LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO AUTÉNTICO COMPROMISO O COMO SIMPLE ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMERCIAL

YOLIMA JOHANA NIÑO CASTIBLANCO
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO AUTÉNTICO COMPROMISO O COMO SIMPLE ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMERCIAL

YOLIMA JOHANA NIÑO CASTIBLANCO

DIRECTOR:

DANIEL OSPINA

Trabajo presentado como requisito para obtener el título de Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2015
AGRADECIMIENTOS:

Gracias a Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida al lado de mi compañero permanente y junto a mi precioso hijo que viene en camino, por su comprensión en el desarrollo de este trabajo de grado.

Gracias a todas aquellas personas que me apoyaron y me regalaron una voz de aliento cuando más sentí desfallecer y creía que no podía lograr este reto.

A mi tutor y director de programa por sus consejos y guía en el desarrollo de este trabajo de grado.
DEDICATORIA:

Quiero dedicar este trabajo a Dios quien me ha dado la vida y las fuerzas suficientes para el desarrollo de este trabajo de grado.

A mi hijo Jorge Eduardo quien viene en camino quien es mi gran inspiración y motor de vida.

A mi compañero permanente por apoyarme y aconsejarme en los momentos más difíciles.
INTRODUCCIÓN ........................................................................................................ 11

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN ........................................................................ 12

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .................................................................... 12

1.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .................................................................... 14

1.3. OBJETIVOS ......................................................................................................... 14

1.3.1. Objetivo general ............................................................................................. 14

1.3.2. Objetivos específicos ..................................................................................... 15

2. MARCO TEÓRICO .................................................................................................. 16

2.1. MARKETING RELACIONAL: CONCEPTO Y ASPECTOS ESTRATÉGICOS .......................... 16

2.2. MARCO CONCEPTUAL ....................................................................................... 18

3. LOS CASOS DE AVIANCA Y BAVARIA FRENTE A LA RSE ................................. 20

3.1. EL CASO DE AVIANCA ..................................................................................... 20

3.1.1. Corrupción, ética y seguridad ....................................................................... 22

3.1.2. Política medioambiental ............................................................................... 23

3.1.3. Talento humano ............................................................................................ 28

3.1.4. Desarrollo social ........................................................................................... 30

3.1.5. Derechos humanos ........................................................................................ 32

3.2. EL CASO DE BAVARIA .................................................................................... 35

3.2.1. Desincentivar el consumo irresponsable de alcohol .................................... 37

3.2.2. Producir más cerveza usando menos agua .................................................... 38
3.2.3. Reducir la huella de energía y de carbono. ................................................................. 39
3.2.4. Materiales de empaque, reúso y reciclaje. ................................................................. 41
3.2.5. Trabajar para que las operaciones tengan cero desperdicios. ......................... 42
3.2.6. Incentivar el desarrollo empresarial en las cadenas de valor. ......................... 43
3.2.7. Beneficiar a las comunidades en las que opera la empresa ......................... 45
3.2.8. Contribuir a la reducción del VIH/SIDA ................................................................. 46
3.2.9. Respetar los derechos humanos .............................................................................. 47
3.2.10. Transparencia y ética ............................................................................................. 48
3.3. LA SITUACIÓN DE RSE FRENTE AL COMPROMISO Y AL
POSICIONAMIENTO COMERCIAL ............................................................................... 52
3.3.1. La guía GRI .................................................................................................................. 53
3.3.2. Comparación de la aplicación de responsabilidad en Avianca y Bavaria .. 56
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ................................................................. 59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..................................................................................... 62
<table>
<thead>
<tr>
<th>Tabla</th>
<th>Descripción</th>
<th>Pág.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Continuum del intercambio</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Asuntos clave del informe de Responsabilidad Social y Sostenibilidad</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Capacitaciones ambientales</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Indicadores de desempeño ambiental</td>
<td>27</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Indicadores de prácticas laborales</td>
<td>29</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>Indicadores de derechos humanos</td>
<td>32</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>Diez prioridades de desarrollo sostenible para Bavaria</td>
<td>35</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>Acciones para desincentivar el consumo irresponsable de alcohol</td>
<td>38</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>Acciones para producir más cerveza usando menos agua</td>
<td>38</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>Acciones para reducir la huella de energía y de carbono</td>
<td>40</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>Acciones para el empleo materiales de empaque, reúso y reciclaje</td>
<td>41</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>Acciones para que las operaciones tengan cero desperdicios</td>
<td>42</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>Acciones para incentivar el desarrollo empresarial en las cadenas de valor</td>
<td>44</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>Acciones para que las operaciones tengan cero desperdicios</td>
<td>45</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>Respeto de los derechos humanos</td>
<td>47</td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>Acciones para la transparencia y ética</td>
<td>48</td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>Indicadores de desempeño ambiental de Bavaria</td>
<td>49</td>
</tr>
<tr>
<td>18</td>
<td>Indicadores de Bavaria sobre prácticas laborales</td>
<td>50</td>
</tr>
<tr>
<td>19</td>
<td>Indicadores en derechos humanos</td>
<td>51</td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>Principios para definir la calidad de la memoria</td>
<td>55</td>
</tr>
</tbody>
</table>
LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Expectativas sociales sobre las empresas......................................................... 13
Figura 2. Formación, capacitación y sensibilización ambiental ....................................... 24
Figura 3. Niveles de aplicación GRI .................................................................................. 34
Figura 4. Índice de consumo de hl agua por hl de cerveza envasada................................. 39
Figura 5. Consumo de energía en MJ / hl .......................................................................... 41
Figura 6. Porcentaje de residuos aprovechables por tipo ............................................... 43
Figura 7. Número de proveedores evaluados en proceso................................................... 44
Figura 8. Usuarios registrados en la red de emprendedores ............................................ 46
Figura 9. Promedio de horas/trabajador invertidas en capacitación................................. 48
RESUMEN

El presente trabajo busca analizar el grado en que los programas de responsabilidad social empresarial de Avianca y Bavaria son consecuentes con un auténtico compromiso o se trata de una simple estrategia de posicionamiento comercial. Como parte del trabajo se analizan los criterios que orientan la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial de esas empresas; así mismo se comparan los resultados con base en las memorias elaboradas en la Guía del Global Reporting Initiative (GRI).

El trabajo incluye una revisión del concepto de marketing relacional y sus implicaciones en la estrategia de las organizaciones para el logro de sus objetivos y en la forma como se relacionan con sus grupos de interés. Así mismo se analiza el desempeño de Avianca y Bavaria materia ambiental, laboral y de derechos humanos. También se analiza el rol de la GRI frente a las memorias de sostenibilidad, así como los mecanismos de verificación y el papel que pueden tener los grupos de interés frente al tema.

**Palabras claves:** Responsabilidad Social, compromiso, Avianca, Bavaria, GRI.
This paper analyzes the extent to which corporate social responsibility programs of Avianca and Bavaria are consistent with a genuine commitment or are a simple strategy of commercial positioning. As part of the work, the criteria that guide the implementation of corporate social responsibility of those companies are analyzed; likewise, the results are compared based on reports prepared the Global Reporting Initiative (GRI).

The work includes a review of the concept of relationship marketing and its implications on the strategy of organizations to achieve their objectives, and how they are related with their stakeholders. In addition, the performance of Avianca and Bavaria environmental, labor and human rights is analyzed. The role of GRI about sustainability reporting and verification mechanisms and the role that groups of interest may have regarding the topic is also discussed.

Key words: Social responsibility, commitment, Avianca, Bavaria, GRI.
INTRODUCCIÓN

En la medida en que las empresas han evolucionado, se ha motivado un cambio en el paradigma de sus intereses, por lo que ya no sólo debe dar resultados y satisfacciones a corto plazo a sus accionistas, sino también a actores sociales como la sociedad civil, los consumidores, el sector público y los proveedores. En la actualidad se exige un compromiso de acción claro en favor del mejoramiento sistemático de la calidad de vida de las comunidades, lo que ha conducido a la creación del concepto de responsabilidad social empresarial.

De acuerdo con la Comisión de las Comunidades Europeas, la RSE “es un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente integrar las preocupaciones sociales y económicas en sus actividades comerciales y en las relaciones con sus interlocutores”(2009, p. 7). En la actualidad La RSE implica un compromiso voluntario por parte de las empresas con el desarrollo sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad para mejorar su calidad de vida. Sin embargo en el futuro el alcance de ese concepto podría variar o tener un carácter progresivamente obligatorio, por lo que las empresas que hasta ahora no lo han acogido plenamente, deberían interesarse cada vez más por el mismo y por sus implicaciones, dado que, aunque no sean conscientes de ello, sus clientes, vecinos, proveedores, accionistas, así como las autoridades y demás grupos de interés, pueden estar dándole a este tema una importancia que resulta imprudente desconocer.
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial ha cobrado vigencia en los últimos años, por lo que las empresas que reconocen la importancia que ese aspecto tiene en la sociedad actual y en la decisión de compra de sus clientes actuales y potenciales, han diseñado estrategias acordes con esa importancia. Sin embargo, Sierra (2008) plantea que “No confundir la RSE con filantropía, entre otras cosas porque una empresa puede ser filantrópica, hacer grandes donaciones y desarrollar una vasta acción social en beneficio de los sectores pobres de la población, pero no ser responsable socialmente, en sentido estricto, es decir, con sus distintos grupos de interés en el marco de una estrategia corporativa” (p. 47).

Por otro lado, el concepto de RSE incluye varias dimensiones; en efecto, el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial, según Rincón y Díaz (2009), encontró que el tema no se debe limitar a las acciones sociales desarrolladas por la empresa en la comunidad, sino que implica también prácticas e interacciones con diversos públicos, entre los que se encuentran: empleados, consumidores, clientes, proveedores, medio ambiente, gobierno y sociedad. Rincón y Díaz agruparon las variables y dimensiones que integran la RSE y, tomando para su estudio el criterio del Centro de Estudio Mexicano de la Filantropía, realizaron la medición de las expectativas sociales sobre las empresas que se presentan en la Figura 1.

Uno de los aspectos que mayor reconocimiento tiene en materia de RSE es la gestión ambiental que haga la empresa a lo largo de todo el ciclo de los productos que ofrece; para que una empresa pueda lograr los objetivos en el caso específico de la gestión ambiental, debe trabajar tanto frente a los procesos como frente a los productos.
Ese mismo atractivo que genera el tema ha hecho que en algunos casos intenten mostrar más de lo que realmente hacen en materia de RSE, buscando con ello obtener el favorecimiento de su público. Es por ello que al momento de plantear la política de RSE las empresas deben ser muy cuidadosas, pues algunas manifiestan de forma pública su apoyo a iniciativas filantrópicas en favor de las comunidades en que operan, aunque esa retórica en algunos casos no coincide para algunos críticos con su forma de llevar adelante negocios éticamente cuestionables. En cambio, aquellas empresas que asumen el tema responsablemente y con el objetivo de acrecentar el prestigio del negocio y participar activamente en la mejora de las condiciones de vida de la comunidad en la que opera, favorecen la construcción de una cultura organizacional que transmita una imagen institucional con atributos individuales que fortalezcan su reputación social, amplíen su credibilidad y consecuentemente acrecienten su grado de legitimación social.

