



**Modelo estratégico de gestión sostenible para tiendas de venta de café a
partir del caso de estudio TOSTAO' Café & Pan en Bogotá.**

María Angélica Pardo Romero

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas. MBA

Bogotá, Colombia

2022

**Modelo estratégico de gestión sostenible para tiendas de venta de café a partir del
caso de estudio Tostao' Café & Pan en Bogotá.**

María Angélica Pardo Romero

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Administración de Empresas

Director (a):

Edwin Augusto Lozada Franco

Modalidad:

Monografía

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas. MBA

Bogotá, Colombia

2022

**MODELO ESTRATEGICO DE GESTIÓN SOSTENIBLE
PARA TIENDAS DE VENTA DE CAFÉ A PARTIR DEL
CASO DE ESTUDIO TOSTAO' CAFÉ & PAN EN BOGOTÁ.**

3

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 01/06/2022

A Dios por darme la capacidad intelectual,
voluntad y fuerzas para llegar hasta aquí,
a mi esposo y familiares por la paciencia
que han tenido conmigo en esta
experiencia académica.

Agradecimientos

Agradezco a Tostao' Café & Pan por permitirme realizar el trabajo de campo en su organización, el tiempo y la buena disposición de cada uno de los directivos de BBI Colombia S.A.S y Mercantil Colpatria S.A de igual forma al personal operativo de las tiendas quienes atendieron a cada una de las inquietudes.

Agradezco a la Universidad EAN, en especial a mi director de trabajo de investigación, por su increíble capacidad intelectual, motivación y guía en la investigación, pues demostró su facilidad para la enseñanza, dejando ver que siempre las cosas son posibles, a pesar de las dudas e inquietudes surgidas en las primeras etapas de la investigación.

Resumen

Esta investigación propone un modelo estratégico de gestión sostenible para tiendas de venta café en la ciudad de Bogotá, se desarrolla con base en una revisión teórica de modelos de gestión sostenible con enfoque estratégico y a partir del diagnóstico obtenido de la aplicación de un instrumento y entrevistas con las directivas de la empresa BBI Colombia S.A.S.

Dentro de los hallazgos más relevantes de la aplicación de la encuesta y del focus group en BBI Colombia S.A.S, se detectó que si bien la empresa establece una cultura organizacional con principios basados en la sostenibilidad y se incentivan campañas de protección ambiental y reciclaje con alcance a varios de sus colaboradores; hace falta alinear estas iniciativas de RSE a la estrategia de la empresa, para esto es clave aumentar el conocimiento que se tiene de las partes interesadas (proveedores, clientes, comunidad y colaboradores). Por lo anterior, se propone un modelo de gestión sostenible para tiendas de venta de café, el cual integre desde la estrategia corporativa la responsabilidad social, la cual facilite una constante retroalimentación entre las dimensiones: Gestión estratégica, Gestión económica financiera, Partes interesadas, Gestión empresarial y Gestión ambiental; con el objetivo de mantener la premisa de la mejora continua del modelo RSE.

Palabras claves: Café, Gestión Sostenible, Modelo estratégico, Partes interesadas, Tiendas.

Abstract

This research proposes a strategic model of sustainable management for coffee shops in the city of Bogotá, it is developed based on a theoretical review of sustainable management models with a strategic approach and from the diagnosis obtained from the application of an instrument and interviews with the directors of the company BBI Colombia S.A.S.

Among the most relevant findings of the application of the survey and the focus group in BBI Colombia S.A.S., it was detected that although the company establishes an organizational culture with principles based on sustainability and environmental protection and recycling campaigns are encouraged with scope to several of its employees; it is necessary to align these CSR initiatives to the company's strategy, for this it is key to increase the knowledge of stakeholders (suppliers, customers, community and employees). Therefore, a sustainable management model for coffee shops is proposed, which integrates social responsibility from the corporate strategy, which facilitates constant feedback between the dimensions: Strategic Management, Economic and Financial Management, Stakeholders, Business Management and Environmental Management; with the objective of maintaining the premise of continuous improvement of the CSR model.

Key words: Coffee, Sustainable Management, Strategic Model, Stakeholders, Stores.

Contenido

Lista de Figuras	12
Lista de Tablas.....	14
1. Introducción.....	15
2. Objetivos	20
2.1 Objetivo general	20
2.2 Objetivos específicos.....	20
3. Justificación.....	21
4. Marco Teórico	23
4.1 Responsabilidad Social Empresarial.....	24
4.2 Ética empresarial	26
4.3 Sostenibilidad	27
4.4 Integración de la RSE a la estrategia Corporativa.....	28
4.5 Modelo de la RSE estratégica.....	30
4.5.1 Perspectiva integración del negocio y sociedad	32
4.5.2 Perspectiva basada en los recursos	34
4.6 Modelo de Responsabilidad para la Gestión Sostenible de las organizaciones (MRGS) 35	
4.7 Modelo de la Comisión de las Comunidades Europeas. (Libro Verde)	38
4.8 Modelo de gestión de la RSE estratégica con enfoque basado en procesos	40
4.8.1 Estrategia y estructura	42
4.8.2 Relaciones con stakeholders	42
4.8.3 Modelo gerencial de la empresa	42
4.8.4 Monitoreo y mejora continua	42
5. Hipótesis	44

6. Variables.....	45
7. Metodología	47
7.1 Enfoque y alcance de la investigación	47
7.2 Población, muestra y muestreo	47
7.3 Instrumento	49
7.4 Técnicas para el análisis de la información	52
8. Trabajo de campo	54
8.1 Presentación de la empresa caso de estudio	54
8.2 Procesamiento de datos	56
8.2.1 Variable: Gestión Estratégica.....	57
8.2.2 Variable: Gestión Sostenible.....	61
8.2.3 Variable: Gestión de Personal.....	64
8.2.4 Variable: Gestión Empresarial.....	69
8.2.5 Variable: Social y Ambiental.	73
9. Análisis de los Resultados.....	77
10. Propuesta Modelo Estratégico de Gestión Sostenible para tiendas de café	80
10.1 Gestión Estratégica	83
10.1.1 Misión	84
10.1.2 Visión.....	84
10.1.3 Valores Corporativos	84
10.1.3 Política.....	86
10.1.4 Objetivos Estratégicos	86
10.2 Gestión Económica Financiera.....	88
10.2.1 Planificación Financiera	88
10.2.2 Contabilidad.....	89
10.2.3 Análisis Seguimiento y Control.....	90
10.3 Partes Interesadas	91

**MODELO ESTRATEGICO DE GESTIÓN SOSTENIBLE
PARA TIENDAS DE VENTA DE CAFÉ A PARTIR DEL
CASO DE ESTUDIO TOSTAO' CAFÉ & PAN EN BOGOTÁ.**

11

10.3.1 La sociedad	91
10.3.2 Los Colaboradores.....	92
10.3.3 Clientes, Proveedores y Gobierno	94
10.4 Gestión Empresarial	94
10.4.1 Satisfacer Necesidades y Expectativas del Cliente	95
10.4.2 Seguimiento de procesos y mejora continua.....	95
10.4.3 Garantizar la seguridad de las personas, instalaciones, conocimiento, y producto	96
10.4.4 Innovación y Desarrollo.....	96
10.5 Gestión Ambiental	97
10.5.1 Iniciativas de Protección al Medio Ambiente	98
10.6 Beneficios al implementar el modelo propuesto.....	99
Conclusiones	103
Referencias	105
ANEXO A	108
ANEXO B	109

Lista de Figuras

Figura 1. Integración de la RSE a la estrategia corporativa.....	29
Figura 2. La RSE estratégica	31
Figura 3. Esquema del modelo de la gestión sostenible.	36
Figura 4. Modelo de gestión de la RSE.....	41
Figura 5. Valores Tostao' Café & Pan.....	54
Figura 6. Enfoque Tostao' Café & Pan.....	55
Figura 7. Estructura Organizacional.....	55
Figura 8. Gráficos de segmentación.	56
Figura 9. Posicionamiento y mitigación de efectos negativos.....	58
.....	58
Figura 10. Ventaja Competitiva portafolio vs cantidad de tiendas	59
Figura 11. Objetivos organizacionales	60
Figura 12. Cultura organizacional y liderazgo.	61
Figura 13. Principales iniciativas de la Responsabilidad Social.....	62
Figura 14. Innovación y confianza empresarial	63
Figura 15. Competencias y capacitación del personal.	65
Figura 16. Percepción de los programas en Sg sst y canales de comunicación.....	66
Figura 17. Percepción de los valores de sostenibilidad vs colaboradores.	68
Figura 18. Compromiso con el cliente y seguimiento a indicadores.	69
Figura 19. Procedimientos de seguridad y competidores.....	70

Figura 20. Principios de sostenibilidad y plan estratégico	72
Figura 21. Impacto a la comunidad y protección medio ambiente	73
Figura 22. Origen de materias primas e impactos ambientales de los proveedores. ..	75
Figura 23. Alineación de Objetivos de sostenibilidad vs expectativas grupos de interés.	76
Figura 24. Diseño del modelo estratégico de gestión sostenible para tiendas de café.	81
Figura 25. Descripción del modelo estrategico de gestión sostenible.	82

Lista de Tablas

Tabla 1. Análisis de afuera hacia adentro	32
Tabla 2. Análisis de adentro hacia afuera	33
Tabla 3. Pilares del modelo de gestión sostenible	36
Tabla 4. Dimensiones de RSE	39
Tabla 5. Comparativo entre pregunta inicial vs final.	49
Tabla 6. Ficha Técnica de la Encuesta	50
Tabla 7. Ficha Técnica del Focus Group.....	52

1. Introducción

El presente trabajo de investigación denominado modelo estratégico de gestión sostenible para tiendas de venta de café a partir del caso Tostao' Café y Pan en Bogotá, elaborado en la modalidad de monografía enmarcado dentro del programa de Maestría en Administración de empresas de la Universidad EAN, propone una alternativa para que este tipo de empresas puedan convertirse realmente en negocios sostenibles y que los programas o iniciativas estén alineados desde la estrategia empresarial.

El café, como principal producto ofrecido en estas tiendas objeto del presente estudio, cuenta con una larga historia en nuestro país Colombia, la cual a continuación abordaremos con mayor detalle.

Empezamos hablando del café, como un producto que fue traído por los jesuitas hace más de 300 años, convirtiéndolo en uno de nuestros principales productos de exportación rápidamente, puesto que para finales del siglo XIX la producción había pasado de 60.000 sacos a más 600.000, aclarando que la mayor parte de esta producción era de las fincas de grandes hacendados y para finales del siglo XIX el café ya era el principal producto de exportación por el que Colombia recibía divisas (Café de Colombia, 2022).

Para el año 1928, el gobierno nacional establece la Federación Nacional de Cafeteros con la finalidad de preservar las ventajas de precio del café colombiano y la consistencia de la oferta (Kiuhan, M. S., Matiz, F. J., Pinzón, G., Rodríguez, R., & Rojas, A., 2006). El café se abre al mercado externo, incrementando consigo ingresos significativos para el país hasta finales del siglo pasado, la liberación del mercado mundial del café llevó a los países productores a una de sus peores crisis de la historia, ocasionado con esto la

disminución del ingreso y deterioro de las condiciones socioeconómicas de sus productores.

De acuerdo con (Sanmiguel, 2009), el café es el segundo commodity más transado en el mundo, después del petróleo y este comportamiento en el mercado global, lo obliga a estar a libre oferta y demanda en las bolsas de valores. En Colombia, el 85% de la producción se comercializa en verde, y hay un gran potencial en otras categorías como el café tostado en origen, que solo representa el 1,2% de las exportaciones cafeteras (González, 2022)

La volatilidad de los precios del café significa poner en riesgo los ingresos de sus productores, precisamente la etapa de plantación que es la etapa de menor rentabilidad dentro de la cadena de valor de producción del café. De acuerdo con Vasco y Marín (2017), el valor de plantación de la cosecha podría oscilar entre un 10% y 21%, y por la etapa de beneficiado de secado y humedad entre 9% y 20%, mientras que el proceso de tostión y venta minorista en los diferentes canales representan la mayor proporción dentro de la cadena de valor, aproximadamente un 29% y 22% respectivamente.

Antes de 1986, debido al Pacto Mundial del Café, existía en el país unas cuotas máximas de importación, que obligaban a los países productores a guardar una cantidad importante de sacos para consumo en el mercado nacional (Becerra, 2020). A causa de lo anterior, se hace necesario implementar nuevas estrategias para incentivar el consumo de café en los países productores, se crea el programa Toma Café, esta iniciativa de la federación de marcas privadas y tostadoras de café lograron aumentar su consumo interno. De acuerdo con Becerra (2020), desde 2016 el consumo de café fuera del hogar

se ha incrementado 4% anual y entre 2009 y 2016 aumentó 35%, gracias al programa Toma Café.

A partir del año 2002, se da inicio a un nuevo modelo de comercialización desarrollando productos de mayor valor agregado, con el ánimo de posicionar la marca país y obtener mayores márgenes en la cadena de valor; de esta manera se pretende minimizar el riesgo representado al depender de los ingresos provenientes de un mercado primario y por ende el impacto de la volatilidad de estos en los ingresos de los cultivadores. Una de sus estrategias ha sido la política de marca Café de Colombia, el icono de Juan Valdez, el establecimiento de sus tiendas y la denominación de origen es un nombre o distintivo correspondiente a una indicación geográfica concreto que poseen cualidades y reputación derivadas específicamente de un lugar de origen (Kiuhan, et al.,2006).

A partir de incentivar el consumo interno del café, y creciendo considerablemente el número de consumidores, quienes buscan dicho producto con mayor regularidad fuera de casa con el deseo de nuevas experiencias para su paladar con las diferentes preparaciones; se presenta el fenómeno masivo de apertura de tiendas tanto nacionales como extranjeras, dedicadas a la venta de café preparados, esto representa nuevas fuentes de empleo.

El masivo crecimiento de establecimientos de venta de café también ha ayudado al aumento de la crisis ambiental, el uso excesivo de energía, el incremento en el volumen de los desechos y la huella de carbono en general. El uso de máquinas eléctricas, en estos establecimientos aumentan el uso de energía eléctrica, además de acuerdo con un

informe del Comité de Auditoría Ambiental indica que cada año se usan y se tiran 2,5 mil millones de vasos de café en el Reino Unido, pero se recicla menos de 1 de 400; solo el 0.25% (Perfect Daily Grind, 2021). “En el año 2013, la Comisión Europea lanzó la iniciativa mercado único para productos verdes, la iniciativa incluyó una fase de prueba donde realizaron estudios de huella ambiental (HAP) para varias categorías de productos, incluyendo el café” (Gmünder, S., Toro, C., Rojas, J. M., Rodríguez N., (s.f)).

Los puntos de venta de café al ofrecer nuevas experiencias a sus clientes deberán de conseguir materias primas con mayores estándares de calidad de café, aumentando con esto las exigencias a los productores o proveedores. Otro factor para analizar de estos establecimientos de venta de café está en mantenerse en el mercado siendo rentables. En los últimos años han enfrentado significativos retos en aspectos económicos a causa de la pandemia por Covid-19, muestra de esta situación tenemos que “Tostao se acogió a la reorganización, Juan Valdez ha recuperado 45% de las ventas y Starbucks dijo que los alquileres son el mayor problema” (Gonzalez, 2020).

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, es necesario contar con el diseño de estrategias para hacer de este modelo de negocios, empresas rentables y con una mayor conciencia a la sostenibilidad. El objeto de estudio de esta monografía consiste en una propuesta de un modelo estratégico de gestión sostenible a partir del caso Tostao' Café & Pan, tomando esta empresa como referente por haberse acogido a la reorganización luego de la crisis por causa del confinamiento y por contar con una trayectoria y aprendizaje de más de siete años en el mercado nacional. El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente forma: Definición de objetivos, marco teórico enfocado a responsabilidad social y sostenibilidad, diseño metodológico, aplicación de instrumentos

encuesta y entrevista, recolección de resultados, tabulación de resultados, análisis de los resultados, propuesta de modelo y conclusiones.

Pregunta de Investigación.

¿Será posible que a partir de la investigación teórica de modelos de responsabilidad social y estrategia y del caso de estudio en Tostao' Café & Pan, se obtenga una propuesta de modelo estratégico de gestión sostenible aplicado a tiendas de café en Bogotá?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Proponer un modelo estratégico de gestión sostenible aplicadas a tiendas de venta de café en Bogotá, a partir del análisis del caso de estudio Tostao' Café & Pan.

2.2 Objetivos específicos

- Elaborar un sustento teórico sobre responsabilidad social, estrategia y modelos de gestión de la RSE.
- Realizar un diagnóstico del programa de responsabilidad social para el caso de Tostao' Café & Pan de Bogotá.
- Determinan las variables a considerar para la construcción del modelo de gestión sostenibles en las tiendas de café.
- Definir las estrategias que aporten a la determinación de un modelo de tipo conceptual de gestión sostenible para las tiendas de venta de café en Bogotá, a partir de la revisión teórica y del caso de estudio Tostao' Café & Pan.

3. Justificación

El trabajo de grado titulado modelo estratégico de gestión sostenible para tiendas de venta de café a partir del caso Tostao' Café & Pan; está enmarcado dentro del campo de investigación de emprendimiento y gerencia, en el grupo de Entrepreneurship Group y en la línea de emprendimiento sostenible. Esta investigación está alineada dentro del plan de estudios de la maestría de administración de empresas de la universidad EAN.

Este estudio cuenta con una relevante contribución teórica, pues sintetiza y analiza diversos autores y métodos, por medio de los cuales es posible establecer una responsabilidad social estratégica dentro de las organizaciones. De acuerdo con Garriga y Melé (2004), “suponemos que el enfoque se basa en una tradición instrumental de aplicar la responsabilidad social empresarial, con la finalidad de obtener algún beneficio para la compañía”. Este será posible por medio de vincular iniciativas sociales y ambientales dentro de la cadena de valor con el objetivo de incrementar la rentabilidad de la empresa. La investigación presenta análisis de modelos de responsabilidad social empresarial, define un instrumento de diagnóstico, el cual una vez aplicado reflejará el grado de alineación de la sostenibilidad con la estrategia empresarial.

Adicionalmente, se propone un modelo estratégico de gestión sostenible para tiendas de venta de café en Bogotá, presentando una serie de recomendaciones para este tipo de negocio que en los últimos años han tenido un notorio auge, de acuerdo con la Federación Nacional de Cafeteros:

Los patrones de consumo en el hogar versus el consumo afuera del mismo han cambiado notoriamente en las últimas décadas. En tanto, fuera del hogar el café

preparado se vende en miles de cafeterías, panaderías, barras y tiendas especializadas con rentabilidades brutas que pueden llegar al 300%, elevando los ingresos del pequeño comerciante (Programa de Promoción de Consumo de Café de Colombia Toma Café, (s.f)).

El incremento de consumo de café fuera de casa ha traído consigo oportunidades de empleo, además de mejorar la experiencia del consumidor al tomar una taza de café, pero a su vez, esto ha ocasionado una problemática ambiental, pues de acuerdo con un estudio de la empresa especializada en café del Reino Unido, reveló que “solo 1 de cada 400 vasos se recicla en los principales países consumidores de café, además son difíciles de reciclar” (Perfect Daily Grind, 2021).

La presente investigación, permitirá acercarnos a la coyuntura de este tipo de empresas desde el estudio de caso de Tostao' Café & Pan; la cual brindará un conocimiento completo de sus avances en temas de sostenibilidad, tales como políticas, programas, prácticas adelantadas, sus aciertos y desaciertos y la contribución de esta a la sociedad. A partir de lo anterior, se ofrece un modelo de estrategias sostenibles para cualquier tipo de establecimiento de venta de café en la ciudad de Bogotá, que desee integrar la sostenibilidad desde una perspectiva estratégica; lo que repercutirá en una propuesta práctica, a fin de hacer de estos negocios más sostenibles ante un mercado cada vez más competitivo y consumidores cada vez más informados y exigentes.

4. Marco Teórico

En este apartado se presentan algunas definiciones de RSE, ética empresarial y modelos de responsabilidad social con enfoque estratégico. Para comenzar, se aborda algunos de los antecedentes históricos de la RSE, que desde los años cincuenta, el autor (Bowen, 1953) inicio en el abordaje de esta temática, estableciendo las relaciones entre empresa y sociedad definiéndola como la obligación que tienen los empresarios para impulsar políticas corporativas que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad, luego hacía los años sesenta se empieza a mencionar que las corporaciones tienen responsabilidades más allá de sus responsabilidades legales (Ramos y Periañez , 2003). Años más adelante aparece (Friedman, 1962) con la concepción que la única responsabilidad es obtener beneficios para los accionistas. Luego con (Davis, 1973) donde se mencionan que las empresas deben participar en la mejora de la sociedad llegando más allá de los requisitos mínimos establecidos como los económicos y los legales.

