



**4to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias  
Económicas, Administrativas y Contables - *Sociedad y Desarrollo***



*Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015*

---

**COMPORTAMIENTO DE LAS EMPRESAS LÍDERES EN LA CADENA DE  
VALOR DEL AZÚCAR EN LA ADOPCIÓN DE CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD  
DESDE UNA PERSPECTIVA AMBIENTAL**

**Caso: Ingenio Manuelita.**

**Eje temático:**

Ética responsabilidad Social y Ambiente

**Auxiliar de Investigación programa de Contaduría Pública**

Gustavo Andrés Moreno Collazos

Universidad Libre Cali

gustavomoreno1015gmail.com

Teléfono: 3147647789

**Investigadora:**

María Fanny Castro Arbeláez

Docente Investigador Universidad Libre Cali

Líder del Grupo: Armonización y Valuación Contable Categoría C

Domicilio: Diagonal 37 A No. 3 – 29 Santa Isabel.

Cali – Colombia



## 4to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables - *Sociedad y Desarrollo*



*Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015*

---

### Resumen

El entorno económico, político, social y ambiental que enmarcan las directrices del mercado a nivel mundial, se han vuelto cada vez más complejos para el crecimiento y desarrollo de las empresas, justamente por los constantes cambios que conciernen estos contextos. Las necesidades y expectativas del consumidor han ido aumentando y evolucionando con el paso del tiempo. Ahora, las personas buscan mayor valor en los productos y servicios por parte de las empresas, además de una matiz emergente sobre el aspecto ambiental, ecológico, social y responsable (Producción verde – limpia).

Por ello, se propone que las estrategias organizacionales de la actualidad deben buscar un enfoque complementario hacia la adopción de criterios de sostenibilidad, basados fundamentalmente en un análisis sobre el papel de la gobernanza en las cadenas globales de valor, y la influencia que tienen dichas partes interesadas o grupos de para la aprehensión de los mismos.

La presente propuesta de investigación hace énfasis en la cadena de valor del azúcar en el Valle del Cauca, tomando como unidad de análisis a una de las empresas más exitosas en el sector agroindustrial de Colombia, el Ingenio Manuelita. Se definen las prácticas en las variables económicas, sociales y ambientales que ejerce la empresa líder en la cadena de valor. De igual forma, caracterizar e identificar el tipo de gobernanza y las estrategias implementadas por el gobierno en términos de políticas ambientales, comerciales, económicas, sociales y desarrollo sostenible, con el fin generar un pensamiento emergente en todas las personas para que los sistemas y entidades que interactúan en nuestro país propicien un entorno de competitividad sana, de economía solidaria, con un principio valórico para la formación de dicho cambio, el cuidado, el respeto y la reverencia por la vida.



## 4to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables - *Sociedad y Desarrollo*



*Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015*

---

**Palabras Clave:** Cadenas de Valor, Criterios de Sostenibilidad y Desarrollo Sostenible, Gestión Ambiental, Gobernanza.

### **Introducción**

Colombia nunca había pasado por una crisis económica y financiera tan fuerte como la que se vivió en 1999, el PIB en ese año había logrado una reducción que no se había registrado en más de 70 años. Justamente este hecho coincidía con la segunda mayor caída de los precios internacionales reales del azúcar y el sobreabastecimiento del mercado nacional, debido en gran medida, a que en nuestro país se produce el doble de azúcar de consumo interno.

Recientemente, Laing (2015) expuso uno de los grandes problemas del departamento del Valle del Cauca de ahora y a futuro, argumentando que los cañeros están acabando con el último reservorio de agua de la región, que es irremplazable. Además, hace especificidad en la salinización, desertificación y cambios climáticos en las zonas donde se produce la caña de azúcar.

Sin embargo, el sector azucarero ha logrado consolidarse por más de 100 años como la primera actividad agroindustrial de la región que circunda el valle geográfico del río Cauca y una de las principales y más atractivas del país. Este cambio se pudo observar gracias al esfuerzo y visión de empresarios, que en conjunto con políticas gubernamentales coherentes y estables, pudieron preservar el sector tan vital e importante socio-económico, para el país.

