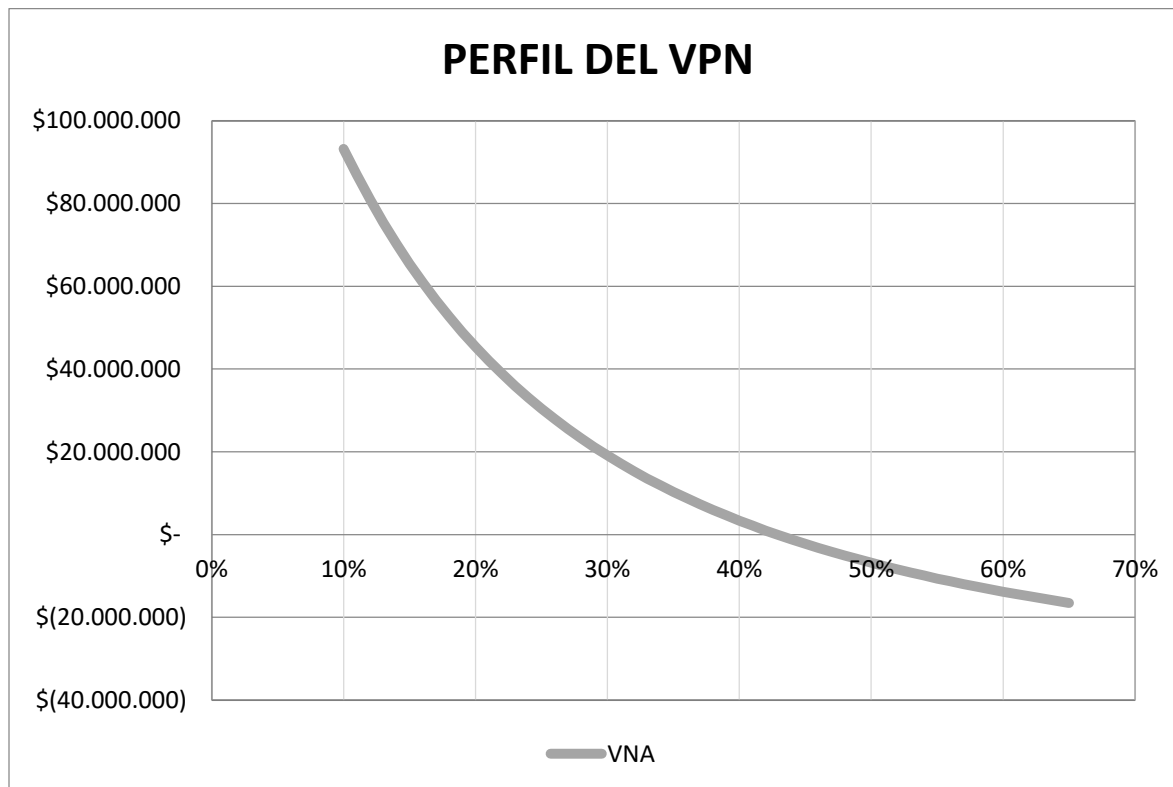


Figura 45. Perfil del VPN
Fuente: Autor.

Este escenario se consolida como la alternativa financiera más viable para el proyecto.

WACC	VNA
10%	\$ 93.202.138
11%	\$ 86.873.539
12%	\$ 80.966.404
13%	\$ 75.446.409
14%	\$ 70.282.435
15%	\$ 65.446.232
16%	\$ 60.912.127
17%	\$ 56.656.763
18%	\$ 52.658.864
19%	\$ 48.899.031
20%	\$ 45.359.556
21%	\$ 42.024.257
22%	\$ 38.878.331
23%	\$ 35.908.223
24%	\$ 33.101.508
25%	\$ 30.446.786
26%	\$ 27.933.585
27%	\$ 25.552.280
28%	\$ 23.294.011
29%	\$ 21.150.617
30%	\$ 19.114.576
31%	\$ 17.178.945
32%	\$ 15.337.311
33%	\$ 13.583.746
34%	\$ 11.912.764
35%	\$ 10.319.285
36%	\$ 8.798.599
37%	\$ 7.346.340
38%	\$ 5.958.451
39%	\$ 4.631.164
40%	\$ 3.360.975
41%	\$ 2.144.621
42%	\$ 979.065
43%	-\$ 138.526
44%	-\$ 1.210.791
45%	-\$ 2.240.199
46%	-\$ 3.229.053
47%	-\$ 4.179.507
48%	-\$ 5.093.576
49%	-\$ 5.973.147
50%	-\$ 6.819.989

11.5.3 Escenario 3

AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS											
Ventas		\$792.287.100	\$839.824.326	\$890.213.786	\$943.626.613	\$1.000.244.209	\$1.060.258.862	\$1.123.874.394	\$1.191.306.857	\$1.262.785.269	\$1.338.552.385
Total Ingresos		\$792.287.100	\$839.824.326	\$890.213.786	\$943.626.613	\$1.000.244.209	\$1.060.258.862	\$1.123.874.394	\$1.191.306.857	\$1.262.785.269	\$1.338.552.385
GASTOS											
Materias primas		\$611.998.200	\$648.718.092	\$687.641.178	\$728.899.648	\$772.633.627	\$818.991.645	\$868.131.143	\$920.219.012	\$975.432.153	\$1.033.958.082
Arriendo		\$44.400.000	\$47.064.000	\$49.887.840	\$52.881.110	\$56.053.977	\$59.417.216	\$62.982.249	\$66.761.183	\$70.766.855	\$75.012.866
Publicidad		\$12.000.000	\$12.720.000	\$13.483.200	\$14.292.192	\$15.149.724	\$16.058.707	\$17.022.229	\$18.043.563	\$19.126.177	\$20.273.748
Nomina		\$53.303.580	\$56.501.795	\$59.891.902	\$63.485.417	\$67.294.542	\$71.332.214	\$75.612.147	\$80.148.876	\$84.957.808	\$90.055.277
Servicios		\$3.612.000	\$3.792.600	\$3.982.230	\$4.181.342	\$4.390.409	\$4.609.929	\$4.840.425	\$5.082.447	\$5.336.569	\$5.603.398
Depreciación		\$4.790.940	\$4.790.940	\$4.790.940	\$4.790.940	\$4.790.940	\$4.790.940	\$4.790.940	\$4.790.940	\$4.790.940	\$4.790.940
Total Costos		\$725.313.780	\$768.796.487	\$814.886.350	\$863.739.709	\$915.522.278	\$970.409.710	\$1.028.588.194	\$1.090.255.081	\$1.155.619.562	\$1.224.903.370
UTILIDAD											
Utilidad Operativa		\$66.973.320	\$71.027.839	\$75.327.436	\$79.886.904	\$84.721.932	\$89.849.152	\$95.286.200	\$101.051.776	\$107.165.707	\$113.649.015
IMPUESTOS											
Renta		\$21.431.462	\$22.728.909	\$24.104.779	\$25.563.809	\$27.111.018	\$28.751.729	\$30.491.584	\$32.336.568	\$34.293.026	\$36.367.685
Utilidad Neta		\$45.541.858	\$48.298.931	\$51.222.656	\$54.323.095	\$57.610.914	\$61.097.423	\$64.794.616	\$68.715.208	\$72.872.681	\$77.281.330
Flujo de Caja		\$50.332.798	\$53.089.871	\$56.013.596	\$59.114.035	\$62.401.854	\$65.888.363	\$69.585.556	\$73.506.148	\$77.663.621	\$82.072.270
Inversión	-\$47.909.400										
Flujo de Caja Libre	-\$47.909.400	\$50.332.798	\$53.089.871	\$56.013.596	\$59.114.035	\$62.401.854	\$65.888.363	\$69.585.556	\$73.506.148	\$77.663.621	\$82.072.270
Acumulado	-\$47.909.400	\$2.423.398	\$55.513.268	\$111.526.864	\$170.640.899	\$233.042.753	\$298.931.116	\$368.516.672	\$442.022.820	\$519.686.441	\$601.758.711

Este escenario establece que captar el 4% del mercado genera una demanda de 165 unidades por cada producto, lo que permite que el modelo financiero arroje un retorno de la inversión a 1 año y un crecimiento atractivo para el inversionista. En este caso la Tasa Interna de Retorno es del 110%.

