

Elaborado por

CLAUDIA MERCEDES SANTOS GONZÁLEZ*

Dirigido por: Lina María Valencia, docente Maestría en Responsabilidad Social
y Sostenibilidad, Universidad Externado de Colombia

CAPÍTULO VIII

*Estudio de caso: Desarrollo de la cadena de abastecimiento
y la competitividad de los proveedores locales de Riopaila
Castilla S.A., adelantado por la Fundación Caicedo
González Riopaila Castilla*

Se agradece de manera especial el acompañamiento de Carmen Rengifo, coordinadora de la Unidad de Planeación de la Fundación Caicedo González Riopaila Castilla, por su apoyo en el proceso de sistematización del presente caso; y a Laura y Paola por su impecable gestión en las relaciones con los diferentes actores y el aporte de los detalles del proyecto.

Hay muchas formas positivas para que las empresas hagan diferencia en la vida de los pobres, no a través de filantropía, aunque eso sea muy importante, sino a través de iniciativas que, a lo largo del tiempo, ayudarán a crear nuevos mercados.

KOFI ANNAN (2002)

INTRODUCCIÓN

En los últimos 10 años, el departamento del Valle del Cauca ha estado calificado en el nivel líder dentro del escalafón de Competitividad en Colombia, el cual agrupa factores como la fortaleza de la economía, la infraestructura, el capital humano, la ciencia, tecnología e innovación, así como las instituciones, gestión y finanzas públicas. Sin embargo, para el 2009, el departamento se ubicó en el puesto tres del escalafón, y luego en 2015 ocupó el puesto seis. La tendencia descendente en el escalafón, en este corto plazo, fue ocasionada por un debilitamiento en factores de la economía, la infraestructura y el capital humano, perdiendo posiciones frente a los departamentos de Risaralda, Santander y Caldas (Cepal, 2015).

Por lo tanto, para que el Departamento eleve de nuevo sus niveles de competitividad y productividad frente a terceros, sus empresas no pueden trabajar solas, aisladas de los demás grupos de interés con los que interactúan en sus diferentes relaciones comerciales. Es así como en los últimos años, han implementado estrategias de aprovisionamiento basadas en el desarrollo de sus

* Ingeniera ambiental y sanitaria de la Universidad de La Salle, especialista en derecho ambiental de la Universidad del Rosario y en responsabilidad social empresarial de la Universidad Externado de Colombia, magíster en responsabilidad social y sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia, experta en el diseño de estrategias de sostenibilidad, relacionamiento con grupos de interés, derechos humanos, diversidad y equidad de género. Ejerce el cargo de especialista en responsabilidad corporativa y cumplimiento en Equión Energía Limited. Correo: cayita.santos@gmail.com

proveedores para mejorar sus capacidades, elevar la calidad de sus productos y eliminar actividades que no agregan valor, entre otros (Orrego, 2014).

En este contexto, se realiza el proyecto denominado “*Desarrollo de la cadena de abastecimiento y la competitividad de los proveedores locales de Riopaila Castilla S.A.*” desarrollado por la Fundación Caicedo González Riopaila Castilla en su Fase II¹ objeto de esta investigación.

El objetivo general de la investigación es el de valorar y documentar, de forma cualitativa, la contribución del Proyecto a la mejora de las capacidades organizacionales (administrativas, financieras, comerciales y sociales), de los contratistas invitados a la fase II, a la luz de las teorías de inversión social privada y del aporte al ODS 8 que consiste en promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

A partir de este objetivo, se propone la siguiente pregunta: *¿De qué manera contribuye el proyecto de “Desarrollo de la cadena de abastecimiento y la competitividad de proveedores locales de Riopaila Castilla S.A.” a la mejora de las capacidades organizacionales (administrativas, financieras, comerciales y sociales), de las empresas contratistas invitadas a la fase II?*

De igual manera, y acorde con el objetivo general y la pregunta de investigación, se aborda la siguiente hipótesis explicativa: El proyecto “Desarrollo de la cadena de abastecimiento y la competitividad de los proveedores locales de Riopaila Castilla S.A.” genera valor compartido en la medida en que disminuye el riesgo en la reputación de Riopaila Castilla y contribuye a la mejora de las capacidades organizacionales (administrativas, financieras, comerciales y sociales), de las empresas contratistas invitadas a la Fase II.

El proyecto está a cargo de la empresa Riopaila Castilla S.A. (en adelante la Empresa) y de la Fundación Caicedo González, Riopaila Castilla (en adelante FCGRC).

Para entender el contexto actual en el que se desarrolla el Proyecto, es pertinente hacer una breve reseña histórica sobre la creación de la empresa. En 1918, el doctor Hernando Caicedo creó Riopaila S.A., ubicada, para

1 El Proyecto desarrolló la fase I en abril de 2013 con una duración de 18 meses y la participación de 20 proveedores locales. En esta fase, se brindó capacitación y asesoramiento en la implementación del sistema de gestión de calidad con base en la norma NTC ISO 9001. La implementación de la fase II inició en marzo de 2016, la cual tuvo una duración de diez meses, invitando a participar a 40 Mipymes proveedoras de Riopaila Castilla S.A. en 11 municipios del Valle, objeto del presente estudio de caso.

entonces, en el municipio de Zarzal, vereda La Paila, del departamento del Valle del Cauca. Una década más tarde, en 1928, creó el Ingenio Riopaila Castilla en el municipio de Pradera, del mismo departamento. En 1998, las dos empresas se integraron; y, en el 2007, se fusionaron bajo el nombre de Riopaila Castilla S.A., como un grupo agroindustrial, conformado por ocho empresas diversificadas y expandidas al Meta y a Vichada, además del Valle del Cauca. La producción de azúcar de este grupo empresarial representa, en la actualidad, el 18,2 % de la producción total en el país. De este total, el 24.4 % se destina a mercados internacionales. El crecimiento de la Empresa ha sido exponencial a lo largo de estos años. En 2010, modificó su estructura y pasó de tener unidades de negocio a unidades operativas de procesos, mediante lo cual definió una única cadena de valor para producir y procesar caña de azúcar y comercializar sus derivados.

La Empresa despliega operaciones significativas en las comunidades, entre las que se ubican sus proveedores, como grupo de interés crítico y, al mismo tiempo, tema material² de su sostenibilidad, debido a los impactos que genera la actividad agroindustrial, *core* del negocio de Riopaila Castilla S.A.

En 1957, la Empresa crea la FCGRC, con la misión de crear entornos sostenibles mediante una gestión ética e innovadora, con énfasis en el fortalecimiento del capital humano, social e institucional (Fundación Caicedo González Riopaila Castilla, 2015). La FCGRC extiende lazos entre la empresa y la comunidad, y actúa mediante programas y proyectos sociales en forma de contribuciones éticas financieras o no financieras, con un acompañamiento diferenciado de procesos de desarrollo local sostenibles, de la mano con las comunidades, el gobierno y otros aliados, dependiendo del territorio en el que se encuentren.

Uno de sus programas es el Programa de Comunidades Sostenibles, con un componente de desarrollo económico y competitividad, a partir del cual gestiona el Proyecto “Desarrollo de la cadena de abastecimiento y la competitividad de proveedores locales de Riopaila Castilla S.A.”, en dos fases. La Fase I se cumplió en el 2014. La Fase II se realizó en el 2016 con la participación de 40 Mipymes proveedoras de Riopaila Castilla S.A. en 11 municipios del Valle y un municipio del Cauca. Es este el programa objeto del presente estudio de caso.

2 La materialidad de un tema para una organización, se define por el hecho de que refleja los impactos económicos, ambientales y sociales significativos de una organización o los que influyen sustancialmente en las evaluaciones y las decisiones de los grupos de interés (Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2017).

Para entender la dinámica y las relaciones que existen entre la Empresa, sus comunidades y los grupos de interés, se construyó un marco teórico que vincula los postulados de varios autores en las cuatro vertientes principales del caso: Objetivo de Desarrollo Sostenible, ODS, n.º 8 con sus premisas fundamentales sobre trabajo decente y crecimiento económico, desarrollo de proveedores, responsabilidad social corporativa y modalidad de inversión social.

La investigación se desarrolló con base en la *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social*, trazada por la Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales de la Universidad Externado de Colombia. Se trata de una metodología de orden cualitativo para la investigación de intervenciones que son ejecutadas por empresas, organizaciones sociales y Estado, en el marco de sus estrategias de Responsabilidad Social (Pérez, 2016).

Como herramientas de investigación, se utilizaron entrevistas semiestructuradas, grupos focales, y visitas de campo, en los que se tuvo la oportunidad de interactuar y obtener información de los diferentes grupos de interés vinculados al Proyecto. Una vez obtenida la información pertinente, se realizó un análisis a partir de instrumentos como la matriz de triangulación que permitió identificar datos relevantes del proyecto, la matriz Dofa y la matriz de impactos que permitieron hacer una identificación rigurosa de resultados, factores de éxito y oportunidades de mejora, para así plantear los hallazgos, las lecciones aprendidas y las conclusiones del estudio de caso.

Entre los principales hallazgos están: el cumplimiento de la estrategia de sostenibilidad para el aseguramiento del suministro de bienes, obras y servicios y de la operación en condiciones de mercado, con criterios de calidad, costo y oportunidad. El respeto de los derechos humanos, el cumplimiento de la normatividad y de los estándares nacionales e internacionales, en lo social y ambiental, enmarcados en los valores éticos de la compañía. Con ello, se ha asegurado la generación de capacidades empresariales, técnicas y estratégicas que han permitido, a la vez, la mejora de los niveles de confianza entre la empresa y este grupo de interés y el fortalecimiento de la reputación de la empresa en la región.

El Proyecto se ha desarrollado bajo el modelo de inversión social en sus dos vertientes: el negocio responsable y el negocio inclusivo³, y se comprobó

3 El capítulo IV del presente texto expone los postulados teóricos sobre inversión social y las modalidades vinculadas al presente estudio.

que ha aportado a las metas propuestas por el ODS n.º 8, mediante procesos de desarrollo de la cadena de abastecimiento, que persigan estándares de calidad, respetuosos de la normatividad ambiental y de los derechos humanos, y prácticas de mercadeo que buscan la sostenibilidad y consigan abrir nuevos mercados.

