



Análisis de la estrategia de negocio de creación de valor compartido implementada por Nestlé Colombia en la producción del café mediante la alianza Plan Nescafé Colombia y la Federación Nacional de Cafeteros a lo largo de la cadena de valor en la región del Valle del Cauca entre el período del 2010 al 2014

ANGELA MARIA GAVIRIA RODRIGUEZ

INSTITUCION UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y MERCADEO
TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
MEDELLÍN

2015

Análisis de la estrategia de negocio de creación de valor compartido implementada por Nestlé Colombia en la producción del café mediante la alianza Plan Nescafé Colombia y la Federación Nacional de Cafeteros a lo largo de la cadena de valor en la región del Valle del Cauca entre el período del 2010 al 2014

ANGELA MARIA GAVIRIA RODRIGUEZ

Trabajo de investigación presentado para optar al título de:

Tecnóloga en Administración y Finanzas

Asesor

Diana Victoria Rincón

Línea de Investigación:

Planeación & Gerencia Estratégica

INSTITUCION UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y MERCADEO
TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
MEDELLIN

2015

“El mayor estímulo para esforzarnos en el estudio y en la vida es el placer del mismo trabajo, el placer de los resultados y la conciencia del valor de esos resultados para la comunidad”

Albert Einstein

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a Dios, por permitirme capacitarme en lo intelectual, por abrirme puertas y colocar ayudadores en mi camino, porque ha sido El quien todo lo ha dispuesto en medio de mi vida y siempre me ha llevado de su mano.

A todos los docentes de la Institución Universitaria Esumer por compartir sus conocimientos, sus opiniones valiosas dentro y fuera de clase haciendo posible mi formación profesional.

Por ultimo a mi familia, a mis hijos porque desde que llegaron a mi vida han sido mi apoyo, han llenado mi vida de colores, porque en ellos he encontrado la fortaleza que me impulsa cada día a continuar, a perseverar, a sonreír a pesar de las dificultades, del cansancio y de las muchas responsabilidades.

RESUMEN

La creación de valor compartido es un nuevo modelo de negocio y una herramienta en la planeación estratégica que busca el mejoramiento de las condiciones sociales a partir de una actividad empresarial. Este proyecto se realiza con el objeto de analizar los resultados que ha tenido la estrategia gerencial de creación de valor compartido impulsada por la compañía Nestlé de la mano de entidades estatales, privadas y organizaciones internacionales en Colombia, para lograr una reestructuración progresiva del sector caficultor debido a la pérdida de posicionamiento del café colombiano a nivel mundial, la cual se ha recrudecido como consecuencia del incremento de los costos de los insumos para los caficultores, la aparición de enfermedades en los cultivos, el rezago en la tecnificación en los procesos, además del efecto de la tasa de cambio.

En primer lugar se describe la importancia de la producción del café para el país, la situación del sector cafetero, posteriormente se determina cual ha sido el papel de las entidades que están realizando el acompañamiento del proyecto y quizás lo más importante evaluar son los resultados en cuanto al impacto en la calidad de vida de las poblaciones beneficiadas como los resultados financieros de la compañía y su posible implementación en otras zonas del país, producto de la estrategia analizada.

PALABRAS CLAVE

Estrategia de Creación de Valor Compartido, Sostenibilidad, Valor Compartido

SUMMARY

Creating Shared Value is a new business model and a tool in strategic planning that seeks to improve social conditions from the main business activity. This work is done with the purpose of analyzing the results that has had the strategy of creating shared value, which is driven by the company Nestlé along with government, private, and international organizations in Colombia. All this effort, in order to restructure the coffee sector because during the last years the coffee industry has loss positioning worldwide. This situation has worsened by the increased production costs for growers, the occurrence of crop diseases, the lag of automation processes, and the exchange rate.

To begin with, the importance of coffee production in the country defines the situation in the coffee sector, which determines the role of the entities that are running the accompaniment of the project. Perhaps the most important part is to evaluate the results: how quality of life of the coffee growers has improved, the financial results that the company has obtained and how could be this strategy extends to other areas in the country.

KEY WORDS

Strategic Planning, Shared Value, Sustainability

CONTENIDO

	Pág.
1. FORMULACION DEL PROYECTO	12
1.1 ANTECEDENTES.....	12
1.1.1 Reseña Histórica del Café Colombiano.....	12
1.1.2 Contribución del Café a la Economía Colombiana	13
1.1.3 Perdida de Posicionamiento de la Producción Mundial de Café.....	13
1.2 ESTADO DEL ARTE.....	15
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.4 OBJETIVOS.....	19
1.4.1 Objetivo general	19
1.4.2 Objetivos específicos.....	19
1.5 JUSTIFICACION.....	20
2. MARCO TEÓRICO.....	21
2.1 Marco Contextual.....	21
2.1.1 Generalidades Nestlé	21
2.1.2 Misión Nestlé.....	22
2.1.3 Estrategia de Creación de Valor Compartido Nestlé.....	22
2.1.4 Generalidades Federación Nacional de Cafeteros	24
2.1.4.1 Misión.....	26

2.2	Marco Teórico.....	26
2.3	Marco Conceptual.....	28
2.4	Marco Metodológico.....	29
2.4.1	Método	29
2.4.2	Metodología y Fuentes	29
2.4.3	Técnica	30
2.4.4	Tratamiento de la Información.....	30
3.	EJECUCION DEL PROYECTO	31
3.1	Alianza Plan Nescafe y la Federación Nacional de Café.....	31
3.2	Área de Influencia.....	32
4.	HALLAZGOS	34
4.1	Resultados en el Desarrollo Rural.....	34
4.2	Reducción de la Huella Hídrica – El Agua	36
4.3	La Nutrición.....	37
4.4	Beneficios a los Grupos de Interés.....	38
4.5	Resultados Financieros Nestlé Colombia	39
4.6	Recuperación de la Producción.....	39
5.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	41
6.	CONCLUSIONES.....	44
6.1	Cronograma.....	46

LISTA DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1:	Principales Productores Mundiales de Café	15
Figura 2:	Piramide de la Creaciond de Valor Compartido Nestle	23
Figura 3:	Área de localización del programa.....	33
Figura 4:	Beneficios entregados por el Programa.....	35
Figura 5:	Beneficios entregados por el Programa.....	36
Figura 6:	Produccion Total Anual Promedio de Café Verde en Colombia	40

LISTA DE TABLAS

Tabla 1:	Produccion Mundial de Café	14
Tabla 2:	Datos Generales de la Inversion Fase I	33
Tabla 3:	Resultados Desarrollo Rural.....	34

LISTA DE SIMBOLOS Y ABREVIATURAS

Lista de símbolos

\$ USD Indica el símbolo de la moneda Dólares Americanos

\$ COP Indica el símbolo de la moneda Pesos Colombianos

Lista de abreviaturas

RSC. Indica el sistema de planificación de requerimiento de materiales.