**Figura 1. Expectativas sociales sobre las empresas.**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Expectativa</th>
<th>Porcentaje</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Apoyar legislación progresista</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>Incentivar el voluntariado</td>
<td>26</td>
</tr>
<tr>
<td>Resolver los problemas sociales</td>
<td>32</td>
</tr>
<tr>
<td>Mejorar la estabilidad económica</td>
<td>41</td>
</tr>
<tr>
<td>Reducir desigualdad de ingresos</td>
<td>43</td>
</tr>
<tr>
<td>Prevenir VIH/SIDA</td>
<td>43</td>
</tr>
<tr>
<td>Reducir abuso a los DD. HH.</td>
<td>50</td>
</tr>
<tr>
<td>Buena calidad a menor precio</td>
<td>59</td>
</tr>
<tr>
<td>Elevados estándares universales</td>
<td>73</td>
</tr>
<tr>
<td>Uso responsable de materias...</td>
<td>75</td>
</tr>
<tr>
<td>No causar daño al medio ambiente</td>
<td>82</td>
</tr>
<tr>
<td>Trato justo a los empleados</td>
<td>82</td>
</tr>
<tr>
<td>Seguridad de los productos</td>
<td>87</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Rincón y Díaz (2009)

Conscientes de ese riesgo de que algunas empresas pretenden mostrar más de lo que realmente hacen en materia de RSE, los consumidores han ido generando
desconfianza frente a algunas campañas de RSE, por lo que han surgido organizaciones que se encargan de generar indicadores objetivamente medidos que permiten certificar con estándares internacionales las actividades socialmente responsables emprendidas por las empresas que las contratan. Global Reporting Initiative (GRI), iniciado en 1999, desarrolla indicadores específicos referidos a cuestiones económicas, ambientales y sociales a incluirse en un informe de uso voluntario por parte de empresas, ONG, consultorías, organizaciones académicas y otras.

Teniendo en cuenta las implicaciones que el asunto tiene en la gestión del administrador, el presente trabajo monográfico busca abordar el análisis de la responsabilidad social que ejercen las empresas Avianca y Bavaria buscando establecer si se trata de un auténtico compromiso o si por el contrario lo hacen como una simple estrategia que les genere buen posicionamiento comercial en su mercado objetivo.

1.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

¿La responsabilidad social de las empresas Avianca y Bavaria es consecuente con un auténtico compromiso o se trata de una simple estrategia de posicionamiento comercial?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general.

Analizar el grado en que los programas de responsabilidad social empresarial de Avianca y Bavaria son consecuentes con un auténtico compromiso o se trata de una simple estrategia de posicionamiento comercial.
1.3.2. Objetivos específicos.

1. Identificar si las organizaciones Avianca y Bavaria cumplen con la Responsabilidad Social Empresarial.

2. Analizar los criterios utilizados en la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial de las organizaciones Avianca y Bavaria como un auténtico compromiso o una estrategia de posicionamiento comercial.

3. Comparar la aplicación de la Responsabilidad de las organizaciones Avianca y Bavaria con base en los reportes establecidos por Global Reporting Initiative (GRI).
2. MARCO TEÓRICO

2.1. MARKETING RELACIONAL: CONCEPTO Y ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Una de las dimensiones incluidas en la responsabilidad social empresarial tiene que ver con el propósito último que la organización busca, es decir, si lo que busca es solamente generar utilidades para los accionistas, o si por el contrario la empresa es movida por propósitos de mayor trascendencia. Para establecer criterios que contribuyan a resolver esa duda, resulta apropiado estudiar el concepto de marketing relacional y compararlo con el marketing transaccional.

La obsolescencia del concepto de marketing mix ha perdido posición debido a que en los mercados actuales, más dinámicos y turbulentos, las empresas deben tener una nueva orientación estratégica en las que se orienten a la creación y entrega del valor que los clientes demandan, centrada en el qué hacer por los clientes.(Grönroos, 1996). Esta nueva orientación es contraria a las 4P, que se enfocaba una definición del marketing orientada a la producción, que se orientaba en qué hacer a los clientes. Adicionalmente el marketing mix es un concepto más relacionado con los mercados de consumo.

Bodonaba y Garrido (2002) proponen una comparación entre el marketing transaccional y el marketing relacional, de acuerdo con la Tabla 1.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tabla 1. Continuum del intercambio.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Elementos del intercambio</td>
</tr>
<tr>
<td>-----------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Horizonte</td>
</tr>
<tr>
<td>Naturaleza</td>
</tr>
<tr>
<td>Objetivo</td>
</tr>
<tr>
<td>Centro</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Como se observa en la Tabla 1, el enfoque estratégico del marketing transaccional es bajo, mientras que es alto en el marketing relacional. Es por eso que la implantación exitosa de una estrategia de marketing de relaciones necesita que el negocio sea orientado hacia un negocio de servicio, que la empresa pase de una perspectiva de procesos de gestión al establecimiento de relaciones y redes con los agentes del mercado, lo que implica que a nivel operativo se busquen contacto directo con sus clientes, para lo que se necesita el desarrollo de bases de datos y definir un sistema de servicio que se enfoque en sus necesidades.(Grönroos, 1996)

Es necesario que la empresa cambie su estrategia basada en la producción y se oriente al cliente, en los beneficios que él consigue gracias a la ampliación de la
oferta que hace la empresa de servicios con mayor valor agregado. Lograrlo supone además que todas las áreas y funciones de la empresa actúen de manera coordinada para crear y entregar cada vez más valor, mediante relaciones de largo plazo; este tipo de relaciones supone un conocimiento más preciso de sus clientes mediante un contacto más directo. Cada cliente es tomado de manera individual y personalizada, en lugar de hacerlo de manera anónima, no solo si se trata de empresas de servicios sino también en el caso de bienes de consumo masivo. Éstas últimas deben encontrar algún mecanismo lograr este propósito. (Bordonaba & Garrido, 2002)

2.2. MARCO CONCEPTUAL

La bibliografía consultada evidencia un aumento significativo de la ponderación que otorga el consumidor a las iniciativas sociales de las empresas en el momento de realizar sus compras. El concepto de responsabilidad social empresarial se halla estrechamente ligado a otros como el Consumo Socialmente Responsable (CnSR) y las Competencias Corporativas (CC).

El concepto de consumo socialmente responsable se constituye en un factor determinante del comportamiento de compra del consumidor, es decir, la intención de adquirir un determinado producto o servicio, después de pagar por éste. En el presente trabajo se utilizan, entre otros, los términos que se definen a continuación:

- Responsabilidad Social Empresarial (RSE) puede ser definida como ‘una configuración de principios de responsabilidad social de una organización, procesos de sensibilidad social, políticas, programas y resultados observables en lo que respecta a las relaciones sociales de la empresa’ (Wood, 1991, p. 693).
- Competencia Corporativa (CC) es "la pericia en la producción y comercialización de productos y servicios" (Brown & Dacin, 1997, p. 70).

- Asociación Corporativa es "el conjunto de imágenes, ideas e información que una persona tiene sobre una empresa" (Brown y Dacin, 1997, p. 69).

- Consumo Socialmente Responsable (CnSR) es "la elección consciente y deliberada de efectuar sus decisiones de compra sobre la base de principios éticos" (Devinney, et al., 2006, p. 32).

- Iniciativas Sociales son "las actividades realizadas por una organización en apoyo a causas sociales como expresión de su compromiso con la Responsabilidad Social Empresarial" (Kotler & Lee, 2005, p. 3).
3. LOS CASOS DE AVIANCA Y BAVARIA FRENTE A LA RSE

El análisis planteado se basa en el empleo de fuentes secundarias, relacionados en los informes GRI, para identificar los aspectos sociales, económicos y ambientales de cada una de las empresas mencionadas en el estudio, teniendo en cuenta los balances financieros para identificar el rubro que se destina para las estrategias relacionadas a la responsabilidad social empresarial.

3.1. EL CASO DE AVIANCA


Avianca Holding tuvo ingresos por USD$4.6 billones en 2013, 24,6 millones de pasajeros transportados, con una ocupación promedio de 80,5%, y 5.300 frecuencias semanales a 100 destinos en 25 países. Su misión corporativa dice “Volamos y servimos con pasión para ganar tu lealtad” y su visión plantea “Ser la Aerolínea líder de América Latina preferida en el mundo. El mejor lugar para trabajar. La mejor opción para los clientes. Valor excepcional para los accionistas” (Avianca, 2014).

Con el propósito de avanzar en su gestión de su sostenibilidad, la organización identificó diez asuntos clave que constituyen la materialidad de su Informe de

### Tabla 2. Asuntos clave del informe de Responsabilidad Social y Sostenibilidad

<table>
<thead>
<tr>
<th>ASUNTOS</th>
<th>DESCRIPCIÓN</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>CALIDAD Y DISPONIBILIDAD DEL SERVICIO</strong></td>
<td>EFICIENCIA EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>EXCELENCIA LATINA EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE Y AL VIAJERO</strong></td>
<td>CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES DE CONFIANZA CON LOS CLIENTES Y VIAJEROS (LATINO MODERNO) A TRAVÉS DE LA ADECUADA GESTIÓN DE SUS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>SEGURIDAD OPERACIONAL</strong></td>
<td>MEJORA CONTINUA EN LA PREVENCIÓN DE RIESGOS ASOCIADOS A LA SEGURIDAD DE LOS SERVICIOS Y A LA SALUD DE LOS CLIENTES Y VIAJEROS</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>SEGURIDAD OCUPACIONAL</strong></td>
<td>MEJORA CONTINUA EN LA PREVENCIÓN DE RIESGOS ASOCIADOS A LA SEGURIDAD Y SALUD DE LOS EMPLEADOS DE LAS COMPAÑÍAS SUBSIDIARIAS</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</strong></td>
<td>DESARROLLO DE LOS EMPLEADOS CON BASE EN EL MÉRITO Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. PROMOCIÓN DE UN ENTORNO LABORAL CARACTERIZADO POR LA COMUNICACIÓN, LA DIVERSIDAD, LA INCLUSIÓN Y EL RESPETO</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>ÉTICA Y TRANSPARENCIA</strong></td>
<td>COMPROMISO CON LA INTEGRIDAD EN LA GESTIÓN CORPORATIVA</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>COMPROMISO CON EL MEDIO AMBIENTE</strong></td>
<td>GESTIÓN INTEGRAL Y USO RACIONAL DE RECURSOS Y PROMOCIÓN DE PRÁCTICAS RESPONSABLES</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>EMISIONES Y RUIDO</strong></td>
<td>GESTIÓN DE LOS PRINCIPALES IMPACTOS AMBIENTALES QUE GENERA LA OPERACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS SUBSIDIARIAS</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>GESTIÓN DE LA CADENA DE VALOR</strong></td>
<td>SEGUIMIENTO Y DESARROLLO DE LOS PROVEEDORES</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>COMPROMISO CON EL DESARROLLO SOCIAL</strong></td>
<td>CONTRIBUCIÓN VOLUNTARIA AL MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE</td>
</tr>
</tbody>
</table>
3.1.1. Corrupción, ética y seguridad.