Empezaremos ahora con algunas de las definiciones y enfoques de responsabilidad social empresarial.

4.1 Responsabilidad Social Empresarial

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se considera importante conocer las diferentes teorías de responsabilidad social, se puede ver dos enfoques, uno es la ética empresarial y el otro la gestión de la empresa, de acuerdo con la primera tratará temas concernientes a la ética tanto como a favor o en contra de que la empresa esta para generar utilidades y el cumplimiento a cabalidad de la ley, por el otro enfoque se encuentra que aparte de cumplir con este componente ético es la mejor alternativa para hacer negocios. (Moreno Freites, Zahira., Villasmil Molero, Milagros., Prieto Pulido, R., 2019, pág. 9)

La responsabilidad social es una visión y filosofía de la empresa, la cual sostiene que esta puede y debe jugar un rol más allá de hacer utilidades o ganancias. Es también una conciencia de lo que las empresas producen y sus impactos directos e indirectos dentro y fuera de la compañía (Cortina y Castineira , 1997, pág. 34). Lo anterior, permitirá inferir la necesidad de contemplar a la empresa en un sentido más amplio, no como una entidad independiente enfocada únicamente en sus ganancias, sino por el contrario como una organización que identifica las necesidades de las personas que trabajan en ella, sus proveedores, el impacto a las comunidades cercanas y los impactos ambientales que afecte al medio ambiente.

Del mismo modo está el Libro Verde, que habla de la Responsabilidad Social Corporativa como la “integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (Comisión Europea, 2001, pág. 13) .Esto incluye el aspecto social, al igual que las afectaciones medioambientales que pueden verse impactadas por la operación de la empresa, además de mencionar a otras partes como pueden ser empleados, socios, proveedores, contratistas etc.

De la misma manera (Martín, 2004) quien expresa que una organización se construye desde la ética de la organización centrada en los valores compartidos y con base de la responsabilidad ética social, que rigen su accionar avanzando en un proyecto con unos objetivos a mediano y largo plazo. Con esto es posible deducir que para poder avanzar en temas de RSE en la empresa, lo primero es definir una plataforma ética y de valores que regirán la misma, cobrando gran importancia las personas que hacen parte de esta organización.

Años más tarde, tenemos a Guédez (2006), quien afirma que “es una mezcla de aspectos legales, éticos morales y ambientales, es una decisión voluntaria, en donde se ubica dentro de la cultura organizacional, la ética, la moral, los principios cívicos y ciudadanos y los valores” (Moreno et al. 2019, pág. 10). Lo anterior, desea expresar que la RSE impacta los valores de la organización, la ética y adicionalmente se debe de adherir a la cultura organizacional, siendo el primer beneficiado de su implantación la misma empresa.

La responsabilidad social empresarial desde la creación de valor compartido significa “las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad y también ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde operan. La conexión de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social” (Porter y Kramer, 2011, pág. 6), desde esta perspectiva podemos ver como el autor concibe la solución de los problemas tanto sociales y económicos a partir de la creación de valor, existen tres formas para la creación del mismo las cuales pueden ser: a) concibiendo productos y mercados, b) redefiniendo la productividad en la cadena de valor c) construyendo clusters de apoyo para el sector.

De acuerdo con (Paz, A., Prieto, R., García, J. , 2015), afirman que las empresas son invitadas a gestionar de manera voluntaria un compromiso compartido frente a la responsabilidad socio- ambiental por medio de la participación y del intercambio con sus grupos de interés, indicando con esto la necesidad de participación de otros actores los cuales tendrán un mismo interés de beneficiar a la sociedad y aportar a la protección del medio ambiente.

4.2 Ética empresarial

La ética empresarial, de acuerdo con Adela Cortina:

menciona que la ética empresarial consistirá, por tanto, en el descubrimiento y la aplicación de los valores y normas compartidas por una sociedad pluralista-valores que componen una ética cívica al ámbito peculiar de la empresa, lo cual requiere entenderla según un modelo comunitario, pero siempre empapado de posconvencionalismo. (Martínez, 2010, pág. 18)

A partir de lo anterior, se encuentra la relación existente entre el ser humano y la empresa del futuro, en donde no solo se requerirá de personas que sepan hacer muy bien su trabajo, sino que además pueda ejercer juicios de valor para la toma de decisiones, los valores personales que se deben de reflejar en el día a día laboral dentro del rol que tenga cada colaborador de la misma organización. En conclusión, la ética empresarial no solo se queda en un aspecto individual, sino que a partir de una construcción sistémica de la organización, se determinan un conjunto de valores compartidos por sus miembros que impactarán a otros y a la sociedad.

Las empresas son quienes pueden establecer sus códigos de ética y valores, y serán responsable de su cumplimiento por tal razón de acuerdo con (Fernández, 2018), se hace indispensable desde el proceso de contratación validar en sus candidatos a ocupar una vacante la coincidencia de estos valores personales con los de la empresa.

4.3 Sostenibilidad

De acuerdo con (Fernández, 2018, pág. 40) ser una empresa sostenible significa ser una organización más competitiva, incrementar sus ventas, contar con una buena imagen, y lograr diferenciarse de sus competidores, para el logro el autor recomienda:

- Que la sostenibilidad este alineada desde la estructura de su gobierno corporativo, en su toma de decisiones, en la cultura, misión, visión y valores de la empresa.
- Determinar como la organización impacta positiva o negativamente con la sociedad.
- Se requiere el compromiso de la alta dirección y de todos sus colaboradores.
- Fijar unos objetivos y hacer seguimiento de su cumplimiento.

- Será necesario conectar con nuestro clientes y grupos de interés.
- Unir esfuerzos con otras entidades o empresas del sector.

Lo anterior, evidencia que para que la sostenibilidad sea una realidad en una organización, será necesario vincularlo desde la dirección estratégica e involucrarla a todas las áreas y las personas tanto internas como externas que tienen relación con ella.

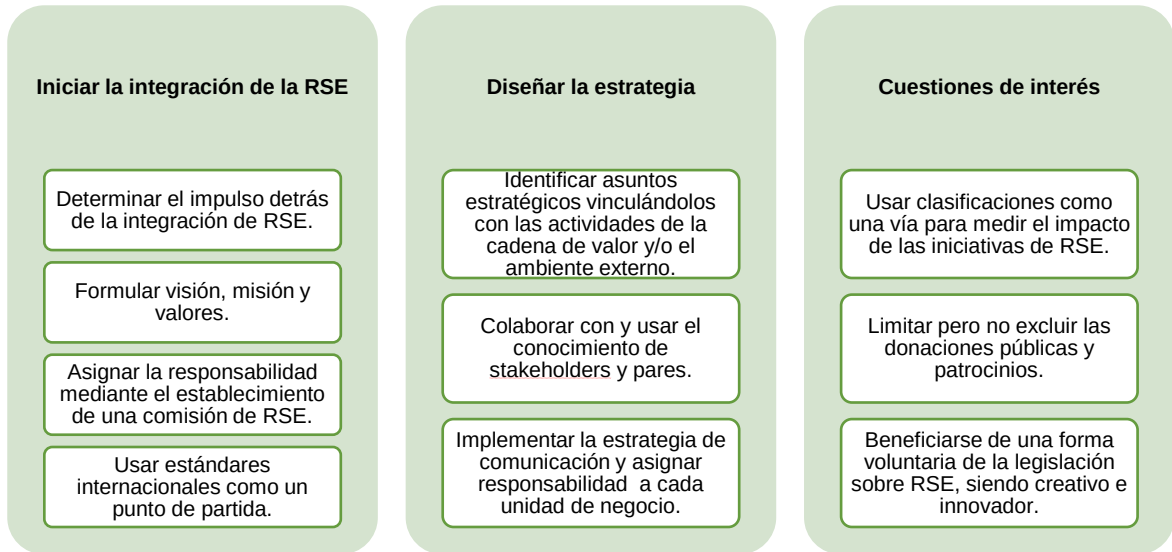
Para la implementación de la responsabilidad social empresarial, se debe definir un conjunto de valores y principios corporativos por medio de códigos de ética y conducta, se adopta un modelo o sistema de gestión de la responsabilidad social empresarial, y se establece el manejo de las comunicaciones a sus partes interesadas por medio de informes de gestión. En esta investigación enfocarse en el diseño de un modelo estratégico de gestión sostenible para empresas dedicadas a la venta de café en Bogotá, para lo cual se revisará a continuación algunos modelos de responsabilidad social ya existentes que permitirán obtener la mejor propuesta.

4.4 Integración de la RSE a la estrategia Corporativa

La responsabilidad social empresarial de acuerdo con Porter y Kramer (2002), constituye un elemento dinamizador dentro de la estrategia corporativa, la conlleva a oportunidades, innovación y ventaja competitiva para la empresa. Por esto importante para una RSE estratégica, que la empresa tenga como punto de partida una estrategia, para poder definirla es importante cuatro características fundamentales tales como ser de largo plazo, generar ventaja competitiva, alterar la situación actual y equilibrarla en favor de una ventaja competitiva y deben generar ajuste estratégico (Uribe M. , 2016).

Una manera de integrar la RSE a la estrategia corporativa, es la que nos presenta (Ader y Hansen (s.f), citado en Uribe, 2018, pág 125) proponen hacerlo en las siguientes tres fases, como se observa en la siguiente figura.

Figura 1. Integración de la RSE a la estrategia corporativa.



Fuente. (Uribe, 2018, pág. 125)

En este modelo, de los autores Ader y Hansen (s.f) nos sugieren:

Dentro de la primera fase, determinar cuál es el impulso en la organización para integrar la RSE a la estrategia es decir formular la visión, misión, los valores teniendo como eje la RSE, además de crear una comisión de RSE, quien se encargará de la integración y el uso de estándares internacionales. Para la segunda fase, se debe identificar los asuntos estratégicos relacionados con la RSE y vincularlos a las actividades de la cadena de valor y/o ambiente externo. Finalmente en la tercera fase, es necesario hacer clasificaciones, con el fin de medir el impacto de las iniciativas de RSE, por medio de indicadores de RSE, limitar las donaciones públicas y patrocinios, con el fin de disminuir el asistencialismo, y utilizar la creatividad e innovación a fin de obtener beneficios voluntarios de la legislación existente sobre RSE, en lo referente a temas tributarios y/o laborales (Uribe, 2020, pág. 108).

El anterior modelo permite evidenciar los aspectos claves para lograr una RSE estratégica, vinculándola desde sus raíces y razón de ser de la empresa, estableciendo una estructura encargada del seguimiento, medición del impacto de las iniciativas, identificando los aspectos estratégicos en la cadena de valor, aprovechando el conocimiento de las partes interesadas y mejorando las comunicaciones y obteniendo los beneficios de su implementación.

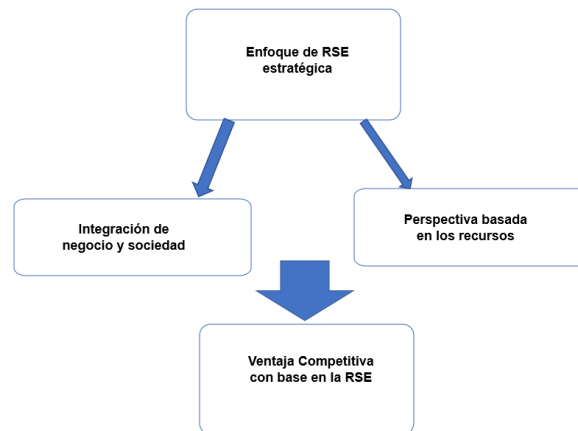
4.5 Modelo de la RSE estratégica

Cada vez existen más empresas interesadas en la implementación de políticas de responsabilidad social empresarial, como una estrategia para hacerse más visibles ante sus clientes y en general frente a la sociedad; por lo anterior este tipo de programas o iniciativas adelantadas por sus gerentes no parten de un solo sentido filantrópico de

contribuir a una sociedad mejor, sino que existe una estrategia desde su base para potencializar a la empresa para ocupar un lugar de reconocimiento frente a sus competidores. Tenemos que el enfoque de la RSE estratégica se concibe como “un método instrumental en el que la estrategia de las empresas se considera como la creación de valor y/o la generación de ventajas competitivas mediante el apalancamiento de recursos y competencias, con la finalidad de obtener un posicionamiento de diferenciación en el mercado” (Raufflet, E., Barrera Duque, E., García de la Torre, C., Lozano Aguilar, J., Portales Derbez, L., 2017, pág. 45).

De acuerdo con (Raufflet, et al., 2017) en la Figura 2. La RSE estratégica, se aprecian dos enfoques, el primero desde la integración del negocio y la sociedad; es decir el posicionamiento en el mercado y el segundo basado en los recursos y la competencia.

Figura 2. La RSE estratégica



Fuente. (Raufflet, et al., 2017)

4.5.1 Perspectiva integración del negocio y sociedad

De acuerdo con esta perspectiva se tiene una ventaja competitiva a partir del trabajo colaborativo entre empresa y sociedad, así como lo menciona (Porter y Kramer, 2002) que una sociedad saludable necesita el desarrollo de negocios redituables y bien estructurados y un negocio saludable requiere un buen contexto corporativo. A partir de esto (Porter y Kramer, 2002) proponen un análisis de afuera hacia dentro y de adentro hacia afuera en esta segunda se identifica la cadena de valor y las actividades e impactos positivos y negativos que genera la empresa.

Tabla 1. Análisis de afuera hacia adentro

Condiciones de los factores (Insumos)	Disponibilidad de los recursos humanos
	Acceso a las instituciones de investigación y universidades
	Infraestructura física eficiente
	Infraestructura administrativa eficiente
	Disponibilidad de infraestructura científica y tecnológica
	Recursos naturales sostenibles
	Acceso eficiente al capital
Contexto para la estrategia y rivalidad de la empresa (Reglas e incentivos que rigen la competencia)	Competencia local justa y abierta (ausencia de barreras al comercio, regulaciones justas)
	Protección a la propiedad intelectual
	Transparencia (Reportes financieros)
	Legislación
	Sistema de incentivos basados en méritos
Industrias relacionadas y de apoyo	Disponibilidad de proveedores locales
	Acceso a empresas en campos relacionados
	Presencia de clúster en vez de industrias aisladas
Condiciones de la demanda local	Sofisticación de la demanda local
	Estándares regulatorios exigentes
	Necesidades locales inusuales que pueden atenderse a nivel nacional y global

Fuente. (Porter, 2006, pág. 11)

Tabla 2. Análisis de adentro hacia afuera

Actividades Primarias	Logística hacia el interior	Impacto de la transportación
	Operaciones	Emisiones y desechos
		Biodiversidad e impacto ecológico
		Consumo de energía y agua
		Seguridad del personal y relaciones laborales
		Materiales peligrosos
	Logística hacia el exterior	Uso y eliminación de empaques
	Marketing y ventas	Impacto de la transportación
		Marketing y publicidad
		Prácticas de fijación de precios
		Información del consumidor
		Privacidad
Actividades Secundarias	Servicio posventa	Eliminación de productos obsoletos
		Manejo de productos de consumo
		Privacidad del cliente
	Infraestructura de la empresa	Prácticas de informes financieros
		Prácticas gubernamentales
		Transparencia
		Uso de cabildeo
	Administración de Recursos Humanos	Educación y capacitación laboral
		Condiciones seguras de trabajo
		Diversidad y discriminación
		Cuidado de la salud y otros beneficios
		Políticas de remuneración
		Políticas de despido
	Desarrollo de tecnología	Relaciones con las universidades
		Prácticas éticas de investigación
		Seguridad de los productos
		Conservación de materias primas
		Reciclaje
		Prácticas de abasto y de la cadena de suministro
		Uso de insumos particulares
		Uso de recursos naturales

Fuente. (Porter, 2006, pág. 10)

Seguidamente definir el tipo de acciones que la empresa desea emprender las cuales pueden ser: asuntos sociales generales, impacto social de la cadena de valor, dimensiones sociales del contexto competitivo. Como tercer paso consistirá en seleccionar el tipo de posicionamiento entre RSE responsiva o RSE estratégica, siendo la primera alternativa basada en un buen comportamiento corporativo de acuerdo con la problemática además de mitigar los efectos negativos a partir de las actividades de la empresa, y la segunda que además de cumplir con los dos elementos de la responsiva, pueden realizar iniciativas cuyos beneficios sociales y de negocio son considerables y distintivos (Raufflet, et al., 2017).

A partir de este enfoque de negocio y sociedad, realizando este análisis de afuera hacia dentro y de adentro hacia fuera, las tiendas de ventas de café podrán determinar asuntos sociales generales y los efectos generados por la cadena de valor, con lo cual permitirán establecer estrategias de intervención de alto impacto para crear valor tanto a la empresa y la sociedad.

4.5.2 Perspectiva basada en los recursos

Desde esta perspectiva se considera a las empresas como conjunto de recursos y capacidades para generar una ventaja competitiva, una estrategia de diferenciación entre ellos está el capital, materiales y servicios y mano de obra. Esto significará hacer posible la adquisición de equipos especiales e inmuebles, insumos, materias primas dedicados a la RSE, además de incluir mejores prácticas de administración de recursos humanos y búsqueda más rigurosa del responsable de RSE de la empresa (Raufflet, et.al., 2017). Todo lo anterior, implicará un costo a la misma el cual se reflejará en los precios al consumidor, lo cual ya dependerá de una serie de factores que influyan en que este

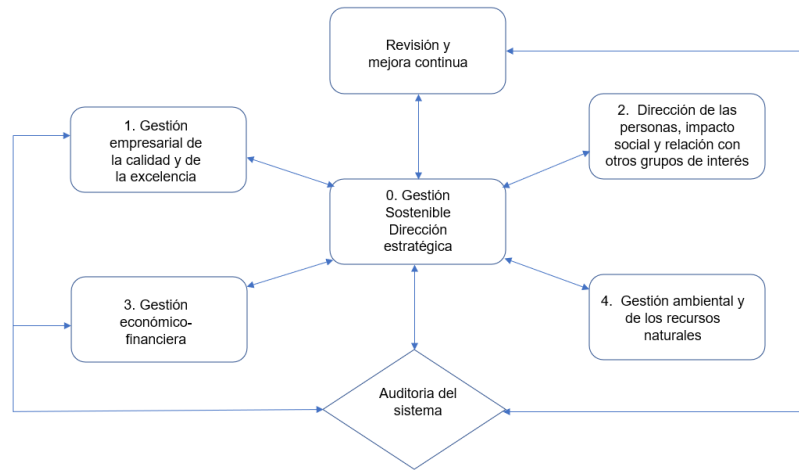
mismo pueda asumir parte de este precio, lo cual dependerá en cierta medida de la concientización que el cliente pueda tener frente a esta política y la divulgación de esta.

El enfoque de la RSE estratégica es una herramienta para que las empresas atiendan las problemáticas sociales, creen valor y logren aumentar sus ganancias. Esto a partir de la integración de aspectos sociales y ambientales en el centro del negocio, determinando un alcance real para su intervención, contemplando el entorno y el análisis de la cadena de valor dentro de la organización.

4.6 Modelo de Responsabilidad para la Gestión Sostenible de las organizaciones (MRGS)

Este modelo del autor (Gomis Bertrand, I. Babé Lamana, J., Cuesta Martín, J., 2016) presenta los factores tanto internos como externos necesarios a intervenir para el desarrollo de una gestión sostenible basados en cinco pilares y subdividido en dimensiones y estas a su vez subdividido en subdimensiones, para las cuales al aplicarlas en las empresas dedicadas a venta de café permitirá avanzar en su gestión de la responsabilidad social empresarial. En la Figura 3. Esquema del modelo de responsabilidad para la gestión sostenible, se define el mismo a partir de sus pilares.

Figura 3. Esquema del modelo de la gestión sostenible.



Fuente. (Gomis et al., 2016)

El anterior modelo, es importante para el estudio pues establece la dirección estratégica como foco central del sistema bajo un modelo PHVA o ciclo de Deming (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) en donde además de las tres dimensiones básicas de la responsabilidad social corporativa, tales como su ámbito económico, social, ambiental, se suma la dimensión de la dirección de las personas y grupos de interés. También se contempla la auditoria del sistema y la revisión y mejora continua.

A continuación, en la Tabla 1. Pilares del modelo de gestión sostenible, se clasifican cada uno de los pilares y sus respectivas dimensiones.