Sin embargo, no es usual encontrar una TIR tan elevada, lo que induce a concluir que se trata de un escenario muy optimista. La razón por la cual la tasa interna de retorno llegó a tales valores, es debido a que el modelo de negocio de los distribuidores minoristas se fundamenta en la venta a volumen para compensar el poco margen de utilidad que aporta cada producto.

Por lo anterior, se logra identificar la diferencia significativa en los tres escenarios, ya que un incremento de una unidad porcentual en la captación del mercado, implica un cambio drástico en el comportamiento del flujo de caja. El escenario 3 a pesar de ser considerado muy optimista, indica que alcanzando tal nivel de ventas es posible generar márgenes de retribución muy significativos, sin embargo, que la organización pueda llegar a canalizar un volumen de productos tan elevado puede requerir logística y recursos adicionales que no se han contemplado en las condiciones actuales en las que se evaluó el proyecto.

12 ANALISIS DE RESULTADOS

Los problemas ambientales de la actualidad ocasionados por las formas de desarrollo de la humanidad han creado un panorama desalentador que genera preocupación entre la población mundial. Las formas de producción y consumo actuales han sido identificadas como las principales causas de la degradación ambiental, ya que estos modelos generan una presión excesiva sobre los recursos naturales que no permite su regeneración y emiten sustancias nocivas en cantidades que los ecosistemas no alcanzan a asimilar, lo que da como resultado un desequilibrio en los sistemas ambientales globales, trayendo consigo innumerables efectos negativos para todos los seres vivos del planeta. Por lo cual, es de gran interés internacional encontrar formas alternativas de producir y consumir, de manera que se pueda respetar la capacidad de carga del planeta para frenar la venidera crisis ambiental.

Ante esta situación, se desarrolló el presente proyecto en donde se asocia que las cadenas de suministro obedecen a los modelos de producción y consumo, y pueden ser considerados como el mismo proceso. En este sentido, al analizar los eslabones principales que conforman las cadenas de suministro se identifica un actor que puede ser de gran importancia para incentivar que se incorporen criterios de sostenibilidad en la planeación de los procesos a lo largo de la cadena. Los distribuidores o comercializadores al por menor, son los últimos de la etapa de producción en recibir los bienes que se podrán a disposición de los consumidores y es allí en donde radica su importancia.

Los minoristas son intermediarios directos entre la oferta y la demanda de las cadenas de suministro, y pueden tomar acción para incentivar a que cualquiera de las partes comience a incorporar la sostenibilidad dentro de sus actividades. Bajo esta premisa, con el presente proyecto se busca promover un consumo responsable en la sociedad que sea constante y creciente, de manera que, a causa de las leyes del mercado, el sector productivo se interese en desarrollar productos y servicios con este enfoque, logrando una transición completa de la cadena hacia un modelo sostenible.

Por lo tanto, se consolidó el diseño empresarial para “Super Sostenible” como un formato comercial minorista, que permite incorporar aspectos de la sostenibilidad a su modelo de negocio, de manera que sea posible generar valor para los consumidores y para la organización. En este sentido, se determinó que una forma efectiva de lograrlo puede ser a partir de la comercialización de productos alimenticios, ya que estos hacen parte de la satisfacción de las necesidades básicas de todo ser humano, lo que implica que es posible acercarse a todas las personas si se usan las estrategias adecuadas en cuanto a oferta de valor y marketing.

A partir de un análisis de las estrategias de responsabilidad social y ambiental de los supermercados más influyentes en el mercado local, se identificó la forma en como esas actividades se pueden incorporar en la cadena de valor para generar valor a los clientes y a las organizaciones. De este modo, se encontró que todas las acciones implementadas por estas marcas pueden generar aportes para mejorar la transición hacia la sostenibilidad, sin embargo, son las que interactúan con el cliente las que pueden generar valor para alcanzar una ventaja competitiva. Esto es importante porque la organización debe asegurar su continuidad y permanencia en el mercado para que pueda seguir siendo un motor que impulse la sostenibilidad.

En este sentido, se realizó una encuesta estructurada exploratoria dirigida a la población de Bogotá en donde se identificaron aspectos relacionados con la posición de las personas respecto a la situación ambiental actual y su responsabilidad como consumidores, siendo importante resaltar que el 100% de las personas reconoce que nuestras formas de consumo son directas responsables de la degradación ambiental. De igual forma se conocieron algunas de las necesidades, expectativas y limitaciones que tienen las personas para mejorar sus hábitos de consumo, siendo la dificultad para encontrar bienes y servicios amigables con el ambiente, la causa principal por la cual las personas no pueden contribuir con la solución.

A partir de estos resultados, se consolidó una propuesta de valor basada en una experiencia de consumo responsable que permitiera a las personas ser participativas en la promoción de alternativas para cuidar el planeta. Esta experiencia fue diseñada a partir del mapa de experiencia del cliente, por medio del cual se analizó la interacción entre las necesidades del cliente y las áreas, los recursos y la información de “Super Sostenible” a lo largo del proceso de compra, para reconocer los elementos necesarios que deben instalarse que aporten a la construcción de esa experiencia de compra cuidadosa con el planeta.

En este sentido la oferta de valor de “Super Sostenible” se consolidó como un establecimiento comercial minorista que provee una oferta de productos alimenticios de calidad con menor impacto ambiental, bajo un proceso de compra cuidadoso con el planeta pensado para ofrecer una experiencia agradable y novedosa que estimule positivamente al cliente, motivándolo a continuar realizando sus compras habituales, para consolidar un modelo de educación y fidelización en donde todos se benefician.

Para dejar sentadas las bases del sistema de gestión empresarial ambiental de “Super Sostenible” se usaron metodologías y herramientas de la gerencia organizacional por medio de las cuales se definieron aspectos fundamentales para la creación y operación del modelo de negocio.

El Plan Estratégico, el enfoque sistémico de la organización por medio del método de la Gota de Agua y el Plan Operativo, se plantearon para ser abordados desde un enfoque de mejora continua, en donde su revisión y ajuste se debe realizar en la medida que se actualizan los objetivos organizacionales, esto permitirá asegurar la sustentabilidad de la empresa y la disminución de la entropía del sistema. La revisión constante del proceso de la gestión de la experiencia y el análisis de la cadena de valor de “Super Sostenible”, son aspectos fundamentales que deberán actualizarse periódicamente o en la medida que las condiciones del entorno van cambiando.

En términos financieros “Super Sostenible” ha definido su nivel óptimo de ventas para asegurar la estabilidad económica del modelo empresarial, siendo el 3% del mercado potencial, la meta por la cual deberá orientar todos sus esfuerzos de marketing y fidelización de marca. Un escenario menor no asegura la viabilidad económica poniendo en riesgo toda la operación, y para llegar a un escenario mejor se requiere una nueva revisión de las necesidades de recursos y el ajuste de las estrategias para alcanzar dicho nivel.