La organización cuenta con una Política y Programa Anticorrupción, encaminada a complementarlas disposiciones contenidas en el Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios y orientada al cumplimiento de Ley de Prevención de Prácticas Corruptas en el Extranjero (Foreign Corrupt Practices Act - FCPA) y de las normas anticorrupción que le sean aplicables a la Organización en los países donde operan las compañías que integran la Holding. Sin embargo los lineamientos de la Política y el Programa aún no han sido adoptados y divulgados, e incluyen entrenamiento a la alta dirección y a los empleados, con una certificación inicial y una certificación anual recurrente.

Así mismo en febrero de 2013 la Junta Directiva de Avianca Holdings S.A. aprobó el Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios, como la guía que direcciona el comportamiento de los empleados frente a sus clientes y a la comunidad en los países donde tiene operación. Este código fue objeto de una campaña de divulgación para darlo a conocer a los empleados y proveedores; en el segundo semestre del año 2013 se hizo entrega impresa del código a todos los empleados de la empresa y se trabajó en el desarrollo de un curso virtual sobre los conceptos más importantes del Código.

En materia de seguridad, finalizaron las cuatro fases del plan de implementación del Sistema de Gestión de Seguridad Operacional (Safety Management System) de acuerdo a los estándares de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI); este sistema busca identificar peligros y evaluar sus riesgos potenciales, para generar planes de acción basados en datos para la toma de decisiones por
parte de los diferentes niveles de la organización en cuanto a aceptar, mitigar y/o controlar el riesgo operacional.

3.1.2. Política medioambiental.

El Informe de Responsabilidad Social menciona compromisos en cuanto a:

1. Disminuir el consumo de combustibles fósiles
2. Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y ruido
3. Reducir la generación de residuos peligrosos
4. Implementar mecanismos de prevención de contaminación en sus actividades
5. Cumplir con la legislación ambiental aplicable y con otros compromisos de carácter ambiental
6. Mejorar continuamente su desempeño ambiental
7. Promover el compromiso ambiental de empleados, proveedores y contratistas

Las compañías que conforman Holding Avianca cuentan con una Gerencia Corporativa de Seguridad, Salud y Medio Ambiente (SSMA), por medio de la cual se da a conocer las directrices generales y se estandarizan las prácticas más apropiadas. Como principales logros el informe señala que en 2013 se realizaron capacitaciones sobre aspectos ambientales significativos identificados en diferentes actividades (Figura 2).
Figura 2. Formación, capacitación y sensibilización ambiental

Fuente: Avianca(2014)

Algunos temas se relacionan con el manejo adecuado de los residuos, uso eficiente de los recursos naturales y contingencias ambientales. Se dio continuidad al diseño y desarrollo del Módulo de Introducción Corporativa en Gestión Ambiental a través de la herramienta de formación virtual E-learning. Como refuerzo a estas acciones se realizaron sensibilizaciones y talleres que buscaron contribuir en la construcción de la cultura de respeto y cuidado por el medio ambiente, como se describe en la Tabla 3.

Tabla 3. Capacitaciones ambientales

<table>
<thead>
<tr>
<th>TEMA</th>
<th># EMPLEADOS</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>CURSO BÁSICO DE SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL</td>
<td>150</td>
</tr>
<tr>
<td>CONTINGENCIAS AMBIENTALES</td>
<td>234</td>
</tr>
<tr>
<td>MANEJO DE RESIDUOS</td>
<td>205</td>
</tr>
<tr>
<td>SEMILLEROS DE ASISTENCIA</td>
<td>83</td>
</tr>
<tr>
<td>NIVELACIÓN DE CARGA</td>
<td>72</td>
</tr>
<tr>
<td>INTRODUCCIÓN AUXILIARES DE VUELO</td>
<td>31</td>
</tr>
<tr>
<td>MANTENIMIENTO EN LÍNEA SOBRE MANEJO DE RESIDUOS SÓLIDOS</td>
<td>300</td>
</tr>
<tr>
<td>SEGREGACIÓN DE COLORES; MANEJO DE RESIDUOS; POLÍTICA AMBIENTAL Y PROCEDIMIENTO PARA ATENCIÓN DE CONTINGENCIAS AMBIENTALES</td>
<td>445</td>
</tr>
<tr>
<td>TOTAL</td>
<td>1.520</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Avianca(2014)
Las iniciativas emprendidas por las compañías subsidiarias de la Holding para minimizar los impactos ambientales generados por sus operaciones, están enfocadas en la producción más limpia y se concentran fundamentalmente en:

- **Vasos desechables**: Para el 2013 se usaron 1’310.400 unidades de vasos PLA\(^1\) en el servicio abordo y salas VIP de Avianca.

- **Servilletas desechables**: Se dispusieron de 20,9 millones de servilletas\(^2\) en las salas VIP de Avianca y servicio a bordo.

- **Emisiones y contaminación acústica**: Las empresas operativas de la Holding continuaron con el proceso de renovación, simplificación y modernización de la flota de aeronaves, incorporando tecnología amigable con el medio ambiente.

- **Residuos**: Se realizó reciclaje de residuos convencionales para posterior aprovechamiento y reducción de la carga en los rellenos sanitarios.

- **Estrategias de ahorro de combustible**: Durante el 2013, se dio continuidad a una reducción en su consumo y como consecuencia incidio sobre la seguridad de los vuelos. Dentro de ese propósito se hicieron ajustes en los procedimientos de vuelo, se controló la cantidad de agua potable suministrada a los pasajeros de acuerdo con la distancia de vuelo, y se monitorea el combustible real suministrado, para evitar el exceso de combustible de tanqueo.

- **Emisiones de CO\(_2\)**. Para el 2013, las emisiones de CO\(_2\) tuvieron un aumento del 7% respecto al año anterior, el cual está relacionado con el crecimiento de las actividades operativas de las compañías subsidiarias de la Holding. Para el 2013, en el HUB Bogotá, se muestra una reducción de...

\(^1\) En inglés: Polylactid Acid. En español: Ácido Poli Láctico. Es un polímero constituido por moléculas de ácido láctico, que se utiliza para hacer envases biodegradables. Se degrada fácilmente en agua y óxido de carbono, aproximadamente en 12 semanas.

\(^2\) Las servilletas fueron elaboradas con recursos naturales renovables derivados de las plantas (fibras recicladas), que las convierten en material biodegradable, disminuyendo el impacto ambiental asociado al ciclo de vida y uso de recursos naturales.
3.3 % de emisiones de CO₂ relacionada con la entrada de equipos eléctricos terrestres, que reemplazan a los equipos que funcionan por combustión. En la actualidad se cuenta con alrededor de 40 equipos eléctricos, que han ingresado en los últimos 4 años.

- **Ruido:** En esta dimensión no se mencionan los logros específicos respecto de las personas que viven en las proximidades de los aeropuertos y bajo las trayectorias de aproximación y despegue. Se menciona que las compañías filiales de Avianca Holdings trabajan para reducir el impacto sonoro de su operación y se han adherido a los compromisos que en este sentido ha establecido el sector aéreo³.

- **Residuos:** Las compañías subsidiarias de Avianca Holding cuentan con un modelo de Plan de Gestión Integral de Residuos que tiene como fin la prevención de impactos ambientales negativos. Para el 2013 se generaron un total de 424.641 Kg, cifra que representa una reducción de los residuos no peligrosos (principalmente de material reciclable) del 29%. Esta reducción se relaciona con obras de infraestructura adelantadas en el último año. En cuanto a los residuos peligrosos, se realizaron capacitaciones y charlas sobre el adecuado manejo de estos residuos, para socializar prácticas para la prevención de posibles impactos sobre el medio ambiente y la salud humana. Para el 2013 se generaron en total 196.965 Kg de residuos peligrosos, cifra 10% superior a la del año anterior, por el crecimiento de la operación y de los mantenimientos continuos de las aeronaves, procurando la adecuada disposición final.

³A nivel general se menciona en el informe que en promedio, las aeronaves nuevas son 50% más silenciosas que las de hace 10 años, según datos de los fabricantes Boeing y Airbus. Se calcula que cada nueva generación de aparatos tiene un impacto sonoro por lo menos un 15% inferior al de la generación precedente. En 2006, la OACI introdujo un nuevo estándar de limitación de ruido destinado a garantizar que las nuevas aeronaves fuesen como mínimo 10 decibeles (o un tercio) más silenciosas que las construidas previamente. Los aviones de Avianca son certificados por la OACI en cuanto a nivel de ruido. Igualmente las compañías de Avianca Holdings cumplen con los procedimientos de abatimiento de ruido definidos por las diferentes autoridades aeronáuticas de los aeropuertos, como la reducción de potencia de despegue a potencia de ascenso a una altura definida por la normatividad o la aplicación de estrategias de ahorro de combustible, que reducen el impacto sonoro de los aviones.
Aguas residuales: En algunas actividades realizadas por las compañías subsidiarias, como el lavado de piezas de las aeronaves en Bogotá, se genera agua contaminada que recibe tratamiento físico-químico y microbiológico por parte de una compañía externa, la cual cumple con los permisos requeridos por parte de la Autoridad Ambiental. Para el 2013, se trataron 43.5 m³ de agua contaminada, cifra 16% inferior a la registrada en el año anterior, como resultado de mejores prácticas en las actividades generadoras de este tipo de residuos.

En cumplimiento de lo previsto por el GRI, cada uno de estos programas son objeto de evaluación por medio de indicadores de desempeño que se presentan en la Tabla 4 para el componente de desempeño ambiental.

**Tabla 4. Indicadores de desempeño ambiental**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Indicadores de desempeño ambiental</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>EN1</td>
</tr>
<tr>
<td>EN2</td>
</tr>
<tr>
<td>EN3</td>
</tr>
<tr>
<td>EN4</td>
</tr>
<tr>
<td>EN5</td>
</tr>
<tr>
<td>EN6</td>
</tr>
<tr>
<td>EN16</td>
</tr>
<tr>
<td>EN18</td>
</tr>
<tr>
<td>EN21</td>
</tr>
<tr>
<td>EN22</td>
</tr>
<tr>
<td>EN24</td>
</tr>
<tr>
<td>EN26</td>
</tr>
<tr>
<td>EN28</td>
</tr>
<tr>
<td>EN30</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Avianca (2014)
3.1.3. Talento humano.