Estas políticas han sido principalmente dos: el Fondo de Estabilización de Precios del Azúcar (FEPA), mecanismo ideado bajo el amparo de la ley 101 de 1993 y el Sistema



**4to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias  
Económicas, Administrativas y Contables - *Sociedad y Desarrollo***



***Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015***

---

Andino de Franjas de Precios (SAFP), implementado por la Comunidad Andina de Naciones en 1994. Estas iniciativas constituyeron un elemento fundamental en la recuperación del sector azucarero, debido a que le permitió atender adecuadamente los diferentes mercados azucareros, regular la inestabilidad en los precios internacionales y aprovechar los beneficios que otorga el acceso a la comunidad Andina.

Algunos expertos del tema han propuesto posibles soluciones para la región del Valle del Cauca que en complemento con una políticas gubernamentales claras, podría adquirir en la búsqueda de ser sostenibles a futuro, como lo es la diversificación en productos hortícolas, los sistemas de goteo en las cultivos como lo hacen los países especializados en producción de azúcar (Brasil, India, UE) y la imposición de impuesto por el uso racional de los recursos naturales, en especial para el preciado líquido, el agua.

Por consiguiente, el propósito de esta ponencia es realizar una revisión documental, teórica y bibliográfica analizando la incidencia que la empresa líder del sector agroindustrial del azúcar genera en términos de desarrollo sostenible en las variables: *Económico, Social y Ambiental*. Siendo este último criterio el enfoque de la investigación, pretendiendo formular una perspectiva ambiental diferente la cual sea vista como una estrategia de sostenibilidad rígida y austera, no solo para las organizaciones sino también para los seres humanos que formamos parte activa del sistema económico y producción actual.



## 4to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables - *Sociedad y Desarrollo*



*Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015*

---

### 1. Revisión de Literatura

#### 1.1. Sostenibilidad y Desarrollo Sostenible

La definición más conocida de desarrollo sostenible es la recogida por el Informe Brundtland en 1987, en la que se concreta que desarrollo sostenible es “aquel que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades” (Saavedra, 2010, pag. 5)

En consecuencia, la sostenibilidad es un marco de referencia, un cumulo de valores, un conjunto de principios, que dan lugar a un proceso abierto en pos de la perdurabilidad. Esta búsqueda de la perdurabilidad se aplica tanto al diseño del modelo de desarrollo, como al entorno ambiental, con la finalidad de mantener y mejorar las condiciones de vida de las generaciones que ahora viven y de las que lo harán en el futuro, al tiempo que se salvaguardan las formas de vida no humanas. La sostenibilidad es, de esta manera, una apuesta rotunda de futuro.

Asumir la sostenibilidad supone un cambio de patrones, sustancia e irreversible, que transforma algunas convicciones, muchas pautas de conducta bastantes actitudes y muy diversas actividades, abordando todas las multiplicidades del hacer humano. Es un compromiso material y moral con lo que está siendo y con lo que ha de ser; por eso, el camino de la sostenibilidad se recorre, ante todo, con la asunción de la propia responsabilidad individual y colectiva.

Por tanto, es necesario tener en cuenta que el desarrollo sostenible no se limita solamente al desarrollo económico, sino que, además de abordar este, incluye otras variables de la actuación humana –sociales, políticas, culturales, ambientales...-, en un



*Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015*

proceso globalizador y holístico, hasta llegar a impregnar de forma total el pensamiento, la opinión y el quehacer de la sociedad. (Saavedra, 2010, pag.6)

## **1.2 Valor, Cadenas de Valor y Ventaja Competitiva**

En términos competitivos, el “valor” es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona (Porter, 1985). Entre las actividades de valor se distinguen las primarias y las de apoyo (auxiliares). Las primeras incluyen las funciones de logística (interna y externa), producción, marketing y ventas y servicio del producto. Por su parte, las actividades de apoyo sustentan las actividades primarias y se apalancan entre sí: aprovisionamiento, desarrollo de la tecnología, administración de recursos humanos e infraestructura de gestión. (Fernandez, et al. 2006)