CVC Creación de Valor Compartido

4C Coffee Association / Asociación Cafetera

SAN Sustainable Agriculture Network / Red de Agricultura Sostenible

FNC Federación Nacional de Cafeteros de Colombia

1. FORMULACION DEL PROYECTO

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 Reseña Histórica del Café Colombiano

El café ha representado para Colombia un producto de esencial importancia en el desarrollo económico del país y constituye una de las tradiciones más enraizadas por lo que más de la mitad de los municipios del país producen café, hay en el país alrededor de 553,000 caficultores y 4 millones dependen de su cultivo como se menciona el primer informe de sostenibilidad elaborado por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (Cafeteros, Federacion Nacional de, 2010). Así mismo en este informe, se menciona que el 95% de las familias caficultoras cultivan el grano en áreas no mayores a 2 hectáreas en promedio, la calidad en el proceso y la excelencia del producto son el resultado del trabajo arduo de las pequeñas familias cafeteras que han logrado posicionar el café colombiano a nivel mundial.

1.1.2 Contribución del Café a la Economía Colombiana

El sector agropecuario, silvicultura y pesca ha tenido un comportamiento irregular, pero que en los últimos años muestra una tendencia de crecimiento como resultado de los programas de renovación tecnológica de los cultivos. Para el 2009, el sector sólo contribuía con un 1.0% al PIB total, en cuanto a la producción de café se encontraba en un porcentaje negativo de 23.3%. En el 2010, aunque el sector no presentó crecimiento, el comportamiento del cultivo de café se incrementó en un 9.3%.

Durante el año 2011, el sector agropecuario representaba un 2.6% del PIB total, sin embargo el café disminuyó 2.2% por las recurrentes lluvias asociadas al fenómeno de La Nina afectando la productividad de los cultivos. Durante el 2012, de nuevo el café presentó una disminución en 11.4% a causa de las fuertes lluvias. Sin embargo, en el 2013 el sector presentó un gran dinamismo, contribuyendo con un 5.2% a la economía nacional, además de un aumento en los cultivos de café en un 22.3%, por lo que la producción se incrementó en un 41% respecto al 2012, 10.9 millones de sacos de 60 kilos fueron el mayor crecimiento de los últimos 36 años. (DANE, 2009 - 2013).

1.1.3 Perdida de Posicionamiento de la Producción Mundial de Café

Las causas principales de la pérdida de posicionamiento fueron el estancamiento de la producción y el decaimiento de las exportaciones, por lo que Colombia pasó de aportar un

16% en 1965 a un 6.25% a la producción mundial total para el 2011 como lo detalla la Tabla No 1 Producción Mundial de Café.

La disminución del nivel de vida de los caficultores comenzó a reflejarse en el empobrecimiento de las familias, sumado esto al envejecimiento de los cafetales, a la alta vulnerabilidad a las enfermedades en los cafetales debido a los cambios climáticos, la falta de fertilización por el incremento de precio a causa de las fluctuaciones en el precio del petróleo y la falta de tecnificación en los procesos llevaron a la decadencia total del sector.

Tabla 1. Producción Mundial de Café

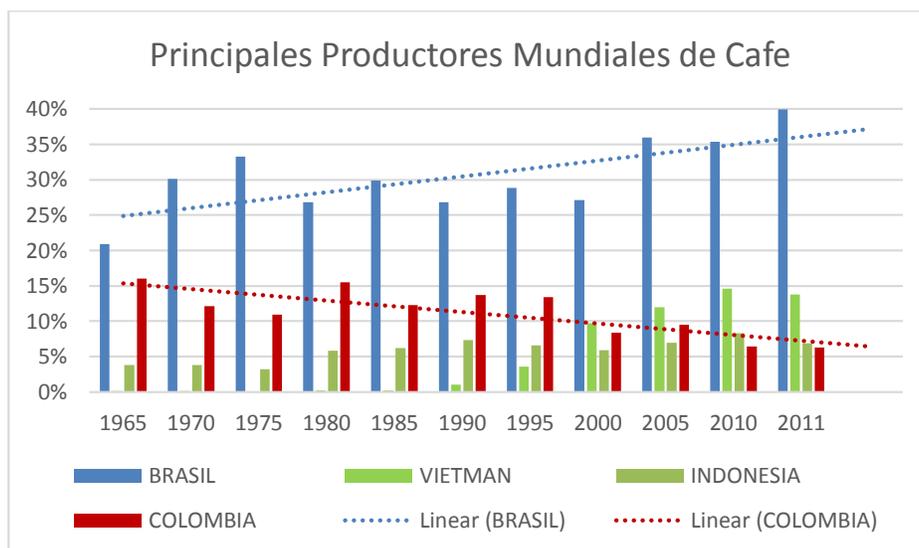
Pais Productor	1965	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2011
BRASIL	20.91%	30.16%	33.27%	26.86%	29.88%	26.82%	28.85%	27.12%	35.96%	35.36%	39.96%
VIETMAN	0.13%	0.09%	0.07%	0.17%	0.23%	1.02%	3.61%	9.70%	11.96%	14.60%	13.74%
INDONESIA	3.77%	3.77%	3.21%	5.86%	6.20%	7.32%	6.60%	5.87%	6.97%	8.29%	6.84%
COLOMBIA	16.02%	12.14%	10.89%	15.52%	12.27%	13.72%	13.40%	8.38%	9.51%	6.39%	6.25%
ETHIOPIA	4.59%	4.30%	3.01%	3.89%	2.86%	3.51%	3.92%	3.09%	3.35%	3.16%	3.23%
MEXICO	5.04%	4.43%	4.88%	4.40%	4.70%	5.26%	4.15%	5.45%	3.30%	3.28%	2.93%
COSTA DE MARFIL	6.35%	6.34%	5.43%	4.85%	5.10%	4.88%	3.85%	5.02%	1.49%	1.85%	1.17%
OTROS	43.20%	38.77%	39.24%	38.45%	38.85%	37.48%	35.63%	35.38%	27.47%	27.07%	25.88%

Fuente: (Borradores de Economía, 2012)

La Figura 1 muestra el comportamiento contrario de las producciones de café de Brasil y Colombia. Colombia perdió alrededor de 10 puntos porcentuales de la producción

mundial desde mediados de los años sesenta, sin embargo Brasil incremento su participación en 19 puntos y es hoy día es el que conserva la posición líder de producción mundial de café.