El estudio se divide en cinco capítulos. I. Metodología, etapas y actividades de investigación. II. Caso de estudio: las organizaciones participantes, sus programas y proyectos, el foco del problema y el objetivo propuesto, el contexto, la metodología y herramientas del programa, los aliados involucrados y las Mipymes seleccionadas. III. Resultados del proyecto e impacto sobre la Empresa, la FCGRC, los proveedores beneficiarios y las comunidades. IV. Discusión del estudio de caso a la luz de la teoría: la modalidad de inversión social, la contribución del Proyecto a la aplicación del ODS n.º 8 y V. Lecciones aprendidas: factores de éxito, las oportunidades de mejora y recomendaciones y, finalmente, las consideraciones y conclusiones finales.

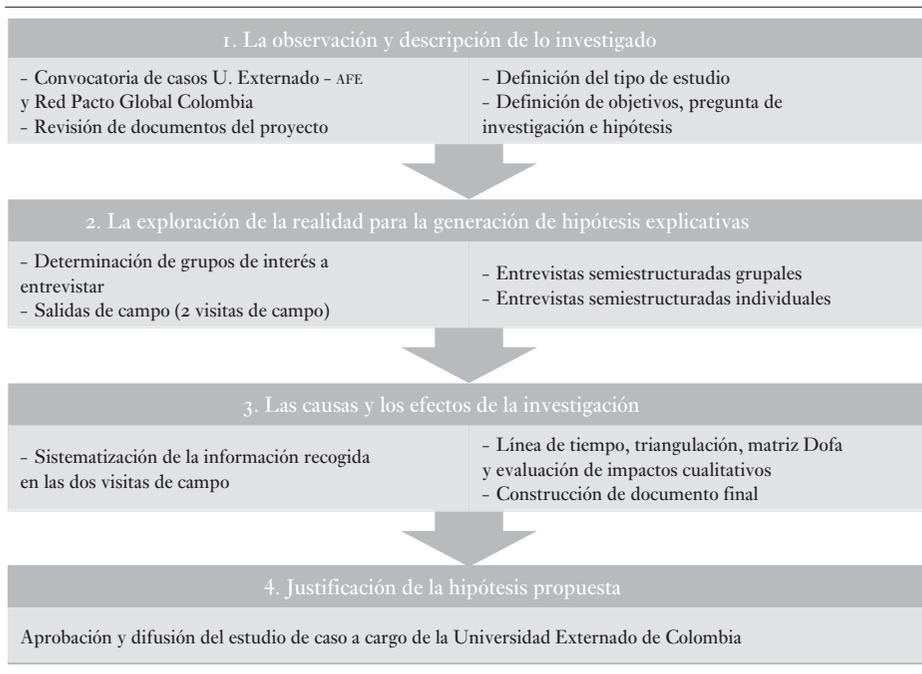
Por último, como un aporte adicional de la autora del presente estudio de caso, se ha desarrollado una cartilla que recopila el paso a paso documentado del presente estudio de caso, convirtiéndose en un modelo de intervención social que puede ser replicado por otras organizaciones que, como Riopaila Castilla S.A. la FCGRC, están comprometidas con la dinamización de los territorios y sus economías para lograr su sostenibilidad.

I. METODOLOGÍA, ETAPAS Y ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN

El proceso de investigación se centró en la fase II del Proyecto desarrollado por la FCGRC; por lo tanto, no se realizan comparaciones con la primera fase ni con otros proyectos.

Para el desarrollo de la investigación se definieron cuatro etapas que corresponden con el cumplimiento de actividades relevantes en el proceso de investigación y que, de acuerdo con Sarabia, citado en Martínez (2006), son: i) La observación y descripción de lo investigado; ii) La exploración de la realidad para la generación de hipótesis explicativas sobre el comportamiento; iii) Las causas y los efectos de la investigación; y finalmente; iv) La justificación de la hipótesis propuesta

GRÁFICA 37. ETAPAS Y ACTIVIDADES DE LA INVESTIGACIÓN



Fuente: Elaboración propia, 2018.

La parte inicial de la primera etapa, esto es, el diseño de la investigación, la identificación y selección de la organización, fue realizada por la Universidad Externado mediante una convocatoria a las fundaciones que hacen parte de la Asociación de Fundaciones Empresariales, AFE, y a la Red de Pacto Global Colombia. El objeto de dicha convocatoria consistió en la postulación de programas de Responsabilidad Social enfocados al cumplimiento de las metas del Objetivo de Desarrollo Sostenible, ODS, n.º 8 – Trabajo decente y crecimiento económico.

Una vez seleccionados los programas o proyectos de responsabilidad social, la autora del presente texto asumió la investigación y realizó la revisión de los documentos del Proyecto enviados por la FCGRC, así como los diferentes informes de sostenibilidad de la Empresa y la FCGRC, para construir su historia, entender las diferentes dinámicas institucionales, el entorno en el que se desarrolla el Proyecto y los grupos de interés involucrados.

La segunda etapa se concentró en el trabajo de campo y en la recolección de datos, para la cual se contó con el acompañamiento permanente de la FCGRC y de la Universidad Externado de Colombia. Se realizaron dos visitas a la

ciudad de Cali y a los municipios de Florida, Pradera, Candelaria, Zarzal y Tuluá, ciudades sede de la mayoría de las empresas proveedoras beneficiarias, en los meses de mayo y septiembre de 2017. Allí, se desarrollaron entrevistas semiestructuradas y grupales.

En la primera visita de campo, se aplicaron entrevistas grupales con proveedores beneficiados y con los consultores encargados de ejecutar las capacitaciones y asesorías, así como entrevistas individuales con la representante de la gerencia de la cadena de abastecimiento de Riopaila Castilla S.A. y con el coordinador del Proyecto de la FCGRC. También, se adelantaron visitas a dos empresas proveedoras (Grafiartes en el municipio de Tuluá e IDLA en el municipio de Zarzal, corregimiento de La Paila), para conocer sus áreas operativas y recoger información sobre la implementación de las herramientas y conocimientos recibidos durante el Proyecto.

En la segunda visita se sostuvieron entrevistas con los secretarios de desarrollo de los municipios de Pradera, Florida y Zarzal, con el fin de conocer sus problemáticas, sus avances en materia de desarrollo económico y el trabajo que han adelantado con la FCGRC. Se realizaron visitas a las instalaciones de empresas participantes que habían sido entrevistadas en la primera visita (Cedesca, Guantes León, Confecciones Midy, Almacén Rodafer y Somec). Por último, se entrevistaron empresas que se retiraron, con el fin de conocer sus motivos. Así mismo, se entrevistaron representantes de Riopaila Castilla S.A., representantes de la FCGRC, y consultores de la Cámara de Comercio de Cali. Cabe resaltar que la segunda salida de campo resultó ser un mecanismo potente para decantar algunos aspectos del Proyecto que requerían confirmación o mayor detalle.

En resumen, durante las dos salidas de campo, entre los meses de mayo y septiembre de 2017, se organizaron ocho grupos focales, se entrevistaron 16 empresas proveedoras beneficiadas, tres empresas desertoras, tres secretarios municipales de desarrollo y ocho visitas a las instalaciones y áreas operativas de las empresas proveedoras.

La tercera etapa del Proyecto se orientó a la valoración del Proyecto, para la cual se utilizaron los siguientes instrumentos: a) La línea de tiempo; b) La sistematización de las entrevistas y c) la triangulación del Proyecto, para lo cual se utilizaron como medio de verificación, los testimonios de las personas entrevistadas. Otro instrumento utilizado, fue la matriz Dofa, para identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (controladas y no controladas) del Proyecto, como insumo para la construcción de las lecciones

aprendidas. Se usó también la matriz de impactos que permitió identificar resultados y transformaciones del proyecto en el tiempo.

Con la información recolectada, se procedió a valorar el caso mediante la identificación de los impactos significativos, el aporte del Proyecto al ODS 8 y la modalidad de responsabilidad social al cual responde, a partir de los conceptos teóricos, al igual que la identificación de las lecciones aprendidas, agrupadas en factores de éxito, las oportunidades de mejora, las recomendaciones y las conclusiones del estudio de caso que dan cuenta de los resultados. También se dio respuesta a la pregunta de investigación, para ser tenida en cuenta en futuros proyectos de responsabilidad social.

Finalmente, la cuarta etapa, consiste en las actividades de aprobación y difusión del estudio de caso, a cargo de la Universidad Externado de Colombia.

2. ESTUDIO DE CASO

Este capítulo presenta una descripción de las organizaciones ejecutoras y del proyecto objeto del estudio de caso, de acuerdo con el enunciado en la introducción.

2.1. EL GRUPO EMPRESARIAL AGROINDUSTRIAL RIOPAILA CASTILLA S.A.

En 1918, el doctor Hernando Caicedo fundó Riopaila S.A., en el corregimiento de La Paila, al sur del municipio de Zarzal, departamento del Valle del Cauca. En 1928, se inauguró el ingenio azucarero Riopaila S.A. En 1945 se instaló la fábrica de azúcar Castilla S.A., ubicada en el municipio de Pradera, Valle del Cauca. En 1998 se integraron estas dos empresas, para alcanzar la competitividad internacional. En 2007 se fusionaron para dar origen a Riopaila Castilla S.A. (Riopaila Castilla, 2018). A la fecha, ocho empresas están consolidadas como un grupo empresarial agroindustrial colombiano, con operaciones en los departamentos del Valle del Cauca, Meta y Vichada, con un modelo de negocio diversificado y especializado alrededor del agro y la industrialización de sus productos. En 1999, la Empresa se certificó en las normas ISO 9001 (2015) e ISO 14001 (2015) y en 2010 adhirió al Pacto Global.

También, en el 2010 modificó su estructura y transformó sus unidades de negocio en unidades operativas de procesos, con lo cual definió una sola cadena de valor para producir y procesar caña de azúcar y comercializar sus derivados. A 2016, la Empresa contaba con 4.270 empleados directos, \$3.421

millones de inversión social directa, y \$12.022 millones de pesos de inversión ambiental (Riopaila Castilla, 2015) y registró una utilidad neta de \$59.921.953 millones de pesos.