Tabla 3. Pilares del modelo de gestión sostenible

Pilar	Dimensiones
Pilar 0. Gestión sostenible	I. Dimensión Capital: inversores/accionistas. I.1. Subdimensión Captación del capital.

**MODELO ESTRATEGICO DE GESTIÓN SOSTENIBLE
PARA TIENDAS DE VENTA DE CAFÉ A PARTIR DEL
CASO DE ESTUDIO TOSTAO' CAFÉ & PAN EN BOGOTÁ.**

37

	I.2. Subdimensión Retribución del capital. II. Dimensión Consejo de administración/Consejo asesor. II.1. Subdimensión Estrategia. II.2. Subdimensión Gobernanza.
Pilar 1. Gestión empresarial, de la calidad y de la excelencia.	I. Gestión de la organización y excelencia empresarial. II. Gestión de los clientes. III. Diseño y desarrollo del producto/servicio. IV. Producción/prestación del servicio. V. Compras y relación con los proveedores.
Pilar 2. Dirección de las personas, impacto social, y relación con otros grupos de interés.	I. Dirección de personas. II. Impacto social. III. Relación con otros grupos de interés.
Pilar 3. Gestión económico-financiera.	I. Dimensión Financiera. II. Dimensión Administrativa. III. Dimensión Resultados.
Pilar 4. Gestión ambiental y de los recursos naturales.	I. Capacidades organizativas para la gestión ambiental. II. Gestión ambiental de recursos naturales y alianzas. III. Gestión ambiental de la energía.
Auditoría, Revisión y mejora continua	Tienen alcance global de los pilares y se deberá garantizar su ejecución de manera periódica.

Fuente. (Gomis et al., 2016)

Este modelo se puede aplicar completo o de manera parcial a cualquier tipo de empresa o únicamente es posible emplearlo específicamente para mejorar ciertos aspectos susceptibles de mejora, aunque también es posible aplicarlo por pilares de mayor necesidad.

Principios del Modelo (MRGS)

El modelo de gestión sostenible de los autores (Gomis et al., 2016) se basa en los siguientes principios:

- **La calidad.** Como lo mencionan los autores significa cuando las personas y la organización dan lo mejor de sí mismos.
- **La sostenibilidad.** Entendida como la necesidad de la humanidad de limitar las consecuencias de sus actividades sobre el entorno.
- **Responsabilidad Social Corporativa.** Como la asunción voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en las actividades y relacionadas con sus partes interesadas.

4.7 Modelo de la Comisión de las Comunidades Europeas. (Libro Verde)

El concepto de responsabilidad social de las empresas se define aquí como “La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (Comisión Europea, 2001, pág. 57). Esto muestra la relevancia de los factores sociales, medioambientales y los interlocutores quienes interaccionan con la empresa, todo esto desde la operación misma de la organización. Por medio de esta propuesta la Comisión invita a las empresas a vincularse a esta nueva concepción de

empresa adhiriendo los siguientes puntos presentados en la Tabla 4. Dimensiones de la responsabilidad social.

Tabla 4. Dimensiones de RSE

Dimensión	Temas
Interna	✓ Gestión de recursos humanos ✓ Salud y seguridad en el trabajo ✓ Adaptación al cambio ✓ Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales
Externa	✓ Comunidades locales ✓ Socios comerciales, proveedores, y consumidores ✓ Derechos humanos ✓ Problemas ecológicos mundiales
Global	✓ Gestión integrada de la RSE ✓ Informes y auditorias sobre RSE ✓ Calidad en el trabajo ✓ Etiquetas sociales y ecológicas ✓ Inversión socialmente responsable

Fuente. (Comisión Europea, 2001)

De acuerdo con el modelo de la comisión de las comunidades europeas, se evidencian los retos que enfrenta una organización para lograr ser socialmente responsable, puesto que se considera desde su esfera interna, al dar gran valor a la gestión de personas, del cambio, la innovación, el aspecto ambiental desde la reducción de su gasto energético y de eliminación de residuos; en cuanto a los factores externos, se tiene que las empresas donde se ubican pueden impactar positivamente a las comunidades aledañas, y de la misma forma estas empresas se benefician al acercarse

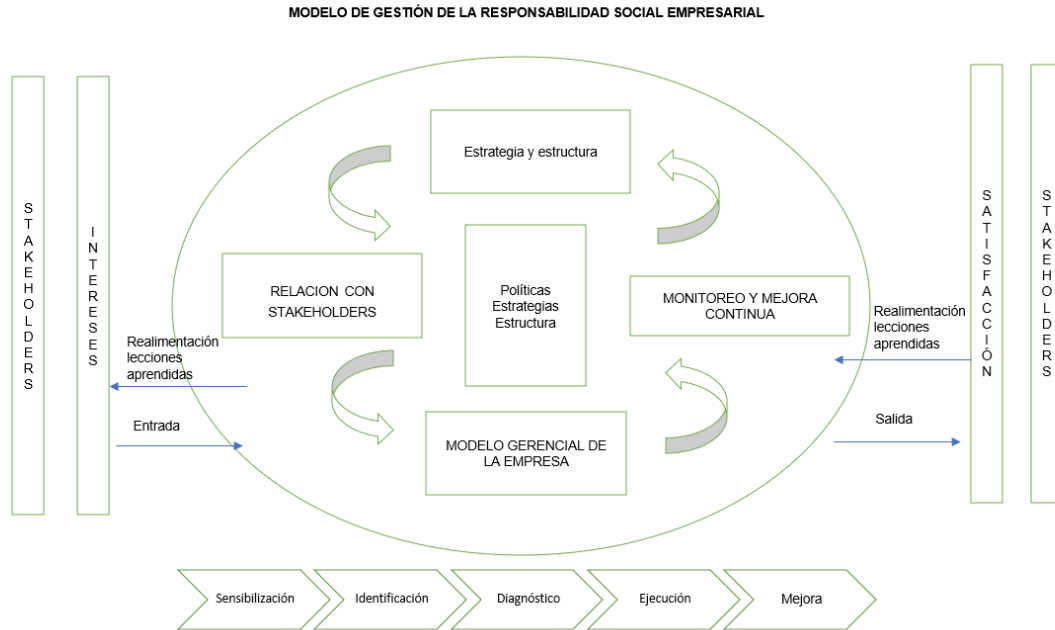
a sus clientes, el acceso a vías de transporte para sus productos o insumos, respecto a la relación con sus proveedores y socios comerciales permiten grandes beneficios tales como mejorar la calidad de los productos y/o precios.

4.8 Modelo de gestión de la RSE estratégica con enfoque basado en procesos

De acuerdo con el autor (Uribe, 2020) quien propone un modelo de gestión de RSE, con enfoque estratégico y gerencial, partiendo de los stakeholders y empleando los estándares internacionales aplicables.

En la Figura 4. Modelo de gestión de la RSE, se presenta el modelo propuesto basado en procesos y en la cadena de valor, clasificados en estratégicos (estrategia y estructura), otro de tipo gerencial y dos de apoyo (relaciones con stakeholders y monitoreo y mejora continua), de igual manera de establecen las actividades dentro de la cadena de valor necesaria para la implementación de la RSE tales como: sensibilización, identificación, diagnóstico, ejecución y mejora; todo lo anterior con la retroalimentación de lecciones aprendidas.

Figura 4. Modelo de gestión de la RSE



Fuente. (Uribe, 2020, pág. 117)

En anterior modelo, su enfoque centrado en las políticas estrategias y estructura; con el enfoque orientados a la satisfacción de los intereses de los stakeholders, por medio de una activa y constante comunicación con estos, lo cual repercutirá en la mejora continua del modelo y en la generación de valor para la organización.

A continuación se desarrollan los procesos del modelo y seguidamente se mencionan las actividades que aportan en su puesta en marcha.

4.8.1 Estrategia y estructura

Es importante que las acciones en RSE estén alineadas con la estrategia empresarial, algunos de los aspectos a definir dentro de esta dimensión son: la estrategia, la política, indicadores, unidad organizativa, informe, estándar.

4.8.2 Relaciones con stakeholders

Los stakeholders, los cuales tienen intereses específicos en la empresa, la afectan y a su vez son afectados y son claves en la construcción de ventaja competitiva de la empresa. En esta dimensión están las fases tales como: identificación de los intereses, entendimiento de los intereses, priorización y diseño del plan de gestión.

4.8.3 Modelo gerencial de la empresa

Es el centro de la gestión, es el proceso que contribuye al direccionamiento de la empresa, de acuerdo con los parámetros propios que la empresa defina a nivel gerencial. Los modelos pueden ser administración estratégica, gerencia de servicio, y la gerencia de la calidad o la que la empresa decida implementar.

4.8.4 Monitoreo y mejora continua

Esta dimensión se alimenta de los aprendizajes que ha tenido la empresa de experiencias anteriores, las cuales se han detectado a través de las PQR, reuniones de comité de RSE y de los indicadores de gestión, al ser un proceso cíclico no necesariamente se contemplará al final sino más bien en la medida que se detecten una oportunidad de mejora.

Las actividades del modelo el autor define como secuenciales y su objetivo es contribuir al desarrollo de cada proceso y a la generación de valor entre las cuales está la sensibilización es el contacto inicial de la empresa con la RSE, la identificación es necesario determinar los stakeholders, conocer intereses y expectativas, diagnostico corresponde al análisis de la situación actual de la empresa; la ejecución como puesta en marcha del proceso, la mejora a partir del análisis de los indicadores de gestión.

5. Hipótesis

En el desarrollo de este estudio se plantean las siguientes hipótesis:

- La gestión sostenible está alineada con la estrategia empresarial.
- La gestión sostenible implementada en tiendas de venta de café contribuye a la gestión de personal.
- La gestión sostenible en las tiendas de café aporta para el desarrollo de la gestión social y ambiental.

6. Variables

Estas variables se definieron a partir del modelo de responsabilidad para la gestión sostenible de las organizaciones (MRGS) del autor Gomis et. al (2016), (ver Figura 3. Esquema del modelo de la gestión sostenible) y las hipótesis planteadas, se definen cada una de las variables contempladas para el caso de estudio, las cuales son:

Variable Dependiente-Gestión Estratégica: Corresponde a esta variable identificar algunos de los temas más relevantes de la estrategia corporativa tales como el posicionamiento de la marca, estrategias de mitigación de efectos negativos, ventaja competitiva, definición de objetivos organizacionales.

Variable Independiente-Gestión Sostenible: Dentro de esta variable se identifican la capacidad de la empresa para la promoción de la responsabilidad social, liderazgo comprometido con la sostenibilidad, innovación, relación con sus partes interesadas.

Variable Dependiente- Gestión de Personal: Como factor clave del desarrollo iniciativas de responsabilidad social, están los colaboradores de la empresa, para lo cual es necesario conocer la alineación de los valores de sostenibilidad en las personas que laboran en la empresa, el desarrollo de las personas, la efectividad de los planes de capacitación, el cuidado de la salud y la seguridad, y la pertinencia de los canales de comunicación.

Variable Dependiente- Gestión Empresarial: Dentro de esta variable podemos encontrar los aspectos más relevantes al desempeño de la empresa orientado al servicio al cliente, medición de procesos, procedimientos establecidos para contrarrestar el riesgo

de la compañía a nivel de personas, conocimiento, instalaciones, producción y financiero, respuesta ante competidores y principios de sostenibilidad.

Variable dependiente-Gestión social y ambiental: En esta variable incluye temáticas referentes a los grupos de interés, comunidades aledañas, conocimiento de los proveedores.

7. Metodología

Considerando la investigación a realizar dentro de la empresa caso de estudio se abordó en tres fases, la primera fue una entrevista inicial con un directivo de la misma con el objeto de conocer el contexto general de la empresa, su estructura organizacional, condiciones particulares del personal de la empresa, además de identificar sus avances en temas de responsabilidad social, segunda fase determinar el tipo de investigación, el enfoque, el alcance, identificar la población, seleccionar muestra, muestreo y diseño del instrumento a aplicar. Y finalmente una tercera fase que es aplicación del instrumento y análisis numérico de los resultados.

7.1 Enfoque y alcance de la investigación

En cuanto al enfoque de la investigación es cuantitativa, porque el diseño del instrumento a aplicar contiene respuestas en escala de Likert, y el análisis de los resultados es numérico. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), se pretende describir, explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos (variables). Esto significa que la meta principal es la prueba de hipótesis y la formulación y demostración de teorías. El estudio es no experimental, por qué no existe manipulación de variables, sino por el contrario se hace a partir de situaciones ya existentes basadas en el desempeño obtenido de la organización. Su alcance es descriptivo, porque aborda temáticas centrales de la responsabilidad social de la empresa de estudio.

7.2 Población, muestra y muestreo

En la empresa caso de estudio Tostao' Café & Pan, cuenta con una población actual a nivel nacional 2.248 empleados de todos los niveles, una característica del personal de la

empresa está en que el 49% de sus empleados cuentan con una antigüedad inferior a un año, para la aplicación del instrumento se selecciona la muestra del noventa y dos por ciento del personal directivo con roles estratégicos y tácticos a nivel nacional. El método de muestreo fue no probabilístico, se realizó teniendo en cuenta que fueran cargos estratégicos o tácticos a nivel nacional, debido a que es el personal que menos rotación tiene dentro de empresa, además de contar con la disponibilidad de tiempo para contestar el instrumento. A continuación, se relacionan los cargos a los que se les aplicó el instrumento:

1. Orientador General
2. Orientadora de Talento Humano
3. Orientadora Legal
4. Orientadora de auditoría y control interno
5. Orientador de aprovisionamiento
6. Orientador de categoría y producto
7. Orientador IT
8. Orientador de panificadora y cocina
9. Orientador de ventas mayoristas y retail
10. Orientador de marketing digital
11. Orientador de operaciones

7.3 Instrumento

Para este trabajo, se diseñó un cuestionario de (30) preguntas con base en las teorías de MRGS de (Gomis et al., 2016) (Porter, 2006) (Raufflet et al., 2017), el cual se aplicó a los altos directivos de Tostao' Café & Pan.

Este instrumento inicialmente fue enviado a validación por tres (3) líderes de la organización, cuya evidencia esta en el Anexo A. Haciendo uso de la metodología de V de Aiken se ajustó la redacción y sentido de las preguntas que obtuvieron coeficiente menor a 0,80. En total fueron cinco preguntas modificadas así:

Tabla 5. Comparativo entre pregunta inicial vs final.

Pregunta Inicial	Pregunta Final
¿Tostao' Café & Pan, mitiga los efectos dañinos?	¿Considera que Tostao' Café & Pan, mitiga los efectos negativos ocasionados en el desarrollo de sus actividades empresariales?
¿Considera que en la fijación de metas de ventas involucran a todos los colaboradores de la empresa?	¿Los objetivos organizacionales fijados por Tostao' Café & Pan son asignados a todos los niveles de la organización?
¿Qué tan satisfechos considera usted se encuentran los stakeholders con la organización?	¿Tostao' Café & Pan, genera confianza empresarial a sus stakeholders (empleados, accionistas, clientes, proveedores, comunidad y gobierno)?
¿Los planes de capacitación del personal aportan para el adecuado desempeño laboral?	¿Las capacitaciones al personal referentes a sostenibilidad, han aportado a una mejor administración de los recursos dentro de la empresa?
¿Usted tiene identificados a los principales proveedores de Tostao' Café y Pan?	¿Usted conoce el origen de las materias primas e insumos empleadas dentro del proceso productivo de Tostao' Café y Pan?

Fuente. Elaboración propia

Finalmente luego de esa validación se obtuvo la encuesta definitiva a aplicar en Tostao' Café & Pan, esta se encuentra en el Anexo B. A continuación, se presenta la ficha técnica de la misma.

Tabla 6. Ficha Técnica de la Encuesta

Ficha Tecnica de la Encuesta

Realizada por:	María Angélica Pardo Romero
Título de la encuesta:	Instrumento de medición aplicado en Tostao' Café y Pan
Objetivo de la investigación:	Realizar un diagnóstico del programa de responsabilidad social para el caso de Tostao' Café & Pan de Bogotá.
Población:	2.248
Muestra:	11 personas
Muestreo:	No probabilístico
No. de preguntas formuladas:	30
Tipo de preguntas aplicadas:	(29) Cerradas con escala de Likert (1) abierta

Fuente. Elaboración propia. (2022)

El instrumento aplicado contempla las dimensiones de gestión estratégica, gestión sostenible, gestión de personal, gestión empresarial y gestión social y ambiental, cada una con cinco (5) preguntas. A continuación, se realiza una breve descripción de cada dimensión del cuestionario.

Información de Segmentación: Dentro de esta dimensión se establecieron preguntas tales como antigüedad en la empresa, nivel educativo, escolaridad y áreas de los encuestados.

Gestión estratégica: En esta dimensión se pretende conocer la percepción que tienen los directivos en cuanto a posicionamiento, ventaja competitiva, mitigación de impactos y al proceso de asignación de objetivos organizacionales dentro de todos los niveles de la empresa.

Gestión sostenible: Esta dimensión se compone de preguntas para apreciar la opinión de los directivos en lo referente a cultura organizacional, principales iniciativas en temas de responsabilidad social, procesos de innovación, nivel de confianza de sus partes interesadas en la empresa, el grado de compromiso de sus líderes con la sostenibilidad.

Gestión de Personal: Abarca esta dimensión temas valores de sostenibilidad, gestión de competencias, capacitaciones, efectividad de los programas y medidas implementadas en seguridad y salud en el trabajo y canales de comunicación establecidos.

Gestión empresarial: En esta dimensión deseamos conocer la opinión de los directivos en cuanto al compromiso de la empresa en satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, proceso de seguimiento a indicadores, seguridad, anticipación ante competidores y el mercado, alineación de la sostenibilidad con el plan estratégico de la empresa.

Gestión social y ambiental: En esta dimensión se desea conocer que tan alineados están los objetivos de sostenibilidad con las expectativas de sus grupos de interés, impactos positivos a la comunidad, protección del medio ambiente, origen de las materias primas, impactos ambientales y sociales de sus proveedores.

Adicionalmente, para dar mayor claridad a cada uno de los puntos tratados, fue realizada una visita a la planta panificadora ubicada en el municipio de Tocancipá

(Cundinamarca); permitiendo reconocer sus instalaciones y procesos productivos, en este espacio se realizaron Focus Group; con tres directivos a los cuales se les aplicaron las siguientes preguntas, a fin de ahondar un poco más en las brechas obtenidas en los resultados del instrumento, a continuación se presentan las preguntas realizadas.

- ¿Qué hace la compañía para mitigar los efectos negativos en el desarrollo de actividades empresariales?
- ¿Cuál considera es la principal ventaja competitiva de Tostao' Café & Pan?
- ¿Qué hace la empresa para promover la RSE dentro de sus colaboradores?
- ¿Cuáles son las estrategias de la empresa para innovar?
- ¿Por qué cree que la marca no genera la suficiente confianza en su stakeholders?
- ¿Cuáles han sido las estrategias para la protección del ambiente?

Tabla 7. Ficha Técnica del Focus Group.

Ficha Técnica del Focus Group

Realizada por:	María Angélica Pardo Romero
Título:	Focus Group aclaración de brechas
Objetivo de la investigación:	Identificar las brechas encontradas en las respuestas de la encuesta.
Población:	11 personas
Muestra:	3 personas
Muestreo:	No probabilístico
No. de preguntas formuladas:	6
Tipo de preguntas aplicadas:	(6) abiertas

Fuente. Elaboración propia. (2022)

7.4 Técnicas para el análisis de la información

Dentro de las técnicas aplicadas para el análisis de la información se determinó

consolidar toda la información en un archivo de excel y una vez organizadas las preguntas por cada una de las dimensiones de estudio, se tabuló la información, se graficaron los resultados, y se procedió con el análisis de estas. Se establecieron dentro de las apreciaciones de los directivos varios aspectos en concordancia para todos y otros en donde se presentaron brechas en sus opiniones, las cuales se llevaron al focus group a fin de obtener una mayor claridad en las respuestas.

8. Trabajo de campo

8.1 Presentación de la empresa caso de estudio

8.1.1 Misión

Es una compañía con alrededor de 480 tiendas a nivel nacional, a partir de nuestra incursión en el 2015 hemos trabajado incansablemente por cumplirles a los colombianos ofreciéndoles una amplia oferta de alimentos y bebidas de alta calidad. En Tostao' democratizamos el consumo de alimentos con un modelo donde priman los clientes sin importar su condición económica. "Tostao' es para todos". (Tostao' Café & Pan , 2022).

8.1.2 Valores Corporativos

En la empresa tiene definidos los valores corporativos, tales como la mejora continua, humildad, responsabilidad y creatividad, los cuales se describen a continuación.