13 CONCLUSIONES

El posicionamiento de la sostenibilidad como uno de los temas principales en la agenda mundial, ha logrado despertar progresivamente a las sociedades haciendo que estas sean cada vez más consecuentes de los efectos que sus acciones causan sobre el planeta. El trabajo mancomunado para establecer la sostenibilidad como un modelo de desarrollo favorable para todos, se aborda desde diferentes estrategias que involucran la organización de varios actores para lograr efectos positivos, sin embargo, el compromiso individual de cada uno de los actores se constituye como la forma principal para consolidar una base social sólida, que funcione como una masa crítica de referencia para aprobar las acciones que aporten en la construcción de esta visión colectiva, o por el contrario rechazar aquellas que vayan en contra.

Este cambio social se advierte cada vez más por diferentes organizaciones especializadas en identificar tendencias mundiales, especialmente aquellas tendencias que afectarán a los mercados. Debido a esto, las organizaciones que mantienen contacto directo con el consumidor final, como en el caso de “Super Sostenible”, deben establecer estrategias para responder a este tipo de situaciones, ya sea porque el cliente comience a exigir mayor compromiso ambiental y social de las organizaciones, o porque a partir de allí es posible identificar oportunidades de satisfacer nuevas necesidades de las personas, para construir una oferta de valor agregado que le brinde una ventaja competitiva.

En todo caso, se advierte que una de estas tendencias mundiales será la transición del “estado ecológico” a la “vergüenza ecológica” del consumidor, es decir, ya se prevé que la sostenibilidad será un componente fundamental de los mercados y el estatus del consumidor no será definido por adquirir productos cuidadosos con el ambiente, sino más bien por no elegirlos (TREND WATCHING, 2020).

En concordancia, “Super Sostenible” pretende incursionar en estas tendencias considerando que el mercado del consumo sostenible será una de las propuestas más buscadas por el cliente. Para ello es fundamental definir en el modelo de negocio la inclusión de la sostenibilidad como parte de la visión estratégica de la organización, buscando propuestas que permitan crear valor para incorporarlo dentro de la cadena de valor y estimular positivamente a todos los actores que interactúan con ella.

La razón de ser de todo modelo productivo es satisfacer una necesidad de consumo, y la razón de ser de toda empresa es atender las necesidades de sus clientes. En este sentido, “Super Sostenible” adoptó el enfoque del modelo de la Gestión de la Experiencia del Cliente, o CEM (por sus siglas en inglés, Customer Experience Management), para consolidar su oferta de valor agregado, ya que este modelo reconoce que la relación entre la organización y el cliente va más allá de la venta de un producto o servicio, y una encuesta de satisfacción pos venta.

Para consolidar la propuesta de experiencia que el cliente vivirá en “Super Sostenible” se usó la herramienta Mapa de Experiencia del Cliente, por medio de la cual identificaron las necesidades y expectativas del cliente dentro de cada una de las fases del proceso de compra, para proponer los recursos, áreas encargadas y necesidades de comunicación que debe tener como parte de su servicio para atender correctamente a sus clientes.

Del mismo modo, incluyó los elementos que consideró pertinentes para promover un proceso de compra del cliente que genere menor impacto ambiental, de manera que los costos ambientales de los productos que comercialice no sean significativos en su etapa de distribución durante su ciclo de vida. Para determinar los controles operativos para la selección de productos y proveedores que incorporen criterios de menor impacto ambiental, se tuvo como referencia el proceso de compras sostenibles establecido por el programa One Planet Network.

Un inventario de productos únicamente certificados limita la disponibilidad de proveedores y pone en riesgo el abastecimiento de “Super Sostenible”, por lo cual se definieron dos herramientas para la verificación de algunos requisitos mínimos que puedan asegurar que los productos se adaptan correctamente a la misión organizacional. La primera herramienta fue la lista de verificación del proceso agrícola basada en el “Reglamento para la producción primaria, procesamiento, empaque, etiquetado, almacenamiento, certificación, importación y comercialización de Productos Agropecuarios Ecológicos” del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2016). La segunda herramienta fue la ficha técnica con criterios ambientales para los productos no alimenticios basada en los criterios de la “Guía Conceptual y Metodológica de Compras Públicas Sostenibles” del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2017).

El internet como plataforma de negocios es considerado uno de los medios más prometedores para impulsar el crecimiento de las empresas, por lo que “Super Sostenible” definió dentro de su plan de marketing la necesidad de contar con perfiles en redes sociales y una página web, como medio para captar nuevos clientes y generar posibles relaciones comerciales beneficiosas. Los

contenidos se definen de acuerdo a las necesidades que pueda estar presentando la organización en diferentes momentos, sin embargo, debido a que se trata de un supermercado con una oferta de valor agregado reciente en el mercado, se debe asignar una cantidad suficiente de recursos y esfuerzos a generar publicidad constantemente por los canales digitales, ya que este puede ser uno de los factores que definan el éxito de la propuesta.

El uso de las herramientas para la gerencia organizacional con un enfoque en la sostenibilidad, permitió diseñar el modelo empresarial ambiental de “Super Sostenible” de manera que todos los elementos necesarios para captar y generar valor por medio del consumo responsable, pudieron ser alineados con los demás aspectos necesarios para una organización productiva. Esta situación permite que el modelo empresarial se consolide como un único sistema que trabaje en función de los objetivos estratégicos, dentro del cual la sostenibilidad aporta valor directo a la organización y al cliente.

La misión de “Super Sostenible” se encuentra orientada a captar la atención de las personas con una oferta de valor basada en el comercio de alimentos orgánicos y saludables, así como en una experiencia en consumo sostenible a lo largo del proceso de compra, la cual está pensada para estimular positivamente al cliente de manera que quiera regresar, lo que funciona como estrategia de educación a partir de la comunicación de la información ambiental de los productos, y como estrategia de fidelización de marca que permite mantener la sustentabilidad del modelo de negocio en el tiempo, para influir positivamente en el mercado.

Este tipo de establecimientos funciona bajo un modelo de negocio fundamentado en la venta de grandes volúmenes de productos, esto se requiere para compensar el poco margen de ganancia que se obtiene de la venta de cada unidad. En este sentido, la gerencia debe establecer dentro de sus objetivos estratégicos y operaciones, la meta de lograr un incremento constante de sus ventas.

Este modelo de negocio es replicable a partir de una base organizacional sólida, por lo que existe la posibilidad de abrir más puntos de venta que conserven los elementos fundamentales del sistema empresarial, y que funcionen bajo la misma marca comercial para fortalecer la fidelidad del cliente. Esto se puede tomar como una oportunidad de expansión y crecimiento que puede incrementar el alcance de la organización para influir positivamente en más personas, y a su vez, generar más retornos de la inversión.

14. BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, J. M., Borrero, J. I., & Rico, C. E. (2017). *Evolución del balance financiero de los hogares bogotanos*. Secretaría Distrital de Planeación - Universidad del Rosario. Bogotá D.C.: Universidad Del Rosario.
- ACNUR. (febreo de 2018). *La Agencia de la ONU para los Refugiados*. Obtenido de Consumo responsable: definición y consejos para niños: https://eacnur.org/blog/consumo-responsable-definicion-consejos-ninos-tc_alt45664n_o_pstn_o_pst/
- Aguilar, F. (1967). *Análisis del Entorno Empresarial*.
- Alcaldía de Bogotá D.C. (17 de 03 de 2016). *Bogotá*. Recuperado el 07 de 2020, de <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/desarrollo-economico/en-bogota-4353-hogares-estan-en-la-ruralidad>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2018). *Análisis Demográfico y Poyecciones Poblacionales de Bogotá*. Técnico, Bogotá D.C.
- Andrés Sevilla Arias. (2020). *Economipedia*. Recuperado el 22 de 09 de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/bien-de-primera-necesidad.html>
- Banco Mundial. (2019). *Datos*. Recuperado el 21 de 05 de 2020, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=CO>
- Barnes, D. (2001). *Understanding Business: Processes*. Psychology Press.
- BCS OKO GARANTIE COLOMBIA S.A.S. . (s.f.). <https://www.kiwa.com/lat/es/>.
- Biointropic. (2018). *Estudio sobre la Bioeconomía como fuente de nuevas industrias basadas en el capital natural de Colombia-Fase*. Biointropic, Medellín.
- Biotropico. (s.f.). <https://www.biotropico.com/web/>.
- Bogotá Cómo Vamos. (2019). *Encuesta de Percepción Ciudadana 2019*. Bogotá D.C.: Puntoaparte.
- Brunetta, H. (2019). *La Experiencia del Cliente*. Buenos Aires, Argentina.
- Cencosud. (2016). *Política de Sostenibilidad*. Recuperado el 31 de 10 de 2020, de <https://www.cencosud.com/politica-de-sostenibilidad/cencosud/2016-04-21/093353.html>
- Cencosud. (s.f.). *Estrategía de Cambio Climático*.
- Cencosud. (s.f.). *Política Medioambiental*.
- CERES. (s.f.). <http://www.ceres-cert.com/portal/index.php?id=2&L=2>.
- COCIER. (21 de 01 de 2020). (C. N. Regional, Productor) Recuperado el 25 de 08 de 2020, de <http://www.cocier.org/index.php/pt/noticias-de-cocier/1858-la-demanda-de-energia-en-colombia-crecio-4-02-en-2019>
- Colombia Compra Eficiente. (2018). *Guía de Compras Públicas Sostenibles con el Ambiente*. Bogotá D.C.
- Dale, E. (1954). *Audio-Visual Methods in Teaching* (Revised Edition ed.). New York: The Dryden Press.
- DAMA. (2003). *Política de Producción Sostenible para el Distrito Capital*. Departamento Técnico Administrativo del Medio Ambiente, Bogotá D.C.
- DANE. (2008). *Estudios Postcensales - Estimación de la Migración 1973-2005*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Bogotá.
- DANE. (2018). Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Censo Nacional de Población y Vivienda.

- DANE. (2019). *Producto Interno Bruto Trimestral de Bogotá*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Bogotá D.C.
- DANE. (2020). *Boletín Técnico Producto Interno Bruto*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Bogotá D.C.
- DANE. (2020). *Cuenta ambiental y económica de flujos de materiales – residuos sólidos*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Bogotá D.C.
- DANE. (2020). *Cuenta ambiental y económica de flujos de productos del bosque*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Bogotá D.C.
- DANE. (2020). *Primer Reporte Economía Circular*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Bogotá D.C.
- David Inostroza. (Octubre de 2011). Walmart Chile Un Referente con las Metas Claras. *Corriente Sustentable Innovando en los Negocios*.
- Dinero. (5 de 10 de 2018). *Revista Dinero*. Recuperado el 23 de 08 de 2020, de Petróleo: <https://www.dinero.com/especiales-comerciales/especiales/articulo/importancia-del-petroleo-en-la-economia-colombiana/258265>
- DNP. (2016). *Perdida y Desperdicio de Alimentos en Colombia*. Departamento Nacional de Planeación, Bogotá D.C.
- DNP. (2018). *Conpes 3934 - Política de Crecimiento Verde*. Departamento Nacional de Planeación, Bogotá D.C.
- DNP. (2019). *Política de Crecimiento Verde - Resumen Ejecutivo*. Departamento Nacional de Planeación, Bogotá D.C.
- DNP. (2020). *Misión de Crecimiento Verde - Documento de Síntesis de los Resultados de Estudios Técnicos*. Departamento Nacional de Planeación, Bogotá D.C.
- ECO CERT. (s.f.). <https://www.ecocert.com/es/home>.
- EL Espectador. (25 de 06 de 2020). *El Espectador - Medio Ambiente*. Recuperado el 2 de 11 de 2020, de La transformación de las tiendas a us desarrollo más sostenible: <https://www.elspectador.com/noticias/medio-ambiente/la-transformacion-de-las-tiendas-d1-a-un-desarrollo-mas-sostenible/>
- Fahey, L., & Narayanan, V. (1986). *Análisis Macro-ambiental en Gestión Estratégica*.
- Fedesarrollo. (2020). *Encuesta de Opinión del Consumidor - Boletín No. 225*. Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo , Bogotá D.C.
- Fundación Olímpica. (2017). *Informe de Gestión 2017*.
- García, J. I. (2020). *EAE Business School*. Recuperado el 10 de 2020, de Análisis PESTEL: en qué consiste, cómo hacerlo y plantillas: <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>
- Grupo Éxito. (03 de 2019). Recuperado el 28 de 10 de 2020, de <https://www.grupoexito.com.co/es/noticias-grupo-exito/grupo-exito-amplia-y-fortalece-el-portafolio-de-sus-marcas-propias>
- Grupo Éxito. (2020). *Informe de Sostenibilidad 2019*.
- Hériz, I. B. (2018). *Economía Circular Un Nuevo Modelo de Producción y Consumo Sostenible*. Madrid: Tébar Flores.
- IDEAM. (2012). *Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales*. Recuperado el 24 de 08 de 2020, de Sistema de Información Ambiental de Colombia - SIAC: <http://www.siac.gov.co/calidadagua>

- IDRD. (2020). *Instituto Distrital de Recreación y Deporte*. Recuperado el 07 de 2020, de <https://www.idrd.gov.co/ciclovia-bogotana>
- Idrobo, J. P., & Casas, A. F. (11 de 10 de 2013). Evolución de los conceptos y paradigmas que orientan la gestión ambiental ¿cuáles son sus limitaciones desde lo glocal? *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 15-18.
- Infante, J. A. (2018). *Proceso de Diagnóstico de una Empresa para la Producción Sustentable*. Universidad EL Bosque, Bogotá D.C.
- ISO. (2015). *ISO 14001*. International Organization for Standardization.
- ISO. (2017). *ISO 20400*. International Organization for Standardization .
- Kalenatic, D., González, L. J., López, C. A., & Arias, L. H. (Julio-Diciembre de 2009). El Sistema de Gestión Tecnológica como parte del Sistema Logístico en la Era del Conocimiento. *Cuadernos de Administración*, 257-286.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *Mastering the Management System*. Harvard Business Review.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1987). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias* (4 ed.). McGraw-Hill.
- Ledesma, J. G. (1979). *Psicología del aprendizaje* (Vol. 1). Progreso.
- Lin, D., Hanscom, L., Martindill, J., Borucke, M., Cohen, L., Galli, A., . . . Wackernagel, M. (2019). *Working Guidebook to the National Footprint and Biocapacity Accounts*. Global Footprint Network, Oakland.
- MADR. (2016). *Reglamento para la producción primaria, procesamiento, empaque, etiquetado, almacenamiento, certificación, importación y comercialización de Productos Agropecuarios Ecológicos*. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- MADR. (s.f.). *Sello Alimento Ecológico*. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/Paginas/Normatividad-Sello-Ecologico.aspx>
- MADS. (2014). *Plan Nacional de Negocios Verdes*. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, Bogotá D.C.
- MADS. (2016). *Plan de Acción Nacional de Compras Públicas Sostenibles*. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, Bogotá D.C.
- MADS. (2016). *Resolución 668 del 28 de abril de 2016*. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, Bogotá D.C.
- MADS. (2017). *Guía Conceptual y Metodológica de Compras Públicas Sostenibles*. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.
- MADS. (2017). *Portafolio de Bienes y Servicios de Negocios Verdes*. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, Bogotá D.C.
- MADS. (2019). *Estrategia Nacional de Economía Circular*. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, Bogotá D.C.
- MADS. (2020). *Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 22 de 09 de 2020, de *Compras Públicas Sostenibles*: <https://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article/155-plantilla-asuntos-%20ambientales-y-sectorial-y-urbana-8>.
- Makro. (2019). Recuperado el 28 de 10 de 2020, de *Sostenibilidad*: <https://www.makro.com.co/Sostenibilidad>