En los territorios en donde despliega sus operaciones, las comunidades son un grupo de interés crítico y asunto material de su sostenibilidad, debido a los impactos que genera la actividad agroindustrial, *core* de su negocio, así como el empleo, las compras locales, los impuestos, y los diferentes impactos operacionales. Por lo anterior, la Empresa definió como objetivo estratégico con este grupo de interés, mantener la licencia social para operar⁴.

2.2. LA FUNDACIÓN CAICEDO GONZÁLEZ RIOPAILA CASTILLA –FCGRC–

La FCGRC fue creada por la Empresa en 1957 como una entidad sin ánimo de lucro, con domicilio principal en Cali. Realiza sus actividades en los departamentos de Valle del Cauca, Cauca y Vichada. Surge con la misión de crear entornos sostenibles mediante una gestión ética e innovadora, con énfasis en el fortalecimiento del capital humano, social e institucional y con el objetivo de atender el desarrollo social de la población vulnerable de las comunidades vecinas a la Empresa (Fundación Caicedo Gonzáles Riopaila Castilla, 2015a). La Fundación actúa como articulador de la relación empresa-comunidad; es la ejecutora de la gestión social, con miras a generar y garantizar las condiciones que permitan a los actores involucrados gestionar una relación que construya lazos de confianza, de respeto, y una visión compartida de los asuntos comunes del desarrollo. En desarrollo de su objetivo, la Fundación se constituye en el canalizador de la inversión social estratégica de la empresa por medio de programas y proyectos sociales, con contribuciones éticas, financieras o no, con un acompañamiento diferenciado de procesos de desarrollo local sostenibles, de la mano con las comunidades, el gobierno y otros aliados, según el territorio en que se encuentren.

La FCGRC tiene tres líneas de acción, en el marco de la agenda global de sostenibilidad: i) Fortalecimiento del Capital Humano; ii) Fortalecimiento del Capital Social y iii) Promoción para la Gestión Social y el Desarrollo

4 Según MASTRANGELO (2017, párr. 2) “una Licencia Social se relaciona con el grado en que una organización y las actividades que propone en un proyecto, cumplen con las expectativas de comunidades locales, de los grupos que la componen y de la sociedad en general”.

Económico. Goza de credibilidad, respeto y reputación en la región, por lo cual Comfenalco la galardonó, en 2015, con el Premio a la Responsabilidad Social por la construcción participativa de la política pública de la primera infancia y adolescencia. Recientemente, fue finalista en el Premio Andesco a la Responsabilidad Social por el Programa Comunidades Sostenibles, el cual fue reconocido más adelante, el 13 de diciembre de 2017, como mejor experiencia en la categoría Fomento Empresarial en la segunda versión premio Colombia Participa 2017, organizado por el Ministerio del Interior de Colombia. Así, la FCGRC ha hecho un tránsito de la intervención filantrópica a la gestión social responsable y, en la actualidad, a la concepción de una estrategia sostenible, por medio de la cual se ha comprometido con 53 municipios en los tres departamentos ya mencionados (Santos, 2017).

2.3. PROYECTO “DESARROLLO DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO Y LA COMPETITIVIDAD DE PROVEEDORES LOCALES DE RIOPAILA CASTILLA S.A.”

El Proyecto “Desarrollo de la cadena de abastecimiento y la competitividad de proveedores locales de Riopaila Castilla S.A.” se ejecuta en el marco del *Programa Comunidades Sostenibles*, uno de los programas bandera de la FCGRC y cuyo componente central es el desarrollo económico y la competitividad con el cual se busca elevar la competitividad de las actividades empresariales locales, para el mejoramiento de las condiciones económicas de los territorios. Su meta es la de gestionar e implementar dos proyectos de desarrollo de proveedores, con el objeto de generar valor compartido. Uno de ellos, el que se anuncia como objeto de este estudio, es presentado por la FCGRC en el “Formato de Propuesta de encadenamientos” ante iNNpulsa, y se realiza en dos fases. Su objetivo macro consiste en mejorar las condiciones de productividad y competitividad del 35 % de Mipymes locales, quienes pertenecen a diferentes eslabones de la cadena productiva.

Su estrategia de gestión promueve la optimización y fortalecimiento de los procesos, productos y servicios, la reducción del nivel de vulnerabilidad de la organización, la ampliación de nuevos mercados, e impulsa el fortalecimiento de sus proveedores locales en los diferentes eslabones de su cadena productiva, donde intervienen alrededor de 1.386 proveedores de bienes, obras, servicios y 636 proveedores de caña (Riopaila Castilla, 2015).

En el desarrollo del Proyecto, Riopaila Castilla S.A. identificó problemas generales asociados a los productos, que se agrupan en tres categorías:

i) insuficiencia de infraestructura, equipos, innovación, uso de las TIC y recurso humano; ii) problemas de concentración y prácticas no competitivas, por la inexistencia total o parcial de procesos de planeación, financieros, estrategia, de operación; iii) prácticas de incumplimiento de estándares laborales como el no pago de seguridad social y de horas extras; en derechos humanos, la contratación de menores de edad, y prácticas ambientales que desencadenan en incumplimientos legales con sus empleados, el medio ambiente y las condiciones de desarrollo de las empresas (Riopaila Castilla, 2015); e, incumplimiento de los requisitos de sistemas de gestión de calidad NTC ISO 9001 (2015), sistema de gestión ambiental NTC ISO 14001 (2015) y la aplicación de los decretos 1443 de julio 31 de 2014 y 1072 de mayo 26 de 2015.

La Empresa ya cumplía con esta normativa y realizaba su gestión con enfoque de responsabilidad social, a diferencia de algunos de sus proveedores locales, por lo cual se producían relaciones de asimetría entre las dos partes. Esto afectaba la cadena de abastecimiento de la empresa y ponía en riesgo la calidad de los productos de Riopaila Castilla S.A. Además, constituía un factor de cuestionamiento sobre la vinculación de los proveedores con la empresa ancla -Riopaila Castilla- adherida a Pacto Global y a acuerdos internacionales que exigen la calidad e inocuidad de los productos (Fundación Caicedo González Riopaila Castilla, 2015b).

Riopaila Castilla S.A. decidió iniciar un proceso de desarrollo con sus proveedores, para cumplir los requerimientos y los estándares necesarios, según al contrato firmado con ellos, cerrando así las brechas identificadas (Santos, 2017a).

Ante la problemática identificada, la gerencia de Cadena de Abastecimiento y la FCGRC de Riopaila Castilla S.A., definió y estructuró un esquema de desarrollo del grupo de interés compuesto por proveedores locales, con el propósito de generar capacidades empresariales, técnicas y estratégicas que permitieran mejorar los niveles de confianza, la reputación entre la empresa y este grupo de interés. De la misma forma, buscó dar cumplimiento a su imperativo estratégico de sostenibilidad para el aseguramiento del suministro de bienes, obras y servicios, para operar en condiciones de mercado, con criterios de calidad, costo y oportunidad, el respeto de los derechos humanos, el cumplimiento de la normatividad, así como de los estándares nacionales e internacionales, en lo social y ambiental, enmarcados en los valores éticos de la compañía.

El Proyecto se planteó en dos fases. La fase I se desarrolló en abril de 2013 con una duración de 18 meses y con la participación de 20 proveedores locales. En esta fase, se dio capacitación y asesoramiento a las empresas participantes

en la implementación del sistema de gestión de calidad NTC ISO 9001 y fueron acompañadas en el proceso de certificación de la norma.

Una vez cumplida la Fase I, se propuso el desarrollo de la Fase II del Proyecto, con el objetivo de optimizar y fortalecer los procesos, productos y servicios, reducir el nivel de vulnerabilidad de la Organización y ampliar los horizontes de nuevos mercados con la implementación del Proyecto “Desarrollo de la cadena de abastecimiento y la competitividad de los proveedores locales de Riopaila Castilla S.A.”, con recursos de cofinanciación gestionados a través del programa iNNpulsa.

El contexto en el que se despliega el Proyecto comprende la industria azucarera del país, ubicada en la cuenca del río Cauca, y se extiende por los departamentos de Risaralda con el ingenio Risaralda; en el Valle del Cauca con los ingenios Carmelita, Manuelita, María Luisa, Mayagüez, Pichichí, Central Tumaco, San Carlos, Providencia y Riopaila-Castilla; y en Cauca con los ingenios Incauca, La Cabaña y Occidente. En concreto, el Proyecto se focaliza en los municipios de Vijes, Palmira, Cartago, Zarzal, La Victoria, Tuluá, Florida, Pradera y Cali del Valle del Cauca y el municipio de Villarrica del departamento del Cauca.

2.3.1. METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DEL PROYECTO

De acuerdo con las condiciones de inscripción del Proyecto ante iNNpulsa, durante el 2014 y el primer semestre del 2015, Riopaila Castilla identificó un total de 299 proveedores como grupo objetivo. Algunos de ellos presentaban incumplimiento en materia de derechos humanos, el 32 % fallaba en la normatividad medioambiental y 41 % presentaba debilidades en procesos de anticorrupción.

De esta base inicial identificada, se seleccionaron cuarenta proveedores, correspondientes al 13.3 %, de acuerdo con criterios tales como su criticidad, el valor de las compras, la frecuencia de compra, la criticidad del servicio para el negocio, los sistemas de gestión requeridos, los impactos, la reincidencia en incumplimiento, la especialidad del servicio o del bien, la capacidad administrativa y operativa y el lugar de prestación del servicio (Fundación Caicedo González Riopaila Castilla, 2015b). Esta información resulta de la medición y calificación mensual que realiza Riopaila Castilla S.A. a todos sus proveedores a través de la plataforma SAP y del seguimiento directo a cada proveedor, realizado por el comprador o interventor (Santos, 2017b).

La selección fue liderada por el Departamento de Compras de Riopaila Castilla, junto con el desarrollo de parámetros de selección. Cabe destacar que

por requisitos de iNNpulsa, algunas empresas críticas no podían participar, tales como cooperativas, empresas clasificadas como grandes empresas y personas naturales (Santos, 2017c).