Figura 5. Valores Tostao' Café & Pan



Fuente. Tostao' Café & Pan. (2022)

MODELO ESTRATEGICO DE GESTIÓN SOSTENIBLE PARA TIENDAS DE VENTA DE CAFÉ A PARTIR DEL CASO DE ESTUDIO TOSTAO' CAFÉ & PAN EN BOGOTA.

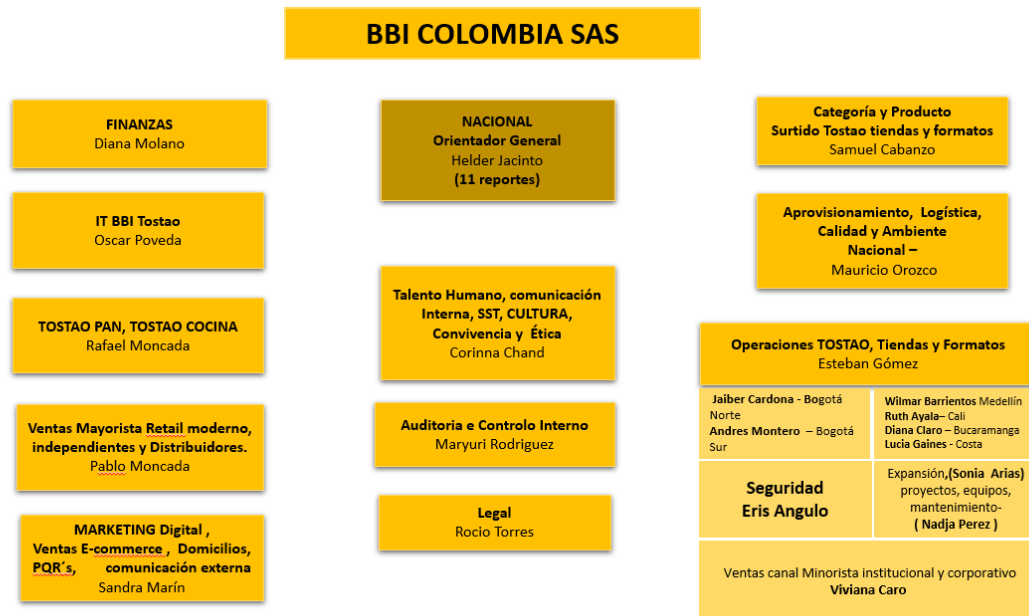
55

Figura 6. Enfoque Tostao' Café & Pan.



Fuente. Tostao' Café & Pan. (2022)

Figura 7. Estructura Organizacional



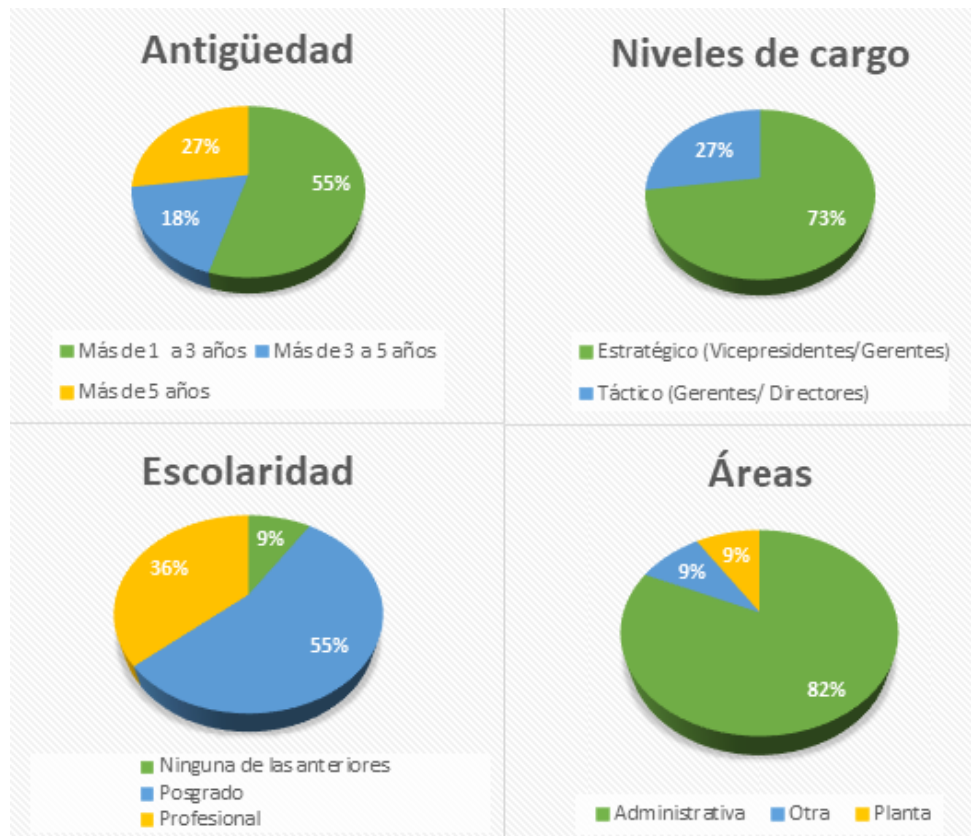
Fuente. Tostao' Café & Pan. (2022)

8.2 Procesamiento de datos

Los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta en la empresa Tostao' Café & Pan, se consolidaron en un documento excel, se tabularon y realizaron las gráficas que explicaremos a continuación.

Empezaremos describiendo en la Figura 8. Gráficos de segmentación, la clasificación por segmentos de los encuestados.

Figura 8. Gráficos de segmentación.



Fuente. Elaboración propia. (2022)

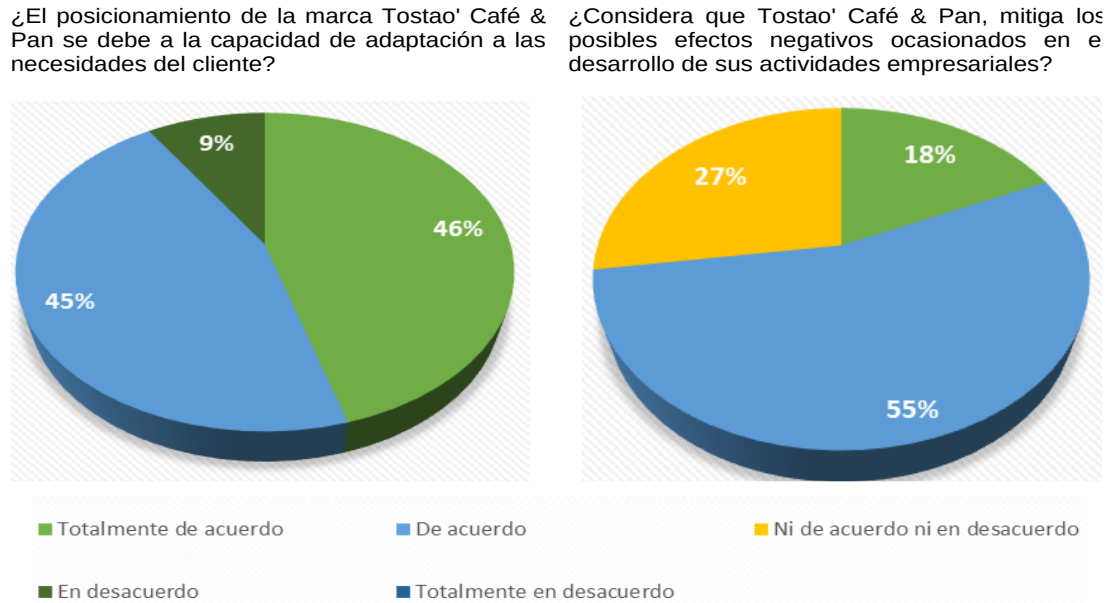
La muestra a la cual se le aplicó el cuestionario corresponde específicamente al noventa y dos por ciento de los altos directivos de Tostao', aquí se apreció que el 55% de

los encuestados tienen una antigüedad superior de 1 y 3 años, y un 18% tienen una antigüedad de 3 a 5 años y un 27% de ellos tienen más de 5 años de antigüedad dentro de la organización, lo que indica que el personal directivo cuenta con el suficiente tiempo en la empresa, para conocer varios de los aspectos consultados. Respecto al nivel del cargo tenemos que el 73% son de nivel estratégico y un 27% se ha ubicado a nivel de gerentes y directores dentro de la empresa, esto permitirá conocer la apreciación de sostenibilidad a este nivel de cargos en la organización. En cuanto al grado de estudios encontramos que el 91% de los encuestados, son profesionales con especialización. Con relación al área de desempeño de los entrevistados encontramos que el 82% pertenecen al área administrativa, el 9% a la planta y el 9% pertenecen a otras áreas.

8.2.1 Variable: Gestión Estratégica.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, respecto a la variable de gestión estratégica.

Figura 9. Posicionamiento y mitigación de efectos negativos.



Fuente. Elaboración propia. (2022)

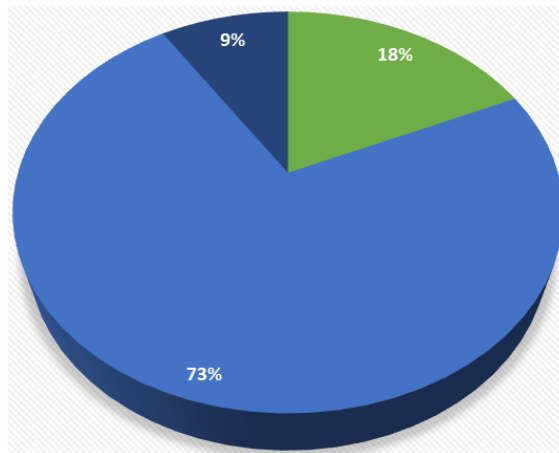
Las directivas en un 91%; manifiestan estar totalmente de acuerdo y de acuerdo en que el posicionamiento de la compañía se debe a la adaptación a las necesidades del cliente y un 9% manifiestan estar en desacuerdo con esta afirmación. Este se refleja desde su planteamiento estratégico de cómo quiere que la empresa sea vista y entre ellos esta ser reconocida por sus precios justos, productos de alta calidad y además de ser responsables con el cuidado del medio ambiente. Con esta prioridad, apunta la marca a estos tres aspectos; además de permitir satisfacer las necesidades de la mayoría de la clientela.

El 73% mencionan estar totalmente de acuerdo y de acuerdo en que la empresa mitiga los efectos negativos ocasionados en sus procesos; mientras que un 27% considera que ni de acuerdo ni en desacuerdo. Respecto a esto durante el recorrido a la planta panificadora y tiendas se percibió como la empresa ha adquirido maquinaria de

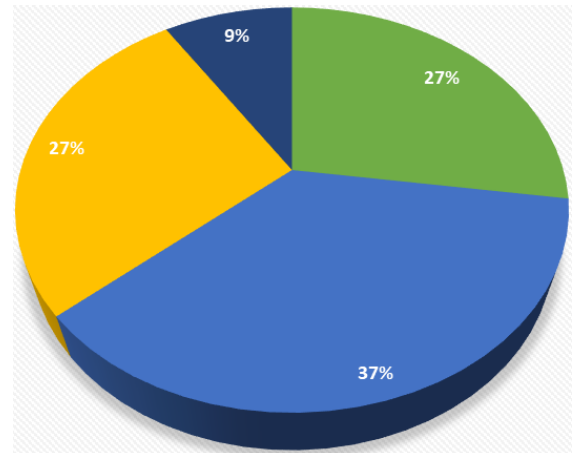
alta tecnología alemana, la cual ofrece un bajo consumo energético y de combustión, además de contar con una PETAR (Planta de Tratamiento de Aguas Residuales) dentro de la planta de producción. También en la planta como en las tiendas se manejan adecuados procesos de reciclaje en convenio con empresas de recicladores formalizados para la correcta disposición final de residuos sólidos.

Figura 10. Ventaja Competitiva portfolio vs cantidad de tiendas

¿La principal ventaja competitiva de la empresa se centra en el portfolio de productos ofrecidos?



¿La principal ventaja competitiva de la empresa se centra en la cantidad de tiendas existentes en ciudad?



■ Totalmente de acuerdo ■ De acuerdo ■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
■ En desacuerdo ■ Totalmente en desacuerdo

Fuente. Elaboración propia. (2022)

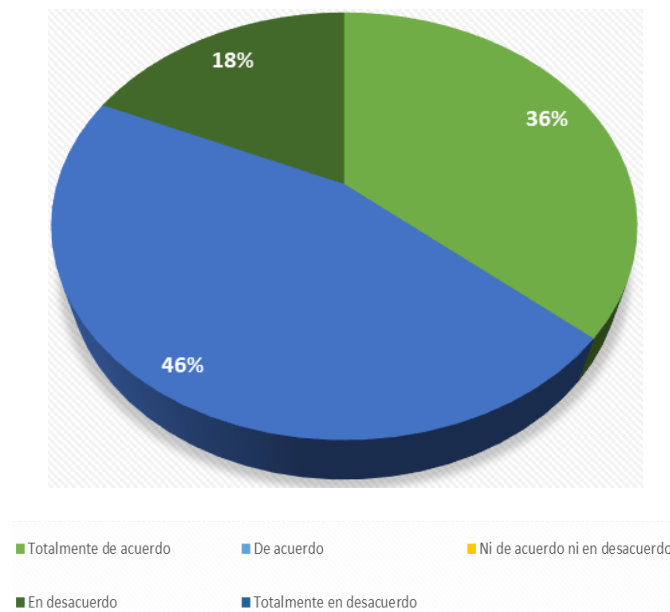
El 91% de los encuestados consideran estar totalmente de acuerdo y de acuerdo en que su ventaja competitiva se encuentra en su portfolio de productos, mientras el 9% afirman estar totalmente en desacuerdo. Dentro de su planteamiento estratégico se

estableció el compromiso y el anhelo de ser cada día mejores y ofrecer productos de alta calidad.

El 64% de los encuestados están totalmente de acuerdo y de acuerdo en que la ventaja competitiva está en la cantidad de tiendas en la ciudad, y un 36% consideran que su ventaja competitiva no radica en este aspecto. Una de las estrategias de la marca es estar cerca a sus clientes, y es por esto por lo que busca los mejores locales de paso de personas, pero los encuestados no consideran que esa sea su principal ventaja competitiva.

Figura 11. Objetivos organizacionales

¿Los objetivos organizacionales fijados por Tostao' Café & Pan son asignados a todos los niveles de la organización?



Fuente. Elaboración propia. (2022)

El 82% de los encuestados se encuentran entre totalmente de acuerdo y de acuerdo en que los objetivos son asignados a todos los niveles de la organización, mientras un

18% manifiestan estar en desacuerdo. Dentro de las visitas a las tiendas se encontró que cada establecimiento comercial tiene asignadas unas metas de ventas mensual.

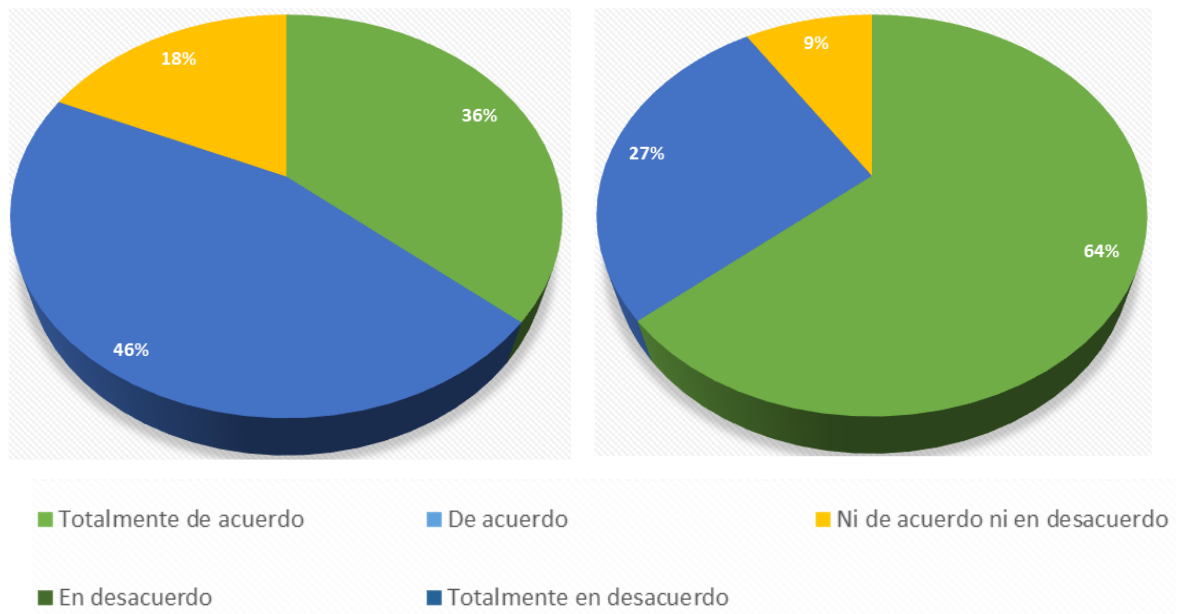
8.2.2 Variable: Gestión Sostenible.

Se presenta los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, respecto a la variable de gestión sostenible.

Figura 12. Cultura organizacional y liderazgo.

¿Considera que la cultura organizacional promueve la Responsabilidad Social Empresarial?

¿Considera usted, que los líderes de la organización están comprometidos con la Sostenibilidad?



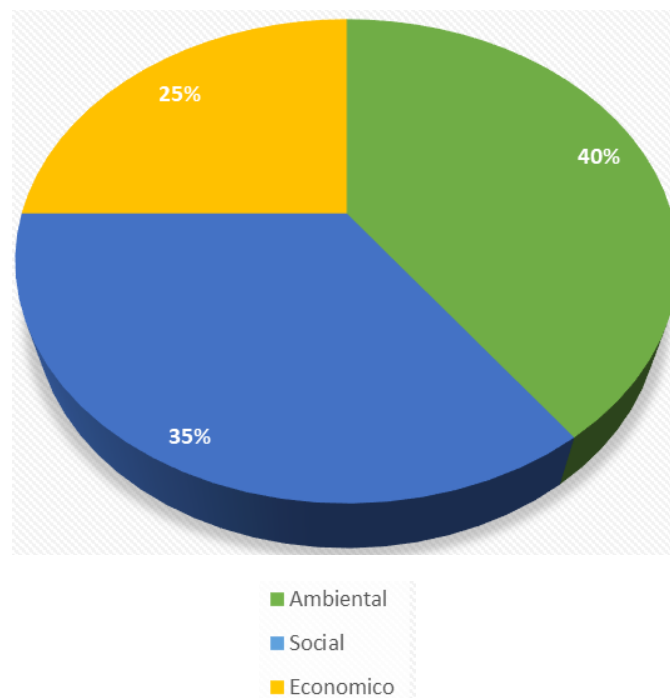
Fuente. Elaboración propia. (2022)

El 82% de los encuestados afirman estar totalmente de acuerdo y de acuerdo en que la cultura organizacional promueve la responsabilidad social, mientras que un 18% mencionan no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

El 91% de los encuestados consideran que los líderes están comprometidos con la sostenibilidad, esto deja en evidencia que la gran mayoría de los líderes realizan aportes desde sus áreas en temas de sostenibilidad.

Figura 13. Principales iniciativas de la Responsabilidad Social

¿De los siguientes ámbitos de la Responsabilidad Social, en cuál de ellos considera se centran las principales iniciativas en las que participa su área?