Figura 1. Principales Productores Mundiales de Café



Fuente: Elaboración Propia

1.2 ESTADO DEL ARTE

La globalización ha llevado a reconsiderar una nueva manera de gerenciar las compañías, este fenómeno ha logrado abrir puertas e unir esfuerzos para crear, establecer conexiones entre gobiernos, organizaciones y mercados, logrando uniformar, simplificar procedimientos, estándares y regulaciones. Hoy en día, se requiere administrar de una forma integral, dinámica y visionaria con el fin de crear estrategias innovadoras en aras de contribuir a la sostenibilidad y a la competitividad. Como respuesta a este dinamismo las

organizaciones han tomado acciones para alinear esfuerzos y tomar acciones a nivel mundial y es por ello que han surgido nuevos modelos de negocio que marcan la diferencia

Aquella frase expresada por Milton Friedman en su artículo publicado en el New York Times Magazine en septiembre 13 de 1970: “There is one and only one social responsibility of business – to increase its profits” (Friedman, The Social Responsibility of Business is to increase its profits, 1970), ha quedado en el pasado, dando surgimiento a un nuevo concepto llamado la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) la cual fue inicialmente implementada por las empresas de una forma filantrópica como una manera de compensar el daño temporal ocasionado por la actividad empresarial, o como una manera de demostrar el cumplimiento de ciertos estándares legales, éticos y de su compromiso ante la sociedad.

Aunque el alcance de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha cambiado y se percibe como la actitud responsable por parte de los empresarios en cuanto a sus operaciones, el nuevo concepto de creación del valor compartido promete a partir de la actividad económica empresarial generar valor y simultáneamente generan valor social a partir de la identificación de necesidades apremiantes del área de operación.

Michael Porter y Mark Kramer, lograron consolidar Creating Shared Value definido por el artículo publicado por la revista Harvard Business Review, donde se argumenta que “el objetivo no es la responsabilidad social, sino una manera de lograr éxito económico a

través de estrategias rentables, creando valor social”. (Porter & Kramer, *Creating Shared Value*, 2011, pág. 13). Determinaron las tres maneras de crear valor compartido: redefiniendo los mercados y productos, redefiniendo la línea de productividad en la cadena de valor y generando impacto a través del desarrollo de los conglomerados. Más aun, la creación del valor compartido requiere de un trabajo conjunto donde cada uno de los grupos de interés sea beneficiado, desarrollando planes y proyectos que impacten problemáticas sociales de gran envergadura y que al mismo tiempo se vean reflejadas en el crecimiento económico de la empresa.

El ámbito empresarial colombiano requiere de administradores consientes, poseedores de herramientas competitivas para ser capaces de crear e implementar estrategias transversales que logren el beneficio y crecimiento económico de una manera armónica y que estos beneficios sociales perduren en el largo plazo. El objeto de esta investigación está focalizado precisamente en analizar la implementación de este nuevo concepto por una tradicional de la industria alimenticia Nestlé Colombia, ya que a lo largo de la última década a direccionado sus esfuerzos en generar valor a partir de sus tres formas establecidas a nivel internacional en el 2007: nutrición, agua y desarrollo rural. Es así que entorno a estos ejes han implementado proyectos que han impactado la cadena de valor desde el suministro, operación, distribución hasta lograr brindar un producto diferenciado que aporta bienestar al cliente final.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Aunque Colombia había sido un país reconocido por la producción de café arábico suave y robusta se ha perdido posicionamiento desde la terminación del sistema de cuotas internacionales cuando colapso el precio del café en 1989 ya que el país no logro adaptarse a la nueva estructura internacional, por lo que desde entonces la calidad de vida de los caficultores comenzó a deteriorarse, a volverse cada vez menos competitivos con los costos de producción, altos costos en los suministros químicos por el incremento del precio del petróleo, las enfermedades en los cultivos como lo es la roya, la falta de tecnificación de los cultivos, por lo que esto impacto la rentabilidad de los caficultores, todo esto sumado a la caída del precio del café desde el 2011 en casi un 50%.

La situación de los caficultores llevo a Nestlé a identificar y a plantear alternativas viables para que esta población de cafeteros del Valle del Cauca aledaños a la planta de Bugalagrande que se encontraba en precarias condiciones pero que al mismo tiempo son los proveedores principales del suministro del café, recuperaran la rentabilidad de sus negocios, y al mismo tiempo la compañía asegurara la sostenibilidad del café verde en el largo plazo.

Para los próximos años, se espera una recuperación de los precios del café lo cual consolida una oportunidad para el sector cafetero en Colombia y la posibilidad de poder retomar su posicionamiento a nivel mundial después de casi cinco años de reestructuración de sus cultivos, por ello es importante analizar lo siguiente: ¿Cuáles han sido los verdaderos

resultados obtenidos por la implementación de la estrategia de creación de valor compartido a través del Plan Nescafe Colombia Federación Nacional de Cafeteros?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

Analizar la estrategia de negocio de creación de valor compartido implementada por Nestlé Colombia en la producción del café mediante la alianza estratégica Plan Nescafé Colombia y la Federación Nacional de Cafeteros a lo largo de la cadena de valor en la región del Valle del Cauca entre el periodo del 2010 al 2014.

1.4.2 Objetivos específicos

- Describir la estrategia de Creación de Valor Compartido plan Nescafé Colombia y participación de Nestlé y de la Federación Nacional de Cafeteros
- Establecer el estado de la ejecución de la estrategia a través del Plan Nescafé Colombia Federación Nacional de Cafeteros
- Analizar los resultados obtenidos en la aplicación de la Creación de Valor Compartido Plan Nescafé.

1.5 JUSTIFICACION

Este trabajo enmarca la tendencia global hacia la búsqueda de la sostenibilidad, hacia la preservación y conservación de los recursos, y es por ello que la estrategia de valor compartido surge como una solución empresarial y social por parte de la multinacional para impulsar el mejoramiento de las condiciones sostenibles de cada uno de los grupos de interés, especialmente de los pequeños caficultores colombianos, que en la mayoría de los casos por muchos años han dependido del café como su única fuente de sustento. Este trabajo permite enmarcar como surgen transformaciones que benefician a las poblaciones a partir de una necesidad apremiante para una gran compañía de asegurar el abastecimiento de su cadena productiva.

Es de suma importancia saber si el esfuerzo realizado en las alianzas estratégicas por entidades público y privadas, a través de la implementación del modelo de caficultura sostenible está permitiendo la reestructuración y dinamismo del sector, si Colombia alcanzara de nuevo un posicionamiento estratégico en cuanto a una mayor disponibilidad de café para así suplir la creciente demanda global, en cuanto a la eficiencia de los procesos y la calidad de los cultivos. .

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Contextual

2.1.1 Generalidades Nestlé

Nestlé es una compañía de origen Suizo, líder a nivel mundial en alimentos y bebidas, fundada en 1866 por Henri Nestlé orientada a brindar nutrición, salud y bienestar. A nivel mundial tiene presencia en 150 países, 468 plantas, con alrededor de 339,000 trabajadores. Su variedad de productos es diversificada lo que permite satisfacer todo tipo de necesidades de los consumidores. En Colombia, inicio operaciones en 1903 y actualmente cuenta con cinco fábricas, un centro de distribución nacional y seis plataformas de distribución. Entre sus marcas más reconocidas están Nescafé, Milo, La Lechera, Fitness y Maggi.