- Marinagia, C., Trivellasb, P., & Sakas, D. P. (2014). The impact of Information Technology on the development of Supply Chain Competitive Advantage . *rocedia - Social and Behavioral Sciences*, 147, 586-591.
- MAVDT. (2005). *Resolución 1555 de 2005*. Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, Bogotá D.C.
- MAVDT. (2010). *Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible*. Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, Bogotá D.C.
- MAVDT. (2010). *Resolución 1297 de 2010*. Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, Bogotá D.C.
- MHCP. (2017). *Decreto 2198 de 26 de Diciembre del 2017*. Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Bogotá D.C.
- MSPS. (2013). *Resolución 2674 de 2013*. Ministerio de Salud y Protección Social, Bogotá D.C.
- Nielsen. (2019). *Sustainable Shoppers Buy The Change They Wish To See In The World*. The Nielsen Company, New York.
- NU. (12 de 10 de 2016). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 23 de 04 de 2020, de Naciones Unidas: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/12_Spanish_Why_it_Matters.pdf
- OMS. (2006). *Ambientes Saludables y Prevención de Enfermedades*. Organización Mundial de la Salud, Francia.
- One Planet Network. (s.f.). *One Planet Network*. Recuperado el 2020, de Sustainable Public Procurement: <https://www.oneplanetnetwork.org/compras-sostenibles/spp-latin-america#scrollNav-4>
- ONU. (1992). *Programa 21*. Organización de Naciones Unidas.
- ONU. (2002). *Informe de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible* . Organización de Naciones Unidas, Johannesburgo.
- ONU. (2002). *Plan de Aplicación de las Decisiones de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible*. Organizació de Naciones Unidas, Johannesburgo.
- ONU. (2012). *El Futuro que Queremos*. Organización de Naciones Unidas, Río de Janeiro.
- ONU. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* . Organización de Naciones Unidas, Nueva York.
- OSB. (2020). *Observatorio de Salud de Bogotá*. Recuperado el 21 de 11 de 2020, de Demografía y Salud: <http://saludata.saludcapital.gov.co/osb/index.php/datos-de-salud/demografia/>
- Ospino, L. E., & Miranda, P. E. (2014). Analisis de los Factores que Influyen en la Toma de Decisiones de los Habitantes de la Ciudad de Barranquilla para Realizar Compras en Tiendas o Supermercados. *Sotavento MBA*(24), 72-87.
- PNUD. (2012). Recuperado el 13 de 04 de 2020, de Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo: <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/background.html>
- PNUD. (2017). *Orientaciones para el suministro de información relativa a la sostenibilidad de los productos*. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.
- PNUMA. (2009). *Preguntas Frecuentes - El Proceso de Marrakech*. Programa de las Naciones Unidas Para el Medio Ambiente, Francia.
- PNUMA. (2010). *El ABC del PCS - Aclarando Conceptos sobre el Consumo y la Producción Sostenibles*. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

- PNUMA. (2017). *Abogando el Consumo y la Producción Sostenibles*. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente .
- PNUMA. (2017). *Orientaciones para el suministro de información relativa a la sostenibilidad de los productos*. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.
- Porter, M. E. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Londres: Collier Macmillan.
- Porter, M. E. (Enero de 2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*.
- Procuraduría. (2008). *Situación de los páramos en Colombia frente a la actividad antrópica y el cambio climático*. Preventivo, Procuraduría General de la Nación, Bogotá D.C.
- Real Academia Española. (2020). Recuperado el 22 de 09 de 2020, de Diccionario de la Lengua Española: <https://dle.rae.es/biodegradable>
- Real, J. L., Toril, J. U., Abad, J. C., & Valenciano, J. d. (20 de 12 de 2018). Sustainability and Retail: Analysis of Global Research. *Sustainability*, 1-4.
- Republica de Colombia. (1974). *DECRETO 2811 DEL 18 DE DICIEMBRE DE 1974*. Bogotá D.C.
- Rodríguez, L. M. (2017). *La gestión de los contratos en la cadena de suministros alineado a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC): un enfoque social*. Universidad Tecnológica de la Habana, La Habana.
- Roldan, P. N. (Abril de 2017). *Economipedia*. Recuperado el 22 de 09 de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-suministro.html>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a Edición ed.). Mexico D.F.: Mc Graw Gill.
- SCRD. (2020). *Secretaría de Cultura Recreación y Deporte*. Recuperado el 16 de 07 de 2020, de <https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/bogotanitos/bogodatos/sobre-bogota>
- SDA. (2019). *Documento de Diagnóstico Identificación de Factores Estratégicos*. Secretaría Distrital de Ambiente, Bogotá D.C.
- SDA. (2020). Recuperado el 08 de 2020, de Ruralidad SDA: <http://www.ambientebogota.gov.co/web/sda/ruralidad-sda>
- SDA. (2020). *Secretaría Distrital de Ambiente*. Recuperado el 07 de 2020, de Políticas Ambientales del DC: <http://www.ambientebogota.gov.co/produccion-sostenible>
- SDP. (9 de 2019). *Secretaría Distrital de Planeación*. Recuperado el 9 de 8 de 2020, de <http://www.sdp.gov.co/noticias/la-ultima-actualizacion-de-la-estratificacion-se-reafirma-estrato-al-99-de-las-manzanas-de-la-ciudad>
- SDP. (2019). *Secretaría Distrital de Planeación*. Recuperado el 21 de 11 de 2020, de Estratificación Socioeconómica: <http://www.sdp.gov.co/gestion-estudios-estrategicos/estratificacion/estratificacion-por-localidad>
- Secretaría Distrital de Ambiente. (01 de 09 de 2015). *Informe Técnico: Descripción y Contexto de las Cuencas del Distrito Capital (Torca, Salitre, Fucha y Tunjuelo)*. Técnico, Bogotá.
- Secretaría Distrital de Ambiente. (2020). *Ecodirectorio de Negocios Verdes*. Bogotá.
- Secretaría Distrital de Ambiente. (2020). *Húmedales de Bogotá*. Recuperado el 11 de 07 de 2020, de <http://humedalesdebogota.ambientebogota.gov.co/inicio/>
- Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte. (2015). *Diagnóstico Locales Encuesta Bienal de Cultura*. Bogotá D.C.