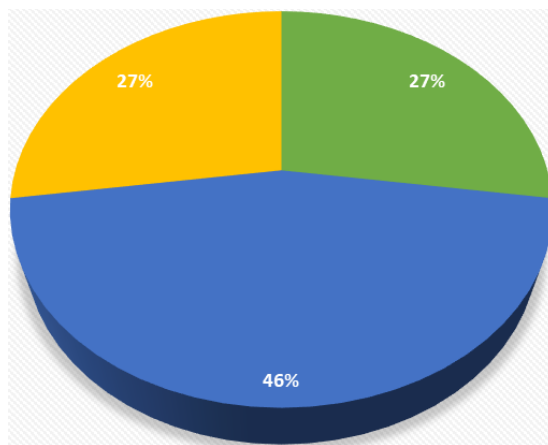
Fuente. Elaboración propia. (2022)

El 40% de los encuestados indican que las principales iniciativas en RSE se centran en aspectos ambientales y el 35% en aspectos sociales. Actualmente, la empresa ha implementado un programa llamado “Eco” el cual incorpora iniciativas como el bosque Tostao’ en el municipio de Nemocón, más exactamente sobre la mina de sal; es allí

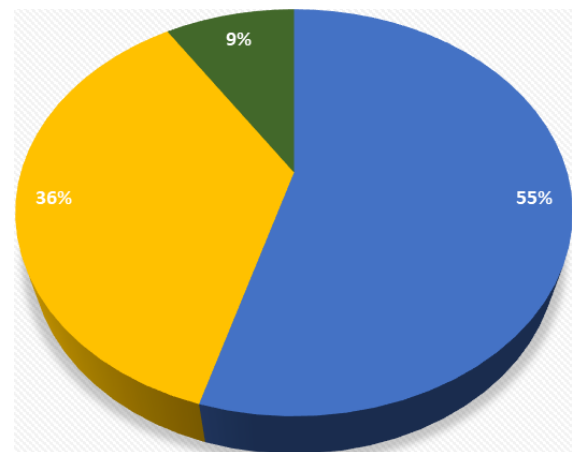
donde se realizan jornadas de siembra de árboles con el apoyo de los colaboradores de la empresa y el ejército nacional. Además de aprovechar el residuo del café denominado borra de café, el cual es empleado como abono para la siembra en el bosque Tostao'.

Figura 14. Innovación y confianza empresarial

¿La empresa cuenta con estrategias para transformarse e innovar?



¿Tostao' Café & Pan, genera confianza empresarial a sus stakeholders (empleados, accionistas, clientes, proveedores, comunidad y gobierno)?



■ Totalmente de acuerdo

■ De acuerdo

■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo

■ En desacuerdo

■ Totalmente en desacuerdo

Fuente. Elaboración propia. (2022)

El 73% de los encuestados consideran estar entre totalmente de acuerdo y de acuerdo en que la empresa cuenta con estrategias para transformarse e innovar, mientras que el 27% afirman que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo; respecto a eso se encontró que la empresa no tiene un departamento de innovación y desarrollo, pero si se apoyan con consultores externos para tema específicos de desarrollos de nuevos productos.

El 55% de los encuestados afirman estar de acuerdo en que la empresa genera confianza a sus partes interesadas, el 36% mencionan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 9% manifiestan estar en desacuerdo con la afirmación. Nótese que ninguno de los encuestados selecciono la opción de respuesta estar totalmente de acuerdo con la afirmación; esta brecha identificada es causa de la pandemia y el cierre de varias de sus tiendas, ocasionando con esto que varios de sus proveedores se vieran afectados para el pago de sus facturas, y es hasta la actualidad que se ha logrado llegar a acuerdos de pago con ellos. Adicionalmente, a raíz del cierre de tiendas y la incertidumbre creada por el mismo evento anterior, ocasionó que veinte de sus colaboradores decidieran afiliarse a una asociación sindical.

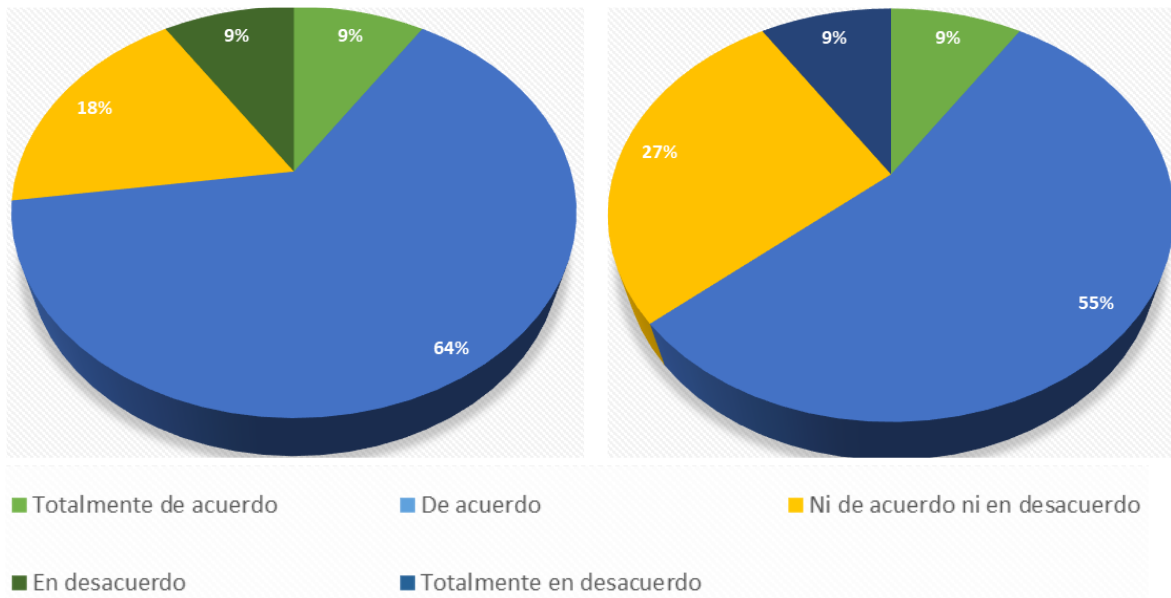
8.2.3 Variable: Gestión de Personal.

Se presenta los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, respecto a la variable de gestión de personal.

Figura 15. Competencias y capacitación del personal.

¿En la empresa se gestionan las competencias de los colaboradores para asegurar la máxima contribución de las personas a los objetivos organizacionales?

¿Las capacitaciones al personal referentes a sostenibilidad, han aportado a una mejor administración de los recursos dentro de la empresa?



Fuente. Elaboración propia. (2022)

El 73% consideran estar totalmente de acuerdo y de acuerdo en que la empresa gestiona las competencias de sus colaboradores, mientras el 18% manifiestan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 9% mencionan estar en desacuerdo. Esto refleja una brecha, porque para algunos cargos si se les realiza planes de desarrollo al personal, mientras a otras posiciones por el contrario no se realizan, esto puede darse por la gran rotación de personal, al no permanecer el tiempo suficiente en la compañía para dar lugar a estos procesos de desarrollo.

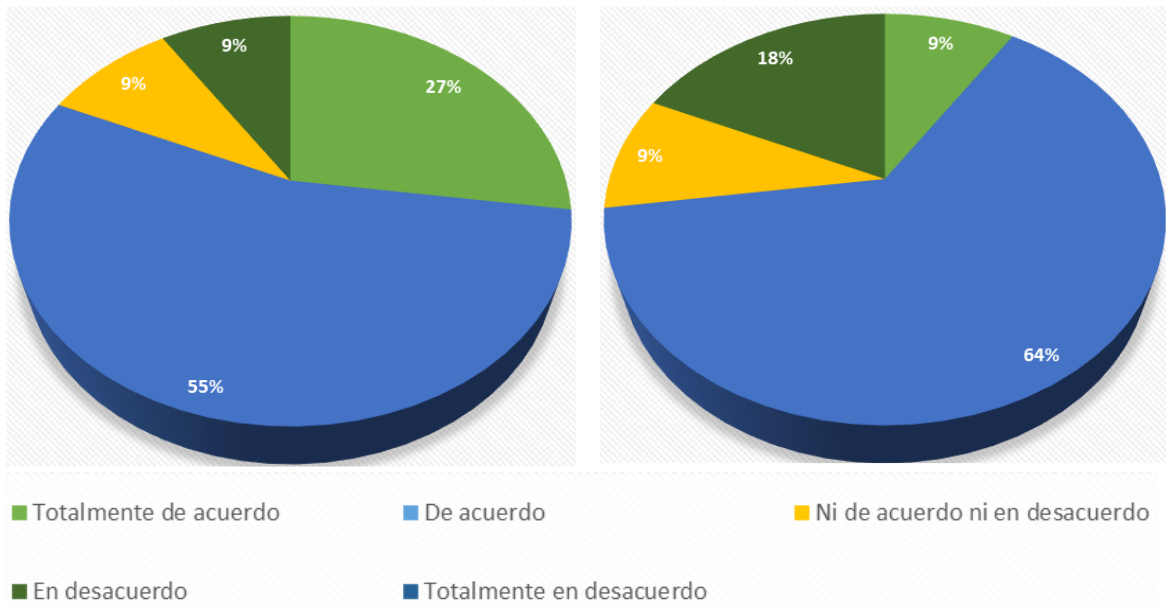
El 64% de los encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo y de acuerdo en que las capacitaciones en sostenibilidad han contribuido a una mejor administración de los recursos, mientras un 27% afirman ni estar de acuerdo ni en desacuerdo y el 9%

manifiestan estar en total desacuerdo. Esto se debe a que el personal que ingresa a la compañía cuenta con tres días en inducción, en los cuales se abarcan diferentes temas como la gestión ambiental, manejo de residuos sólidos, reciclaje y el manejo que se le da al producto no vendido en las tiendas (mermas), pero no se abarcan los temas relacionados con las iniciativas sociales que impactan a la comunidad ni como desde su gestión financiera han podido solventar sus inconvenientes económicos.

Figura 16. Percepción de los programas en Sg sst y canales de comunicación.

¿Los programas implementados en la empresa encaminados al cuidado de la salud de los colaboradores han sido efectivos para la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales?

¿Los canales de comunicación establecidos entre directivos y operativos, han sido efectivos para conocer las sugerencias, quejas y comentarios de los colaboradores?



Fuente. Elaboración propia. (2022)

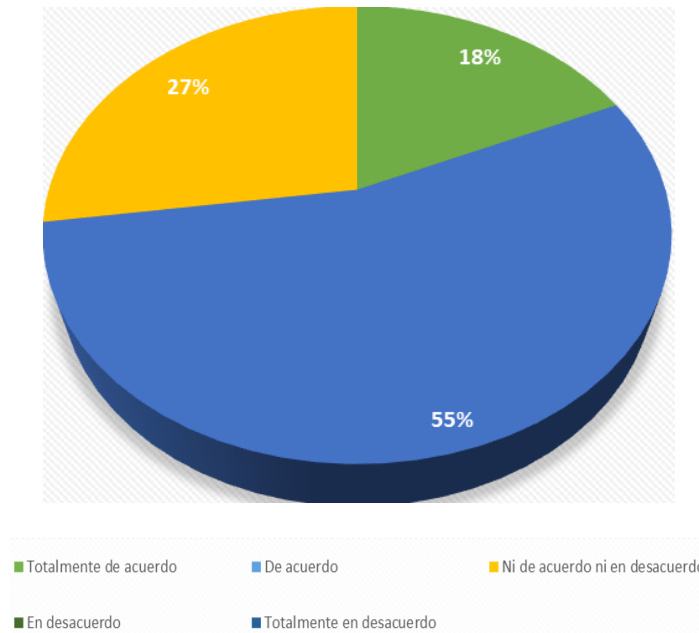
El 82% de las directivas consideran estar totalmente de acuerdo y de acuerdo en que los programas adelantados en seguridad y salud en el trabajo son efectivos para la prevención de enfermedad laboral y accidentes de trabajo, y un 9% afirman ni estar de

acuerdo ni en desacuerdo y el 9% mencionan estar en desacuerdo. Frente a lo anterior, manifestaron que, al entregar elementos de protección personal, como el guante de carnaza, se redujo accidentes laborales por causa de quemaduras, pero de igual manera se hace necesario tener más controles tanto en planta como en tienda a fin de disminuir la accidentalidad laboral.

El 73% de las directivas están entre un totalmente de acuerdo y de acuerdo en que los canales de comunicación existentes han sido efectivos entre las directivas y operativos, un 9% se ubican entre ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 18% manifiestan estar en desacuerdo. A raíz de la situación ocasionada por la pandemia, y ser este uno de los negocios más golpeado por sus efectos negativos, se suma que los directivos tuvieron que quedarse trabajando desde sus casas, mientras el personal operativo estuvo en la planta, este escenario dificultó un poco las comunicaciones entre el personal, pero luego del regreso a las oficinas, este aspecto se mejoró considerablemente.

Figura 17. Percepción de los valores de sostenibilidad vs colaboradores.

¿Los valores de sostenibilidad de Tostao' Café & Pan, se perciben en la gran mayoría de sus colaboradores?



Fuente. Elaboración propia. (2022)

El 73% consideran estar totalmente de acuerdo y de acuerdo en que los valores de sostenibilidad son perceptibles entre sus colaboradores, mientras que un 27% manifiestan no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. La anterior apreciación se debe a que se cuenta con una planta de personal bastante extensa a nivel nacional y realmente los encuestados solo tienen contacto con algunos colaboradores dentro de la organización, además de ser una organización con un alto grado de rotación de personal.

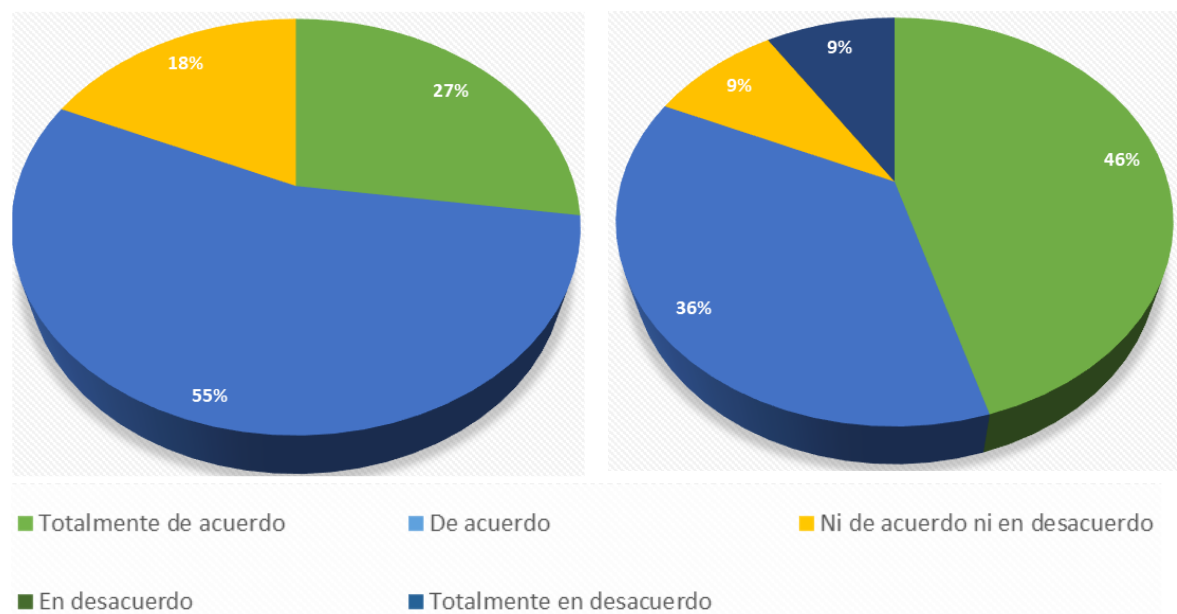
8.2.4 Variable: Gestión Empresarial.

Se presenta los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, respecto a la variable de gestión empresarial.

Figura 18. Compromiso con el cliente y seguimiento a indicadores.

¿La empresa fomenta el compromiso en toda la empresa para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente?

¿Considera que el seguimiento de los indicadores de proceso y/o de resultado han aportado a optimizar los procesos en la empresa?



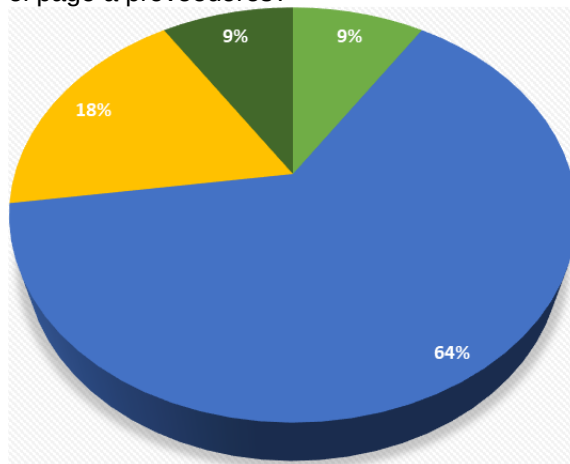
Fuente. Elaboración propia. (2022)

El 82% de los encuestados están entre totalmente de acuerdo y de acuerdo en el compromiso que tiene la empresa en satisfacer las expectativas del cliente y en un 18% se ubican en ni estar de acuerdo ni en desacuerdo. Esto se refleja en que hace un año se realizó un estudio de mercadeo con una reconocida firma y una de las conclusiones fue la percepción que tiene el cliente frente a la marca, pues a ellos les gusta Tostao' por sus precios y calidad de productos ofrecidos.

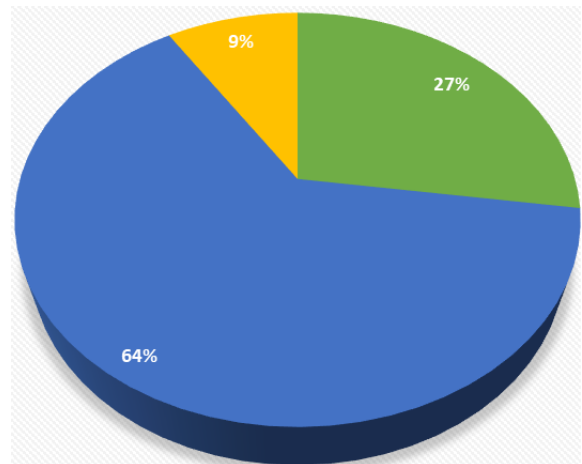
El 82% de las directivas están entre totalmente de acuerdo y de acuerdo en que al implementar el seguimiento a los indicadores se ha optimizado los procesos de la empresa, y un 9% se encuentran entre ni de acuerdo ni en desacuerdo y 9% totalmente en desacuerdo. El jefe de planta, indico que esta área se encontraba justamente definiendo los indicadores que deseaban medir dentro del proceso de mejora continua, puesto que no se trataba solo de medirlo todo sino de una construcción estratégica de los mismos.

Figura 19. Procedimientos de seguridad y competidores

¿Considera que Tostao' Café & Pan, cuenta con procedimientos pertinentes para garantizar la seguridad de las personas, el conocimiento, las instalaciones, la entrega de producto al cliente y el pago a proveedores?



¿Considera que Tostao' Café & Pan, ha logrado anticiparse a las actuaciones de sus competidores y/o tendencias del mercado?



■ Totalmente de acuerdo

■ De acuerdo

■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo

■ En desacuerdo

■ Totalmente en desacuerdo

Fuente. Elaboración propia. (2022)

El 73% de los encuestados afirman estar totalmente de acuerdo y de acuerdo en que la empresa cuenta con procedimientos que permitan mantener la seguridad de las personas, el conocimiento, las instalaciones, la entrega de producto al cliente y el pago a proveedores, el 18% manifiestan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 9% están en desacuerdo.

En cuanto a este aspecto se tiene que la empresa tiene implementado su sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, documentado sus procedimientos, aseguradas sus instalaciones físicas, circuito cerrado de televisión en todas sus áreas, existe una red contra incendios dentro de la planta, está establecido un programa de aprovisionamiento de materias primas, flota de vehículos, acuerdos de pagos con proveedores y en las tiendas existe un protocolo para reportar ante las autoridades competentes un siniestro dentro de los establecimientos comerciales; la brecha encontrada en esta pregunta está más orientada a la solvencia económica de la empresa para lograr atender en su totalidad todas estas demandas de recursos económicos.

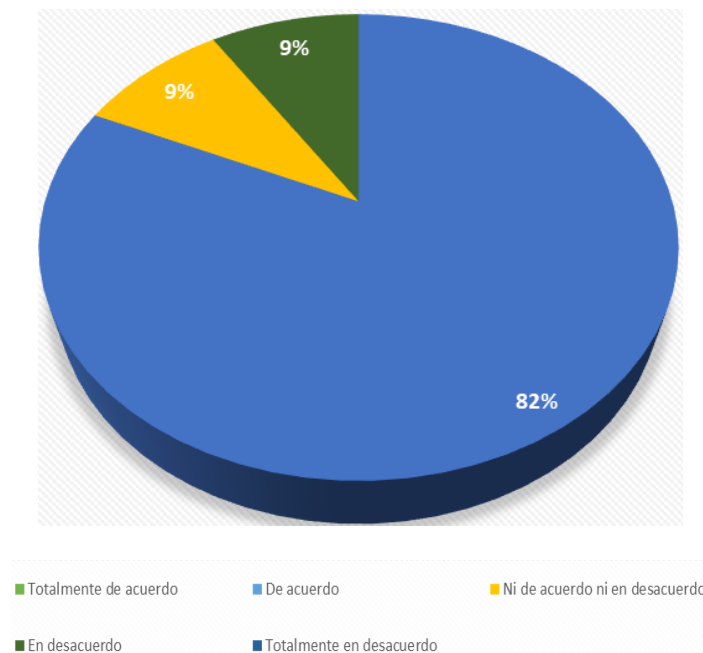
El 91% de las directivas considera estar entre totalmente de acuerdo y de acuerdo en que la empresa ha logrado anticiparse a las actuaciones de sus competidores y tendencias del mercado, y el 9% manifiestan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto porque cuentan con un portafolio de productos de alta calidad a un precio justo, además de tener una fortaleza bien marcada en temas de protección medioambiental, programas sociales los cuales ofrecen oportunidades laborales a personas expresidarias.