Nestlé es el mayor comprador de café en el mundo, del total de 14 millones de sacos de 60 kilos, un millón proviene de Colombia, y un 13% es de la variedad arábica suave, en el cual Colombia está posicionado como el mayor productor. (Management, 2013, p. 14) Es así que la sostenibilidad del negocio del café se puede alcanzar en la medida que se asegure el abastecimiento del grano verde, que se logre una mayor eficiencia operativa y logística hasta la entrega de un producto de alta calidad en manos del consumidor final.

2.1.2 Misión Nestlé

Como empresa líder mundial en alimentación, los esfuerzos de la compañía se orientan a estar siempre a la vanguardia de la industria de alimentos. A partir de esa premisa, el objetivo es cumplir con las exigencias de una sociedad que avanza hacia una vida más saludable, creando valor a largo plazo para nuestros accionistas, colaboradores, consumidores y las sociedades donde operamos. (Nestle, Nestle Good Food, Good Life, n.d.)

2.1.3 Estrategia de Creación de Valor Compartido Nestlé

Nestlé ha sido pionera en la elección y adopción de la creación de valor compartido desde el año 2007 cuando definieron los tres ejes fundamentales del modelo de Creación de Valor Compartido (CVC) comprometiéndose con la nutrición, el desarrollo rural, el agua, el medio ambiente y los derechos humanos. “Reducir el consumo de agua, mejorar la nutrición y ayudar al crecimiento de las comunidades rurales de la manera en que ellos quieren desarrollarse, constituyen objetivos tan esenciales para la estrategia comercial de la compañía como lo son la creación de un mundo más sano” Paul Bulcke, Chief Executive Officer (CEO) Nestlé. La base de la pirámide de Nestlé aparecen las leyes, principios corporativos “lo mínimo que deben cumplir”, en el medio de la pirámide se encuentra la sostenibilidad y es simplemente la implementación de la estrategia operativa desde el abastecimiento hasta la comercialización de los productos que propenda al desarrollo frente a las necesidades presentes pero sin comprometer el futuro de las nuevas generaciones” y en

el top de la pirámide como lo detalla la Figura 2, donde se encuentran las tres formas de creación de valor mencionadas en el informe del 2012 y a su vez se subdivide en tres áreas problemáticas locales y ejes para la Creación de Valor Compartido (CVC) tales como: la nutrición, el agua y el desarrollo rural.

Figura 2. Pirámide de la Creación de Valor Compartido de Nestlé



Fuente: (Nestlé, Informe Nestlé en la Sociedad, 2014)

Con respecto a la nutrición, Nestlé elabora productos alimenticios de composiciones ideales mediante la identificación de debilidades puntuales de la salud en las poblaciones basadas en factores demográficos, sociales y geográficos, buscando a través de sus productos fortalecer y mejorar la calidad de vida. Mediante la diversificación de sus líneas de productos tiene la posibilidad de atender nuevos mercados con productos de altos estándares, pero a la vez asequibles a todo tipo de poblaciones. Otra manera que Nestlé realiza para generar valor es la educación a partir de la edad temprana sobre temas de

nutrición y estilos de vida saludables, es por ello que el marketing está dirigido al público desde los 6 años.

Otro eje definido dentro de la estrategia de Creación de Valor Compartido de Nestlé Colombia es el agua, la implementación del uso de este recurso natural, incrementa su desempeño ambiental, reduce los costos de operación hace las fabricas más productivas y menos riesgosas, utilizando la menor cantidad de agua en el proceso productivo lo cual contribuye a la política global de sostenibilidad mundial para la preservación de los recursos en el largo plazo, el resultado de estas acciones de Nestlé Colombia ha logrado una reducción de la huella hídrica en un 7%.

Desarrollo Rural es el tercer eje definido por Nestlé Colombia, el cual consiste en el apoyo a los proveedores y a sus familias que busca optimizar la cadena de valor para obtener insumos de mayor calidad. Para ello ha implementado programas como lo es la agricultura sostenible y el plan Nescafé, prestando asesorías técnicas, mayor empleo, y mejoramiento de desarrollo económico.

2.1.4 Generalidades Federación Nacional de Cafeteros

La Federación Nacional de Cafeteros colombianos fue creada desde 1927 y es considerada como una de las más grandes organizaciones sin ánimo de lucro en el mundo. Actualmente se encuentran afiliadas 563 mil familias cafeteras las cuales son representadas

por caficultores elegidos democráticamente tanto a nivel departamental como municipal. La administración de la Federación Nacional de Cafeteros se realiza mediante los recursos provenientes de los caficultores, de las ventas del café y de las regalías de la marca, además de los recursos provenientes de entidades privadas, organizaciones internacionales para llevar a cabo los planes, programas y proyectos sociales y ambientales.

Dentro de las líneas de acción se encuentra innovación y transparencia, la cual se realiza a través de la subdivisión Centro de Investigación de Café - CENICAFE cuyo objetivo es desarrollar actividades de investigación en pro del mejoramiento de las técnicas, procesos tecnológicos, además que se encarga de la capacitación de los caficultores a través de su servicio de extensión. Otra de sus líneas es la renovación de cafetales y productividad por medio de la cual se está llevando a cabo la renovación de los cultivos viejos y la renovación tecnológica. La compra de la totalidad de la producción cafetera la hacen mediante la línea de acción enfocada a la comercialización del café, a través de la cual ofrecen un precio justo proporcional al precio que se maneja internacionalmente, esto lo realiza a través de sus 540 puntos a nivel nacional. La calidad y el valor agregado que es otra de las líneas de acción se realiza mediante campañas para el manejo adecuado de los cultivos, prevención de enfermedades y para asegurar la calidad de todos los lotes de café, el control lo realiza la subdivisión Almacafe. En la última línea, la sostenibilidad en acción, la cual enmarca muchos ejes en pro del mejoramiento de la infraestructura física, de comunicación y del medio ambiente con la participación de entidades gubernamentales, fundaciones sin ánimo de lucro y grandes multinacionales.

2.1.4.1 Misión

Consolidar el desarrollo productivo y social de la familia cafetera garantizando la sostenibilidad de la caficultura y el posicionamiento del Café de Colombia como el mejor café del mundo. (Federacion Nacional de Cafeteros de Colombia, n.d.)

2.2 Marco Teórico

Este trabajo enmarca varios conceptos que son fundamentales: la ética empresarial y los valores morales los cuales ejercen una influencia directa en la forma de administrar y/o gerenciar ya que a partir de las decisiones de los directivos y los planes estratégicos se direccionan el crecimiento económico esperado por los shareholders y stakeholders. En 1984, Friedman establece que existe un público, la sociedad, quien exige responsabilidad por parte del sector empresarial, surgiendo el termino Responsabilidad Social Corporativa (RSC) planteada por la Comisión Europea en el libro verde en el 2001, y es mediante ello que las empresas se responsabilizan por sus acciones ante la sociedad y tratan de compensar los daños generados por sus operaciones.