Estos proveedores presentaban falencias asociadas con la ausencia de requisitos de sistemas de gestión de calidad NTC ISO 9001:2015, sistema de gestión ambiental NTC ISO 14001 y cumplimiento de los requisitos de los decretos 1443 de julio 31 de 2014 y 1072 de mayo 26 de 2015.

Los 40 proveedores seleccionados pertenecen al sector Mipymes, de los cuales, el 28 % se clasifica como mediana empresa, el 47 % como pequeña empresa y el 25 % como micro empresa, según el artículo 2 de la Ley 905 de 2004. Pertenecen a los sectores de comercio, industria y servicios con un 58 %, seguida del sector industria con 27 % y en menor cantidad, el sector comercio con el 15 %.

Estas empresas constituyen un elemento fundamental en la conformación de cadenas productivas así como en la generación de empleo. Por su tamaño, poseen mayor flexibilidad para superar los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores. Las pymes cumplen un papel relevante en la economía, teniendo en cuenta que al producir bienes y servicios y al demandar materias primas, juegan un papel fundamental en la formación de cadenas productivas y en la generación de empleo (Cámara de Comercio de Cali, 2014).

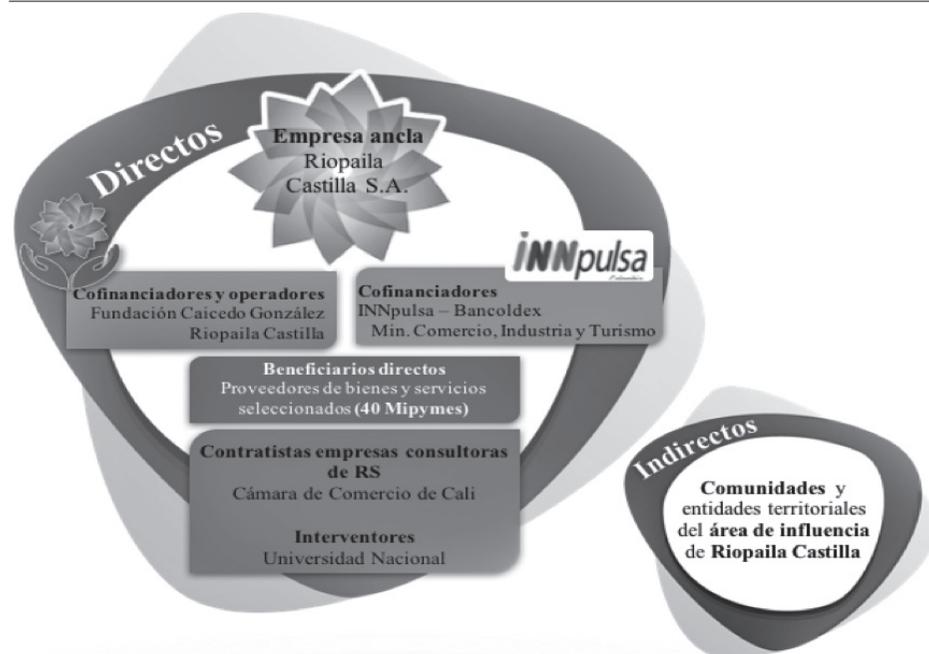
El proyecto inició con la realización de una serie de diagnósticos a sus proveedores locales y evaluaciones de desempeño en el cumplimiento de los contratos. Con base en los diagnósticos se definieron tres líneas de acción para asegurar la cadena de abastecimiento de la empresa y para aportar a la dinamización de las economías locales: i) Mejoras en procesos y capacidades por medio de la estandarización y documentación de procesos y procedimientos y el cumplimiento de la normatividad; y mejora de las capacidades gerenciales, técnicas, administrativas y humanas de los proveedores, especialmente en criterios ambientales, de seguridad, calidad, inocuidad y el respeto por los derechos humanos; ii) Mejoras en productos y servicios mediante la reducción de los riesgos en cuanto a inocuidad y calidad de los productos y servicios prestados a la empresa, con la implementación de estándares y controles; y iii) Consolidación del mercado actual y búsqueda de nuevos mercados, con la mejora en las habilidades técnicas, administrativas y humanas en temas comerciales y de mercadeo, a través de procesos organizacionales que permitan a los proveedores adaptarse a los cambios del entorno, mantenerse en el mercado actual y acceder a nuevos mercados (Fundación Caicedo González Riopaila Castilla, 2015).

2.3.2. ALIADOS INVOLUCRADOS EN EL PROYECTO Y APORTES

Las entidades que aportaron recursos financieros en el Proyecto fueron la Fundación Caicedo González Riopaila Castilla e iNNpulsa, entidad del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, encargada de promover el emprendimiento, el desarrollo empresarial y la innovación, quien seleccionó el Proyecto, gracias a su componente de derechos humanos (Santos, 2017c).

Otras entidades que participaron en el desarrollo del Proyecto fueron la Cámara de Comercio de Cali, quien seleccionó las empresas consultoras para impartir asesorías; la Fundación para el Desarrollo Económico y Empresarial Qualitas Training Tools, quien desarrolló la propuesta de formación y consultoría en responsabilidad social con énfasis en estándares de derechos humanos. También realizó una interventoría financiera y una técnica, para vigilar el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de las actividades propuestas y, de forma indirecta, a las comunidades y a los municipios a los cuales pertenecen las 40 empresas proveedoras locales favorecidas dentro del Proyecto.

GRÁFICA 38. GRUPOS DE INTERÉS INVOLUCRADOS



Fuente: Elaboración propia, con base en información de la FCGRC.

3. RESULTADOS DEL PROYECTO

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SGC, BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015

En total, 15 empresas se capacitaron en el Sistema de Gestión de Calidad con base en la norma ISO 9001:2015. Seis de las 15 alcanzaron la certificación de la norma ISO 9001:2015 e identificaron los procesos necesarios para su acreditación, al igual que la formación y la experiencia necesaria que deben incluir en los perfiles de cargo, la definición y divulgación de la política de calidad a sus empleados, y los indicadores necesarios para aplicar este Sistema (Fundación Caicedo González Riopaila Castilla, 2017). Claudia Vélez, de la Cooperativa Valle Express, señaló que mejoraron procesos, formularon indicadores, organizaron y fusionaron varios sistemas en empresas que manejaban algún tipo de sistema (Santos, 2017d).

SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL, SGA, BASADO EN LA NORMA ISO 14001:2015

Como resultado de la auditoría interna realizada a las cinco empresas certificadas en la Norma ISO 14001, documentaron procesos, planificaron, elaboraron políticas, objetivos, metas, planes de acción, cronogramas de capacitación y de obras requeridas (Santos, 2017e).

GESTIÓN COMERCIAL

Los proveedores mejoraron sus competencias comerciales e incrementaron sus ventas con nuevos negocios y clientes; actualizaron sus portafolios de servicios, recuperaron sus clientes; diseñaron el mapa de costos, formaron el equipo de mercadeo, levantaron las estadísticas de ventas, formularon el plan estratégico (Santos, 2017d), mejoraron el rendimiento de las empresas y generaron nuevos ingresos (Santos, 2017c).

DERECHOS HUMANOS

Ocho empresas adhirieron a Pacto Global (Pacto Global Red Colombia, s.f.). En suma, todas mejoraron los derechos laborales de su personal y redujeron el trabajo infantil.

En total, se realizaron 1.198 asesorías y 6.731,5 horas de acompañamiento que equivalen a 280,5 días o 9,3 meses, con estas empresas. Empresarios y colaboradores expresaron su compromiso de apoyar y respetar los derechos humanos universales (Fundación Caicedo González Riopaila Castilla, 2017).

3.1. EVALUACIÓN DE IMPACTOS POSITIVOS

Con la aplicación del instrumento 10 sobre “Identificación cualitativa de impactos del programa de RS” y sus posibles causas (Pérez, 2016), se identificaron impactos sobre tres grupos de interés: Organización y proveedores, beneficiados con impactos directos, porque estaban planeados durante la arquitectura del Proyecto; y comunidades, con impacto indirecto, como consecuencia de la implementación del Proyecto.

Cabe destacar que, a la fecha, el Proyecto no tiene indicadores cuantificables para medir sus resultados y el impacto logrado. Estos se basan en la información recolectada en la documentación entregada por la FCGRC y en las entrevistas realizadas. La Tabla 22 a continuación, muestra la identificación de impactos.

TABLA 22. IMPACTOS IDENTIFICADOS SELECCIONADOS

Grupo de interés	Carácter ⁵ (+/-)	Directo	Indirecto
Organización (Riopaila Castilla y la FCGRC)	+	Disminución del riesgo en la reputación de Riopaila Castilla por la minimización de impactos negativos en su cadena de abastecimiento	
Proveedores beneficiados	+	Transformación de la visión de los líderes de las Mipymes participantes	
Comunidades	+		Dinamización de economías locales, como herramienta para la construcción de comunidades sostenibles a partir de la generación de empleo y nuevos mercados

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida durante la investigación.

5 Carácter del impacto define el sentido del cambio producido por una acción del proyecto, obra o actividad, respecto al estado previo a esta acción (DE LA MAZA, 2007).

3.1.1. IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (RIOPAILA CASTILLA Y LA FCGRC)

Disminución del riesgo en la reputación de Riopaila Castilla por la minimización de impactos negativos en su cadena de abastecimiento. La Empresa disminuyó el riesgo de pérdida de su reputación, especialmente con sus clientes, por cuanto contribuye al cumplimiento, en toda su cadena de suministro, de la normativa y de los estándares internacionales en materia de salud, seguridad industrial, medio ambiente, laboral y de derechos humanos. También aumentó la imagen positiva de la organización con sus proveedores, al demostrar interés en su desarrollo y su crecimiento y al invitarlos a participar en el proyecto.

Al igual, las empresas participantes elevaron su competitividad, con la reducción de los reprocesos y los sobrecostos, el incremento de la capacidad de innovación, la reducción de los tiempos de entrega y la creación de canales de comunicación entre Empresa y proveedores para el abordaje de aspectos en común (Riopaila Castilla, 2015). Así mismo, 11 de las 16 empresas proveedoras, el 69 %, manifestaron que han tomado medidas para el cumplimiento de los derechos humanos (tercerización, trabajo infantil, horas laborales, contrato de trabajo). Uno de los proveedores señaló que “con la capacitación en derechos humanos, el control es más estricto en la documentación requerida, las certificaciones, el consentimiento de los padres y el reporte de notas” (Santos, 2017f).