Una cadena de valor es una red de instalaciones y procesos que describen el flujo de bienes, servicios, información y transacciones financieras de los proveedores a través de las instalaciones y procesos que crean los bienes y servicios que se entregan a los clientes. La cadena de valor comienza con los proveedores que entregan los insumos de un proceso o red de procesos para la producción de bienes y servicios con valor agregado mediante procesos o redes de actividades de trabajo, que reciben apoyo de recursos tales como tierra, mano de obra, dinero e información. El éxito de toda la cadena de valor depende del diseño y administración de todos sus aspectos (proveedores, insumos, procesos y productos o resultados) (Collier & Evans, 2007)

La empresa obtiene una ventaja competitiva en la medida que se desempeña mejor que sus competidores en aquellas actividades de la cadena que son estratégicamente importantes. La ventaja competitiva proviene generalmente de las actividades individuales y de las relaciones entre las mismas. La identificación de las



## 4to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables - *Sociedad y Desarrollo*



*Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015*

---

relaciones (eslabones) es un proceso de búsqueda en el que cada actividad de valor afecta o se encuentra afectada por otras. En efecto, las actividades funcionales están interconectadas, por lo que el análisis de valor no debe reducirse a estudiar cada fase por separado, sino que deben investigarse las posibles relaciones que mantengan entre ellas y que puedan ser nuevas fuentes de ventajas competitivas. (Fernandez, et al. 2006).

Lo anterior, se puede atender en la figura 1 Diagrama de la Cadena de Valor del Azúcar, que resulta de exbozar de manera general el comportamiento que tienen las partes interesadas en la cadena de valor del sector agroindustrial del azúcar.

### **1.3 Gobernanza en las cadenas de valor**

La gobernabilidad es una función dinámica de las cadenas de valor que caracteriza las relaciones o los vínculos que existen entre las partes interesadas de la cadena. La gobernabilidad es importante ya que se relaciona con la capacidad de una parte interesada para determinar, controlar y/o coordinar las actividades de otros actores en la cadena de valor agregado.

En cualquier punto de la cadena, una empresa (u organización o institución) puede establecer parámetros con los que el resto de la cadena debe operar. Las partes interesadas responsables de establecer parámetros pueden ser una o más empresas de la cadena, actores del entorno habilitante más amplio o una combinación de ambas cosas. Distintos actores pueden ejercer más o menos influencia en los mercados locales o globales y el alcance del impacto de un actor puede afectar a toda una economía o a una industria específica.

La gobernabilidad es de particular importancia para la generación, la transferencia y la difusión de conocimientos orientados a la innovación, con lo que las empresas



**4to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias  
Económicas, Administrativas y Contables - *Sociedad y Desarrollo***



***Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015***

---

pueden mejorar su rendimiento y sostener la ventaja competitiva. Comprender cómo está gobernada una cadena permite a las empresas locales centrarse de manera estratégica en las actividades y las relaciones que les brindarán más beneficios. Al llevar a cabo un análisis de cadenas de valor, primero se deben identificar los tipos de estructuras de gobernabilidad que existen y luego se deben seleccionar las intervenciones y los puntos de aprovechamiento adecuados para las iniciativas de elaboración de políticas. (Frederick & Gereffi, 2009)

#### **1.4 Gestión del Medio Ambiente**

Con carácter general, se define como el conjunto de actuaciones para llevar a cabo la política medio ambiental, o dicho de otra manera, para lograr el mantenimiento de un capital ambiental suficiente para que la calidad de vida de las personas y el patrimonio natural sean lo más elevados posible, de todo ello dentro del complejo sistema de relaciones económicas y sociales que condicionan ese objetivo. Ortega & Rodríguez (1994) citado en Loaiza R. (2012).

El sistema de Gestión Ambiental Empresarial, es un conjunto de rutinas y procedimientos que le permiten a la organización, gestionar adecuadamente las relaciones entre sus actividades y el medio ambiente que lo rodea. Asignar recursos: materiales, económicos y el talento humano necesario y concretos, para la consecución de un estándar o nivel de calidad ambiental esperado.