Adicionalmente con su segmentación de tiendas tales como Tostao' de paso, Tostao' Central y Tostao' Mercao, logra contar con una oferta muy variada para su clientela dependiendo de la búsqueda, necesidad y preferencia del consumidor. Sumado a su

oferta de portafolio corporativo, la cual entrega productos en las instalaciones de otras empresas, servicio de alquiler de máquinas dispensadoras de café, además del servicio de catering.

Figura 20. Principios de sostenibilidad y plan estratégico

¿Los principios de sostenibilidad en Tostao' Café & Pan, están articulados con el plan estratégico de la empresa?



Fuente. Elaboración propia. (2022)

El 82% de las directivas consideran estar de acuerdo, en que los principios de sostenibilidad están articulados desde la estrategia de la empresa, mientras un 9% mencionan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con esto, y el 9% dicen estar en desacuerdo. En esta pregunta se encuentra que ninguno de los encuestados afirmó estar

totalmente de acuerdo con esta afirmación; lo que evidencia la oportunidad de mejora en la articulación entre la sostenibilidad y la estrategia empresarial.

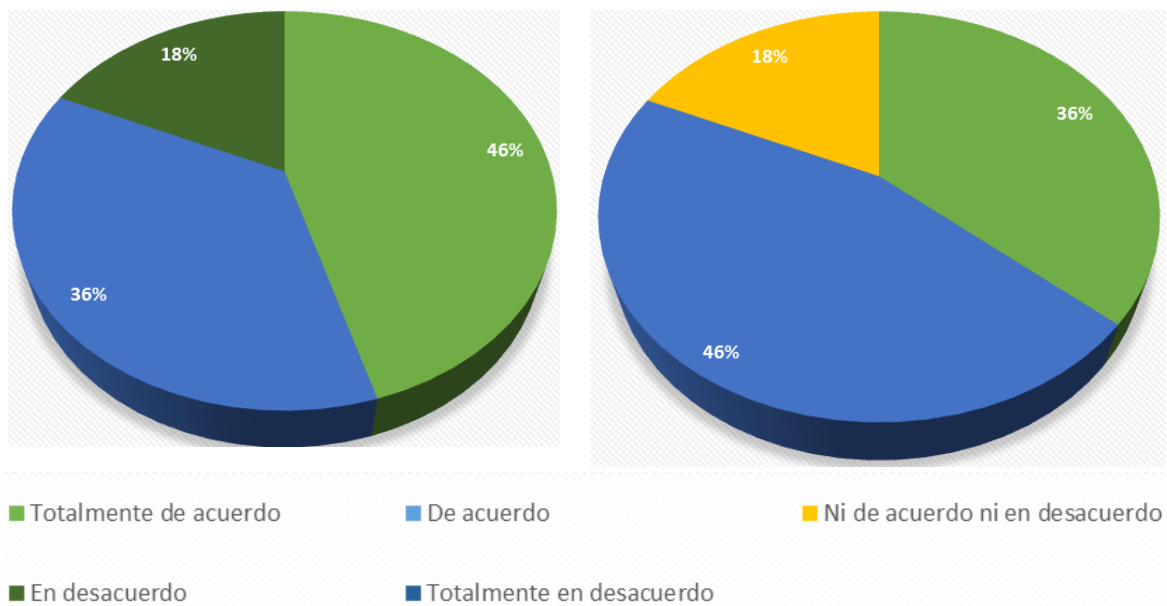
8.2.5 Variable: Social y Ambiental.

Se presenta los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, respecto a la variable de social y ambiental.

Figura 21. Impacto a la comunidad y protección medio ambiente

¿Considera que Tostao' Café & Pan, ha logrado impactar positivamente a la población aledaña a su planta de producción y/o puntos de venta?

¿Las iniciativas adelantadas por la empresa para la protección del medio ambiente considera que han sido efectivas?



Fuente. Elaboración propia. (2022)

El 82% de los encuestados afirman estar totalmente de acuerdo y de acuerdo en que la empresa ha logrado impactar de manera positiva a la comunidad aledaña a sus

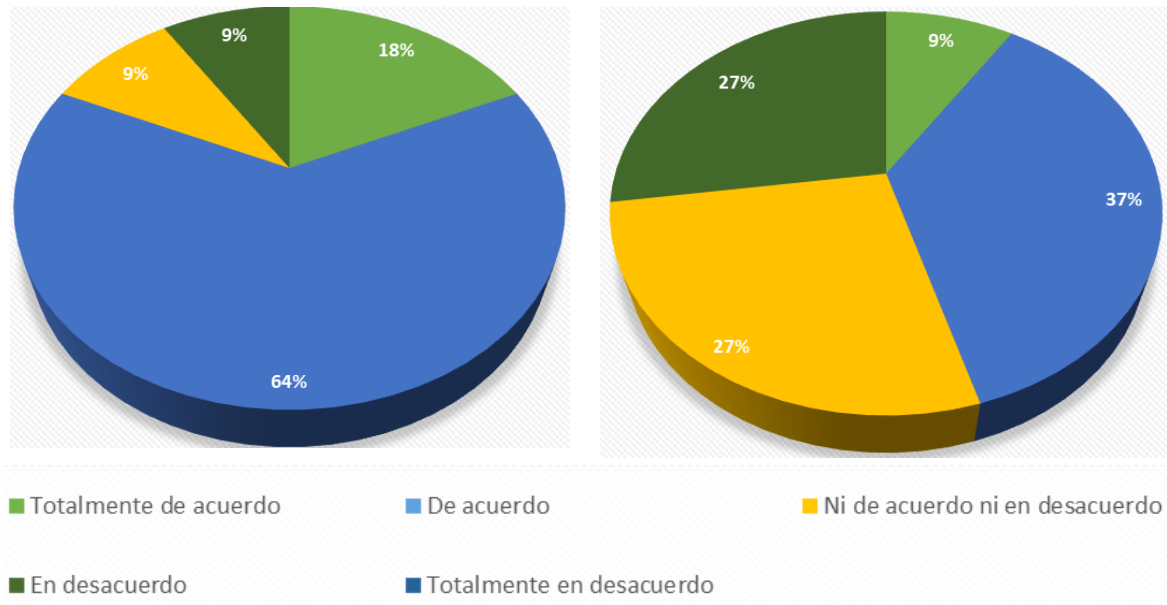
instalaciones, mientras que el 18% dicen estar en desacuerdo. La gran mayoría de los colaboradores de la planta son residentes del mismo municipio o de zonas relativas cercanas a Tocancipá, en las tiendas se encuentran colaboradores que residen en Bogotá o alrededores.

El 82% de las directivas manifiestan estar entre totalmente de acuerdo y de acuerdo en que las iniciativas de protección al ambiente han sido efectivas, mientras que el 18% dicen ni de acuerdo ni en desacuerdo. La empresa tiene un programa implementado con muy buenas iniciativas para el cuidado del medio ambiente, lo cual permite el ahorro de recursos naturales como energía y agua, uso de paneles solares y planta de tratamiento de aguas residuales. Además de la obtención de recursos económicos obtenidos por la venta de empaques, plásticos, cartón, mermas de comida y la inclusión de grupos de recicladores formalizados.

Figura 22. Origen de materias primas e impactos ambientales de los proveedores.

¿Usted conoce el origen de las materias primas e insumos empleados dentro del proceso productivo de Tostao' Café y Pan?

¿La empresa tiene identificado los impactos medioambientales y sociales generados por sus proveedores?



Fuente. Elaboración propia. (2022)

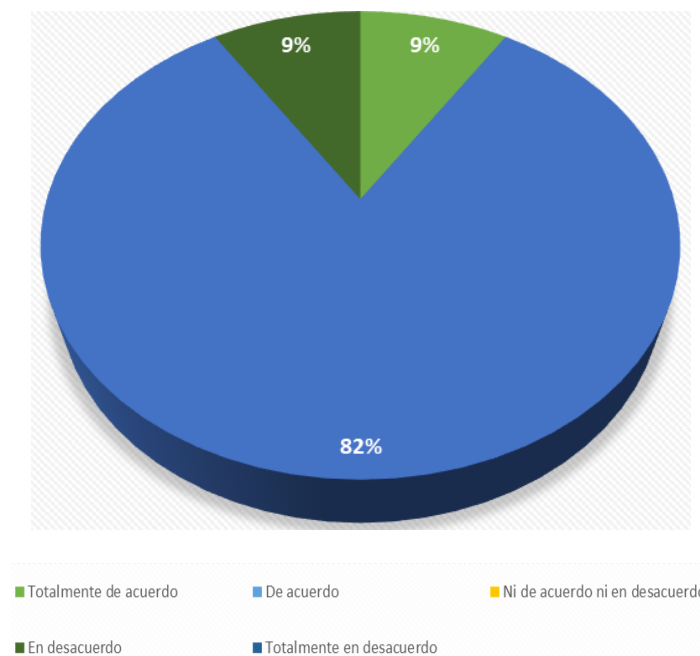
El 82% de los directivos afirman estar entre totalmente de acuerdo y de acuerdo en que conocen el origen de las materias primas e insumos utilizados en su proceso productivo, mientras que un 9% mencionan que ni están de acuerdo ni en desacuerdo, y otro 9% dicen estar en desacuerdo. Aquí el mayor porcentaje se centra en estar de acuerdo, puesto que existe un gran volumen de referencias de materias primas e insumos y solo se conocen el origen de las principales.

El 46% de las directivas están entre estar totalmente de acuerdo y de acuerdo en que conocen los impactos ambientales generados por sus proveedores, mientras el 27% afirman estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el restante 27% mencionan estar en

desacuerdo en que las conocen estos impactos ambientales de los proveedores. Es evidente la brecha presentada entre las respuestas de los encuestados y se concluye que, a causa del gran número de proveedores, solo se llega a conocer los principales de ellos por parte de las directivas al igual que sus impactos ambientales.

Figura 23. Alineación de Objetivos de sostenibilidad vs expectativas grupos de interés.

¿Los objetivos de sostenibilidad de la empresa están alineados a las necesidades y expectativas de sus grupos de interés?



Fuente. Elaboración propia.

El 91% de los encuestados consideran estar totalmente de acuerdo y de acuerdo en que los objetivos de sostenibilidad están alineados con las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, mientras el 9% manifiestan estar en desacuerdo. En esta pregunta se aprecia que en su gran mayoría si se encuentran alineados a sus grupos de interés.

9. Análisis de los Resultados

Para nuestro caso de estudio la empresa Tostao' Café & pan, fue fundada en el 2014, cuenta con alrededor de (480) tiendas en (16) ciudades a nivel nacional y en (5) regiones como centro, suroccidente, suroriente, Santander y Costa, para efectos de la presente investigación únicamente nos centraremos en Bogotá. Tiene un portafolio de productos de alta calidad, entre los cuales encontramos repostería, panadería, comida rápida, bebidas calientes y frías y productos de paquete; con diferentes marcas en sus líneas de producto, tales como Marca Tostao', Marca bajo cero, Marca propia y Food Service. Una de sus principales estrategias es ofrecer precios justos y la proximidad de puntos de venta, permitiendo que siempre exista una tienda cerca de vías principales o dentro de centros comerciales. La empresa comprende las necesidades del cliente, ya que maneja diferentes formatos de tiendas tales como: Tostao' de paso la cual ofrece algo para comer en el punto o para llevar, Tostao' Central que ofrece para la venta menú de comidas preparadas y Tostao' Mercao, que ofrece una línea de productos tipo minimercado.

Tostao' Café & Pan, brinda oportunidades de empleo a población en condición especial, sin excepción ya que contrata migrantes legales y expresidarios, sin embargo a pesar de lo anterior, existe una alta rotación del personal para los cargos operativos y de servicio al cliente; lo cual incrementa los gastos de la operación, porque implica aumentar procesos de reclutamiento, selección de personal, gastos administrativos, inducciones y el acompañamiento realizado a estos nuevos colaboradores.

Con respecto a la gestión ambiental Tostao', ha establecido un programa de gestión ambiental denominado Eco, con el objetivo de mitigar sus impactos medioambientales;

algunas de sus iniciativas se centran en el manejo que se le da a la borra de café (residuo del café que queda en las máquinas WMF y termos), este residuo es empleado como abono de plantas, y con esto se han logrado sembrar en los últimos seis meses 2.500 árboles en el bosque Tostao' ubicado en el municipio de Nemocón. La planta panificadora diseñada con una alta tecnología alemana y con equipos especializados disminuyen considerablemente el consumo de energía y combustión. También se ha implementado una PETAR (planta de tratamiento de aguas residuales) dentro de la planta panificadora para darle el tratamiento a este recurso.

Dentro de las tiendas, se ha implementado un plan de manejo de residuos sólidos, dando cumplimiento a la Resolución 2184 de 2019, existen lineamientos específicos para la devolución de residuos a la planta, entre los cuales está la merma (alimentos no vendidos o dañados) el cual es devuelto en bolsas de color verdes remitidas a la planta selladas y marcadas con el nombre de la tienda que las envía; estos residuos recibidos son clasificados y vendidos y se han obtenido recursos económicos cerca de 260 millones de pesos durante el año 2021.

Los líderes de la organización están comprometidos en temas de sostenibilidad, se hace necesario identificar las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas para su alienación con la estrategia corporativa. Con lo anterior, será viable hacer que la RSE, se promueva con mayor fuerza dentro de la empresa.

En cuanto a la gestión de riesgos, es necesario establecer planes de acción los cuales permitan aumentar la seguridad de las personas, el conocimiento, las instalaciones, la entrega de producto y el pago a proveedores. Incentivar dentro de los procesos de

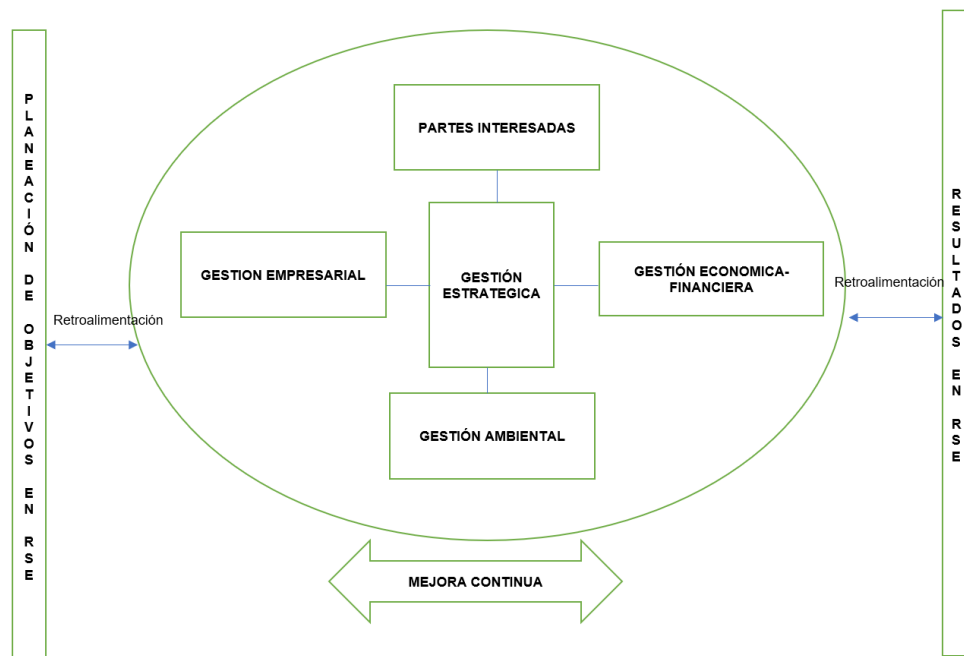
gestión la mejora continua y el aumento del conocimiento que se tiene de sus
proveedores e impactos ambientales.

10. Propuesta Modelo Estratégico de Gestión Sostenible para tiendas de café

La propuesta de un modelo estratégico de gestión sostenible, concebido desde la perspectiva conceptual, teniendo como base el marco de referencia las teorías del modelo de responsabilidad para la gestión sostenible MRGS de (Gomis Bertrand, I. Babé Lamana, J., Cuesta Martín, J., 2016), la responsabilidad social empresarial estratégica de (Raufflet, E., Barrera Duque, E., García de la Torre, C., Lozano Aguilar, J., Portales Derbez, L., 2017), el Libro Verde, la planeación estratégica de (Gonzalez Millan, 2020); y (Uribe, 2020) sumado con el caso de estudio en Tostao' Café & Pan. El modelo tendrá alcance para empresas especializada de venta de cafés preparados ubicados principalmente en Bogotá, sin importar su tamaño, antigüedad y proceso de madurez, factor clave es que no tenga implementado programas de responsabilidad social y que deseen implementar la RSE desde un modelo gerencial de tipo estratégico.

Se contemplan dentro del modelo las dimensiones a intervenir para una empresa que se dedique a la venta de café preparado, con el objetivo de convertirlos en una empresa socialmente responsable. A continuación, en la Figura 24 se presenta un esquema de las dimensiones del modelo propuesto.

Figura 24. Diseño del modelo estratégico de gestión sostenible para tiendas de café.



Fuente. Elaboración propia. (2022)

El modelo estratégico de gestión sostenible para tiendas de venta de café conjuga el enfoque basado en procesos con el ciclo PHVA (planeación, hacer, verificar y actuar); involucra las dimensiones vitales de la empresa, tales como partes interesadas, gestión económica financiera, gestión ambiental, gestión empresarial, con el objetivo de hacer las empresas sostenibles, tomando como eje central la gestión estratégica. Permitiendo una constante comunicación entre lo planeado y los resultados a fin de garantizar la mejora continua.

A continuación en la Figura 25, se mencionan cada una de las subdimensiones que hacen parte de cada una de las dimensiones del modelo propuesto.

Figura 25. Descripción del modelo estrategico de gestión sostenible.



Fuente. Elaboración propia. (2022)

En la descripción anterior, se menciona cada subdimensión que compone a cada una de las dimensiones del modelo. Dentro de la gestión estratégica se encuentra la definición de la misión, visión, valores corporativos, política y objetivos; en la gestión

económica- financiera está la planeación financiera, contabilidad y análisis, seguimiento y control; las partes interesadas contempla a la sociedad, los colaboradores, clientes, proveedores y gobierno; la gestión empresarial, contiene la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, seguimiento de procesos y mejora continua, garantizar la seguridad de las personas, instalaciones, conocimiento, producto innovación y desarrollo; finalmente la gestión ambiental se encarga de las iniciativas de protección del medio ambiente.

A continuación se explica con mayor detalle en que consiste cada una de ellas.

10.1 Gestión Estratégica

Esta dimensión hace referencia a la planeación estratégica e incorporación de prácticas de gobernanza para su desempeño, si la organización cuenta con una junta de accionistas, se deberá conformar la estructura de gobierno corporativo con la función de supervisar la actuación de la gerencia y rendir cuentas con transparencia ante las partes interesadas, en el caso que la empresa no cuente con junta de accionistas se propone delegar un responsable en la empresa de RSE, quien si se trata de una empresa de venta de café de menor tamaño su rol será operativo y será el encargado de apoyar la ejecución de las actividades de RSE; además se crea un comité de RSE, el cual deberá acordar su propio reglamento con jefes de áreas y la gerencia general.

En cuanto a la planeación estratégica, se define la estrategia y que está permita la participación de todos los colaboradores para su construcción, lo anterior impactará de manera positiva a los colaboradores en la medida que los motivará e incrementará su sentido de pertenencia en la organización y de la misma forma se beneficia la empresa

para que este plan no solo quedé en el papel sino por el contrario sea una realidad. Se propone hacer uso para lo anterior de herramientas metodológicas participativas tales como mesas de trabajo, lluvias de ideas, pizarras colaborativas, encuestas en línea o buzones de sugerencias.