Desde mediados del siglo XIX, el capitalismo ha tenido un enfoque generalizado, el cual se ha basado en la obtención de beneficios para sus shareholders a partir de la optimización de los recursos en el corto plazo. Este sistema capitalista ha sido la principal causa de los problemas sociales, ambientales y económicos, por lo que la sociedad ha exigido una compensación a través de los años, pero esto se ha realizado de una manera

filantrópica que podríamos considerar errónea, y es cuando surge la filantropía estratégica, planteada en el artículo publicado por Porter y Kramer “Competitive advantage of corporate philanthropy (2002)”. En este artículo se afirma que se puede conseguir la competitividad mediante el incremento de la producción de productos y servicios de calidad, lo cual se requiere brindar a los trabajadores un mejoramiento de su calidad de vida y de su entorno ya que esto incide directamente en los niveles de productividad que logre la empresa.

La publicación de Porter y Kramer (Porter & Kramer, Competitive Advantage of corporate philanthropy, 2002) plantean una nueva visión de modelo gerencial de crecimiento simultáneo mediante la creación de conexiones entre la sociedad y el sector empresarial la cual beneficie a todos los grupos de interés, redefiniendo así el concepto de Responsabilidad Social Corporativa. (Porter & Kramer, Estrategia & Sociedad, 2006). En este artículo menciona como las acciones tanto de la sociedad como de las empresas son recíprocas y se ven influenciadas por el entorno en el cual operan, por lo cual se podría decir que son interdependientes. Es necesario que las empresas definan las problemáticas sociales de mayor influencia para estructurar cambios en la cadena de valor y para lograr una mayor competitividad.

En el año 2011, Porter y Kramer reafirmaron su posición ante su nueva forma de ver la Responsabilidad Social Corporativa mediante el beneficio económico y el bienestar social. Acorde a la publicación de Harvard Business Review para América Latina (Porter & Kramer, Creating Shared Value, 2011) “Políticas y Prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y

sociales en las comunidades en donde opera. Se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económicos y sociales”

2.3 Marco Conceptual

- Filantropía (philanthropy): El deseo de ayudar a los demás, expresados especialmente por la donación de dinero para una buena causa.
- Accionistas (shareholders): son todas aquellas personas, compañías o cualquier otra institución vinculada a la empresa mediante la posesión de acciones de la misma.
- Stakeholders (grupo de interés): Acorde a la definición de Freeman en 2004 son aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de la organización. Los stakeholders primarios son vitales para el crecimiento continuo y sobrevivencia de cualquier empresa, mientras que los stakeholders instrumentales están en el entorno amplio de la empresa y son aquellos que pueden influenciar a los primarios (activistas, competidores, ambientalistas, medios de comunicación (IESE, 2009))
- Shared Value (valor compartido): Son prácticas empresariales que aumentan la competitividad del negocio al tiempo que mejoran las condiciones sociales, ambientales y económicas de las comunidades en las que opera. (Porter & Kramer, Creating Shared Value, 2011)
- Clúster (conglomerados): es un grupo de compañías e instituciones interconectadas y concentradas geográficamente que trabajan en una industria específica con el fin de dar solución a problemáticas, acompañamiento para poder construir cambios de gran envergadura y propicien el crecimiento económico.

2.4 Marco Metodológico

2.4.1 Método

El método que se utiliza para el desarrollo del trabajo de grado tiene un enfoque cualitativo ya que este método permite inferir y entender una variedad de aspectos de problemática del sector cafetero en Colombia para la que Nestlé ha querido generar cambios mediante el modelo de negocio, además el dinamismo de este método permite realizar cambios en el proceso de elaboración del trabajo. El método analítico sintético permite estudiar los hechos, desde la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para realizar un análisis más detallado y poder luego analizarlo de una manera más global.

2.4.2 Metodología y Fuentes

Esta investigación, tiene claramente un enfoque cualitativo a través de recopilación de información se pudo obtener un trabajo de varias fuentes que enriquecen la investigación por medio de recursos tales como el Internet, documentos, revistas, libros, e informes. Se constituyó un trabajo deductivo ya que es claro y conciso lo cual se evidencia a lo largo del trabajo. Este trabajo se formuló como mencionado anteriormente de varias fuentes gracias a esto se pudo comparar información acertar su viabilidad y coherencia para así consolidar este trabajo de investigación de la mejor manera para la comprensión del más pequeño hasta al más grande. La investigación tiene además un componente estadístico para la elaboración de gráficos, en especial para visualizar el comportamiento de la producción del café en

Colombia y de los grandes productores de café a nivel mundial, estos datos se obtuvieron del Departamento Nacional de Estadística.

2.4.3 Técnica

Debido al enfoque cualitativo del proyecto y a las características del mismo; además que solo se utilizaron fuentes secundarias se utilizará simplemente como técnica el análisis de la documentación descrita anteriormente

2.4.4 Tratamiento de la Información

En esta investigación se realizó en primera estancia un breve análisis de las condiciones que ha atravesado el sector caficultor colombiano, en segunda estancia se ofreció una descripción de los actores, su misión en la alianza para posteriormente describir la gestión de parte de cada uno de los facilitadores, además de los resultados arrojados para luego analizar el impacto general de la estrategia a lo largo de la cadena de valor del café con los pequeños caficultores y la empresa multinacional Nestlé cuyo fin estratégico es la integración vertical.

3. EJECUCION DEL PROYECTO

3.1 Alianza Plan Nescafe y la Federación Nacional de Café

Este plan Nescafe iniciativa global de Nestlé apoya la agricultura, producción, el consumo responsable y sostenible en alianza con la Federación Nacional de Cafeteros a través de los programas de Sostenibilidad en Acción lograron unir esfuerzos a través de proyectos que permitan establecer proyectos de caficultura sostenible mediante la reconversión de los cafetales por la variedad arábica del castillo desarrollada por Cenicafe (Centro Nacional de Investigaciones de Café), producción de café sostenible, y la comercialización además de la implementación de las buenas prácticas agrícolas mediante la capacitación y acompañamiento de los caficultores. Este plan impacta uno de los tres ejes de la estrategia de Creación de Valor Compartido (CVC) el desarrollo rural, cuyo objetivo es incrementar las ganancias de los caficultores a través del mejoramiento de la productividad de sus cultivos mediante la renovación con plantas de alto rendimiento resistentes a la roya. Mientras obtienen un café de alta calidad, los caficultores aumentan sus oportunidades de negocio al ser más competitivos y contar con técnicas de producción sostenibles.