- Semana Sostenible. (11 de 03 de 2013). Recuperado el 2 de 11 de 2020, de <https://sostenibilidad.semana.com/hablando-verde/casos/articulo/las-inversiones-medioambiente-no-costosas-villegas/29085>
- Sergio Ballén Zamora, A. S. (Noviembre de 2018). Integración de energías renovables en viviendas de Bogotá, Colombia.
- SIC. (2011). *Ley 1480 de 2011 - Estatuto del Consumidor*. Superintendencia de Industria y Comercio, Bogotá D.C.
- Smith, A. (1994). *La Riqueza de las Naciones*. (C. R. Braum, Trad.) Madrid, España: Alianza Editorial.
- Supersociedades. (2019). *Superintendencia de Sociedades*. Recuperado el 21 de 11 de 2020, de Información financiera de las 1.000 empresas más grandes por ingresos operacionales* para el año 2018.: <https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Paginas/2019/Informacion-financiera-1000-empresas-mas-grandes.aspx>
- The Nielsen Company. (30 de 01 de 2019). *Nielsen*. Recuperado el 11 de 04 de 2020, de Los compradores sostenibles compran el cambio que quieren ver en el mundo: <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2019/los-compradores-sostenibles-compran-el-cambio-que-quieren-ver-en-el-mundo/>
- Tiendas ara. (2020). Recuperado el 2 de 11 de 2020, de <https://aratiendas.com/conservacion-de-las-aras>
- Tiendas D1. (2019). Obtenido de <https://d1.com.co/la-transformacion-de-las-tiendas-a-un-desarrollo-mas-sostenible/>
- TREND WATCHING. (2020). Recuperado el 10 de 11 de 2020, de 5 Trends For 2020: <https://trendwatching.com/quarterly/2019-11/5-trends-2020/>
- UAESP. (2013). *Resolución 061 de 2013*. Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos, Bogotá D.C.
- UN. (1992). *The Rio Declaration on Environment and Development*. United Nations, Río de Janeiro.
- UN. (1994). *Oslo Rountable on Sustainable Production and Consumption*. United Nations, Oslo.
- UNADE. (04 de 6 de 2020). *Universidad Americana de Europa*. Recuperado el 24 de 11 de 2020, de ¿Qué es un modelo educativo y qué tipos hay?: <https://unade.edu.mx/que-es-un-modelo-educativo/>
- UNEP. (2004). *¿Por qué adoptar un enfoque de ciclo de vida?* Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.
- UNEP. (2007). *4° Reunión de Expertos sobre Consumo y Producción Sustentable de América Latina y el Caribe*. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, San Pablo.
- Universidad ESAN. (08 de 2020). *Universidad ESAN*. Recuperado el 11 de 10 de 2020, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/08/customer-journey-map-que-es-y-cuales-son-sus-beneficios/>
- Unpackaged. (2020). Recuperado el 17 de 04 de 2020, de <https://www.beunpackaged.com/>
- WOWCX. (2016). *WOW Customer Experience*. Recuperado el 23 de 09 de 2020, de <https://www.wowcx.com/que-es-experiencia-de-cliente/>
- WOWCX. (2016). *WOW! Customer Experience*. Recuperado el 08 de 10 de 2020, de <https://www.wowcx.com/que-es-experiencia-de-cliente/>

WOWCX. (2018). *WOW Customer Experience*. Recuperado el 11 de 10 de 2020, de <https://www.wowcx.com/customer-journey-map-como-herramienta/>

WWF. (2017). *Colombia Viva: un país megadiverso de cara al futuro*. World Wildlife Fund, Cali.

Ytterhus, B. E., Arnestad, P., & Lothe, S. (1999). ENVIRONMENTAL INITIATIVES IN THE RETAILING SECTOR: AN ANALYSIS OF SUPPLY CHAIN PRESSURES AND PARTNERSHIPS . 181-188.

15 ANEXOS

15.1 Anexo I: Encuesta Estructurada - “Nuestros hábitos de consumo como motor del Desarrollo Sostenible”

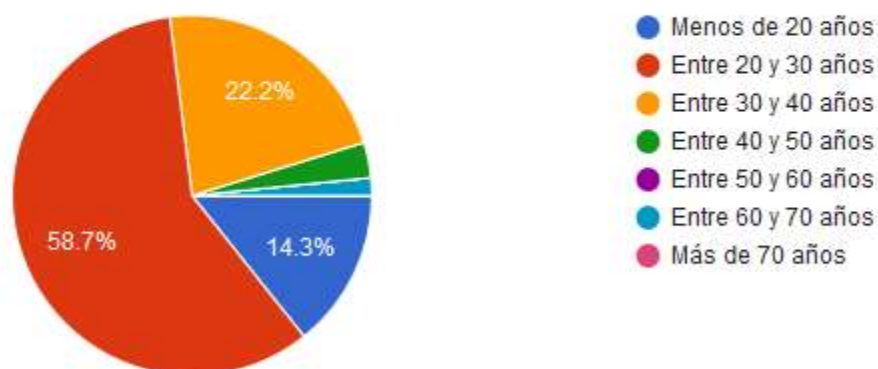
FICHA TÉCNICA	
Tipo de encuesta:	Estructurada
Objetivo:	
identificar la percepción de las personas respecto al consumo responsable y cómo la sociedad puede contribuir a lograr un crecimiento económico y un desarrollo social conservando nuestro capital natural.	
Técnica de recolección:	Formulario electrónico
Plataforma:	Google Forms
Fecha de recolección de la información:	15 octubre 2020 - 17 octubre 2020
No.	Preguntas
1	¿Cuál es tu edad?
2	¿Con qué género te identificas?
3	¿En cuál localidad vives?
4	¿Cómo defines tu posición frente a la situación ambiental actual?
5	¿Cuáles son las dificultades que encuentras para que puedas ayudar?
6	¿Quién crees que debe hacer más esfuerzo por solucionar los problemas ambientales?
7	¿Sabías que nuestros hábitos de consumo son directos responsables de la degradación ambiental?
8	Si compramos de forma responsable y consciente ayudaríamos a disminuir la degradación ambiental, ¿Estarías dispuesto a comprar productos amigables con el ambiente?
9	Si tuvieras que sacrificar atributos de un producto para adquirirlo porque es amigable con el ambiente, ¿Cómo los organizarías en orden de importancia, siendo 1 el menos importante y 5 el que nunca eliminarías?
10	Si encuentras un producto el cual sabes que es amigable con el ambiente o que apoya causas sociales, ¿Qué porcentaje de incremento en el precio estarías dispuesto a pagar?

11	Si encontraras un lugar en donde todos los productos que puedes comprar ayudan a cuidar el ambiente o apoyan causas sociales, ¿Con qué frecuencia realizarías tus compras habituales allí?
12	¿Crees que los supermercados y almacenes deben ayudarte a tomar decisiones de consumo más responsables?
13	Si ingresas a un supermercado, ¿cómo esperarías que te ayudaran a tomar decisiones más responsables de consumo?
14	Tienes alguna idea de cómo cambiar nuestros hábitos de consumo insostenibles por unos mejores en el día a día, ¿Cuál?

Respuestas

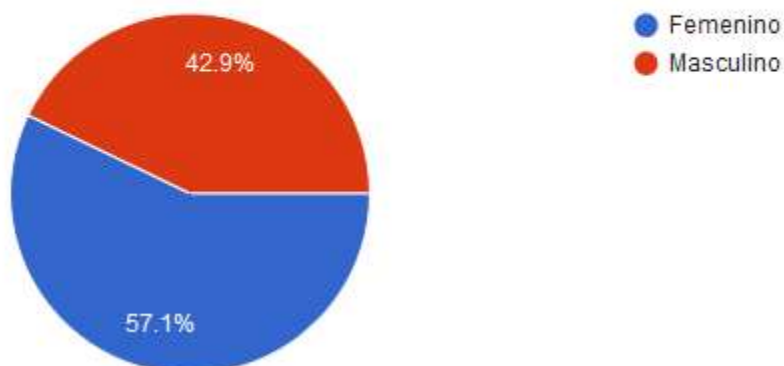
1- ¿Cuál es tu edad?