En 2013 la empresa tuvo en total 19.127 empleados, 12.031 hombres y 7.096 mujeres y un índice de rotación de 22%, debido especialmente al crecimiento del número de empleados, dado que aumentó en 852. En cuanto a beneficios y préstamos, hubo 943 préstamos en el año 2013 y 27.504 beneficios como auxilio de transporte, salud, educativo, trámites migratorios, combustible y depreciación de vehículo, incentivo de productividad y auxilio de alimentación.

En 2013 el 11,65% del total de Empleados directos de Avianca estaba vinculado a algún sindicato y cada año crece el número de empleados que de manera libre se adhiere a la Convención Colectiva, con el objetivo de hacer parte de los diálogos de construcción de beneficios. Para el período de este informe 11 sindicatos independientes para el sector: 8 en Colombia, 1 en Argentina, 1 en Perú y 1 en México, mantenían un diálogo social permanente con la Organización.

- **Salud ocupacional y seguridad.** Se definieron los manuales para los Sistemas de Gestión de Seguridad Operacional de las aerolíneas, perfilando las guías de capacitación en Seguridad Operacional y los respectivos programas de entrenamiento. El objetivo principal es la identificación de los peligros y evaluaciones de riesgo y el establecimiento de los lineamientos, políticas, deberes, responsabilidades y actividades a desarrollar en materia de seguridad.

- **Tasa de accidentes.** Los datos utilizados para el cálculo de la tasa de accidentalidad incluyen todos los eventos, incluso aquellos que no generaron incapacidad o solo requirieron de un (1) día para la atención médica, los cuales representan un 41% del total reportado. En promedio por cada 200.000 horas trabajadas se presenta un aproximado de tres (3) accidentes laborales.

- **Tasa de enfermedades laborales.** En Colombia fueron calificadas seis (6) enfermedades como de origen profesional, dos en Tampa y cuatro en
Avianca, de las cuales cinco estuvieron relacionadas con temas osteomusculares y una con Hipoacusia Bilateral Neurosensorial.

- Relaciones laborales. En asocio con la Corporación Financiera Internacional, las compañías adscritas a la Holding reportaron el cierre de temas alusivos al talento humano, tales como las negociaciones con pilotos en Colombia, proceso con sindicatos en Lima y trabajo con las cooperativas de asociados, entre otros.

- Great Place To Work. Tras la ejecución de los planes de desarrollo y seguimiento encaminados a la mejora del clima laboral, se realizó la encuesta de Great Place to Work, que registró un 92,4% de participación.

- Capacitación. En 2013 se dio continuidad a los programas de desarrollo de liderazgo, en los cuales se contó con más de 3.000 líderes que participaron en 10 programas orientados a mejorar las habilidades y adquirir herramientas para la gestión de sus equipos. Más de 17.000 empleados de la Organización (es decir el 95%) tomaron parte del Taller de Cultura de Servicio Ser. En 2013 las compañías subsidiarias de la Holding desarrollaron un total de 185.967 horas de formación en diferentes programas, en los cuales, en promedio, se impartieron 9,92 horas por cada hombre y 7,30 horas por cada mujer.

Al igual que en el componente ambiental, las prácticas laborales son objeto de seguimiento por parte del GRI, de acuerdo con la lista de indicadores que se presenta en la Tabla 5.

**Tabla 5. Indicadores de prácticas laborales**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Indicadores de desempeño social: prácticas laborales</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>LA1 Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región</td>
</tr>
<tr>
<td>LA2 Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región</td>
</tr>
<tr>
<td>LA3 Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por actividad principal</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Indicadores de desempeño social: prácticas laborales

<table>
<thead>
<tr>
<th>Indicador</th>
<th>Descripción</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>LA4</td>
<td>Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo</td>
</tr>
<tr>
<td>LA5</td>
<td>Periodo(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizados, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos</td>
</tr>
<tr>
<td>LA6</td>
<td>Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de salud y seguridad conjuntos de dirección empleados</td>
</tr>
<tr>
<td>LA7</td>
<td>Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región</td>
</tr>
<tr>
<td>LA8</td>
<td>Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves</td>
</tr>
<tr>
<td>LA9</td>
<td>Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos</td>
</tr>
<tr>
<td>LA10</td>
<td>Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado</td>
</tr>
<tr>
<td>LA11</td>
<td>Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales</td>
</tr>
<tr>
<td>LA12</td>
<td>Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional</td>
</tr>
<tr>
<td>LA13</td>
<td>Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad</td>
</tr>
<tr>
<td>LA14</td>
<td>Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional</td>
</tr>
<tr>
<td>LA15</td>
<td>Tasa de retención y de retorno al trabajo después de licencia maternal, desglosado por género</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Avianca (2014)

### 3.1.4. Desarrollo social.

Su objetivo general es contribuir con el bienestar y desarrollo de los grupos de interés de la organización, mediante acciones que impriman sostenibilidad al negocio.

- **Banco de millas:** A través de este programa se realiza el traslado de menores de edad de escasos recursos que necesitan viajar para recibir asistencia médica especializada. En 2013 el Banco de Millas benefició a 338 personas. Entre 2006 y 2013 Avianca ha trasladado bajo este programa a 1.297 personas y se han acumulado 38.167.078 millas.
Avianca solidaria: Mediante este programa se busca apoyar la atención de emergencias generadas por desastres naturales y crisis sociales, así como proyectos de impacto social en el ámbito local de los países donde operan las empresas integradas bajo la Holding, en unión con diferentes entidades internacionales, a través de la canalización y el traslado de ayudas humanitarias. Las aerolíneas de transporte de pasajeros exoneran penalidades por exceso de equipaje a las organizaciones líderes en proyectos sociales, educativos y culturales en América Latina. En 2013, la compañía exoneró 3.312 kg de exceso de equipaje con fines humanitarios, por valor de 23.129USD. Los países en donde se otorgaron estos apoyos fueron: Estados Unidos, Colombia, Aruba, España, Honduras, Costa Rica, Perú, El Salvador, Argentina, Ecuador, Cuba y Guatemala.

Deprisa realizó en Colombia traslados de carga de 10.919,13 kg para apoyar actividades de entidades como la Policía Nacional, Aerocivil, Conexión Colombia, Fundación Grupo de Amigos Casa Social, Fundación Integral y Particulares. Estos traslados equivalen a 9.890,14 USD. Adicionalmente, Avianca apoyó el traslado de médicos de la Fundación DEBRA y COAMED para atención de casos de salud, lo cual representó un costo de 1.124 USD.

Niños por América: Esta iniciativa tiene como objetivo la realización del sueño de volar y de conocer diferentes regiones de Latinoamérica, de niños y niñas de escasos recursos, principalmente de aquellos que se destacan por su comportamiento o excelencia académica. En 2013 se beneficiaron 104 menores, cuyos tiquetes representaron una donación por un valor de 14.528,17 USD. Los destinos al interior de Colombia que se incluyeron en este programa fueron: Pereira, Barranquilla, Yopal, Cartagena y Santa Marta.

Voluntariado “yo colaboro”. Busca movilizar al talento humano interno para que done parte de su tiempo en favor del desarrollo social de las comunidades en donde operan las empresas subsidiarias de la Holding. El
programa funciona por medio de grupos interdisciplinarios de voluntarios, integrados por Empleados de las diferentes estaciones y cargos. En 2013, los grupos interdisciplinarios de voluntarios se vincularon con 31 proyectos de asistencia humanitaria en Colombia, Perú, El Salvador, Costa Rica, Guatemala, Ecuador y Estados Unidos, siendo principalmente beneficiarias Entidades sin Ánimo de Lucro en su mayoría orientadas a la atención de la niñez.

Donaciones voluntarias: En 2013 la Organización apoyó a diferentes instituciones e iniciativas en Latinoamérica, con el fin de contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes en los países de operación. Los beneficiarios fueron la Fundación Cardioinfantil con USD$101.249; otras organizaciones USD$102.942 y partidos políticos e instituciones relacionadas: USD$496.158.

3.1.5. Derechos humanos.

Los Directivos y los Empleados vinculados mediante contrato de trabajo a Avianca, tienen el deber de informar y denunciar ante el Comité de Ética de la Organización, y/o ante autoridades competentes, según corresponda, de cualquier actividad o conducta que comprometa a la Organización o a cualquiera de sus empleados que pueda ser catalogada como violatoria de los derechos de los menores. Para fortalecer la cultura del respeto por los Derechos Humanos entre los empleados de la Organización, en 2013 se impartieron 20.033 horas de formación al 79% de los empleados, cifra que representa, en promedio, 1.33 horas por Colaborador.

Los indicadores definidos por el GRI y que permiten evaluar el desempeño de estos programas de derechos humanos, se presentan en la Tabla 6.

**Tabla 6. Indicadores de derechos humanos**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Indicadores de desempeño social: derechos humanos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>HR2</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>---</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>HR3</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>HR4</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>HR5</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>HR8</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Por último debe registrarse que el Informe cuenta con un certificado anexo, a través del cual GRI declaró el mismo cumple con los requisitos de nivel de aplicación B. De acuerdo con la guía de GRI (GRI, 2011), los niveles se asignan de acuerdo con la Figura 3.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Nivel de aplicación</th>
<th>C</th>
<th>C+</th>
<th>B</th>
<th>B+</th>
<th>A</th>
<th>A+</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>de memoria</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Contenidos básicos**

- **Información sobre el Perfil según la G3**
  
  - Informa sobre:
    - 1.1
    - 2.1 - 2.10
    - 3.1 - 3.8, 3.10 - 3.12
    - 4.1 - 4.4, 4.14 - 4.15

- **Información sobre el Enfoque de Gestión según la G3**
  
  - No es necesario

- **Indicadores de Desempeño según la G3 & Indicadores de Desempeño de los Suplementos Sectoriales**
  
  - Informa sobre un mínimo de 10 Indicadores de Desempeño, y como mínimo uno de cada dimensión: Económica, Social y Ambiental.

**Verificación externa de la Memoria**

- **Información sobre todos los criterios enumerados en el Nivel C además de:**
  
  - 1.2
  - 3.9, 3.13
  - 4.5 - 4.13, 4.16 - 4.17

- **Información sobre el Enfoque de Gestión para cada Categoría de Indicador**
  
  - Información sobre el Enfoque de Gestión para cada Categoría de Indicador

- **Información sobre cada Indicador principal y sobre los Indicadores de los Suplementos Sectoriales**
  
  - de conformidad con el principio de materialidad y a) informar sobre el indicador o b) explicando el motivo de su omisión.

**Fuente:**

GRI (2011)
3.2. **EL CASO DE BAVARIA**

Para Bavaria (2014), las 10 prioridades incluidas en su Informe de Desarrollo Sostenible 2013 son las que se presentan en la Tabla 7. Debe agregarse que la firma considera que se genera sostenibilidad si se logra: “Construir localmente. Ganar sosteniblemente. Para Bavaria es claro que el crecimiento de la compañía solo es posible si se trabaja de forma paralela por el desarrollo de las comunidades aledañas a las operaciones; por esta razón, la empresa trabaja en pro del crecimiento económico del país y se esfuerza por hacer uso razonable de los recursos naturales” (Bavaria, 2014, p. 12).