Mediante el desarrollo del trabajo conjunto con la Federación Nacional de Cafeteros se está logrando sobrepasar muchas de las dificultades que afectaban el sector. La asociación ha recibido el apoyo financiero que requerían para poder llevar a cabo acciones que les han permitido desarrollar los propósitos de la alianza que de manera general comprenden la implementación de un esquema de producción y provisión de café de alta calidad que se concentra en el mejoramiento de la infraestructura productiva mediante la renovación de cafetales, la protección y mejor uso de los recursos ambientales, la aplicación de buenas prácticas agrícolas a través de la capacitación directa de los pequeños caficultores para así asegurar la sostenibilidad del café y el mejoramiento de la calidad de vida de la población agrícola.

3.2 Área de Influencia

El departamento del Valle del Cauca utiliza el 52% de su área agrícola a la producción del café, por lo que de los 42 municipios que conforman el departamento, 39 de ellos se dedican a la caficultura. En el área de influencia donde opera la compañía en la planta de Bugalagrande se implementó inicialmente la primera etapa del proyecto Plan Nescafe Colombia y la Federación Nacional de Cafeteros, la cual cubre los municipios del Valle del Cauca: Sevilla, Tuluá, Bugalagrande y Andalucía. Este plan fue planeado para desarrollarse bajo tres premisas de cultivos responsables, producción y consumo responsable, por lo que se llevó a cabo en Colombia en dos etapas: en la primera etapa tuvo una cobertura total de 14,333 hectáreas y un total de inversión de 9 millones de USD que continuaran hasta el año 2020 de los cuales el 45% es aportado por la multinacional, el 15%

es aportado por la Federación Nacional de Cafeteros y el resto se estima en la mano de obra aportada por los caficultores. La Tabla 2 permite apreciar el total de inversión y en número de beneficiarios inicialmente considerados en la etapa 1 del proyecto.

Tabla 2. Datos generales Inversión Fase I

Inversión total fase I	\$3,177,576 USD
Área base cobertura	14,333 ha
beneficiarios directos	1,200
beneficiarios indirectos	2,295

Fuente: Elaboración Propia

Figura 3. Área de localización del Programa (Municipios de Andalucía, Sevilla, Tuluá y Bugalagrande)



4. HALLAZGOS

Durante la realización de este trabajo se puede apreciar como este modelo de negocio incursionado por la compañía Nestlé está generando una transformación integral. La tecnificación de los cultivos, el asesoramiento y capacitaciones impulsan el conocimiento y crean conciencia ambiental en los caficultores, además que mejora su calidad de vida y se incrementa sus ingresos. Nestlé se beneficia ya que mediante el Plan Nescafé está asegurando la sostenibilidad de la materia prima, la calidad del café, generando empleo y cambios sociales de gran envergadura por el trabajo conjunto con las diferentes agremiaciones y organizaciones a nivel internacional.

4.1 Resultados en el Desarrollo Rural

Tabla 3. Resultados Desarrollo Rural – Región Valle del Cauca

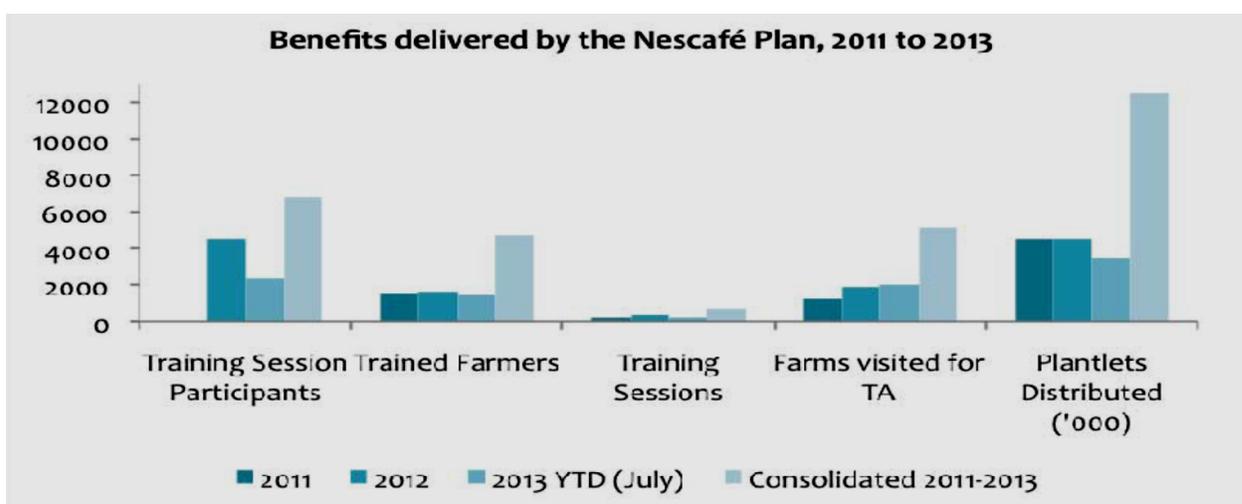
PLAN NESCAFÉ	I FASE		
Número de Localidades	4	3	
Localidades del Valle del Cauca	Andalucía Bugalagrande Sevilla Tuluá	Caicedonia Roldanillo Bolívar	TOTAL
Hectáreas Renovadas no susceptibles a la roya	810	2315	3125

Productores Beneficiados	800	3388	4188
Plántulas producidas y distribuidas variedad castillo (cifras en millones)	4.5	9.0	13.5
Productores capacitados	1551	2477	4028

Fuente: Elaboración Propia

Durante el 2013, la producción de café se incrementó en un 38% con respecto al 2012, por lo que las exportaciones también presentaron un comportamiento similar, incrementándose alrededor de un 42%. Estos resultados reflejan cómo se puede mejorarse las condiciones de vida de las comunidades al mismo tiempo que se genera valor para la compañía y permite ampliar la cobertura al plan de desarrollo rural que beneficia a los caficultores de la región del Risaralda de los siguientes cuatro municipios: Balboa, La Ceila, Santuario Y Belén de Umbría cuyo objetivo es entregar dos millones de plantas resistentes a la roya, renovar 335 ha y dar asistencia técnica a casi 5500 caficultores.

Figura 4. Beneficios entregados por Nescafé Plan, 2011- 2013.



Fuente: (Management, 2013, p. 10)

A través de la asistencia técnica especializada desde el inicio de la cadena de valor se generan los siguientes impactos, como puede apreciarse en la siguiente Figura 5.

Figura 5. Beneficios entregados por Nescafé Plan, 2011- 2013.