3.1.2. IMPACTO SOBRE LOS PROVEEDORES BENEFICIARIOS

La visión de los líderes de las Mypimes participantes transformaron su visión en relación con la forma de administrar su negocio. En este sentido, desarrollaron capacidades técnicas, estratégicas, comerciales y de gestión, que mejoraron sus negocios sustancialmente. En algunas de las empresas proveedoras, como el Almacén Rodafer, se evidenció una transformación en la comprensión y la actitud de los representantes y directivos, tanto en la administración de su negocio, como en el trato con sus empleados. Realizaron mejoras en la infraestructura, contrataron personal adicional, estructuraron la organización de acuerdo con la NTC ISO 9001:2015, e introdujeron mejoras en las normas de seguridad industrial e implementaron brigadas de salud, entre las más importantes.

Por otra parte, las empresas aplicaron la norma ISO 1400:2015, los requisitos de los decretos 1443 de julio 31 de 2014 y 1072 de mayo 26 de 2015 de salud y seguridad en el trabajo, los principios de Pacto Global y los indicadores del Global Reporting Initiative (GRI).

Esta nueva postura de las empresas proveedoras está alineada con el compromiso de Riopaila Castilla frente a sus clientes y consumidores, de acuerdo con el tema de calidad del producto. Es así como el 75 % de las empresas abordadas manifestó que el Proyecto cambió la forma en la que trabajaban a diario, conduciéndolos a una transformación en sus procesos y operación. El 31 % afirmó que el Proyecto les abrió nuevos mercados y nuevas posibilidades para ampliar su portafolio y buscar nuevos clientes.

3.1.3. IMPACTO INDIRECTO SOBRE LAS COMUNIDADES. DINAMIZACIÓN DE LAS ECONOMÍAS LOCALES COMO HERRAMIENTA, PARA LA CONSTRUCCIÓN DE COMUNIDADES SOSTENIBLES A PARTIR DE NUEVOS EMPLEOS Y MERCADOS

En relación con el ODS 8, la FCGRC pudo verificar, a partir de la línea base construida con las 40 Mipymes, que se generaron 123 nuevos empleos, se incrementaron sus ventas en un 29 % e incrementaron sus activos en un 78 %, aproximadamente, al registrar mayores ingresos disponibles de cuentas por cobrar y recursos en caja (Fundación Caicedo González Riopaila Castilla, 2015). Estos cambios obedecen a la implementación de los sistemas de gestión, calidad, gestión ambiental, salud y seguridad en el trabajo, primordialmente, lo que generó la necesidad de contratar personal. También, a la apertura de nuevos negocios, nuevos clientes, aumento en ventas de las Mipymes, lo que dio lugar a la vinculación de nueva mano de obra en comunidades con carencia de oportunidades laborales, desempleo y empleo informal. Por otra parte, se incentivó la formalidad de estas empresas. La secretaria de desarrollo del municipio de Pradera, Angélica Rangel, expresó: “el objetivo de la Secretaría de Desarrollo Económico es lograr la formalización de las empresas del municipio” (Santos, 2017g). Este hecho se considera como un impacto indirecto, porque no estaba previsto en la formulación del Proyecto.

4. DISCUSIÓN DEL ESTUDIO DE CASO A LA LUZ DE LA TEORÍA

4.1. EL PROYECTO Y LA APLICACIÓN DEL OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE N.º 8

De acuerdo con las Naciones Unidas, para alcanzar las metas del ODS n.º 8 y conseguir el desarrollo económico sostenible, los países deberán crear las

condiciones necesarias para que las personas accedan a empleos de calidad, estimulando la economía sin dañar el medio ambiente, y creando oportunidades laborales para toda persona en edad de realizar un trabajo decente (ONU, 2017a). Y, de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo, OIT, entre estos temas se encuentran los emprendimientos, las microempresas y las pequeñas y medianas empresas (ONU, 2015).

Así, el reto de la Empresa radica en el diseño de estrategias que permitan el desarrollo de sus proveedores, para buscar la mejor forma de hacer las cosas y optimizar los procesos. Por ello, el Proyecto espera que la cadena de abastecimiento cree o desarrolle valor; entienda las necesidades de la compañía y los objetivos corporativos, con una relación gana-gana pasando de una relación netamente comercial a una relación de compromiso y apoyo mutuo (González, 2014, p. 17).

No obstante, Guillermo Abdel y David Romo, investigadores del Instituto Tecnológico Autónomo de México, Itam, en el libro *Sobre el concepto de competitividad*, consideran que “es la empresa, en su papel de agente económico básico, la que responde finalmente a ese entorno al perfeccionar sus capacidades de transformar insumos en bienes y servicios con la máxima utilidad” (2005, p. 214).

Ahora bien, es necesario abordar el concepto de competitividad para comprender el desarrollo de entornos competitivos. Abdel y Romo concluyen que la competitividad se refiere a la capacidad de crear un entorno que favorezca el crecimiento sostenido de la productividad y que se refleje en niveles de vida más elevados para la población, mediante el desarrollo empresarial, industrial, regional y nacional. De estos, el empresarial es el pilar fundamental para el desarrollo de las naciones (Abdel y Romo, 2005, p. 214).

En este sentido, la Empresa ha liderado todo el proceso de gestión empresarial y de desarrollo de capacidades de sus proveedores como agente principal en el entorno económico y social.

De igual manera, Porter, citado por Espinoza y Pérez (2017), define que la competitividad se encuentra determinada por la productividad, lo que representa el valor de un producto o servicio generado por una unidad de trabajo o de capital. Por su parte, según el Consejo Nacional de Política Económica y Social de Colombia, Conpes 3527 del Departamento Nacional de Planeación, DNP (2008), la competitividad se puede medir a través de la productividad.

Es así como los proveedores que forman parte de la cadena de abastecimiento de Riopaila Castilla S.A., tienen el reto de implementar una gestión óptima con una estrategia formal que oriente sus operaciones, además de incorporar

en su cultura organizacional, los conceptos de productividad y competitividad. Esta premisa concuerda con la visión de Agle, Mitchell y Wood (1997), investigadores de la teoría de la identificación y relevancia de los *stakeholders* de las universidades de Victoria y Pittsburgh, que se basa en “la realidad empírica de que las empresas pueden verse afectadas vitalmente o pueden afectar de manera vital a casi cualquier persona” (p. 857).

Por tanto, refuerza el pensamiento sobre la importancia del trabajo mancomunado entre la empresa y sus grupos de interés. Con esta visión, la Empresa ha entendido que no puede trabajar sola, según el planteamiento de Orrego y, en consecuencia, ha formulado y desarrollado estrategias de aprovisionamiento basadas en el desarrollo de sus proveedores que puedan mejorar sus capacidades, su calidad y eliminar actividades que no agregan valor, entre otros (Orrego, 2014).

El análisis del proyecto en relación con las metas establecidas en el ODS n.º 8, permite identificar que este cumple con la 8.2, 8.3, 8.4, 8.7 y 8.8, según se expone a continuación.

Meta 8.2. Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación. El Proyecto aportó al fortalecimiento de la competitividad de las Mipymes. 22 de las 40 empresas participantes, registraron un incremento de 51 % de los activos, al pasar de \$586.121.224 promedio a diciembre de 2015 a \$889.270.046 a diciembre de 2016. Esta variación se refleja, principalmente, en activos corrientes y activos fijos por mayores inversiones en equipos, cuentas por cobrar, inventarios y dinero en bancos. Igualmente, los ingresos operacionales registraron un incremento en ventas del 33,8 %, al pasar de tener ventas en el 2015 por \$1.169.730.890 a \$1.564.737.281 en el 2016 (Fundación Caicedo González Riopaila Castilla, 2016, p. 24).

Finalmente, producto de las certificaciones, la implementación de los diferentes sistemas de gestión, el *Código de ética*, los derechos humanos, la adhesión al Pacto Global, nuevas estrategias de mercado, las empresas proveedoras vincularon nuevos clientes, que apoyan la mitigación de riesgos comerciales, la diversificación de nuevos productos o servicios y el incremento en ventas.

Meta 8.3. Promover políticas de trabajo orientadas al desarrollo, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización. En concordancia, 22 de las 40 empresas participantes en el Proyecto, crearon 123 nuevos empleos, al pasar de 774 empleados en el 2015, a 897 empleos, a diciembre de 2016.

Meta 8.4. Mejorar progresivamente, de aquí a 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos. En cinco de las 40 empresas proveedoras, se aplicó el Sistema de Gestión Ambiental que vela por la protección de los recursos naturales, lo cual ha generado un mayor crecimiento económico.

Meta 8.7. Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas contemporáneas de esclavitud y la trata de personas y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil. Se establecieron códigos de derechos humanos en las 40 empresas proveedoras, incluida la erradicación del trabajo forzoso, la esclavitud y el trabajo infantil.

Meta 8.8. Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores. El Proyecto capacitó y sensibilizó a diez de las 40 empresas proveedoras participantes en la implementación y el cumplimiento de los requerimientos en materia de salud y seguridad en el trabajo.

En general, las empresas participantes señalaron las mejoras en la calidad de su trabajo, relativo al trabajo decente, en dos aspectos: operativo, en cuanto al mejoramiento de los procesos internos, normas y herramientas de trabajo; y desarrollo humano, con la mejora de las relaciones internas de las empresas. Como dijo en la evaluación de impactos, el Proyecto les permitió abrir nuevos mercados y nuevas posibilidades para ampliar su portafolio y buscar nuevos clientes, promoviendo así su crecimiento económico, el cual se refleja en los territorios a los que pertenecen.

4.2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, RSC, Y EL VALOR COMPARTIDO COMO BANDERA DE RIOPAILA CASTILLA S.A. Y LA FUNDACIÓN CAICEDO GONZÁLEZ RIOPAILA CASTILLA

El World Business Council for Sustainable Development define la responsabilidad social como: “el compromiso que tiene una organización con el desarrollo económico sostenible por medio de un trabajo conjunto de empleados, familiares, comunidades locales y otros grupos de interés” (World Business Council for Sustainable Development, s.f., párr. 1). Es así como Riopaila Castilla S.A., incorpora este concepto en el trabajo extendido a las comunidades en donde se ubican sus proveedores quienes, por ende, se constituyen en beneficiarios indirectos del Proyecto en estudio.