**Tabla 7. Diez prioridades de desarrollo sostenible para Bavaria**

<table>
<thead>
<tr>
<th>PRIORIDAD</th>
<th>OBJETIVOS</th>
</tr>
</thead>
</table>
| DESINCENTIVAR EL CONSUMO IRRESPONSABLE DE ALCOHOL | – DESARROLLAR ACCIONES DE COMUNICACIÓN COMERCIAL RESPONSABLE.  
– PROMOVER Y ESTIMULAR UNA CULTURA DE CONSUMO DE ALCOHOL RESPONSABLE.  
– ASEGURAR UN COMPORTAMIENTO RESPONSABLE POR PARTE DE LOS EMPLEADOS. |
| PRODUCIR MÁS CERVEZA USANDO MENOS AGUA | – PROTEGER LAS FUENTES HÍDRICAS Y LAS CUENCAS.  
– EMPLEAR EL AGUA DE MANERA CADA VEZ MÁS EFICIENTE.  
– GARANTIZAR EL ÓPTIMO MANEJO DE AGUAS RESIDUALES.  
– TENER PLENO CONOCIMIENTO DE LA HUELLA DEL AGUA Y GENERAR PLANES DE ACCIÓN EN ALIANZA CON LOS PROVEEDORES. |
| REDUCIR LA HUELLA DE ENERGÍA Y DE CARBONO | – REDUCIR EL CONSUMO DE ENERGÍA.  
– UTILIZAR ENERGÍA DE FUENTES RENOVABLES.  
– REDUCIR LA HUELLA DE CARBONO EN LA CADENA DE VALOR.  
– REDUCIR LAS EMISIONES DE CO2 EN LA |
<table>
<thead>
<tr>
<th>PRIORIDAD</th>
<th>OBJETIVOS</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>OPERACIÓN.</td>
<td>REDUCIR OTRO TIPO DE EMISIONES Y DISMINUIR LAS EMISIONES DE LA FLOTA DE DISTRIBUCIÓN.</td>
</tr>
<tr>
<td>AUMENTAR EL USO DE MATERIAL RECICLADO EN LA FABRICACIÓN DE NUEVOS ENVASES.</td>
<td>ALIGERAR LOS ENVASES.</td>
</tr>
<tr>
<td>REDUCIR LA PRESENCIA DE METALES PESADOS EN LOS ENVASES.</td>
<td>FOMENTAR EL RECICLAJE Y EL REÚSO POSCONSUMO.</td>
</tr>
<tr>
<td>SELECCIONAR LOS MATERIALES DE EMPAQUE QUE GENEREN EL MÍNIMO IMPACTO AMBIENTAL, CON BASE EN EL ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>GESTIONAR LOS RESIDUOS PARA OPTIMIZAR SU APROVECHAMIENTO Y MINIMIZAR LA DISPOSICIÓN EN RELLENO SANITARIO.</td>
<td>VALIDAR EL MANEJO DE RESIDUOS POR UN TERCERO INDEPENDIENTE.</td>
</tr>
<tr>
<td>GENERAR ALIANZAS CON LOS PROVEEDORES PARA DISMINUIR LA CANTIDAD DE RESIDUOS A LO LARGO DEL CICLO DE VIDA.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>FOMENTAR EL ABASTECIMIENTO RESPONSABLE.</td>
<td>CONTRIBUIR AL DESARROLLO EMPRESARIAL LOCAL.</td>
</tr>
<tr>
<td>CONTAR CON UNA ESTRATEGIA DE INVERSIÓN SOCIAL ALINEADA CON LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO Y LAS PRIORIDADES DE DESARROLLO NACIONALES.</td>
<td>EVALUAR EL IMPACTO DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN SOCIAL.</td>
</tr>
<tr>
<td>MEDIR EL IMPACTO DE LA INVERSIÓN SOCIAL SOBRE LA REPUTACIÓN DE LA COMPAÑÍA.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>PRIORIDAD</td>
<td>OBJETIVOS</td>
</tr>
<tr>
<td>--------------------------------------</td>
<td>---------------------------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>CONTRIBUIR A LA REDUCCIÓN DEL VIH/SIDA</td>
<td>— TRABAJAR EN ALIANZA CON LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS PARA EVITAR EL AUGMENTO DE LA TASA DE PREVALENCIA DEL VIH/SIDA.</td>
</tr>
<tr>
<td>RESPETAR LOS DERECHOS HUMANOS</td>
<td>— VELAR POR QUE LOS PRINCIPIOS DE DERECHOS HUMANOS ESTÉN PRESENTES EN NUESTRAS POLÍTICAS LABORALES.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>— IDENTIFICAR Y GESTIONAR RIESGOS RELACIONADOS CON DERECHOS HUMANOS.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>— CONTRIBUIR A MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS TRABAJADORES.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>— GARANTIZAR UN AMBIENTE SEGURO Y SANO A LOS TRABAJADORES EN SUS SITIOS DE TRABAJO.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>— PROMOVER LA INCLUSIÓN Y LA NO DISCRIMINACIÓN.</td>
</tr>
<tr>
<td>TRANSPARENCIA Y ÉTICA</td>
<td>— INCORPORAR LA ÉTICA COMO UN ELEMENTO TRANSVERSAL EN TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>— REPORTAR DE MANERA CONSISTENTE, REGULAR Y FIABLE EL DESEMPEÑO ECONÓMICO, AMBIENTAL Y SOCIAL.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>— DIALOGAR E INTERACTUAR CON LOS GRUPOS DE INTERÉS.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>— SENSIBILIZAR A LOS EMPLEADOS Y CLIENTES PARA QUE SEAN PARTÍCIPES DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO SOSTENIBLE.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Bavaria (2014)

Frente a cada uno de esas prioridades, el informe de sostenibilidad (Bavaria, 2014) incluye cifras y acciones que se presentan a continuación.

### 3.2.1. Desincentivar el consumo irresponsable de alcohol.

En cuanto a las cifras de este objetivo, Bavaria reporta que en 2013, 7.697 personas regresaron seguras a sus casas gracias a su programa de conductores elegidos gratuitos. Frente a cada objetivo presenta a su vez unas acciones.
3.2.2. Producir más cerveza usando menos agua.

Bavaria (2014) proyecta que en el año 2030 el suministro de agua será 40% inferior a la demanda si no se mejora la eficiencia en su uso, y reporta que desde el año 2010 la empresa ha disminuido en 27% su consumo de agua en hl de agua por hl de cerveza envasado. Las acciones definidas para esta prioridad se presentan en la Tabla 9.

### Tabla 8. Acciones para desincentivar el consumo irresponsable de alcohol

<table>
<thead>
<tr>
<th>OBJETIVOS</th>
<th>ACCIONES</th>
</tr>
</thead>
</table>
| **DESARROLLAR ACCIONES DE COMUNICACIÓN COMERCIAL RESPONSABLE** | – ACTUAR EN CUMPLIMIENTO DE LA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN COMERCIAL  
– CAPACITACIÓN A AGENCIAS DE PUBLICIDAD, MARKETING Y PROMOCIÓN  
– GESTIÓN EFICIENTE DE QUEJAS RELACIONADAS CON INFORMACIÓN COMERCIAL |
| **PROMOVER Y ESTIMULAR UNA CULTURA DE CONSUMO DE ALCOHOL RESPONSABLE** | – CAMPAÑAS PARA LA ERRADICACIÓN DEL CONSUMO EN MENORES  
– CAMPAÑAS PARA PROMOVER LA MODERACIÓN |
| **ASEGURAR UN COMPORTAMIENTO RESPONSABLE POR PARTE DE LOS EMPLEADOS** | – POLÍTICA DE CONSUMO DE ALCOHOL PARA EMPLEADOS |

Fuente: Bavaria (2014)

### Tabla 9. Acciones para producir más cerveza usando menos agua

<table>
<thead>
<tr>
<th>OBJETIVOS</th>
<th>ACCIONES</th>
</tr>
</thead>
</table>
| **PROTEGER LAS FUENTES HÍDRICAS Y LAS CUENCAS** | **PROGRAMAS DE PROTECCIÓN Y USO SOSTENIBLE DE CUENCAS:**  
– CUENCA ALTA DEL RÍO CAUCA  
– PARQUES CHINGAZA, SUMAPAZ Y CUENCA ALTA DEL RÍO BOGOTÁ  
– CUENCA ALTA DEL RÍO SURATÁ EN SANTANDER Y NORTE DE SANTANDER  
– CUENCA ALTA DEL RÍO CHICAMOCHA |
EMPLEAR EL AGUA DE MANERA CADA VEZ MÁS EFICIENTE

- PROMOCIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE CERVEZA
- RECICLAJE DE AGUAS RESIDUALES

GARANTIZAR EL ÓPTIMO MANEJO DE AGUAS RESIDUALES

- PLANTAS DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES QUE VAN MÁS ALLÁ DE LA NORMATIVA

TENER PLENO CONOCIMIENTO DE LA HUELLA DEL AGUA Y GENERAR PLANES DE ACCIÓN EN ALIANZA CON LOS PROVEedores

- PRIMERA ETAPA DEL CÁLCULO DE LA HUELLA DE AGUA

Fuente: Bavaria (2014)

La empresa incluye en su informe la estadística de reducción de consumo de agua, de acuerdo con la Figura 4.

**Figura 4. Índice de consumo de hl agua por hl de cerveza envasada**

![Gráfico de línea](image)

Fuente: Bavaria (2014)

De acuerdo con las cifras de Bavaria, esta reducción del consumo de agua para la fabricación de cerveza, hace que la firma haya sobrepasado la meta fijada por la matriz SAB Miller, que es de 3.48 hl de agua por hl de cerveza.

**3.2.3. Reducir la huella de energía y de carbono.**

Frente a esta prioridad, la empresa fijó una meta de reducir en todas sus filiales las emisiones de carbono en 50% para el año 2020 con relación a la línea base de 2008. (Bavaria, 2014, p. 34). Hasta el año 2013 esa reducción fue de 31.6%.
Las acciones para desarrollar esa prioridad se presentan en la Tabla 10.