63 respuestas



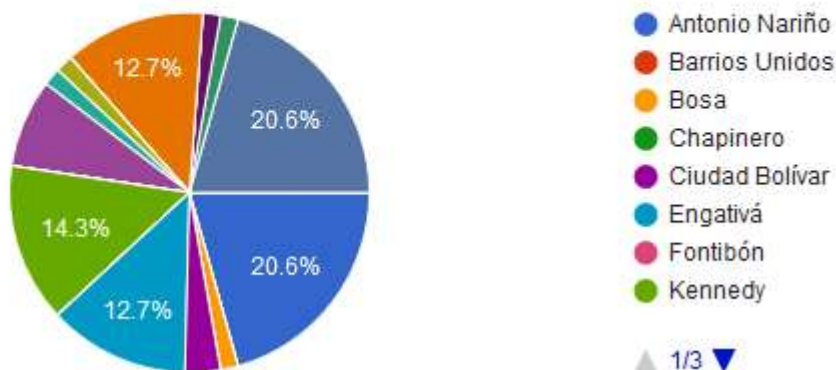
2- ¿Con qué género te identificas?

63 respuestas



3- ¿En cuál localidad vives?

63 respuestas



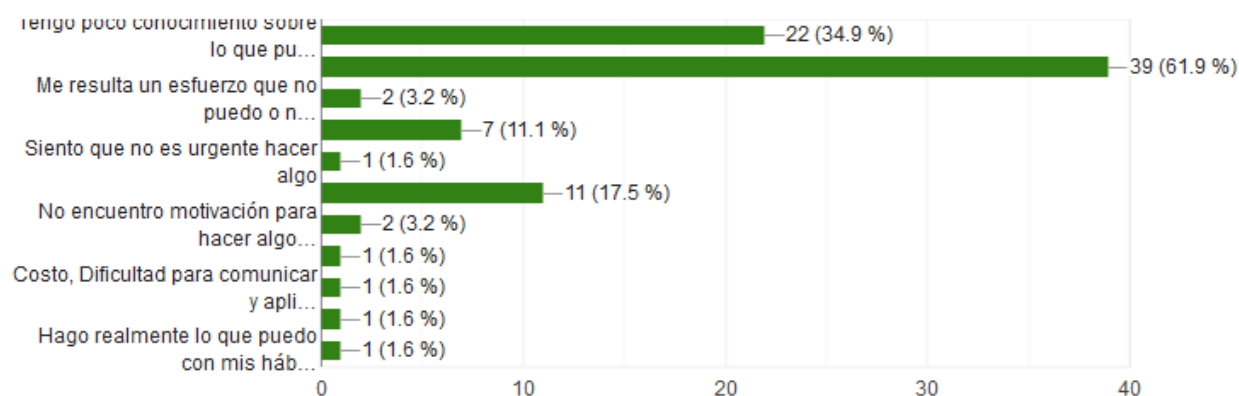
4- ¿Cómo defines tu posición frente a la situación ambiental actual?

63 respuestas



5- ¿Cuáles son las dificultades que encuentras para que puedas ayudar?

63 respuestas



6- ¿Quién crees que debe hacer más esfuerzo por solucionar los problemas ambientales?

63 respuestas



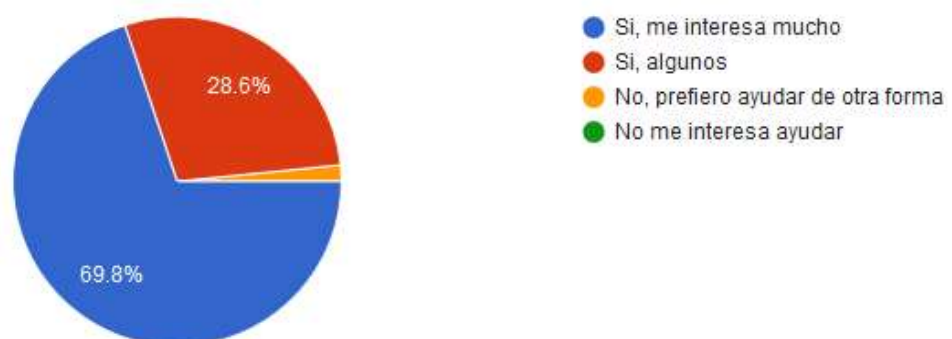
7- ¿Sabías que nuestros hábitos de consumo son directos responsables de la degradación ambiental?

63 respuestas

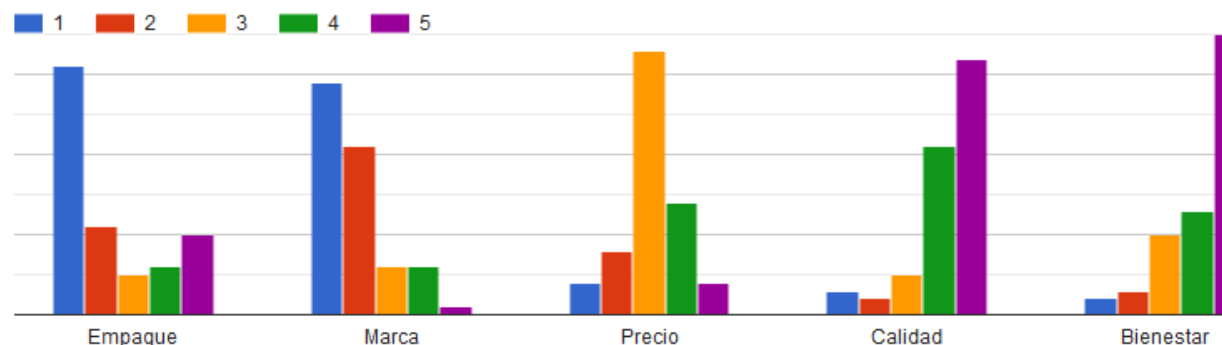


8- Si compramos de forma responsable y consciente ayudaríamos a disminuir la degradación ambiental, ¿Estarías dispuesto a comprar productos amigables con el ambiente?

63 respuestas

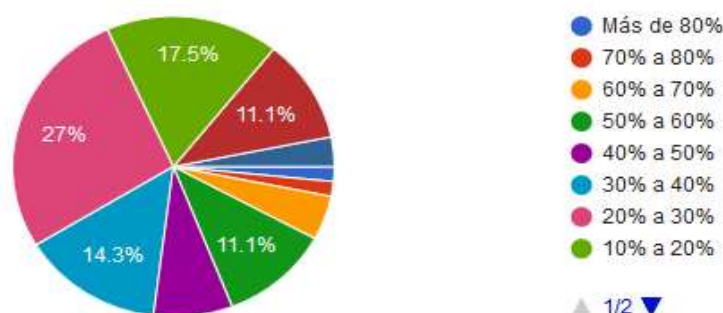


9- Si tuvieras que sacrificar atributos de un producto para adquirirlo porque es amigable con el ambiente, ¿Cómo los organizarías en orden de importancia, siendo 1 el menos importante y 5 el que nunca eliminarías?