Otra definición de RSC, que ha alcanzado un gran consenso, es la publicada en el documento *Building linkages for Competitive and Responsible Entrepreneurship*,

elaborado con apoyo de la United Nations Industrial Development Organization (Unido):

La Responsabilidad Social Corporativa dirige la manera en que las empresas manejan sus impactos económicos, sociales y ambientales y las relaciones con sus grupos de interés, en todas las esferas de influencia, en las salas de juntas, en el lugar de trabajo, en el mercado, a lo largo de la cadena de valor, en la comunidad y en el ámbito de política pública (Nelson, 2007, p. 80).

Este concepto orientado a la cadena de suministro, de acuerdo con la teoría de valor compartido de Porter y Kramer (2006, p. 5), puede concentrar sus actividades de RSC en particular, para lograr el mejor efecto con todos los grupos de interés y alcanzar un desarrollo sostenible. De este modo, Riopaila Castilla S.A., incorpora en el desarrollo de su Proyecto diversos grupos de interés y aliados estratégicos para ampliar el espectro de sus actividades, integrar capacidades y habilidades y diseminar los resultados y las lecciones aprendidas.

4.3. LA MODALIDAD DE INVERSIÓN SOCIAL EN EL CONTINUO ORGANIZACIONAL

Esta última parte se refiere al continuo organizacional, como una manera de representar las formas en que las empresas pueden contribuir al desarrollo social; o, a la inversa, cómo las diferentes maneras de atención filantrópica pueden contribuir a la actividad principal de la empresa. La actividad principal de la empresa y la filantropía se ubican en los extremos del continuo Chávez *et al.* (2012).

Pérez y Romero (2016), tras la adaptación hecha a la propuesta original de la Secretaría de los Principios de Inversión Social, afirma que el continuo está constituido por cinco posibles alternativas de inversión social: el proyecto de gestión responsable, el negocio inclusivo, el negocio o emprendimiento social, la inversión en comunidades y el proyecto filantrópico.

Para el caso concreto del presente estudio de caso, se abordan a continuación las definiciones de negocio responsable y negocio inclusivo, por considerar que son aquellas las que se observan en el Proyecto.

Según Chávez *et al.* (2012), un proyecto o negocio de gestión responsable es un “compromiso por parte de una entidad con la sostenibilidad económica, social y medioambiental, mientras se balancean los intereses de los diferentes grupos de interés”. Pérez y Romero (2016), en estudios posteriores, plantean

que su característica principal radica en la intención de mitigar los impactos que genera la organización, producto de su actividad económica sobre los grupos de interés internos o externos; por tanto, el proyecto está ligado estrechamente con el *core* del negocio.

Esta modalidad constituye un paso fuera de los ideales de la actividad principal de la empresa, debido a que abarca una creciente conciencia de la importancia del compromiso sostenible. En esta estrategia se tienen en cuenta los objetivos de la empresa, tales como la gestión del riesgo, el aumento en el control o la predictibilidad sobre los factores de éxito y el control de costos (Nelson, 2007). Chávez *et al.* (2012), indican que el negocio responsable refleja una mayor conciencia social y/o ambiental de cómo las empresas gestionan sus riesgos económicos, sociales y ambientales y se caracteriza por el principio de “no hacer daño” Chávez *et al.* (2012).

Además, afirman que el negocio responsable supera la mera visión de la actividad principal de la empresa por una diferencia importante, y es el compromiso claro de la empresa en ampliar su conducta así como sus objetivos ambientales en toda ella (Chávez *et al.*, 2012). Por su parte, Schwab (2008) afirma que “un buen Gobierno corporativo significa que la conducta de una empresa excede lo que es requerido” (p. 109).

El cumplimiento de regulaciones, normas voluntarias, principios y códigos, así como la gestión del riesgo a través del control de los mismos, los impactos negativos, las obligaciones y costos que pueden surgir, son algunos de los enfoques de “no hacer daño”, los cuales van más allá del cumplimiento legal e integran la participación de los grupos de interés de la organización como una estrategia para esta gestión de riesgos más amplia (Nelson, 2007).

De acuerdo con lo anterior, el Proyecto cumple con la modalidad de un negocio responsable porque las líneas de atención brindadas por el Proyecto a los proveedores participantes demuestran un compromiso con la sostenibilidad en las tres dimensiones: a) en la dimensión económica, por la capacitación y asesoría en todos los sistemas de gestión que buscan la mejora continua; b) en la dimensión social, por la entrega de conceptos y el uso de las herramientas de responsabilidad social, derechos humanos, ética y salud y seguridad en el trabajo y c) en la dimensión ambiental por el asesoramiento para la implementación del sistema de gestión ambiental de cinco de los proveedores participantes.

Ahora bien, el desarrollo de este Proyecto incluye en su estructuración, la modalidad de un negocio inclusivo, porque demuestra un compromiso con la sostenibilidad, está ligado estrechamente con el *core* de la organización (estas dos características son compartidas con el modelo de proyecto de

gestión responsable); pero, además, incorpora a personas de bajos ingresos en su cadena de valor, siendo esta una característica definitoria de los negocios inclusivos –el 73 % de las empresas proveedoras participantes, corresponden a micro, pequeñas y medianas empresas–. Adicionalmente, genera beneficios para todas las partes: todos ganan. A diferencia del negocio responsable que se limita a la mitigación de impactos, en el negocio inclusivo es vital que el programa, proyecto o iniciativa, genere valor para las partes que intervienen promoviendo la confianza entre los grupos de interés participantes. En este caso, lo propio ocurre en doble vía, entre Riopaila Castilla S.A. y la FCGRC con los proveedores participantes.

De igual modo, se evidencia la confianza generada entre los consultores que ejecutaron las capacitaciones y asesorías en los diferentes sistemas de gestión con los proveedores, porque demostraron ser expertos en los temas. Además, se demuestra la iniciativa empresarial que genera ganancias con la ampliación de los negocios de los proveedores, nuevos clientes y nuevos servicios ofrecidos (en algunos de ellos), con el respectivo aumento de sus activos.

Es así como la Empresa y la FCGRC han integrado las dos modalidades de inversión social, sin excluir ninguno de los atributos que las distinguen. Por lo tanto, el Proyecto resulta único y valioso, y puede ser considerado por otras organizaciones interesadas en implementar un proyecto de desarrollo de proveedores. En síntesis:

Está ligado estrechamente al *core* de la organización, porque contribuye a la mitigación de los impactos negativos que generan los proveedores en su cadena de abastecimiento y minimiza el riesgo en su reputación.

Genera impactos positivos para los tres grupos de interés como se mencionó en la sección de evaluación de impactos.

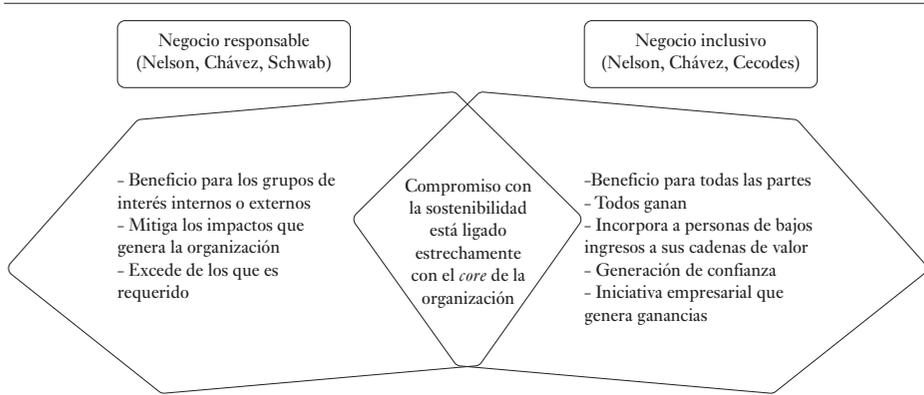
Implementa la gestión del riesgo, por la aplicación de estándares internacionales y la normativa nacional en materia de salud, seguridad industrial, medio ambiente, asuntos laborales y derechos humanos, disminuyendo así el riesgo a la organización por afectación a su reputación.

Mitiga los impactos negativos de la cadena de abastecimiento de la Empresa, en lo social, mediante el cumplimiento de los derechos humanos, previniendo el trabajo infantil y garantizando el empleo digno; en lo ambiental, a cinco Mipymes con la implementación del sistema de gestión ambiental y en lo económico a las 40 Mipymes, previniendo riesgos de anticorrupción y de ética.

Por último, el Proyecto Riopaila Castilla S.A. **extiende el cumplimiento normativo a su cadena de abastecimiento**, con su aporte a la mitigación de

impactos, al desarrollo de capacidades de sus proveedores, y a la triple cuenta por la solución de problemáticas ambientales, económicas y sociales.

GRÁFICA 39. VALORACIÓN DE MODALIDAD DE INVERSIÓN SOCIAL DEL PROYECTO



Fuente: Elaboración propia, con base en los autores Pérez y Romero (2006), Nelson (2007), Chávez (2012), Schwab (2008) y CECODES (2008).

5. LECCIONES APRENDIDAS

5.1. FACTORES DE ÉXITO

LIDERAZGO DE RIOPAILA CASTILLA Y LA FCGRC

Riopaila Castilla S.A. y la FCGRC han alcanzado un liderazgo reconocido, credibilidad y reputación frente a sus proveedores y en el sector de caña de azúcar, en general. Esto, debido a la implementación de estándares internacionales y a la implementación de buenas prácticas⁶, lo que les da legitimidad para motivar a las Mipymes participantes del Proyecto, a comprometerse con su implementación. Este liderazgo se ha afianzado por su interés en contribuir al desarrollo y mejora de sus territorios, y de sus proveedores, como actores fundamentales para su operación, en el marco de las acciones de la Gerencia

6 Riopaila Castilla S.A. lidera con el ejemplo, ya que cumple con todos los estándares solicitados a sus proveedores, con la implementación de los sistemas de gestión de calidad, salud y seguridad en el trabajo, ambiental, y se encuentra adherida a Pacto Global desde 2010.

de Abastecimiento de Riopaila Castilla y a partir del Programa Comunidades Sostenibles.