**Tabla 10. Acciones para reducir la huella de energía y de carbono**

<table>
<thead>
<tr>
<th>OBJETIVOS</th>
<th>ACCIONES</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>REDUCIR EL CONSUMO DE ENERGÍA</strong></td>
<td>– DESARROLLO DE BUENAS PRÁCTICAS Y CONTROL DE PROCESOS</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>UTILIZAR ENERGÍA DE FUENTES RENOVABLES</strong></td>
<td>– PLAN DE RECUPERACIÓN DE BIÓGÁS A PARTIR DEL TRATAMIENTO DE LAS AGUAS RESIDUALES</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>REDUCIR LA HUELLA DE CARBONO EN LA CADENA DE VALOR</strong></td>
<td>– TRABAJO EN ALIANZA CON PROVEEDORES</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>– MEDICIÓN DE LA HUELLA DE CARBONO DE PRODUCTO</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>REDUCIR LAS EMISIONES DE CO2 EN LA OPERACIÓN</strong></td>
<td>– REDUCCIÓN DEL CONSUMO DE ENERGÍA</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>– FOMENTO DEL USO DE ENERGÍAS RENOVABLES</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>REDUCIR OTRO TIPO DE EMISIONES</strong></td>
<td>– INICIATIVAS PARA REDUCIR LA HUELLA DE CARBONO DE LA FLOTA DE TRANSPORTE</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>– USO DE GASES REFRIGERANTES AMIGABLES CON EL MEDIOAMBIENTE EN PRODUCCIÓN O EN PLANTAS Y EN NEVERAS DEL MERCADO</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Bavaria (2014)

Gracias a las buenas prácticas implementadas en el 2013, se redujo el consumo de energía térmica y eléctrica por hectolitro de cerveza envasado en 7,7% con relación al año anterior. La evolución que ha tenido el indicador de esta prioridad se presenta en la Figura 5.
La compañía se ha comprometido a que para el 2020 habrá logrado una reducción del 25 % del contenido de carbono en los materiales de empaque y en el año 2013,84 % de la producción de Bavaria se envasó en botellas retornables.

Los objetivos orientados a esta prioridad tienen acciones que se presentan en la Tabla 11.

**Tabla 11. Acciones para el empleo materiales de empaque, re úso y reciclaje**

<table>
<thead>
<tr>
<th>OBJETIVOS</th>
<th>ACCIONES</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>AUMENTAR EL USO DE MATERIAL RECICLADO PARA LA FABRICACIÓN DE NUEVOS ENVASES</td>
<td>— TRABAJO EN ALIANZA CON PROVEEDORES PARA AUMENTAR EL PORCENTAJE DE MATERIAL RECICLADO</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Alinear los envases – Trabajo en alianza con proveedores para hacer empaques más ligeros

Reducir la presencia de metales pesados en los envases – Trabajo en alianza con proveedores para evitar la presencia de metales pesados en los empaques

Fomentar el reciclaje y reúso posconsumo – Fomento de los empaques retornables – Acciones de apoyo para fortalecer el reciclaje

Seleccionar los materiales de empaque que generen el mínimo impacto ambiental, con base en el análisis del ciclo de vida del producto – Análisis de impacto ambiental de los empaques gracias a la herramienta GreenShare

Fuente: Bavaria (2014)

Dentro de esta prioridad, en noviembre del 2013 se creó una gerencia específica dedicada al tema de materiales de empaque, parte de la división de Manufactura, la cual incluye entre sus objetivos la optimización de materiales de empaque con un enfoque de sostenibilidad.

3.2.5. Trabajar para que las operaciones tengan cero desperdicios.

La meta planteada es lograr que en el 2015 el 98% de los residuos sean aprovechados, vendidos o reutilizados. En Bavaria actualmente se recicla y reutiliza el 96.9% del total de residuos generados (Bavaria, 2014).

Los tres objetivos orientados a esta prioridad tienen un plan de acción cuyas acciones se presentan en la Tabla 12.

Tabla 12. Acciones para que las operaciones tengan cero desperdicios.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivos</th>
<th>Acciones</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gestionar los residuos para optimizar su aprovechamiento y minimizar la disposición en relleno</td>
<td>– Programa integral de gestión de residuos&lt;br&gt;– Búsqueda permanente de oportunidades de</td>
</tr>
<tr>
<td>SANITARIO</td>
<td>APROVECHAMIENTO DE RESIDUOS DISPUESTOS EN RELLено</td>
</tr>
<tr>
<td>-----------</td>
<td>-----------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>VALIDACIÓN DEL MANEJO DE RESIDUOS POR UN TERCERO INDEPENDIENTE</td>
<td>AUDITORÍA ANUAL DE GESTIÓN DE RESIDUOS</td>
</tr>
<tr>
<td>GENERAR ALIANZAS CON LOS PROVEEDORES PARA DISMINUIR LA CANTIDAD DE RESIDUOS A LO LARGO DEL CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS</td>
<td>TRABAJO PERMANENTE CON PROVEEDORES DE MATERIAS PRIMAS, PARA OPTIMIZACIÓN DE EMPAQUES</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Bavaria (2014)

Existen diferentes tipos de residuos aprovechables, cuyo comportamiento se muestra en la Figura 6.

**Figura 6. Porcentaje de residuos aprovechables por tipo**

![](image)

Fuente: Bavaria (2014)

### 3.2.6. Incentivar el desarrollo empresarial en las cadenas de valor.

Durante el 2013 Bavaria pagó 2.070.046 millones de pesos a 6.072 proveedores de los cuales 96,6 % son empresas colombianas.

Esta prioridad incluye dos objetivos, los que a su vez tienen un plan de acción cuyas acciones se presentan en la Tabla 13.
Tabla 13. Acciones para incentivar el desarrollo empresarial en las cadenas de valor.

<table>
<thead>
<tr>
<th>OBJETIVOS</th>
<th>ACCIONES</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>FOMENTAR EL ABASTECIMIENTO RESPONSABLE</td>
<td>– PROMOCIÓN DE LOS OCHO PRINCIPIOS DE SAB MILLER PARA EL ABASTECIMIENTO RESPONSABLE EN LA CADENA DE SUMINISTRO</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>– EVALUACIONES DE PROVEEDORES</td>
</tr>
<tr>
<td>CONTRIBUIR AL DESARROLLO EMPRESARIAL LOCAL</td>
<td>– DESARROLLO DE PROVEEDORES:</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>– PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO AUTOGESTIONADOS</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>– CONSTRUIR VALOR INTEGRANDO PROVEEDORES ESTRATÉGICOS</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>– CERTIFICACIÓN A PROVEEDORES CON EL PROGRAMA ESPIGAS</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>– PROMOCIONAR EL ABASTECIMIENTO LOCAL</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>– COMPRAS A POBLACIÓN VULNERABLE</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Bavaria (2014)

Esta prioridad ha implicado la evaluación de proveedores, en un proceso que ha tenido la evolución que se presenta en la Figura 7.

**Figura 7. Número de proveedores evaluados en proceso**

Fuente: Bavaria (2014)

Este proceso de gestión de proveedores incluye fases de registro, diagnóstico, desarrollo y reconocimiento.
3.2.7. Beneficiara las comunidades en las que opera la empresa.

En los próximos cinco años Bavaria espera beneficiar a 1.500 familias, a través del programa Zonas Libres de Pobreza Extrema. En el 2013, 650 tenderos participaron en el programa “4e, Camino al Progreso”, capacitándose para ser unos mejores empresarios, personas y miembros de sus comunidades. (Bavaria, 2014)

Son tres los objetivos de esta prioridad, cuyas actividades se presentan en la Tabla 14.

**Tabla 14. Acciones para que las operaciones tengan cero desperdicios.**

<table>
<thead>
<tr>
<th>OBJETIVOS</th>
<th>ACCIONES</th>
</tr>
</thead>
</table>
| **CONTAR CON UNA ESTRATEGIA DE INVERSIÓN SOCIAL ALINEADA CON LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO Y LAS PRIORIDADES DE DESARROLLO NACIONALES** | – ESTRATEGIA DE APOYO A POBLACIÓN VULNERABLE POR MEDIO DE NEGOCIOS INCLUSIVOS.  
– 4E, CAMINO AL PROGRESO  
– ZONAS LIBRES DE POBREZA EXTREMA  
– OPORTUNIDADES BAVARIA (EDUCACIÓN Y MICROCRÉDITOS)  
– APOYO AL EMPRENDIMIENTO:  
– DESTAPA FUTURO  
– RED DE EMPRENDEDORES  
– RED DE MENTORES  
– RED DE ÁNGELES INVERSIONISTAS  
– PROMOCIÓN DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO MEDIANTE EL PROGRAMA Uni2 |
| **EVALUAR EL IMPACTO DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN SOCIAL** | – IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS DE MEDICIÓN DE IMPACTO DE INVERSIÓN SOCIAL |
| **MEDIR EL IMPACTO DE LA INVERSIÓN SOCIAL EN LA REPUTACIÓN DE LA COMPAÑÍA** | – ENCUESTA RADAR |

Fuente: Bavaria (2014)

Una de las acciones tiene que ver con los usuarios registrados en la red de emprendedores, cifra que ha ido creciendo de acuerdo con la Figura 8.
Durante 2013, 36 emprendedores beneficiados con capital semilla por $1.400 Millones de pesos para sus proyectos de emprendimiento.

3.2.8. Contribuir a la reducción del VIH/SIDA.

En Colombia la tasa de prevalencia del VIH/SIDA es de 0,22 %, y se diagnostican 4.200 nuevos casos de VIH/SIDA cada año. Durante el año 2013, 4500 trabajadores de Bavaria participaron en programas de sensibilización. (Bavaria, 2014)

El objetivo dentro de esta prioridad consiste en trabajar en alianza con las instituciones públicas para evitar el aumento de la tasa de prevalencia del VIH/SIDA, y la acción correspondiente consiste en campañas de sensibilización y capacitación a trabajadores, a sus familias y a las comunidades de sus áreas de influencia.

Fuente: Bavaria (2014)
3.2.9. Respetar los derechos humanos.

En el 2013 se inició en la empresa Bavaria el programa de inclusión de personas en condición de discapacidad; en este primer año se logró la incorporación de dos personas con discapacidad física como trabajadores en calidad de aprendices SENA. La prioridad incluye cinco objetivos que se desarrollan por medio de las acciones mostradas en la Tabla 15.

**Tabla 15. Respeto de los derechos humanos**

<table>
<thead>
<tr>
<th>OBJETIVOS</th>
<th>ACCIONES</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>VELAR POR QUE LOS PRINCIPIOS DE DERECHOS HUMANOS ESTÉN PRESENTES EN LAS POLÍTICAS LABORALES</strong></td>
<td><strong>PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DIGNO</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>INSERCIÓN DE LA POLÍTICA DE DDHH EN LOS CONTRATOS CON LOS CONTRATISTAS</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>IDENTIFICAR Y GESTIONAR RIESGOS RELACIONADOS CON DERECHOS HUMANOS</strong></td>
<td><strong>ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN A EMPLEADOS Y CONTRATISTAS DE SEGURIDAD, EN DERECHOS HUMANOS</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>VINCULACIÓN A INICIATIVAS SECTORIALES PARA PROTEGER LOS DERECHOS HUMANOS Y PREVENIR RIESGOS</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>CONTRIBUIR A MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS TRABAJADORES</strong></td>
<td><strong>BENESTAR LABORAL ACCIONES PARA EL EQUILIBRIO ENTRE VIDA PERSONAL Y VIDA PROFESIONAL</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>GARANTIZAR UN AMBIENTE SEGURO Y SANO A LOS TRABAJADORES EN SUS SITIOS DE TRABAJO</strong></td>
<td><strong>PROGRAMAS DE SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>PROMOVER LA INCLUSIÓN Y LA NO DISCRIMINACIÓN</strong></td>
<td><strong>CONVOCATORIAS INCLUYENTES PROGRAMAS DE EQUIDAD DE GÉNERO</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><strong>GESTIÓN DE DESEMPEÑO Y DESARROLLO</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Bavaria (2014)

Como parte de esta prioridad, durante el 2013 la empresa capacitó a 28 personas del Departamento de Seguridad en temas relacionados con el empleo de la fuerza, uso de armas de fuego y manejo defensivo de vehículos, dictó un taller de una
hora sobre derechos humanos, con la participación del 81 % del grupo de vicepresidentes y directores y se dictaron talleres a los proveedores en derechos humanos, con la participación de 65 proveedores y 93 personas. El promedio de horas invertidas en capacitación por trabajador en los últimos tres años ha tenido la evolución que se muestra en la Figura 9.