Dentro de esta dimensión de la gestión estratégica en el modelo propuesto está como primer paso realizar un diagnóstico estratégico de la empresa, por medio de herramientas como Matriz DOFA, (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) MPC, (perfil competitivo) MEFI (evaluación de factores internos) y MEFE (evaluación de factores externos), luego de este análisis se definen, la misión, visión, valores corporativos y los objetivos organizacionales con un enfoque a la sostenibilidad.

10.1.1 Misión

Se define la razón de ser de la empresa, el cual deberá contener explícito su compromiso con la sostenibilidad.

10.1.2 Visión

Se define la proyección de la empresa la cuál debe ser alcanzable y medible a un determinado tiempo, mencionando los logros y haciendo participe a sus partes interesadas.

10.1.3 Valores Corporativos

Una vez se han definido estos valores dentro de la empresa, se propone para su aplicación relacionarlos dentro de las cartas descriptivas de los perfiles de cargo para ser contemplado dentro de los procesos de selección de personal, planes de desarrollo y evaluación del desempeño, a fin de garantizar el alineamiento de estos valores del colaborador con los de la empresa. A partir de estos valores se crea una cultura basada

en la sostenibilidad, que favorece transitar con mayor agilidad a una empresa socialmente responsable, se requiere para esto un proceso de transformación organizacional, en donde se defina una nueva identidad de la empresa la cual integre los valores de sostenibilidad y se perciban como una realidad por sus partes interesadas.

Los líderes deben mantener un constante compromiso con la sostenibilidad en su actuar tanto en su gestión y propuestas a realizar dentro de la empresa. Para su aplicación en las tiendas de venta de café se propone como primer paso definir los valores de esta con un enfoque orientado en la sostenibilidad, y realizar talleres con coaching para los líderes de la empresa a fin de alinear los valores personales a los valores de la organización. De acuerdo con (Gonzalez Millan, 2020) planea para la construcción de valores corporativos, se deberán plantear con un enfoque en clientes internos, externos, la sociedad y el Estado, y para esto es necesario considerar que es lo más importante para cada uno de ellos, se propone para el modelo estratégico de tiendas de Café los siguientes:

- **Liderazgo:** Capacidad de inspirar a otros para lograr cosas.
- **Calidad:** Garantiza las mejores condiciones del producto o servicio ofrecido.
- **Colaboración:** Entendida como la suma de esfuerzos varios dentro de un equipo de trabajo para alcanzar un mismo propósito.
- **Transparencia:** Brindar información veraz a los entes de vigilancia del Estado
- **Responsabilidad:** Aportar a la mejora de la sociedad, el cuidado del medio ambiente y el cumplimiento de la ley.
- **Confianza:** La seguridad que se tiene en la empresa de que será respetado y que no se vulneraran mis derechos como colaborador.

10.1.3 Política

Es el compromiso en donde la empresa manifiesta su intencionalidad de incorporar iniciativas en RSE dentro de su gestión, de igual forma asignar un responsable y de publicar un informe que de cuentas a las partes interesadas.

10.1.4 Objetivos Estratégicos

Corresponde a metas de corto y mediano plazo que la empresa desea alcanzar, esto a partir de la definición de su componente estratégico, considerando las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, la sociedad y el Estado. Deberán ser acordes al tamaño y capacidad económica de la empresa y aportar al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible de la agenda 2030. Para las tiendas de venta de café, se proponen los siguientes objetivos:

- Obtener la solidez económica, la cual genere rentabilidad y confianza para sus inversionistas, además de ser financieramente sostenible, para que esto contribuya al progreso de sus colaboradores, contratistas y proveedores. Con esto se está aportando al ODS No. 8 Trabajo decente y crecimiento económico.
- Promover una política de administración de personal, la cual permita disminuir la desigualdad de género, brindando igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en todos los niveles de la empresa. Con este se aporta al ODS No. 5 Igualdad de género.
- Ser una empresa reconocida porque brinda condiciones laborales dignas de trabajo, aportando a la educación de sus colaboradores, a la protección de la

salud y bienestar, a fin de atraer y retener al personal. Con este se impacta al ODS No. 8 Trabajo decente y crecimiento económico, No. 3 Salud y Bienestar No. 4 Educación de calidad.

- Aportar con iniciativas relacionadas con la operación de la empresa, a fin de mitigar sus impactos negativos generados, tales como reducción de costos, uso de nuevas tecnologías que disminuyan el consumo de energía, disminución de emisiones, para el manejo de residuos sólidos y tratamiento de aguas residuales. Con esto se aporta a los ODS No. 9 Industria, Innovación e infraestructura y No. 7 Energía asequible y no contaminante.
- Apoyar acciones filantrópicas para beneficio de la sociedad no relacionadas con las actividades propias de la empresa, tales como campañas de siembra de árboles, campaña de entrega de mercados. Con esto se aporta al ODS No. 2 Hambre cero y No. 15 Vida de ecosistemas terrestres.
- Desarrollar nuevos productos y/o servicios, que brinden una solución a las necesidades y expectativas del cliente, anticipándose a los competidores y acordes a las tendencias del mercado. Con esto se aporta al ODS No. 9 Industria, Innovación e infraestructura.

La herramienta por implementar para el cumplimiento de estos objetivos estratégicos es alinearlos con las metas de desempeño de cada colaborador, de esta manera se hacen partícipes de su cumplimiento a todos los niveles y áreas de la organización, y usando un cuadro de mando integral como el Balanced Scorecard, realizar el seguimiento de manera periódica por medio de indicadores. Los aportes a las partes

interesadas de los anteriores objetivos se centran en el crecimiento económico de la empresa, los colaboradores, proveedores, cuidado de la salud, bienestar del cliente interno y disminución de desigualdades. De igual manera a la preservación de nuestros ecosistemas terrestres, y garantizando los recursos naturales para futuras generaciones.

10.2 Gestión Económica Financiera

En esta dimensión es primordial garantizar la gestión de los recursos basados en comportamientos éticos con valores como la responsabilidad y la transparencia, mitigar riesgos en las inversiones de acuerdo con políticas Sagrilaft, además de la fijación de políticas de manejo financiero. Las herramientas por emplear en esta dimensión es el análisis del Balance, estado de pérdidas y ganancias, flujos de caja e indicadores financieros. De aquí se desprenden los siguientes aspectos:

10.2.1 Planificación Financiera

Es necesario definir el enfoque para el manejo de las inversiones, planes de rentabilidad, identificar y analizar los riesgos financieros de los escenarios que se puedan presentar y como mitigarlos. Para la propuesta de este modelo de gestión estratégica sostenible se propone las siguientes estrategias:

- Efectuar una adecuada distribución de cargas de trabajo tanto en tiendas como en puntos de producción de alimentos; a fin de determinar las vacantes realmente requeridas para la producción y prestación del servicio; a fin de evitar el incremento de la planta de personal innecesario, aumentando el gasto de personal.

- Definir políticas de inversiones y endeudamiento a fin de no dejar a la empresa sin presupuesto para adelantar iniciativas que aporten a la sostenibilidad.
- Establecer parámetros claros y bien definidos de esquema de pago de bonificaciones a directivos, escalas salariales y políticas de incrementos salariales anual. Además del establecimiento de montos para el reconocimiento económico a los colaboradores de las tiendas quienes cumplen con las metas de ventas mensuales.
- Destinar dentro de su planeación financiera, los recursos económicos para la ejecución de proyectos de innovación y desarrollo en lo que respecta a nuevos equipos, tecnología, productos y tipos de servicios.
- Establecimiento de políticas para el pago de cuentas a proveedores y/o contratistas con un plazo máximo de (30) días hábiles.

Los impactos para la empresa serán positivos, porque una planeación financiera más precisa y con enfoque a mayor eficiencia en los recursos permitirá ser un negocio más sostenible, de esta manera los colaboradores, proveedores y contratistas se beneficiarán de la rentabilidad del negocio y por tanto este recibirá igualmente reconocimiento económico.

10.2.2 Contabilidad

Es importante para dar cumplimiento a la normatividad vigente en lo que respecta a pago de impuestos, el establecimiento de procedimientos de auditoría externa en temas

contables; y por medio de los hallazgos identificados, establecer los planes de acción.

Para su aplicabilidad se deberá asignar recursos económicos con el compromiso enmarcado en la sostenibilidad del negocio y a fin de obtener la máxima eficiencia de estos a través de una visión a largo plazo y con la fijación de presupuestos basado en prioridades como el logro de los objetivos estratégicos, así mismo realizar el seguimiento de un presupuesto planeado y ejecutado durante el año. Las estrategias propuestas dentro del plan tenemos:

- Contar con un área contable estructurada la cual permita encargarse de los registros contables de manera oportuna para el pago de las obligaciones de ley, evitando incumplimientos y el pago de intereses de mora.
- Garantizar una contabilidad alienada con los valores corporativos tanto de transparencia y confianza empresarial.
- Realizar seguimiento entre el presupuesto planeado y lo realmente ejecutado, con la finalidad de identificar oportunamente variación entre lo planeado y el resultado.

10.2.3 Análisis Seguimiento y Control

En lo referente al seguimiento se recomienda aplicación de indicadores financieros entro los cuales se destaca indicadores de liquidez, endeudamiento, rentabilidad Kpi de gestión o eficiencia y punto de equilibrio. Dentro de las estrategias propuestas en el plan existe:

- Implementación de indicadores de cumplimiento en lo referente a la ley.

- Analizar los resultados financieros obtenidos e identificar el grado de desempeño logrado para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

10.3 Partes Interesadas

En esta dimensión se encuentran la sociedad, los colaboradores, los proveedores, clientes, y gobierno. Para implementar un modelo de gestión sostenible en tiendas de café, se deberá definir un código de conducta para delimitar el alcance de los grupos de interés y el compromiso de la alta dirección en el cumplimiento de la normatividad vigente. Conocer la comunidad inmediata la cual es impactada por la apertura y/o cierre de una planta de producción o un establecimiento comercial. Para su aplicación se propone realizar un previo estudio de impactos que la anterior acción puede generar en la zona, es decir el incremento de flujo de personas, el aumento del índice de delincuencia de la zona, la congestión vial de las calles o avenidas en el sector. En cuanto a los proveedores es necesario realizar un adecuado proceso de selección y evaluación de los proveedores el cual permitirá identificar sus productos y procesos productivos, impactos ambientales en la zona donde se desempeñan. Aplicación de encuestas a colaboradores, clientes, proveedores y comunidad que permitan identificar necesidades y expectativas de estos, y generar con ello planes de acción de beneficio para todas las partes. A continuación, se describen estrategias a implementar cada uno, así:

10.3.1 La sociedad

Desde la planeación estratégica se definirá en qué medida se desea impactar positivamente a la comunidad conociendo en primera medida los necesidades y expectativas de este grupo de interés y alinearlos desde la estrategia corporativa. Para esto se propone las siguientes estrategias:

- Establecer mecanismos de seguimiento de indicadores de impacto sobre el valor económico y social que se le da a la comunidad, al convertirse en una fuente de empleo local.
- Entrega a comunidades vulnerables de ayudas alimenticias y apoyo a Iniciativas de voluntariado con los colaboradores para realización de campañas de salud o bienestar a la comunidad.

10.3.2 Los Colaboradores

Las empresas de venta de café, al requerir en su gran mayoría personal poco calificado para cubrir sus vacantes ofertadas y conociendo el alto nivel de rotación de personal, es necesario encontrar las estrategias de gestión del personal, las cuales permitan alinear el propósito de vida de los colaboradores con los valores de la empresa sostenible, aquí se proponen las siguientes estrategias:

- Realizar un proceso de selección de personal, vinculando a los candidatos más idóneos para el cargo, seguido de un proceso de inducción y capacitación necesaria para el desempeño de sus funciones tales como técnicas de manipulación de alimentos, servicio al cliente y desarrollo de habilidades comerciales. Se pretende que los colaboradores con el tiempo de permanencia conozcan ampliamente el portafolio de productos y desarrollar sus habilidades de servicio y comerciales.

- Diseño de planes de desarrollo, planes de sucesión y mentoría para atraer y retener personal, y deberán ser de conocimiento de ellos, así como los requisitos a cumplir para acceder a ellos.
- Establecer políticas de remuneración fija y variable, las cuales sean coherentes al cumplimiento de los objetivos tanto económicos y de sostenibilidad como el alcance de ventas de las sucursales de tiendas de café y la cantidad de material para reciclaje.
- Para garantizar el cuidado de la seguridad y salud de los empleados se propone que existan canales de atención y de comunicación directo y en tiempo real con el área encargada de este tema, haciendo uso de la tecnología, podría implementarse en compañía de la ARL, una App de auto reporte de peligros y/o condiciones de inseguras de las instalaciones y maquinaria en los diferentes puntos de venta.
- Establecer procedimientos para el manejo de las comunicaciones para dentro y hacia fuera de la empresa, es necesario asignar un responsable para esta función, generalmente puede ser el responsable del recurso humano, requiriendo siempre para sus publicaciones la aprobación del cargo más alto de la organización. Disponer de un correo o buzón en donde los colaboradores puedan manifestar sus quejas y sugerencias.

Para su aplicabilidad se recomienda establecer políticas y programas inclusivos de manejo para diferentes tipos de empleados como lo pueden ser estudiantes universitarios, madres cabeza de familia, colaboradores en condiciones especiales bien sea por temas de discapacidad, poblaciones migrantes, perteneciente a comunidades

indígenas y pos penados. En estos programas impactan favorablemente a los colaboradores, en temas de balance entre vida laboral y familiar, disponer de horarios de trabajo que beneficien a todas las partes interesadas y en lo posible establecer horarios fijos para los colaboradores que se encuentre estudiando, para las madres cabeza de familia y con hijos menores lograr convenios con guarderías en diferentes zonas de la ciudad.

10.3.3 Clientes, Proveedores y Gobierno

En relación con los clientes, proveedores y gobierno se propone estrategias tales como:

- Garantizar accesibilidad en los reportes e informes de sostenibilidad a la sociedad.
- Implementar políticas de precios justos para los proveedores y pago de cuentas a máximo a (30) días.
- Aportar al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenibles adquiridos en la agenda de la ONU 2030.
- Implementar procedimientos para la elección y evaluación de proveedores.
- Identificar los impactos ambientales y sociales de los proveedores y cooperar con actuaciones conjuntas para su mitigación.
- Con respecto al gobierno cumplir con todas las obligaciones fiscales.

10.4 Gestión Empresarial

Dentro de esta dimensión se contemplan aspectos relevantes al desempeño de la empresa tales como el servicio al cliente, la gestión de los procesos tanto productivos como logísticos para tener disponible un producto de la mejor calidad, y lo que respecta

al manejo de los riesgos que un tipo de negocio de venta de café puede estar expuesta.

A continuación, describiremos cada uno de sus aspectos:

10.4.1 Satisfacer Necesidades y Expectativas del Cliente

Aquí encontramos el tema del servicio al cliente, manejo de las comunicaciones, publicidad, mercadeo y atención de las PQR (Peticiones, quejas reclamos y sugerencias). Algunas de las estrategias propuestas en este modelo son:

- Se requiere un enfoque centrado en el cliente, fomentando en los colaboradores talleres de escucha activa, y servicio al cliente.
- Facilitar herramientas de reporte de inconformidades manifestadas por los clientes y direccionadas al departamento para su revisión y mejora.

Para su aplicación en este tipo de negocios se sugiere que el encargado de servicio al cliente quien recibe a diario los reportes de los clientes se consolide estos mediante un informe a presentar en los comités mensuales y donde se expondrán además los posibles planes de mejora a implementar para subsanarlos y en conjunto se elegirá la alternativa que beneficie a las partes involucradas.

10.4.2 Seguimiento de procesos y mejora continua

Para que una empresa dedicada a la venta de café sea sostenible es necesario intervenir sus procesos productivos, logísticos y de atención en los puntos de venta. Se recomienda las siguientes estrategias:

- Para su aplicación se deben identificar las actividades claves dentro de la cadena de valor del negocio, caracterizar cada uno de sus procesos.
- Realizar un mapeo de los riesgos que impactan a los procesos y establecer procedimientos claros para su intervención.
- Para el seguimiento de estos procesos se deberá definir un cuadro de indicadores tanto de proceso y de resultado de la organización, determinando las metas y planes de mejora para su cumplimiento.

10.4.3 Garantizar la seguridad de las personas, instalaciones, conocimiento, y producto

- Es indispensable determinar los riesgos empresariales y su medición, plasmar a través de una metodología de identificación de riesgos y mapa de calor los principales riesgos a la seguridad de las personas, el conocimiento, las instalaciones y el producto.
- Definir procedimientos de actuación para la atención de las emergencias que se llegaran a presentar.

Para su aplicación se establecerá un comité de manejo de riesgos y contingencias para su atención.

10.4.4 Innovación y Desarrollo

Este aspecto es clave para atender las constantes demandas del mercado e incrementar su posicionamiento de la empresa. Por lo anterior, se propone las siguientes estrategias:

- Proponer a partir de las sugerencias recolectadas del área de servicio al cliente proyectos innovadores a implementar en la empresa, con un enfoque a la reducción de recursos, protección del medio ambiente y obtener la mayor eficiencia económica.
- Contemplar un presupuesto para la búsqueda de consultores expertos para el desarrollo de nuevos productos y procesos.
- Para el caso de no contar con los recursos económicos para una consultoría, apoyarse en sus primeras etapas con las facultades de las universidades que presten asesorías con estudiantes.
- Incluir dentro del portafolio una línea de productos saludables, bajo en calorías, azúcar y gluten.
- Ofrecer servicios a través de una línea de atención a instituciones y corporativos con la premisa de garantizar un producto de alta calidad.

Para su implementación será indispensable que los nuevos proyectos a presentar contengan un estudio de sostenibilidad, con estudios de materias primas, energías y evaluación de proveedores.

10.5 Gestión Ambiental

Esta dimensión para la gestión sostenible para tiendas de café involucra aspectos relacionados con la protección del medio ambiente.

10.5.1 Iniciativas de Protección al Medio Ambiente

Se establecerá para las tiendas de venta de café en Bogotá, las siguientes estrategias:

- Reducir el consumo de recursos y manejo de residuos que garanticen el mayor aprovechamiento de estos, a partir de una matriz de materiales reciclables con su respectivo plan de manejo.
- Fomentar dentro de la empresa una cultura de reciclaje de vasos, papel y plástico bien sea en la zonas de atención al cliente como en la parte detrás de las tiendas, generando campañas de reciclaje con alcance al cliente, además de poner en marcha iniciativas tales como lleva tu vaso propio a la tienda, que al hacerlo le sumaran puntos dentro de una app de la marca que luego podrán intercambiar por un obsequio, o solicitando a los proveedores desarrollos para que los envases tengan menos porcentaje de plástico o que sea de hechos de materiales naturales.
- Realizar convenios con entidades ambientales de Bogotá, para su disposición final del residuo de café, dándole uso de abonos a plantas, respecto a las sobrantes de productos alimenticios es posible generar vínculos con empresas de la industria alimenticia animal para su aprovechamiento.
- Disponer de espacios dentro de las tiendas, donde se haga uso de la luz día, evitando utilizar bombillas, en cuanto al gas es posible invertir en maquinaria de bajo consumo y disminución de emisiones al medio ambiente, y para el consumo del agua disponer de reductores del flujo del recurso en la fuente.

- Establecer el manejo de las comunicaciones hacia fuera de la empresa es indispensable contar con un equipo o por lo menos un responsable como gerente de comunicaciones en temas de publicaciones en la web y redes sociales. En tanto a los dos focos de las comunicaciones es necesario que siempre se promueva el enfoque sostenible que tiene la empresa, mostrando a su clientela la adhesión a iniciativas, programas que aporten a una mejora del medio ambiente y la sociedad, comunicar toda la gestión de la empresa.

10.6 Beneficios al implementar el modelo propuesto

Dentro de los beneficios al implementar el modelo de gestión sostenible en las tiendas de venta de café, será posible obtener los siguientes beneficios:

- Establecer desde su componente estratégico un enfoque de sostenibilidad, basado en procesos y mejora continua.
- Crear negocios sostenibles económica y financieramente, los cuales perduren en tiempo, y tengan responder oportunamente a sus competidores y las tendencias del mercado.
- Contribuir con el medio ambiente en la gestión de los residuos sólidos generados por este tipo de establecimientos.

- Lograr ser más asertivos en los programas e iniciativas que propone la empresa con enfoque hacía sus partes interesadas.
- Mejorar las comunicaciones tanto internas como externas de la empresa.
- Convertir a los negocios de venta de café, en fuentes de empleo seguras y estables que permitan el crecimiento de sus colaboradores dentro de la misma.
- Garantizar la seguridad de las personas, instalaciones, infraestructura, clientes, y de la gestión del conocimiento dentro de la empresa.
- Avanzar en temas de innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios, para ser más competitivos y disminuir los costos de producción.