Fuente: Elaboración Propia

4.2 Reducción de la Huella Hídrica – El Agua

La eficiencia en el consumo del agua es otro eje de acción de la creación de valor de Nestlé Colombia. El Plan Nescafé incluyó la renovación tecnológica de la planta de Bugalagrande cuya inversión fue cerca de los 12 millones de USD con el fin de reducir el consumo de energía, reducción de residuos y la utilización del café molido como combustible para sus plantas lo cual impacta y favorece a la reducción de costos de

producción. La disminución de los residuos orgánicos a las aguas residuales en el procesamiento del café ha alcanzado el 40%, además que durante este proceso se han logrado eliminar los residuos sólidos del café, lo que hace que este proceso en la cadena de producción sea cada vez más sostenible y amigable con el ambiente. Aunque existe un plan que se ha desarrollado paralelo al Plan Nescafe, y cuyo no es el principal objeto de estudio, este tiene una relación directa con la cadena de valor del café y es el Plan Cisco cuyo objetivo es la reutilización del cisco del café como combustible para la planta, lo que antes era considerado como desperdicio, hoy en día es la fuente principal para la operación de la planta de Bugalagrande y reduce en un 10% la emisiones de dióxido de carbono (Republica, 2013)

4.3 La Nutrición

A lo largo de la cadena de valor, el Plan Nescafe entrega sus primeros frutos, el nuevo café Cosecha Selecta que proviene de las cosechas realizadas por los cafeteros del país, un café sano cultivado con prácticas ambientales sostenibles, lo que lo hace un tipo de café con un delicioso aroma, con un bajo nivel de acidez característico del café colombiano. Bajo este eje de nutrición, no solo se maneja el concepto de nutrición en sí, sino el mejoramiento de la calidad del producto que Nestlé está produciendo bajo la certificación 4C, además de las prácticas de comunicación con el público final a través de la presentación de su producto donde informa la gestión y el trabajo arduo que los caficultores colombianos han realizado con el fin de incrementar la fidelización de sus consumidores, lo incide directamente en el incremento de las ventas de la compañía.

4.4 Beneficios a los Grupos de Interés

La estrategia de Valor Compartido no solo ha beneficiado a los caficultores, productores y proveedores, sino que dentro de la cadena de valor se encuentran los empleados de la planta Bugalagrande los cuales muestran altos niveles de satisfacción con la compañía que se reflejan el número de años de servicio, los cuales están aproximadamente en 15 años. Nestlé ha concedido créditos de vivienda para casi el 95% de sus empleados, ha otorgado becas de estudio a casi el 50% de sus empleados o a sus beneficiarios, adicionalmente, los salarios de Nestlé en la planta de Bugalagrande están 150% por encima de lo estipulado por el gobierno.

En el tiempo de operación de la planta de Bugalagrande, ha logrado un mejoramiento del entorno a través de la construcción de obras de infraestructura, saneamiento y adecuación de las vías de acceso, lo que consolida que la multinacional ha sido una compañía pilar para el desarrollo social y bienestar de la población en el área del Valle del Cauca, que se refleja además en la reducción de la tasa de pobreza, la cual desde los inicios de la compañía se encontraba en un 58%, y ha decrecido en 20 puntos porcentuales, además que el porcentaje de desnutrición está actualmente en 3% de un total de 21398 habitantes acorde al reporte del Perfil de Bugalagrande. (DANE - Perfil Bugalagrande Valle del Cauca, 2010). En Bugalagrande, Nestlé es uno de los contribuyentes fiscales más importantes ya que los impuestos pagados por parte de la multinacional representan casi un 23% de los ingresos totales del municipio.

Los beneficios recibidos impactan la calidad de vida de la población en general, no solo de sus trabajadores, sino que impulsan el mejoramiento económico de la región, permitiendo la creación de vínculos mediante la compra directa de los cultivos a través de las cooperativas del Fondo Nacional Cafetero, asesorías técnicas y capacitaciones directas mediante las cuales pueden monitorear la calidad el producto final.

4.5 Resultados Financieros Nestlé Colombia

Los resultados financieros de Nestlé Colombia se consolidan ya que las ventas de los últimos años se mantienen cerca de los 1.3 billones de pesos, el margen operacional se ha incrementado debido a las estrategias de reducción de costos en la producción así como los planes de disminución del consumo energético y la utilización del cisco como combustible pasando del año 2011 del 11% al 2013 a un 11.7%; la utilidad neta presenta un comportamiento contrario, ya que se disminuyó en un 2.5% debido al incremento de los gastos no operacionales en un 2%. El crecimiento sostenible a la que le apunta Nestlé ha generado un impacto social a gran escala, que se verá reflejado en mejoramiento de su rentabilidad en los próximos años.

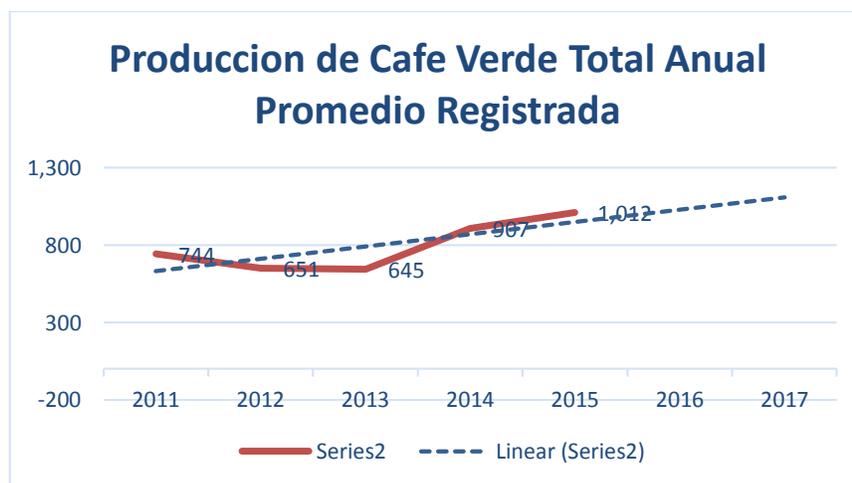
4.6 Recuperación de la Producción

La producción promedio de café verde en Colombia está actualmente en 1012 miles de sacos de 60 Kilogramos como se aprecia en el Figura 6. Después de un periodo de decadencia del sector, la recuperación en la producción se hace notoria, por lo que el Plan

Nescafe Colombia – Federación Nacional de Cafeteros está siendo ejemplo de renovación, superación y esfuerzo conjunto a nivel global, además que consolidara la posición estratégica con respecto a la producción y eficiencia de los tipos de cafés AAA. (Valencia, 2012).

Países como Brasil y Costa Rica manejan unas tasas de productividad de 25 y 14 bultos por hectárea respectivamente, y Colombia alcanzo del 2013 al 2014 11.1 sacos de café verde por hectárea productiva, lo que confirma la posición de mejoramiento del sector cafetero, aunque es mucho el camino que queda por recorrer. Paralelo a todo esto, el caficultor ha adquirido nuevos conocimientos, técnicas y están comenzando a tener una visión empresarial debido a los mayores márgenes de rentabilidad que están obteniendo.