**Figura 9. Promedio de horas/trabajador invertidas en capacitación**

![Figura 9](image)

Fuente: Bavaria (2014)

### 3.2.10. Transparencia y ética.

La empresa reportó que durante 2013, 650 personas participaron en los ejercicios de rendición de cuentas, realizados en alianza con Telefónica en Barranquilla, Medellín, Bucaramanga, Neiva y Cali. Esta prioridad incluye cuatro objetivos, cuyas acciones se describen en la Tabla 16.

**Tabla 16. Acciones para la transparencia y ética**

<table>
<thead>
<tr>
<th>OBJETIVOS</th>
<th>ACCIONES</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>INCORPORAR LA ÉTICA COMO UN ELEMENTO TRANSVERSAL EN TODAS LAS ACTIVIDADES DE</td>
<td>PROGRAMA INTEGRAL DE ÉTICA</td>
</tr>
</tbody>
</table>
La empresa alude en su informe de sostenibilidad que todos los colaboradores de la empresa son responsables de evitar conflictos de intereses, reales o potenciales, con el negocio de la empresa, de SAB Miller o de las subsidiarias de esta. Bavaria cuenta con mecanismos que les permiten declarar por escrito, al Comité de Ética, si tienen o no este tipo de conflictos, antes de iniciar un proceso de licitación, contratación, supervisión o pago, o antes de que se configuren en los casos en que aplica. (Bavaria, 2014). Durante el 2013, contando todos los talleres realizados en temas relacionados con la ética, se capacitaron un total de 7.734 personas, de las cuales 3.527 eran contratistas.

En cuanto a los indicadores que incluye el informe de sostenibilidad de Bavaria para cada una de sus dimensiones, son los que se presentan a continuación. En primer lugar, en la Tabla 17 los relacionados con el desempeño en materia ambiental.

**Tabla 17. Indicadores de desempeño ambiental de Bavaria**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Indicadores de desempeño ambiental</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>EN1</td>
</tr>
<tr>
<td>EN2</td>
</tr>
<tr>
<td>EN3</td>
</tr>
<tr>
<td>EN4</td>
</tr>
<tr>
<td>EN5</td>
</tr>
</tbody>
</table>
En cuanto a la dimensión laboral, los índices reportados por Bavaria son los que se muestran en la Tabla 18.

**Tabla 18. Indicadores de Bavaria sobre prácticas laborales**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Indicadores de desempeño social: prácticas laborales</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>LA1</td>
</tr>
<tr>
<td>LA2</td>
</tr>
<tr>
<td>LA3</td>
</tr>
<tr>
<td>Indicadores de desempeño social: prácticas laborales</td>
</tr>
<tr>
<td>-----------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>LA4 Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo</td>
</tr>
<tr>
<td>LA5 Periodo(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizados, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos</td>
</tr>
<tr>
<td>LA6 Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de salud y seguridad conjuntos de dirección empleados</td>
</tr>
<tr>
<td>LA7 Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región</td>
</tr>
<tr>
<td>LA8 Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves</td>
</tr>
<tr>
<td>LA9 Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos</td>
</tr>
<tr>
<td>LA10 Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado</td>
</tr>
<tr>
<td>LA11 Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales</td>
</tr>
<tr>
<td>LA12 Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional</td>
</tr>
<tr>
<td>LA13 Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad</td>
</tr>
<tr>
<td>LA14 Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Bavaria (2014)

A su vez, en materia de derechos humanos, Bavaria incluye en su reporte de sostenibilidad los indicadores que se incluyen en la Tabla 19.

**Tabla 19. Indicadores en derechos humanos**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Indicadores de desempeño social: derechos humanos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>HR2 Porcentaje de los principales distribuidores y contratistas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos, y medidas adoptadas como consecuencia</td>
</tr>
<tr>
<td>HR3 Total de horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluyendo el porcentaje de empleados formados</td>
</tr>
<tr>
<td>HR4 Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas</td>
</tr>
<tr>
<td>HR5 Operaciones y proveedores significativos identificados en los que el derecho a libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos pueda ser violado o pueda correr importantes riesgos, y medidas</td>
</tr>
<tr>
<td>Código</td>
</tr>
<tr>
<td>--------</td>
</tr>
<tr>
<td>Ht6</td>
</tr>
<tr>
<td>HR7</td>
</tr>
<tr>
<td>HR8</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Bavaria (2014)

Por último debe registrarse que el Informe cuenta con un certificado anexo, a través del cual GRI declaró el mismo cumple con los requisitos de nivel de aplicación A+, de acuerdo la escala que se presenta en la Figura 3 (página 34 del presente trabajo).

3.3. LA SITUACIÓN DE RSE FRENTE AL COMPROMISO Y AL POSICIONAMIENTO COMERCIAL

En cumplimiento de los objetivos planteados, en este acápite se analizan los criterios utilizados en la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial de las organizaciones Avianca y Bavaria como un auténtico compromiso o como una estrategia de posicionamiento comercial, con base en los reportes establecidos por Global Reporting Initiative (GRI) y presentados previamente.

Para poder cumplir con ese propósito, se requiere en primer lugar precisar el alcance y el procedimiento empleado por GRI para la elaboración y presentación de los reportes o memorias de sostenibilidad de las empresas que utilizan este servicio.
3.3.1. La guía GRI.

De acuerdo con esta organización “Todos los documentos del Marco GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad se han elaborado utilizando un proceso que busca el consenso a través del diálogo entre los grupos de interés de la comunidad inversora, los empleados, la sociedad civil, los auditores y la comunidad académica, entre otras. Todos los documentos de dicho marco están sujetos a comprobación y a mejoras continuas” (GRI, 2011).

Para cada uno de los indicadores de desempeño existe una serie protocolos, los cuales proporcionan definiciones y asesoramiento para la recopilación de la información necesaria para la redacción de las memorias y para garantizar la consistencia de la interpretación de los Indicadores de desempeño. De acuerdo con GRI (2011), los protocolos técnicos proporcionan indicaciones específicas sobre determinados aspectos relacionados con la elaboración de memorias, como por ejemplo la delimitación de su cobertura. Esto implica que no todas las memorias de las diferentes empresas tienen el mismo contenido o emplean los mismos indicadores; así, una empresa de servicios como Avianca debe incluir determinados indicadores que no aplican para el caso de una empresa industrial como Bavaria, y viceversa. Si bien ambas empresas pueden desarrollar programas de RSE relacionados con sus empleados y con derechos humanos, por ejemplo, el tipo de insumos y de procesos que requieren para el desarrollo de su objeto social generan diferentes impactos en el medio ambiente.

Mientras una empresa industrial como Bavaria tiene un alto impacto en el consumo de agua y en la emisión de vapores y el vertimiento de residuos, una empresa como Avianca, en cambio, puede tener un mayor impacto en la contaminación sonora. La guía GRI, entonces, se construye a la medida de cada empresa, empleando los indicadores comunes a otras empresas en aspectos como las políticas laborales y de derechos humanos, y los específicos de esa empresa según las características de su operación.
Si bien cada empresa tiene su propia memoria, todas las memorias constan de tres partes, que contienen el perfil, el enfoque de la dirección y los indicadores de desempeño; el perfil contiene información a través de la cual se define el contexto general de la empresa “a través de su estrategia, su perfil y sus prácticas de gobierno corporativo”(GRI, 2011, p. 7). A su vez el enfoque de la dirección se refiere a información sobre el estilo de gestión a través del cual la organización aborda aspectos específicos de su gestión de RSE; por último, los indicadores de desempeño, que son la parte más extensa de la memoria, son los que arrojan información cuantitativa y descriptiva sobre el desempeño económico, ambiental y social de la empresa.

Las memorias GRI tienen tres niveles de aplicación de las memorias, “que permiten cumplir las necesidades de las organizaciones informantes, ya sean principiantes, expertos o se encuentren a medio camino entre ambos”(GRI, 2011, p. 7). Esos tres niveles son C, B y A y los criterios empleados en cada caso ponen de manifiesto una cobertura cada vez mayor; además las empresas pueden añadir un “plus” (+) en cada nivel (C+, B+ y A+), en el caso en que haya utilizado verificación externa. Con respecto a esta verificación, la guía GRI establece que:

Los encargados de la verificación deberán ser grupos o individuos competentes externos a la organización. Los encargados de verificación deben tener normas profesionales de verificación, o bien se podrán adoptar enfoques que, a pesar de no estar regidos por una norma concreta, se ajusten a procesos sistemáticos, documentados, así como procesos basados en comprobaciones.(GRI, 2011, p. 45)

GRI utiliza el término “verificación externa” para referirse a las actividades que buscan la publicación de conclusiones en relación con la calidad de la memoria y de la información contenida. Estas actividades incluyen la consideración de procesos subyacentes para preparar la información; sin embargo, “difiere de las actividades destinadas a verificar o validar la calidad o nivel del desempeño de una organización”(Grönnroos, 1996, p. 45). Esto quiere decir que la verificación
externa no busca garantizar el desempeño de la empresa o valorar su cumplimiento normativo.

Los niveles C, B y A son producto de la autoevaluación de cada empresa; adicionalmente las empresas pueden contar con la opinión de un verificador que se pronuncie sobre su autoevaluación o solicitar que el GRI compruebe su autoevaluación. Así mismo las empresas pueden contar o no con la participación de los distintos grupos de interés, los cuales son definidos por GRI como:

Aquellas entidades o individuos a los que pueden afectar de manera significativa las actividades, productos y/o servicios de la organización; y cuyas acciones pueden afectar dentro de lo razonable a la capacidad de la organización para desarrollar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos. Esto incluye a aquellas entidades o individuos cuyos derechos provenientes de una ley o un acuerdo internacional les proporcionan la posibilidad de presentar con total legitimidad determinadas exigencias a la organización.(GRI, 2011, p. 12)

La participación de los grupos de interés puede emplearse tanto para definir los aspectos o indicadores a contemplar en la memoria de sostenibilidad, como para verificar o simplemente conocer los resultados obtenidos por la empresa.