11. Discusión

- **Hipótesis nula 1. La gestión sostenible está alineada con la estrategia empresarial.**

De acuerdo con los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento y el ejercicio del focus group, se concluye que dentro de la empresa caso de estudio Tostao' Café & Pan, se rechaza esta hipótesis. Puesto que si bien existen líderes comprometidos con la sostenibilidad los cuales favorecen una cultura organizacional donde se incentivan la responsabilidad social, es necesario promover la innovación para el desarrollo de nuevos productos e implementación de mejora continua de sus procesos, además de fortalecer el nivel de confianza entre sus partes interesadas y otorgarle mayor visibilidad a la sostenibilidad desde el componente estratégico de la empresa.

Del análisis de caso en Tostao' realizado se encontró que la empresa está pasando por uno de sus momentos más complejos desde el aspecto económico y financiero, debido a las secuelas de la pandemia por Covid 19, lo cual implicó cierre de establecimientos, deudas pendientes por saldar con proveedores y aún no logra llegar a su punto de equilibrio el cual le permita ser sostenible en el tiempo. Si bien es cierto, se adelantan iniciativas desde diferentes áreas de la compañía, con un competente orientado a la responsabilidad social; pero estas no están totalmente articuladas desde su planeación estratégica, y muchas de ellas no se comunican de la mejor manera a sus partes interesadas.

- **Hipótesis nula 2. La gestión sostenible implementada en tiendas de venta de café contribuye a la gestión de personal.**

Dentro de la empresa caso de estudio Tostao' Café & Pan, se acepta esta hipótesis, ya que como resultado los directivos manifestaron que se gestionan las competencias de los colaboradores, se sigue un proceso de inducción de personal y capacitación del personal lo que ha permitido una mejor gestión de los recursos dentro de la empresa, se ha procurado el cuidado de la salud de los trabajadores y se ha mejorado el grado de comunicación entre los diferentes niveles de la empresa. Sin embargo, esta la oportunidad de mejora en varios de los procesos relacionados con el personal, puesto que no se ha logrado impactar a los colaboradores en temas de salud y bienestar y aportar al desarrollo profesional de estos dentro de la empresa, una de sus causas radica en el alto grado de rotación de personal y al ausentismo laboral que tiene la empresa.

- **Hipótesis 3. La gestión sostenible en las tiendas de café aporta para el desarrollo de la gestión social y ambiental.**

Respecto a esta hipótesis nula y de acuerdo con los resultados obtenidos del estudio aplicado en Tostao' Café & Pan, se acepta dicha hipótesis, puesto que la empresa cuenta con un robusto programa de gestión ambiental además de impactar de manera positiva a la población aledaña. Allí se ofrecen oportunidades laborales para muchas personas en condición de desempleo además de incorporar al mundo laboral nuevamente a personas pospenadas. Sin embargo, puede que estos programas que adelanten logren un mayor alcance y se puedan desarrollar otro tipo de iniciativas que impacte a la comunidad por medio de voluntariados de los colaboradores de la empresa.

Conclusiones

En el sustento teórico sobre responsabilidad social, estrategia y modelos de gestión de la RSE, se identificaron diversos autores y en sus planteamientos coincidían en esquemas bajo análisis interno y/o externo de la organización, dividiendo estos en dimensiones y luego en subdimensiones, con un enfoque de procesos e integrando el ciclo de PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), además tomando como eje central los aspectos estratégicos, la identificación de los stakeholders, el conocimiento sobre estos y la priorización de sus necesidades y expectativas a fin de obtener su satisfacción; mediante una relación en donde exista el beneficio mutuo de todas las partes, así como la sostenibilidad económica y financiera, además de contribuir a la mitigación de todos los impactos negativos ocasionados por esta en el desarrollo de sus actividades, solo de esta manera es posible que los programas e iniciativas de responsabilidad social logren ser una realidad y produzcan el impacto deseado en la sociedad.

El programa de responsabilidad social en la empresa caso de estudio se caracteriza por tener una cultura organizacional con principios basados en la sostenibilidad, donde se promueve entre sus colaboradores y se incentivan campañas de protección ambiental; con la necesidad latente de alinear estas iniciativas de RSE a la estrategia de la empresa. Dentro de los aspectos más relevantes a mejorar está lo concerniente a la administración de personal, identificación de las necesidades de los colaboradores, mejorar el conocimiento de los proveedores, la gestión empresarial para una adecuada medición y seguimiento de indicadores en sus procesos tanto productivos como de servicio y el más importante convertirse en una empresa sostenible económica y financieramente.

Para la construcción del modelo estratégico de gestión sostenible se determinaron las variables a partir del análisis de los diferentes referentes teóricos, considerando las dimensiones que más aplicaría para el caso puntual de las tiendas de venta de café en Bogotá. La gestión estratégica permite que desde allí se instauren los componentes de la responsabilidad social, la gestión sostenible y de personal para crear una cultura organizacional que favorezca las estrategias de innovación y desarrollo en la empresa, el conocimiento de las partes interesadas al igual que generar vínculos de confianza entre los mismos, (proveedores, empleados, clientes y comunidad), la gestión empresarial quien hace seguimiento y monitoreo de sus indicadores, analiza las actuaciones de sus competidores y se anticipa a ellos. Finalmente la variable social y ambiental, en donde a partir de la identificación de la comunidad brinda las mejores respuestas para atender las necesidades y expectativas de esta población, actuando siempre de manera responsable con el medio ambiente.

El modelo propuesto para empresas dedicadas a la comercialización de cafés preparados de la ciudad de Bogotá, será de utilidad para iniciar la integración de medidas e iniciativas de responsabilidad social, al considerar las estrategias propuestas, entre las que se resaltan las relacionadas con temas económicos, de gestión de personal, gestión empresarial y protección del medio ambiente; puesto que muchas de ellas se determinaron a partir de una empresa de gran tamaño y con diversas problemáticas que han venido solventando a través de su existencia.

Referencias

- Becerra, L. (2 de marzo de 2020). Las tiendas de café cambiaron en los últimos cuarenta años al ritmo del consumidor. *La República* .
- Bowen. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Nueva York: Harper & Row.
- Cafe de Colombia. (07 de 06 de 2022). Obtenido de <https://www.cafedecolombia.com/particulares/historia-del-cafe-de-colombia/#:~:text=El%20caf%C3%A9%20en%20Colombia%2C%20tiene,desde%20la%20aduana%20de%20C%C3%BAcuta.>
- Comisión Europea. (2001). *Libro Verde*. Barcelona: ESADE.
- Cortina y Castineira . (1997). *Rentabilidad de la Etica para la empresa*. España: Fundación Argentina y Visor.
- Davis, K. (1973). The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management*. Vol 16, 312-322.
- Fernández. (2018). *La responsabilidad social corporativa como modelo de gestión empresarial*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago : University of Chicago Press.
- Gmünder, S., Toro, C., Rojas, J. M., Rodríguez N. ((s.f)). *Huella Ambiental del Café en Colombia*. Huella Ambiental del Café en Colombia Documento Guía.
- Gomis Bertrand, I. Babé Lamana, J., Cuesta Martín, J. (2016). *Gestión sostenible de las organizaciones: modelo de responsabilidad*. Madrid, Mexico: ifusora Larousse - Ediciones Pirámide.
- Gonzalez Millan, J. y. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. Diaz de Santos.
- Gonzalez, J. (11 de Julio de 2020). *El café tiene su mejor cosecha, mientras cadenas especializadas sufren por covid-19*. Obtenido de La republica:

<https://www.larepublica.co/empresas/el-cafe-tiene-su-mejor-cosecha-mientras-cadenas-especializadas-sufren-por-covid-3029869>

González, X. (25 de Marzo de 2022). Firma colombiana apuesta a la exportación de café tostado en origen. *Redagráfica*.

Kiuhan, M. S., Matiz, F. J., Pinzón, G., Rodríguez, R., & Rojas, A. (2006). El cafe de Colombia. Un modelo de diferenciación de producto, posicionamiento de marca y valor agregado. *Revista Ean No. 56*.

Martín, V. (2004). *La organización vital. Vida y supervivencia de las organizaciones*. Maracaibo: Ediluz.

Martínez. (2010). *Responsabilidad social y ética empresarial*. Bogotá: Ecoe.

Moreno Freites, Zahir., Villasmil Molero, Milagros., Prieto Pulido, R. (2019). *Fundamentos Teóricos de la Responsabilidad Social. Una Mirada Organizacional*. Barranquilla: Universidad Simon Bolivar.

Paz, A., Prieto, R., García, J. . (2015). *Responsabilidad social como alianza para el desarrollo sostenible en empresas carboníferas. In Libro libro memoria primer congreso internacional de energías Renovables*. Cierg.

Perfect Daily Grind. (19 de Julio de 2021). *Perfect Daily Grind*. Obtenido de <https://perfectdailygrind.com/es/2021/07/19/por-que-es-tan-dificil-reciclar-los-vasos-de-cafe-de-un-solo-uso/>

Porter y Kramer. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Bussiness Review*, 32-49.

Porter y Kramer. (2002). *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. Harvard Business Review.

Porter, M. E. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*.

Programa de Promoción de Consumo de Café de Colombia Toma Café. ((s.f)). *Dinámica del consumo interno de café en Colombia.*

Ramos y Periañez . (2003). Delimitación del Marketing con Causa o Marketing Social Corporativo mediante el análisis de empresas que realizan acciones de responsabilidad social. *Cuadernos de Gestión Vol.3 n° 1 y 2*, 65-82.

Raufflet, E., Barrera Duque, E., García de la Torre, C., Lozano Aguilar, J., Portales Derbez, L. (2017). *Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial*. Pearson Educación.

Sanmiguel, E. M. (2009). Obtenido de Generacion De Valor Agregado a Cafes Especiales Producidos En El Sur De Santander.

Tostao' Café & Pan . (30 de 08 de 2022). <https://tostao.com/contenido/sin-prisa-sin-pausa?store=MzgzfDE%3D>.

Uribe. (2018). *La responsabilidad social empresarial y el enfoque estratégico de la organización: Evidencia empírica de dos sectores*. Tendencias.

Uribe. (2020). *Responsabilidad social empresarial. Un modelo de gestión para las organizaciones*. Bogotá: Ediciones de la U.

Uribe, M. (2016). *Proceso de administración estratégica para pymes*. Ibagué: Universidad del Tolima.

MODELO ESTRATEGICO DE GESTIÓN SOSTENIBLE PARA TIENDAS DE VENTA DE CAFÉ A PARTIR DEL CASO DE ESTUDIO TOSTAO' CAFÉ & PAN EN BOGOTÁ.

108

ANEXO A

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN						
INSTRUMENTO DE MEDICIÓN APLICADO A TOSTAO' CAFÉ & PAN						
Nombre del Evaluador:		Cargo del evaluador:			Fecha de aplicación: 20/07/2022	
INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo 1 totalmente de acuerdo y 0 totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones: Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador. Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada. Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.						
A. GESTION ESTRATEGICA		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	V DE AIKEN	
Preguntas	1	¿El posicionamiento de la marca Tostao' Café & Pan se debe a la capacidad de adaptación a las necesidades del cliente?	1,00	1,00	1,00	1,00
	2	¿Tostao' Café & Pan, mitiga los efectos dañinos ?	0,67	0,50	1,00	0,72
	3	¿La principal ventaja competitiva de la empresa se centra en el portafolio de productos ofrecidos?	1,00	1,00	1,00	1,00
	4	¿La principal ventaja competitiva de la empresa se centra en la numero de tiendas existentes en la ciudad?	1,00	1,00	1,00	1,00
	5	¿Considera que en la fijación de metas de ventas involucran a todos los colaboradores de la empresa?	0,67	0,50	0,00	0,39
B. GESTION SOSTENIBLE		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	V DE AIKEN	
Preguntas	1	¿Considera que la cultura organizacional de la empresa promueve la Responsabilidad Social Empresarial?	1,00	1,00	1,00	1,00
	2	¿De los siguientes ámbitos de la Responsabilidad Social, en cuál de ellos considera se centran las principales iniciativas en las que participa su área?	1,00	1,00	1,00	1,00
	3	¿La empresa cuenta con estrategias para transformarse e innovar?	1,00	1,00	1,00	1,00
	4	¿Qué tan satisfechos considera usted se encuentran los stakeholders con la organización?	0,67	0,50	1,00	0,72
	5	¿Considera usted, que los líderes de la organización están comprometidos con la Sostenibilidad?	1,00	1,00	1,00	1,00
C. GESTION DE PERSONAL		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	V DE AIKEN	
Preguntas	1	¿Los valores de sostenibilidad de Tostao' Café & Pan, se perciben en la gran mayoría de sus colaboradores?	1,00	1,00	1,00	1,00
	2	¿En la empresa se gestionan las competencias de los colaboradores para asegurar la máxima contribución de las personas a los objetivos organizacionales?	1,00	1,00	1,00	1,00
	3	¿Los planes de capacitación del personal aportan para el adecuado desempeño laboral?	0,33	1,00	0,00	0,44
	4	¿Los programas diseñados por la empresa dedicados al cuidado de la salud de los colaboradores requieren mejoras para la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales?	1,00	1,00	1,00	1,00
	5	¿Los canales de comunicación establecidos entre directivos y operativos, han sido efectivos para conocer las sugerencias, quejas y comentarios de los colaboradores?	1,00	1,00	1,00	1,00
D. GESTION EMPRESARIAL		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	V DE AIKEN	
Preguntas	1	¿La empresa fomenta el compromiso en toda la empresa para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente?	1,00	1,00	1,00	1,00
	2	¿Considera que el seguimiento de los indicadores de proceso y/o de resultado han aportado a mejorar los procesos en la empresa?	1,00	1,00	1,00	1,00
	3	¿Considera que Tostao' Café & Pan, cuenta con procedimientos pertinentes para garantizará la seguridad de las personas, el conocimiento, las instalaciones, la entrega de producto al cliente y el pago a proveedores?	1,00	1,00	1,00	1,00
	4	¿Considera que Tostao' Café & Pan, ha logrado anticiparse a las actuaciones de sus competidores y/o tendencias del mercado?	1,00	1,00	1,00	1,00
	5	¿Los principios de sostenibilidad en Tostao' Café & Pan, están articulados con el plan estratégico de la empresa?	1,00	1,00	1,00	1,00
E. GESTION SOCIAL Y AMBIENTAL		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	V DE AIKEN	
Preguntas	1	¿Los objetivos de sostenibilidad de la empresa son coherentes a las necesidades de sus grupos de interes?	1,00	1,00	1,00	1,00
	2	¿Considera que Tostao' Café & Pan, ha logrado impactar positivamente a la población aledaña a su planta de producción?	1,00	1,00	1,00	1,00
	3	¿Las iniciativas adelantadas por la empresa para la protección del medio ambiente han sido efectivas?	1,00	1,00	1,00	1,00
	4	¿Usted tiene identificados a los principales proveedores de Tostao' Café y Pan?	0,00	1,00	0,00	0,33
	5	¿La empresa tiene identificado los impactos medioambientales y sociales generados por sus proveedores?	1,00	1,00	1,00	1,00

ANEXO B

**INSTRUMENTO DE MEDICIÓN APLICADO EN TOSTAO'
CAFÉ & PAN**

Reciba un cordial saludo de parte del grupo de investigación del MBA de la universidad EAN. Uno de nuestros trabajos de investigación es el estudio de la Responsabilidad Social en Tostao' Café & Pan, el cual nos gustaría conocer con su colaboración por medio de la siguiente encuesta. Aclaramos que la información recolectada se utilizará estrictamente con fines académicos. Por lo tanto, se garantiza la confidencialidad de las fuentes. El presente cuestionario consta de (29) preguntas todas con opción múltiple de respuesta.

1. Seleccione el nivel de su cargo

- ☐ Estratégico (vicepresidentes/Gerentes)
- ☐ Táctico (Gerentes/ directores)
- ☐ Operativo (Supervisor/Analista/ Auxiliares)

2. Seleccione su antigüedad en la empresa

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ Más de 1 a 3 años
- ☐ Más de 3 a 5 años
- ☐ Más de 5 años

3. Seleccione su nivel de escolaridad

- ☐ Posgrado
- ☐ Profesional
- ☐ Técnico o Tecnólogo
- ☐ Bachiller
- ☐ Ninguna de las anteriores

4. Seleccione el área a la cual pertenece

- ☐ Administrativa
- ☐ Planta
- ☐ Tiendas
- ☐ Otra

5. ¿El posicionamiento de la marca Tostao' Café & Pan se debe a la capacidad de adaptación a las necesidades del cliente?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo

☐ Totalmente en desacuerdo

6. ¿Considera que Tostao' Café & Pan, mitiga los posibles efectos negativos ocasionados en el desarrollo de sus actividades empresariales?

☐ Totalmente de acuerdo

☐ De acuerdo

☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo

☐ En desacuerdo

☐ Totalmente en desacuerdo

7. ¿La principal ventaja competitiva de la empresa se centra en el portafolio de productos ofrecidos?

☐ Totalmente de acuerdo

☐ De acuerdo

☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo

☐ En desacuerdo

☐ Totalmente en desacuerdo

8. ¿La principal ventaja competitiva de la empresa se centra en la cantidad de tiendas existentes en la ciudad?

☐ Totalmente de acuerdo

☐ De acuerdo

☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo

☐ En desacuerdo

☐ Totalmente en desacuerdo

9. ¿Los objetivos organizacionales fijados por Tostao' Café & Pan son asignados a todos los niveles de la organización?

☐ Totalmente de acuerdo

☐ De acuerdo

☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo

☐ En desacuerdo

☐ Totalmente en desacuerdo

10. ¿Considera que la cultura organizacional de la empresa promueve la Responsabilidad Social Empresarial?

☐ Totalmente de acuerdo

☐ De acuerdo

☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo

☐ En desacuerdo

☐ Totalmente en desacuerdo

11. ¿De los siguientes ámbitos de la Responsabilidad Social, en cuál de ellos considera se centran las principales iniciativas en las que participa su área? Marque las opciones que considere necesarias.

- ☐ Ambiental
- ☐ Social
- ☐ Económico
- ☐ Ninguna de las anteriores

12. ¿La empresa cuenta con estrategias para transformarse e innovar?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

13. ¿Tostao' Café & Pan, genera confianza empresarial a sus stakeholders (empleados, accionistas, clientes, proveedores, comunidad y gobierno)?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

14. ¿Considera usted, que los líderes de la organización están comprometidos con la Sostenibilidad?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

15. ¿Los valores de sostenibilidad de Tostao' Café & Pan, se perciben en la gran mayoría de sus colaboradores?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

16. ¿En la empresa se gestionan las competencias de los colaboradores para asegurar la máxima contribución de las personas a los objetivos organizacionales?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

17. ¿Las capacitaciones al personal referentes a sostenibilidad, han aportado a una mejor administración de los recursos dentro de la empresa?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

18. ¿Los programas implementados en la empresa encaminados al cuidado de la salud de los colaboradores han sido efectivos para la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

19. ¿Los canales de comunicación establecidos entre directivos y operativos, han sido efectivos para conocer las sugerencias, quejas y comentarios de los colaboradores?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

20. ¿La empresa fomenta el compromiso en toda la empresa para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

21. ¿Considera que el seguimiento de los indicadores de proceso y/o de resultado han aportado a optimizar los procesos en la empresa?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo

- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

22. ¿Considera que Tostao' Café & Pan, cuenta con procedimientos pertinentes para garantizar la seguridad de las personas, el conocimiento, las instalaciones, la entrega de producto al cliente y el pago a proveedores?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

23. ¿Considera que Tostao' Café & Pan, ha logrado anticiparse a las actuaciones de sus competidores y/o tendencias del mercado?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

24. ¿Los principios de sostenibilidad en Tostao' Café & Pan, están articulados con el plan estratégico de la empresa?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

25. ¿Los objetivos de sostenibilidad de la empresa están alineados a las necesidades y expectativas de sus grupos de interés?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

26. ¿Considera que Tostao' Café & Pan, ha logrado impactar positivamente a la población aledaña a su planta de producción y/o puntos de venta?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo

☐ Totalmente en desacuerdo

27. ¿Las iniciativas adelantadas por la empresa para la protección del medio ambiente considera que han sido efectivas?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

28. ¿Usted conoce el origen de las materias primas e insumos empleadas dentro del proceso productivo de Tostao' Café & Pan?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

29. ¿La empresa tiene identificado los impactos medioambientales y sociales generados por sus proveedores?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

30. Registre por favor su correo corporativo