Así mismo, el liderazgo de la Empresa, ha permitido dinamizar los procesos de cambio de los proveedores, la toma de decisiones mutuas y la promoción de una dinámica que incorpora la participación, el desarrollo de capacidades y el compromiso con la sostenibilidad (Andesco, 2017).

INTERVENCIÓN DIFERENCIADA

Riopaila Castilla S.A. ha alcanzado un mayor nivel de intervención por la participación directa de la Gerencia de Cadena de Abastecimiento en el Proyecto, quien se encarga de realizar los procesos de selección y evaluación de los proveedores de Bienes y Servicios de Riopaila Castilla. Por medio de esta Gerencia se busca también la alineación de los proveedores con los objetivos estratégicos que garantizan el desarrollo sostenible y compromiso con la responsabilidad social empresarial. De este modo, Riopaila Castilla S.A., ha identificado de primera mano las debilidades y brechas para alinear a los proveedores con la estrategia de la compañía así como con el desarrollo sostenible y, de manera específica, con la estrategia de sostenibilidad de la compañía.

ARTICULACIÓN ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL SECTOR PRIVADO

Uno de los componentes principales del Proyecto fue la creación de alianzas estratégicas entre los distintos actores del sector público y privado, tales como el Ministerio de Industria y Comercio, Bancóldex (a través del programa *inn-pulsa*), Riopaila Castilla S.A., la FCGRC, los proveedores de bienes y servicios seleccionados, la Cámara de Comercio de Cali y las Empresas consultoras en RS, los interventores y auditores, el ente certificador SGS. Gracias a estas alianzas, se creó una mayor interacción entre los diversos actores y se lograron acuerdos que se convirtieron en un factor de éxito destacado para el logro y el cumplimiento de los objetivos definidos, y también para obtener el compromiso de cada actor. De este modo, se alcanzó la certificación de seis empresas en el sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015, y la adhesión de ocho Mipymes al Pacto Global de las Naciones Unidas por su interés y planes de acción en derechos humanos.

ASESORÍAS PERSONALIZADAS A LAS MIPYMES PARA IMPLEMENTAR LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

Las asesorías impartidas por consultores especializados en temáticas ambientales, de calidad, derechos humanos, seguridad y salud en el trabajo, han sido efectivas y han obtenido resultados significativos, por cuanto han sido personalizadas y adaptadas a las particularidades de cada proveedor, en las instalaciones de los diferentes municipios, para la adopción de los sistemas de gestión según sus necesidades.

OPORTUNIDADES DE MEJORA Y RECOMENDACIONES

TIEMPO INSUFICIENTE PARA DESARROLLAR Y APROPIAR TODOS LOS COMPONENTES DEL PROYECTO

El 100 % de las Mipymes entrevistadas, manifestaron que el tiempo de 10 meses es insuficiente para los temas de capacitación recibidos, teniendo en cuenta que los sistemas de gestión y estándares implementados, en su mayoría operan de acuerdo con el ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar, PHVA, que requiere procesos de mejora continua y verificación constante.

Recomendación: Para futuros proyectos, es necesario realizar un ejercicio previo de planeación que considere las particularidades de cada empresa, en cuanto a su tamaño y capital humano, para que los conceptos y herramientas entregadas sean aprovechados e interiorizados todos.

FALTA DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO POSTERIOR A LAS MIPYMES

Dentro del esquema del Proyecto, no se contempló el seguimiento a las Mipymes en las diferentes asesorías brindadas, lo cual impide identificar y comprender los factores que pueden interferir en la continuidad de la implementación de los sistemas de gestión, de tal forma que pueda servir como insumo para la definición de la ruta o estrategia de mejora continua.

Recomendación: planificar y desarrollar un plan de seguimiento y monitoreo, posterior a la implementación de los sistemas de gestión y estándares promovidos por el Proyecto, mediante la creación de un equipo de seguimiento conformado por los diferentes actores participantes en el Proyecto, que facilite una mirada diversa, pero complementaria al avance del Proyecto y a la toma

de nuevas decisiones consensuadas. Este seguimiento debe realizarse más allá de los tiempos dados por iNNpulsa para dar continuidad al trabajo realizado, para dar acompañamiento a las empresas en la implementación de las herramientas brindadas. Este plan se debe realizar con base en los resultados de las auditorías internas y externas ejecutadas y los resultados obtenidos en los programas de capacitación. Así mismo, se sugiere realizar un acompañamiento más detenido a los proveedores más pequeños para reducir el riesgo de no continuidad de los procesos, al contar con poco personal para su implementación. También es importante formular indicadores que les permitan realizar mediciones que evidencien el valor generado a través del mejoramiento de la calidad de los productos o servicios prestados por estas 40 empresas proveedoras, a más largo plazo.

LA POLÍTICA DE COMPRAS DEBE PRIVILEGIAR NO SOLO EL PRECIO, SINO TAMBIÉN LA CALIDAD

En las entrevistas realizadas a los proveedores participantes, se observó que existe la percepción de que prima el precio ofrecido por encima de la calidad, en el momento de seleccionar al proveedor ganador de la prestación del servicio o producto. A su vez, Riopaila Castilla S.A. ha identificado que los proveedores participantes en el Proyecto, que se han presentado a las últimas licitaciones, están quedando por fuera del proceso de contratación debido al precio presentado.

Recomendación: estructurar y divulgar un modelo de calificación que evalúe a las empresas, de acuerdo con los sistemas de gestión implementados para garantizar un servicio eficiente, con la calidad e inocuidad que necesita Riopaila Castilla S.A. Se propone que este modelo contemple las materias de la responsabilidad social, tales como gobernanza, derechos humanos, medio ambiente, prácticas laborales, prácticas justas de operación y participación y desarrollo comunitario.

AUSENCIA DE RELACIONAMIENTO ENTRE PROVEEDORES BENEFICIADOS PARA PROMOVER E INCENTIVAR NUEVOS NEGOCIOS

Algunos proveedores participantes en el Proyecto no se conocen entre ellos, ni conocen los servicios que pueden prestarse mutuamente, tales como transporte,

mantenimiento de equipos, diseño de piezas gráficas, dotación de uniformes, ferretería, entre otros.

Recomendación: se propone la creación de espacios como foros y eventos con expertos capacitadores que los ayuden a profundizar en temas especializados de acuerdo con sus necesidades específicas, para propiciar la integración, compartir las experiencias, las lecciones aprendidas en cada Proyecto y las nuevas ideas y oportunidades de negocio. Esto se logrará a partir de la identificación de los diferentes bienes y servicios que ofrecen los proveedores y que sirven para optimizar los recursos e incrementar la productividad y la competitividad de sus propios negocios.

Así mismo, se recomienda que con la participación de la FCGRC se liden convenios con la Cámara de Comercio de Cali, para realizar talleres de actualización en los estándares implementados y ferias empresariales, lo cual permite generar servicios de soporte empresarial mejorados y alianzas entre compañías, de acuerdo con el planteamiento de aquello que Nelson (2007) define como asociaciones que favorecen el desarrollo empresarial, reducir la pobreza y ayudar a esparcir más prácticas de negocio responsable y competitivo a través de la cadena de valor entre grandes y pequeñas empresas.

CONSIDERACIONES Y CONCLUSIONES FINALES

De acuerdo con los postulados propuestos por Chávez *et al.* (2012), el Proyecto de la FCGRC genera **valor compartido** entre la empresa, la FCGRC y los proveedores participantes, en cuanto al esquema del continuo organizacional, el cual cuenta con siete modalidades de inversión social, de las que se toman dos para esta investigación: **negocio responsable** y **negocio inclusivo**.

Así, para la Empresa, el valor compartido se observa en la mitigación de los impactos negativos que genera su cadena de abastecimiento, demostrando que está ligado estrechamente con el *core* de su negocio; por lo tanto, a largo plazo, se espera que se traduzca en la mejora de la calidad de los bienes y servicios entregados por sus proveedores. En este sentido, otro valor para Riopaila Castilla es la reducción de la dependencia de sus proveedores frente a la empresa como único cliente y una mayor autonomía que se traduce en la búsqueda de nuevos clientes, sustentado en los testimonios de los proveedores.

Por otro lado, para la FCGRC, el valor se representa en su capacidad de extender los lazos entre la empresa y los proveedores, no solo en la parte económica, sino en permitir el desarrollo de las capacidades de los proveedores; de esta manera, la FCGRC afianza el liderazgo compartido entre empresa y estos.

En cuanto a los proveedores participantes, el valor compartido se encuentra en el desarrollo de capacidades administrativas, financieras, comerciales y sociales; en la generación de confianza, así como en el sentido de pertenencia de los dueños de las empresas hacia sus negocios, ya que han transformado la visión de sus líderes en la forma de administrar su negocio, lo cual le permite obtener ingresos adicionales, ofrecer sus servicios a nuevos clientes y generar nuevos empleos.

De esta manera, se comprueba la hipótesis sobre el hecho de que el Proyecto genera valor compartido en la medida en que disminuye el riesgo en la reputación de la Empresa y contribuye a la mejora de las capacidades organizacionales de las empresas contratistas.

Por otra parte, el enfoque de sostenibilidad es transversal a todo el Proyecto, ya que se encuentra asociado al imperativo estratégico de sostenibilidad de Riopaila Castilla, el cual busca el aseguramiento del suministro de bienes, obras y servicios para operar en condiciones de mercado, con criterios de calidad, costo, oportunidad, el respeto de los derechos humanos, el cumplimiento de la normatividad y estándares nacionales e internacionales, enmarcados en los valores éticos de la compañía.

Entonces, el Proyecto está logrando efectivamente crear entornos sostenibles debido a que contribuye al cumplimiento de la calidad, oportunidad e inocuidad de los productos o servicios requeridos por Riopaila Castilla S.A., y, al mismo tiempo, aporta al desarrollo de las Mipymes participantes con la implementación de sistemas de gestión de calidad, salud, seguridad industrial y medio ambiente, acorde con sus necesidades.