Respecto a la calidad de la memoria de sostenibilidad, la guía establece unos principios que se resumen en la Tabla 20.

Tabla 20. Principios para definir la calidad de la memoria

<table>
<thead>
<tr>
<th>PRINCIPIO</th>
<th>DESCRIPCIÓN</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>EQUILIBRIO</td>
<td>LA MEMORIA DEBERÁ REFLEJAR LOS ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DEL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN PARA PERMITIR UNA VALORACIÓN RAZONABLE DEL DESEMPEÑO GENERAL</td>
</tr>
<tr>
<td>COMPARABILIDAD</td>
<td>SE DEBEN SELECCIONAR, RECOPIAR DIVULGAR LOS ASPECTOS Y LA INFORMACIÓN DE FORMA CONSISTENTE. LA INFORMACIÓN DIVULGADA SE DEBE PRESENTAR DE MODO QUE PERMITA QUE LOS GRUPOS DE INTERÉS ANALICEN LOS CAMBIOS EXPERIMENTADOS POR LA ORGANIZACIÓN CON EL</td>
</tr>
</tbody>
</table>
PASO DEL TIEMPO, ASÍ COMO CON RESPECTO A OTRAS ORGANIZACIONES.

<table>
<thead>
<tr>
<th>PRECISIÓN</th>
<th>LA INFORMACIÓN QUE CONTIENE LA MEMORIA DEBE SER PRECISA Y SUFICIENTEMENTE DETALLADA COMO PARA QUE LOS DIFERENTES GRUPOS DE INTERÉS DE LA ORGANIZACIÓN PUEDAN VALORAR EL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN INFORMANTE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>PERIODICIDAD</td>
<td>LA INFORMACIÓN SE PRESENTARÁ A TIEMPO Y SIGUIENDO UN CALENDARIO PERIÓDICO DE FORMA QUE LOS GRUPOS DE INTERÉS PUEDAN TOMAR DECISIONES CON LA INFORMACIÓN ADECUADA.</td>
</tr>
<tr>
<td>CLARIDAD</td>
<td>LA INFORMACIÓN DEBE EXPONERSE DE UNA MANERA COMPRENSIBLE Y ACCESIBLE PARA LOS GRUPOS DE INTERÉS QUE VAYAN A HACER USO DE LA MEMORIA.</td>
</tr>
<tr>
<td>FIABILIDAD</td>
<td>LA INFORMACIÓN Y LOS PROCEDIMIENTOS SEGUIDOS EN LA PREPARACIÓN DE UNA MEMORIA DEBERÁN SER RECOPILADOS, REGISTRADOS, COMPILOS, ANALIZADOS Y PRESENTADOS DE FORMA QUE PUEDAN SER SUJETOS A EXAMEN Y QUE ESTABLEZCAN LA CALIDAD Y LA MATERIALIDAD DE LA INFORMACIÓN.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: elaboración propia

3.3.2. Comparación de la aplicación de responsabilidad en Avianca y Bavaria.

Teniendo como base los reportes establecidos por Global Reporting Initiative (GRI), a continuación se presenta la comparación de la aplicación que estas dos empresas emplean al evaluar la responsabilidad social.

En primer lugar debe mencionarse que cada una de las empresas presenta sus propios indicadores de desempeño ambiental, aunque, como se mencionó antes, se refieren en cada caso a aspectos diferentes, debido a la naturaleza de su actividad. Así, mientras para Avianca son importantes aspectos como el ruido, las emisiones de gases y la eficiencia energética, para Bavaria es importante la captación total de agua, el porcentaje y volumen de agua reciclada o reutilizada, la emisión de gases de efecto invernadero, los derrames más significativos, así como los residuos peligrosos involucrados en su operación.
Frente a esta dimensión, puede afirmarse que las dos empresas reportan mejoramiento de los diferentes indicadores en los últimos años; así, Avianca con la renovación de su flota de aviones ha logrado reducir el consumo de combustible y los niveles de ruido, mientras que Bavaria destaca en su informe el hecho de ser la empresa del grupo SAB Miller que ha logrado el mejor desempeño en consumo de agua para la fabricación de cerveza a nivel mundial. Existen otros aspectos de la dimensión ambiental que también son mencionados por las dos organizaciones, los que se reflejan en diferentes indicadores.

En la dimensión laboral, los primeros 14 indicadores de las dos empresas son los mismos; sin embargo, Avianca incluye adicionalmente el indicador LA15, que se refiere a la tasa de retención y de retorno al trabajo después de licencia maternal, desglosado por género, que no es incluido por Bavaria.

A su vez, en la dimensión de derechos humanos, las dos empresas utilizan cinco indicadores comunes; sin embargo, Bavaria agrega a esos cinco el HR6 que mide las operaciones identificadas como de riesgo significativo de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a la erradicación del trabajo infantil, y el HR7 que evalúa el porcentaje del personal de seguridad que ha sido formado en las políticas o procedimientos de la Organización en aspectos de derechos humanos relevantes para las actividades.

En cuanto al nivel de aplicación de la guía de sostenibilidad, Avianca se autoevalúa como B, mientras que Bavaria se autoevalúa con A+. Esto quiere decir que la empresa Bavaria se autoevalúa en el nivel más alto de aplicación de la Guía GRI y además cuenta con una verificación externa, mientras que Avianca se autoevalúa en un nivel intermedio y no cuenta con verificación externa. No obstante, en el informe de Avianca se señala que "En la recopilación de la información y verificación de los datos, participaron todas las áreas de la Organización, bajo la coordinación del Gerencia de Responsabilidad Social y el acompañamiento de la firma consultora externa CREO – Constructores de Responsabilidad y Ética Organizacional"(Avianca, 2014, p. 16)
En cuanto a la participación de los grupos de interés en la elaboración de las memorias de sostenibilidad, la empresa Bavaria reporta que “Se realizó un evento en el mes de mayo con diferentes aliados de los programas de responsabilidad social. (…) con el objetivo de definir un conjunto de indicadores de evaluación de impacto que permitan medir la contribución de la empresa y sus filiales al desarrollo sostenible de las zonas en las que operan. Se evaluaron indicadores económicos, socioeconómicos, de empleo y de diversidad”. Así mismo se convocó a la empresa privada, asociaciones de recicladores, academia, gremios, medios de comunicación, autoridades ambientales y operadores de servicios de aseo, para poner sobre la mesa la situación real del reciclaje en Colombia.
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente trabajo se propuso analizar el grado en que los programas de responsabilidad social empresarial de Avianca y Bavaria son consecuentes con un auténtico compromiso o se trata de una simple estrategia de posicionamiento comercial. Para hacerlo, en el trabajo se analizaron los criterios utilizados en la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial de estas organizaciones y se comparó su aplicación de la RSE con base en los reportes establecidos por Global Reporting Initiative (GRI).

En primer lugar se destaca el hecho de que estas dos empresas, así como otras pocas organizaciones que operan en Colombia, hayan decidido acogerse voluntariamente a la metodología del GRI para la elaboración de sus memorias de sostenibilidad, con lo cual ya se ubican en una posición destacada en este aspecto frente a la mayoría de empresas del país, que no acuden a un mecanismo como éste para dar a conocer sus acciones en materia de RSE.

De acuerdo con los resultados de esta investigación, las dos empresas incluyen las dimensiones económica, social y ambiental en sus estrategias de responsabilidad social y cuentan con indicadores específicos frente a diferentes variables de esas áreas. Si se aplica el principio de buena fe, puede afirmarse entonces que para estas dos empresas la responsabilidad social no solamente es una estrategia tendiente mejorar su posicionamiento comercial, sino que refleja su auténtico compromiso social, ambiental y económico. Esta afirmación se sustenta además en los principios de calidad definidos por el GRI para la elaboración de las correspondientes memorias.

No obstante, tal como lo establece la Guía GRI, las memorias no constituyen una herramienta de validación de los indicadores reportados, pues inclusive las empresas que utilizan a una entidad externa para la validación de las memorias, dicha validación no se enfoca en la validación de los indicadores reportados, sino...
en la forma como las memorias se ajustan a la Guía definida por el GRI para su elaboración.

En cuanto a los indicadores incluidos en las respectivas memorias, se observó que la empresa Bavaria no reportó el indicador LA15, que se refiere a la tasa de retención y de retorno al trabajo después de licencia maternal, desglosado por género. A su vez Avianca no reportó los indicadores de derechos humanos HR6 y HR7 relacionados con trabajo infantil y formación en derechos humanos respectivamente. Si bien esta omisión no implica necesariamente que las empresas no estén adelantando acciones en estos aspectos, resulta deseable que en posteriores informes su ausencia sea corregida.

Teniendo en cuenta que, de acuerdo con la guía GRI, la verificación externa de las memorias es de carácter voluntario por parte de las empresas y no incluye la validación de la confiabilidad de los indicadores, se recomienda a esta organización que establezca una opción para que las empresas que así lo deseen, acudan a organizaciones externas que se encarguen de validar aquellos indicadores que decidan. Si bien la responsabilidad social no es una obligación sino una decisión voluntaria de las empresas, esta verificación se constituiría en un avance que otorgaría mayor credibilidad tanto a GRI como a las empresas que emplean esa metodología.

En cuanto a la participación de los grupos de interés de las empresas Avianca y Bavaria en la verificación de las memorias y en la definición de los programas de RSE en general, solamente la empresa Bavaria registró de manera explícita en su informe algunas acciones en este sentido. La recomendación para estados dos empresas así como para las demás que publican memorias de sostenibilidad y/o de responsabilidad social, es en el sentido de ampliar esos mecanismos de contacto permanente con sus grupos de interés así como el registro de tales acciones en sus correspondientes informes.

Los resultados de la investigación también señalan la necesidad de que organizaciones no gubernamentales se constituyan en mecanismos a través de
los cuales las empresas puedan validar el cumplimiento de sus estrategias de responsabilidad social, y que pueden actuar en representación de la sociedad en general así como de los intereses de determinados grupos de interés de ciertas empresas, especialmente de aquellas que por su tamaño, impactan tanto a muchos clientes como a quienes sin serlo, se pueden ver impactados por sus acciones en materia económica, laboral y ambiental.

Así mismo se recomienda que el Estado cree mecanismos legales que permitan progresivamente la verificación obligatoria de algunos indicadores mínimos de responsabilidad social de parte de las empresas, en las diferentes dimensiones que implica ese concepto. Hasta ahora la publicación de este tipo de memorias es de carácter voluntario y no genera consecuencias legales de ningún tipo; sin embargo podrían definirse al menos algunos criterios mínimos que especialmente las empresas más grandes deberían cumplir, teniendo en cuenta el gran impacto que generan en la sociedad. Se requiere de voluntad política para que este tipo de decisiones se tomen a nivel legislativo, teniendo en cuenta los grandes intereses económicos que se mueven alrededor de estas empresas.
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