## **2. Metodología.**



**4to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias  
Económicas, Administrativas y Contables - *Sociedad y Desarrollo***



***Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015***

---

El desarrollo del cuadro metodológico para la ponencia consiste en la recopilación documental y bibliográfica de toda aquella información que sea pilar fundamental en la caracterización del objetivo planteado respecto a la variable ambiental. Con base en esto, se construyen unos ejes temáticos concernientes a lo que representa las partes interesadas o grupos de interés, y la forma como inciden en la cadena de valor del sector agroindustrial (azúcar), desde la gobernanza o forma de liderazgo dentro del sistema, hasta el aporte que tiene cada parte en la cadena para su respectivo funcionamiento.

Esta investigación documental agrupa los temas y planteamientos relacionados con la cadena del azúcar, tales como los informes de empresas, el marco teórico de libros y otros textos de interés, marco legal, revisión de literatura.

**3. Análisis del comportamiento del sector azucarero y del Ingenio Manuelita  
S.A. desde los grupos de interés.**

**3.1 Gobierno y Proveedores**

El gobierno como parte interesada dentro de la cadena de valor del azúcar cumple un papel inmensamente importante para la sostenibilidad de la agroindustria y el mismo crecimiento económico (PIB) del país, es una relación muy estrecha y directa en la cual ambas partes se ven beneficiadas, si dentro de sus políticas y estrategias de carácter organizacional y gobernanza apuntan a un objetivo común de ganar-ganar. Es decir, que dentro del manejo de cada parte interesada debe existir perfecta armonización para que desenvolverse en los mercados y las economías nacional e internacional sea una orientación a la prosperidad y bien común de todas las personas que directa o



## 4to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables - *Sociedad y Desarrollo*



*Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015*

---

indirectamente se vean involucradas en cada uno de los procesos que conciernen las cadenas de valor de nuestro país, Colombia.

Fundamentalmente el papel del gobierno dentro de una cadena de valor, y en este caso la del sector azucarero, es analizar cuál es el peso que tiene el sector y la importancia dentro del entorno económico, social y ambiental, que en pocas palabras se resume al nivel de crecimiento que le genera. En este caso la agremiación azucarera aporta cerca de un 17% al PIB regional y un 1% al nacional (El Sector Azucarero Colombiano (s.f). Lo que es interpretado por el gobierno como un sector muy atractivo el cual debe acompañar y velar por su protección, y para ello crear un marco legal coherente y bien estructurado basado en políticas de comercio, económicas, sociales y de medio ambiente en el que primen principalmente los objetivos del plan nacional de desarrollo y los objetivos organizaciones de cada una de las partes.

En Colombia, el sector azucarero cuenta básicamente con dos herramientas encargadas de proteger y regular el desarrollo de la actividad, el primera instancia encontramos el *Fondo de Estabilización de Precios del Azúcar* y segundo, el *Sistema Andino de Franjas de Precios*. Estos dos instrumentos han acompañado el sector agroindustrial desde hace aproximadamente 20 años y le ha permitido estabilizarse en el mercado con el fin de ser competitivos y generar un alto potencial de crecimiento al país.

A nivel ambiental, también se han presentado normas regulatorias ante las actividades de todas las empresas que mueven el comercio nacional, como por ejemplo la entrada de las normas internacionales ISO (9000) a finales de los 80's las cuales buscaban crear un sistema de gestión de calidad en sus productos y servicios y que todas las empresas deberían tener. Luego llegaron las ISO-14000, que fueron un



## 4to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables - *Sociedad y Desarrollo*



*Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015*

conjunto de normas que constituyen un modelo para la implementación de la gestión ambiental empresarial.

Es válido resaltar en esta investigación, el papel que ha venido ejerciendo Ecuador en cuanto a los sistemas de gestión ambiental, quien abrió en su constitución nacional un espacio dedicado a los derechos de la naturaleza<sup>1</sup>, proclamando los principios relacionados con la teoría del buen vivir o Sumak Kawsay, lo que llevo a considerar a la constitución política del Ecuador, como la primera constitución verde del mundo.