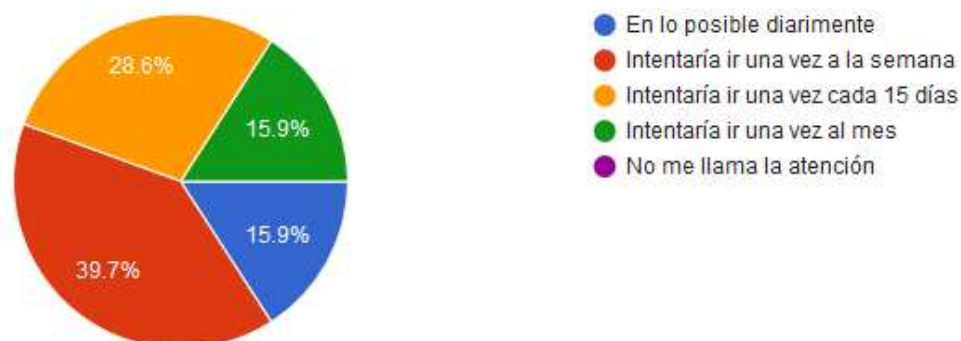
10- Si encuentras un producto el cual sabes que es amigable con el ambiente o que apoya causas sociales, ¿Qué porcentaje de incremento en el precio estarías dispuesto a pagar?

63 respuestas



11- Si encontraras un lugar en donde todos los productos que puedes comprar ayudan a cuidar el ambiente o apoyan causas sociales, ¿Con qué frecuencia realizarías tus compras habituales allí?

63 respuestas



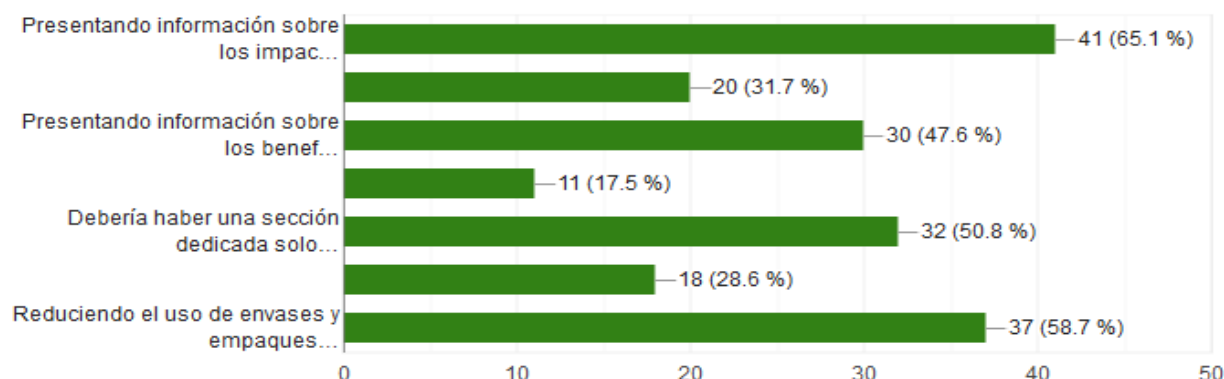
12- ¿Crees que los supermercados y almacenes deben ayudarte a tomar decisiones de consumo más responsables?

63 respuestas



Si ingresas a un supermercado, ¿cómo esperarías que te ayudaran a tomar decisiones mas responsables de consumo?

63 respuestas



Tienes alguna idea de cómo cambiar nuestros hábitos de consumo insostenibles por unos mejores en el día a día, ¿Cuál?

30 respuestas

No

Pienso que lo principal es la educación. Es importante que las personas conozcan el impacto de su consumo en el medio ambiente. Necesitamos consumidores responsables y concientes.

Educación ambiental. Publicidad. Mejorar la producción para lograr que sea más limpia

Reciclando

Comprar menos cosas e invertir en productos de calidad que sean biodegradables

Utilizando con mayor frecuencia productos sostenibles que generen un menor impacto

Haciendo propaganda a estos productos.

Lo primero es informarnos, lo segundo es saber qué debemos cambiar de acuerdo a nuestro contexto, luego investigar opciones y alternativas, luego volver esto un hábito diario, que no se quede solo como una acción de un día.

15.2 Anexo II: Lista de verificación de procesos agrícolas para la producción orgánica

LISTA DE VERIFICACIÓN DE PROCESO					
Aspecto a verificar:	Proceso de cultivo y cosecha de alimentos	RESPUESTA		RESPUESTA ESPERADA	VALOR (1 / 0)
		SI	NO		
MANEJO DE LA FERTILIDAD DEL SUELO	¿Usa plantas, abonos verdes, rotación de cultivos, gallinaza, compost u otro método natural para mantener o mejorar la fertilidad y la actividad biológica del suelo?			SI	
	¿Usa fertilizantes químicos o residuos humanos como orina y/o excrementos?			NO	
MANEJO DE LA BIODIVERSIDAD	¿Realiza quemas de residuos de cosechas u otro material dentro del predio?			NO	
	¿Emplea algún mecanismo natural para evitar la erosión y compactación del suelo?			SI	
MANEJO DE PLAGAS	¿La especie es adaptada a la zona o tiene resistencia fitosanitaria?			SI	
	¿Realiza cultivos de una sola especie en la mayor parte del área?			NO	
	¿Se conservan enemigos naturales de las plagas?			SI	
	¿Elimina el hábitat de las plagas?			SI	
	¿Realiza eliminación de plantas enfermas o hace podas?			SI	
	¿Ha usado sustancias sintéticas o químicas para la eliminación de plagas, malezas o enfermedades?			NO	
USO DE AGUA	¿El agua proviene de acueducto?			SI	
	¿El agua proviene de un río con vertimientos industriales aguas arriba?			NO	
	¿El agua proviene de un pozo subterráneo o un manantial?			SI	
	¿Hace un análisis de la calidad del agua?			SI	
ZONAS DE AMORTIGUAMIENTO	¿Los cultivos vecinos son intensivos con alto uso de agroquímicos?			NO	
	¿Los cultivos son naturales sin necesidad de ser certificados?			SI	
	¿Se encuentra rodeado por bosque?			SI	
REGISTROS	¿Cuenta con registros de compra de insumos externos?			SI	
	¿Cuenta con registros de aplicación de insumos externos?			SI	

	¿Cuenta con registros en campo de la actividad (fecha, aplicaciones, dosis)?			SI	
	¿Cuenta con registros de cosechas?			SI	
	¿Cuenta con registros de limpieza del transporte?			Si	
Total					
Calificación			Rango de calificación		
Conforme			22		
Conforme con recomendaciones			19 - 21		
No conforme			0 - 18		

15.3 Anexo III: Ficha de criterios ambientales

FICHA DE CRITERIOS AMBIENTALES					
Aspecto a verificar:	Productos no alimenticios	RESPUESTA		VALOR (1 / 0)	TOTAL
		SI	NO		
EXTRACCIÓN	Disminuir el uso de recursos naturales				
	Reducir el uso de sustancias tóxicas				
	Reducir la generación de residuos				
	Reducir la emisión de contaminantes.				
TRASNFORMA CIÓN	Disminuir el uso de recursos naturales				
	Reducir el uso de sustancias tóxicas				
	Reducir la generación de residuos				
	Reducir la emisión de contaminantes.				
DISTRIBUCIÓN	Disminuir el uso de recursos naturales				
	Reducir el uso de sustancias tóxicas				
	Reducir la generación de residuos				
	Reducir la emisión de contaminantes.				
CONSUMO	Disminuir el uso de recursos naturales				
	Reducir el uso de sustancias tóxicas				
	Reducir la generación de residuos				
	Reducir la emisión de contaminantes.				
Situaciones		Resultado			
calificación de 4 en todas las fases del CV		Producto ideal			
calificación de mínimo de 1 en todas las fases del CV		Producto viable			
Calificación de 4 en una fase del CV		Producto viable			
calificación de mínimo 1 en 3 fases del CV		Producto viable			
calificación de mínimo 1 en 2 fases del CV		Producto viable			
calificación de 1 en una fase del CV		Producto inviable			
calificación de 0 en todas las fases del CV		Producto inviable			