Figura 6. Producción Total Anual Promedio de Café Verde en Colombia 2010 - 2014



Fuente: (Federacion Nacional de Cafeteros de Colombia, n.d.)

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Aunque queda mucho por hacer, los resultados de la alianza son en general muy positivos, ya que uno de los grandes problemas que afectaba los cultivos de café que generaba grandes pérdidas económicas en sector, se atacó mediante la renovación de los cultivos por plántulas resistentes a la roya, lo que redujo la enfermedad de los cafetos a niveles controlables pasando del 33% en el 2011 al 3% en el 2013. Lo anterior constituye un gran avance en la tecnificación de los cultivos, ya que mediante la capacitación técnica sobre Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) que se le entrega a los pequeños caficultores, se certifican las condiciones de producción del grano desde su primer eslabón de la cadena de valor hasta su comercialización. De esta manera, los caficultores toman consciencia sobre la importancia de la disposición de residuos sólidos, el uso de los recursos, el control de plagas, el uso de desinfectantes, etc. que se refleja en una mayor productividad de sus cultivos, reducción de sus costos y un mayor margen de rentabilidad.

Un factor que se considera de gran impacto en la rentabilidad de los caficultores son las fluctuaciones del precio del café y los inventarios a nivel internacional. Además del factor de los costos de producción representan un 40% en insumos que a su vez tienen una

alta dependencia al comportamiento de los precios de los precios externos de los fertilizantes.

El programa Plan Nescafé – Federación Nacional de Cafeteros (FNC) cada vez está ampliando las áreas de cobertura en las zonas cafeteras, y ha sido un ejemplo por el impacto positivo que ha generado, es así que otro producto de importancia nacional, el cacao, está siendo impulsado mediante la implementación del mismo modelo de negocio. El posicionamiento del café colombiano a nivel internacional ha comenzado a retomarse y aun con mayor empoderamiento por la diversificación de las líneas de cafés especiales que se están logrando producir en el país.

El impacto que está generando la estrategia de Creación de Valor Compartido (CVC) mediante la alianza estratégica ha generado impactos no solo a nivel de productividad, sino en la reducción de la huella hídrica, objetivo a nivel mundial hacia la sostenibilidad. Esto fundamentado en que Colombia es el 6to país con mayor disponibilidad de recursos hídricos, pero con alta vulnerabilidad a los cambios climáticos, es así que Nestlé debe velar por el uso del agua en cada uno de sus procesos productivos.

En cuanto a los efectos que la alianza ha generado en la calidad de vida podrían evaluarse teniendo en cuenta cinco áreas diferentes:

- El bienestar físico, el cual puede verse reflejado en la disminución de la tasa de desnutrición y en la tasa de pobreza, lo cual ha producido un mejoramiento en la condición de salud de la población del área de Bugalagrande.
- El bienestar material, ha sido impactado por la reducción de costos y el incremento de los ingresos en la población caficultora.
- El bienestar social, se ha producido mediante la interacción de los actores, lo cual ha logrado crear conexiones y genera una mayor satisfacción tanto personal como con su entorno.
- El desarrollo se ha propiciado mediante la capacitación intelectual a través de la entrega de becas de estudio, la posibilidad de acceso a viviendas propias, y la capacitación técnica de los pequeños agricultores.
- Bienestar emocional se refleja en el mejoramiento de su autoestima, su sentido de pertenecía y agradecimiento al programa, y prueba de ello son muchos de los testimonios de diferentes caficultores acerca del cambio en su calidad de vida.

El incremento en la productividad fue bastante positivo ya que de producir 11 sacos por hectárea en el 2012, paso a producirse 14 sacos por hectárea en el 2013 y esta tendencia será mayor en la medida que los cafetales lleguen a su edad productiva y se mantengan buenas prácticas agrícolas (BPA).

6. CONCLUSIONES

Este enfoque estratégico ha permitido construir un crecimiento económico y social, que se refleja en el mejoramiento de las condiciones culturales, sociales y económicas de la población del Valle del Cauca. Una de las formas planteadas por Porter & Kramer, la reestructuración de la cadena de valor, ha permitido concientizar a cada uno de los conformantes del grupo de interés acerca de la importancia del factor ambiental para forjar una cultura sostenible.

La implementación del Plan Nescafé ha tenido tanto éxito en los últimos años, durante este año el área de impacto se ha extendido al departamento de Risaralda lo que hace que el beneficio a la población cafetera sea mayor en la región.

Como he mencionado a lo largo de esta investigación, quisiera reiterar lo fundamental que es inculcar en cada estudiante una visión globalizada frente a la competitividad de nuestro entorno es por ello que considero que es importante concientizar y promover desde lo académico a los estudiantes la aplicación de este modelo de negocio para generar valor compartido mediante la creación de estrategias transversales e innovadoras las cuales están

siendo impulsadas y apoyadas actualmente por estas multinacionales, además del trabajo conjunto de debe realizarse ya que a partir del mejoramiento en los eslabones de la cadena de valor, se genera crecimiento económico de los sectores.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] BANCO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA, El mercado mundial del café y su impacto en Colombia, 2012.
- [2] FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA, Informes de Sostenibilidad en Acción. (2010-2013)
- [3] DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADISTICAS, Perfil Bugalagrande – Valle del Cauca. Obtenido de:
(www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/76113T7T000.PDF)
- [4] DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADISTICAS - DANE, *Boletín de Prensa PIB*. Bogota D.C
- [5], FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA. (s.f.). *FNC – Estadísticas Historicas*. Obtenido de
(www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos/119_estadisticas_historicas)
- [6], FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA. (s.f.). *FNC -*
Obtenido de FNC: (www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos)
- [7], FRIEDMAN, M, The Social Responsibility of Business is to increase its profits – The New York Times Magazine. 1970
- [8], IESE, B. S– Evolucion del Concepto Stakeholder. *Newsletter No 5*. 2009

- [9], MANAGEMENT, T. W– *Third World Center for Magagement* Obtenido de (www.thirdworldcentre.org/resumenejcolombia.pdf), 7 de 10 de 2013
- [9], NESTLE S.S, Informe de Nestle en la Sociedad, 2014
- [10], NESTLE S.S, *Nestle Good Food, Good Life*. Obtenido de Nestle Mision & Valores Corporativos ([/www.nestle.cl/aboutus/mision_y_valores](http://www.nestle.cl/aboutus/mision_y_valores)). 2014
- [11], PORTER, M., & KRAMER, M. Competitive Advantage of corporate philanthropy. 2002
- [12], PORTER, M., & KRAMER, M. Estrategia & Sociedad. *Harvard Business Review*. 2006
- [13], PORTER, M., & KRAMER, M. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011
- [14], Republica, D. Nestle apuesta por la energia alternativa. 2013