Es así como las grandes empresas como Riopaila Castilla, podrán apalancar su propia sostenibilidad contribuyendo al crecimiento económico de las regiones y del país para el cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible n.º 8, la adopción de mecanismos que permitan el aumento de la competitividad a la cadena de valor en pro de sus procesos de calidad, respetuosos de la normatividad ambiental y los derechos humanos, al igual que los procesos de mercadeo que consigan abrir nuevos mercados y ser sostenibles.

En resumen, a partir del liderazgo, del valor compartido y del desarrollo de sus capacidades, los proveedores pueden generar otros ingresos a partir de nuevos clientes, la ampliación de nuevas líneas de negocio, así como la generación de empleo, en su mayoría local, ya que se trata de empresas locales.

Finalmente, a partir de este estudio se pudo identificar el aporte que realiza la FCGRC en términos de buenas prácticas aplicadas en el día tras día de la operación, razón por la cual desarrolló un instrumento didáctico, ilustrativo,

sencillo y claro que recopila el paso a paso, convirtiéndose en un modelo de intervención social que pueda ser replicado por otras organizaciones que como Riopaila Castilla S.A. y la FCGRC están comprometidas con la dinamización de los territorios y sus economías para lograr su sostenibilidad. Es útil también para quienes lo quieran adaptar a su cadena de abastecimiento, mediante la implementación de buenas prácticas de gestión de calidad, ambiental, salud y seguridad en el trabajo, fortalecimiento de la gestión financiera y costos, gestión comercial, responsabilidad social y derechos humanos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABDEL, G. y ROMO, D. (03/2005). Sobre el concepto de competitividad. Vol. 55, n.º 3. Obtenido de: <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/76/1/RCE.pdf>
- AGLE, B.; MITCHELL, R. y WOOD, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, pp. 853-856. Obtenido de: https://www.jstor.org/stable/259247?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Andesco. (2017). Comunidades sostenibles: Estrategia de transformación territorial. En Andesco, El Premio Andesco a la Responsabilidad Social Empresarial y su aporte a la Sostenibilidad. Obtenido de: <http://andesco.org.co/ganador/premio-andesco-a-la-rse-version-2018-clic-aqui/>
- ANNAN, K. (2002). Discurso del exsecretario de Naciones Unidas en una sesión cerrada del Foro Económico Mundial, New York.
- Cámara de Comercio de Cali. (24/06/2014). Apunte económico. Obtenido de <http://www.ccc.org.co/file/2014/06/Apunte-economico-pymes-jun-v3.pdf>
- Cecodes. (2008). *Los negocios inclusivos en Colombia*. Bogotá: Cecodes.
- Cepal. (2015). Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia. Bogotá: Cepal.
- CHÁVEZ, D.; YEPES, G. y CANNON, S. (2012). *Principios de inversión social. Experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe*. Bogotá: Centro Regional para América Latina y el Caribe en apoyo con Pacto Mundial de Naciones Unidas, Universidad Externado de Colombia y Secretaría de los Principios para la Inversión Social.

- Constitución Política de Colombia [Const.] (1991) Artículo 355 [Título XII]. Obtenido de: <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-12/capitulo-3/articulo-355>
- DE LA MAZA, C. L. (2007). *Evaluación de impactos ambientales*. Santiago: Editorial Universitaria.
- Departamento Nacional de Planeación, DNP. (2008). Documento Conpes 3527, Política Nacional de Competitividad y Productividad. Obtenido de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3527.pdf>
- ESPINOZA, C. y PÉREZ-ESPINOZA, M. (2017). *La competitividad industrial: Una revisión teórica*. Obtenido de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/empresas/12-la-competitividad-industrial.pdf>
- Fundación Caicedo González Riopaila Castilla. (2015a). Reporte de sostenibilidad y gestión. Obtenido de <https://www.riopaila-castilla.com/wp-content/uploads/2016/10/Informe-sostenibilidad-2015.pdf>
- Fundación Caicedo González Riopaila Castilla. (2016). Resumen del Informe de sostenibilidad y gestión 2016. Cali: FCGRC.
- Fundación Caicedo González Riopaila Castilla. (30/10/2015b). Formato guía Propuesta de encadenamientos - innpulsa. Cali: Fundación Caicedo González Riopaila Castilla.
- Fundación Caicedo González Riopaila Castilla. (08/01/2017). Informe Final de Ejecución Contrato de Cofinanciación n.º DCP 097-15. Santiago de Cali: FCGRC.
- Fundación Caicedo González Riopaila Castilla. (s.f.). Fundación Caicedo González Riopaila Castilla. Recuperado el 02 de 11 de 2017, obtenido de <http://www.fcgriopailacastilla.org/index.php/quienes-somos/historia>
- Global Sustainability Standards Board, GSSB. (2017). Los estándares GRI. Obtenido de: <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-spanish-translations-download-center/?g=330b4d3a-0e4a-475b-935e-6d55853593f6>
- GONZÁLEZ, L. (2014). El impacto del desarrollo de proveedores en la cadena de suministros. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13483/1/EL%20IMPACTO%20DEL%20DESARROLLO%20DE%20PROVEEDORES%20EN%20LA%20CADENA%20DE%20SUMINISTROS.pdf>
- Innpulsa Colombia. (2014). Encadenamientos productivos, la apuesta para el crecimiento empresarial. Obtenido de: https://www.innpulsacolombia.com/sites/default/files/encadenamientos_productivos.pdf

- INNpursa-Fundación Caicedo González Riopaila Castilla. (2016). Informe diagnóstico ISO 14001:2015.
- MARTÍNEZ, P. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Revista Pensamiento y Gestión*, 20, pp. 165-193.
- MASTRANGELO, A. (2017). Qué es la licencia social para operar. Obtenido de: <http://alejandramastrangelo.com/que-es-la-licencia-social-para-operar/>
- Ministerio de Trabajo. (26/05/2015). Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. [Decreto 1072 de 2015].
- Ministerio de Trabajo. (31/07/2014). Por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo [SG-SST]. [Decreto 1443 de 2014].
- Naciones Unidas. (s.f.). Objetivos de Desarrollo Sostenible, 17 objetivos para transformar nuestro mundo. Recuperado el 14 de 11 de 2017, de <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>
- NELSON, J. (2007). Building linkages for Competitive and Responsible Entrepreneurship. Viena: United Nations Industrial Development, Unido.
- ONU. (04/2015). Crónica ONU. Análisis del objetivo 8 relativo a un trabajo decente para todos. Obtenido de: Organización de Naciones Unidas, ONU: <https://unchronicle.un.org/es/article/objetivo-8-lisis-del-objetivo-8-relativo-al-trabajo-decente-para-todos>
- ONU. (10/2017). Organización de Naciones Unidas. Obtenido de Objetivos de Desarrollo Sostenible. 17 objetivos para transformar nuestro mundo. Objetivo 8: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>
- Organización Internacional de Normalización. (2015a). ISO 14001 (Sistema de gestión de calidad). Obtenido de: <https://www.nueva-iso-14001.com/pdfs/FDIS-14001.pdf>
- Organización Internacional de Normalización. (2015b). ISO 9001 (Requisitos del sistema de gestión de calidad). Obtenido de: http://www.minvivienda.gov.co/Documents/Sobre%20el%20Ministerio/Sistemas-de-Gestion/NTC_ISO_9001_2015.pdf
- ORREGO, S. (11/07/2014). Evento logístico. Obtenido de: <http://silviaorrego.wixsite.com/eventologistico/single-post/2014/07/11/El-Desarrollo-de-Proveedores-como-Mejora-Continua>.

Pacto Global Red Colombia. (s.f.). Our Participants. Obtenido de: https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?utf8=%E2%9C%93&search%5Bkeywords%5D=&search%5Bcountries%5D%5B%5D=39&search%5Breporting_status%5D%5B%5D=noncommunicating&search%5Breporting_status%5D%5B%5D=active&search%5Bper_page%5D=10&search

PÉREZ, O. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

PÉREZ y ROMERO (2016). Responsabilidad social. En O. PÉREZ. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social* (pp. 33-49). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

PORTER, M. y KRAMER, M.R. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*. pp. 3-15. Obtenido de: <http://www.cepb.org.bo/urser/wp-content/uploads/2014/12/E33.pdf>.

RIOPAILA CASTILLA. (2015). Informe de sostenibilidad y gestión 2015. Recuperado el 09 de 2017, de <https://www.riopaila-castilla.com/wp-content/uploads/2016/10/Informe-sostenibilidad-2015.pdf>

RIOPAILA CASTILLA. (s.f.). Procesos productivos. Historia. Recuperado el 06 de 11 de 2017, obtenido de: <http://www.riopaila-castilla.com/procesos-productivos/>

SANTOS, C. (2017). Entrevista realizada a María Virginia Del Risco, coordinadora social Fundación Caicedo González Riopaila Castilla, el 15 de junio de 2017.

SANTOS, C. (2017a). Entrevista realizada a John Jairo Román Gómez, gerente de la Cadena de Abastecimiento Riopaila Castilla S.A., el 28 de septiembre de 2017.

SANTOS, C. (2017b). Entrevista realizada a Diana Cundar, coordinadora de compras Riopaila Castilla S.A., el 1 de junio de 2017.

SANTOS, C. (2017c). Entrevista realizada a Benito López, coordinador del Proyecto Fundación Caicedo González Riopaila Castilla, el 1° de junio de 2017.

SANTOS, C. (2017d). Entrevista realizada a Claudia Vélez, representante de la Cooperativa Valle Express, el 31 de mayo de 2017.

SANTOS, C. (2017f). Entrevista realizada a Alejandrino Santos, coordinador de calidad Confecciones Midy, el 31 de mayo de 2017.

SANTOS, C. (2017g). Entrevista realizada Angélica Rangel, secretaria de desarrollo del municipio de Pradera, el 27 de septiembre de 2017.

SCHWAB, K. (01/01/2008). Global corporate citizenship; working with governments and civil society. *Foreign Affairs* 87(1), pp. 107-118.

World Business Council for Sustainable Development. (s.f.). World Business Council for Sustainable Development. Obtenido de WBCSD: <http://www.wbcsd.org/home.aspx>