Por otra parte, la relación que existe entre los proveedores y los ingenios dentro de la cadena de valor, y de acuerdo al tipo de gobernanza que ejercen las empresas líderes en el sector azucarero la podemos definir como **cautiva**<sup>2</sup>, en la que los ingenios son los encargados de todas las actividades como el diseño, logística, compra de componentes y transferencia de tecnología, además de ejercer un alto nivel de control, monitoreo y seguimiento en los procesos productivos del proveedor con el fin de mejorar la eficiencia de los mismos (Vera Martinez, 2015). Con lo anterior podemos deducir que la relación entre proveedores e ingenios es estrecha, directa y circular.

---

<sup>1</sup> Constitución Política de Ecuador - derechos de la naturaleza. Capítulo Séptimo. Art. 71.- “La naturaleza o Pacha Mama, donde se reproducen y realiza la vida, tiene derecho a que se respete integralmente su Existencia y el mantenimiento y regeneración de sus ciclos vitales, estructura, funciones y procesos evolutivos.

<sup>2</sup> Gobernanza de tipo cautiva: caracterizada por relaciones entre pequeños proveedores y grandes compradores, en las que suele haber un alto seguimiento y control por parte de las empresas líderes.



*Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015*

### 3.1.1 Normatividad Nacional e Internacional para la actividad del Ingenio Manuelita

El ingenio Manuelita S.A se destaca por que al diversificar todo el portafolio de productos y servicios, ha logrado tener un alcance de operación en 4 países sudamericanos como lo son el caso de Colombia, Chile, Brasil y Perú, con sus 8 plataformas de negocio que giran en torno a: la caña de azúcar (Manuelita Azúcar y Energía, Agroindustrial Laredo y Vale Do Paraná); la palma de aceite (Manuelita Aceites y Energía y Palmar de Altamira), la acuicultura (Océanos y Mejillones de América), frutas y hortalizas (Manuelita Frutas y Hortalizas). Es por esta razón que el ingenio Manuelita no solo debe ajustarse a las normas nacionales Colombianas, sino también a las normas de carácter internacional que rigen los países vecinos de nuestro continente, y para ello, Manuelita en su último informe de sostenibilidad de 2013-2014 nos otorga información importante que se evidencia en la tabla 1. Normatividad del Ingenio Manuelita S.A.

**Tabla1.- Normatividad del Ingenio Manuelita S.A.**

| Unidad de Negocio | Certificación | Alcance de la Certificación | Emisor |
|-------------------|---------------|-----------------------------|--------|
|-------------------|---------------|-----------------------------|--------|



**4to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias  
Económicas, Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**



***Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015***

|                                   |                    |   |   |
|-----------------------------------|--------------------|---|---|
| <b>Manuelita Azúcar y Energía</b> | ISO 9001:2008      | Fabricación, refinación, comercialización de azúcares granulados y mieles de caña       | Icontec                                   |
|                                   | ISO 22000:2005     | Producción y empaque de azúcar refinada y morena  |   |
|                                   | ISO/TS 22002-1     |   |   |
|                                   | FSSC 22000:2005    |   |   |
|                                   | NTC 5830           |   |   |
|                                   | NTC 607 (1996)     | Azúcar crudo  |   |
|                                   | NTC 778 (1997)     | Azúcar refinado   |   |
|                                   | ISO 14001:2004     | Cultivo, cosecha de caña y fabricación de azúcares, mieles y alcohol carburante         |   |
|                                   | ISO/IEC 17025:2005 | Laboratorio Planta de Alcohol   |   |
| <b>Agroindustrial Laredo</b>      | ISO 9001:2008      | 100% de la planta de azúcar   | Lloyds Register Quality Assurance Limited |
|                                   | ISO 22000:2005     | 100% de la producción de azúcar blanca refinada y domestica                             |   |
|                                   | FSSC 22000:2013    | 100% Producción de azúcar refinada, azúcar blanca y azúcar blanca domestica             |   |
|                                   | ISO 14001:2004     | 100% del proceso de siembra, cultivo, cosecha de caña de azúcar y producción de azúcar. |   |



**4to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias  
Económicas, Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**



***Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015***

|                                      |  |  |                                       |
|--------------------------------------|--|--|---------------------------------------|
| <b>Manuelita Aceites y Energía</b>   | HACCP NTC 5830   | 100% Del proceso de Glicerina            | Icontec                               |
|                                      | ISO 14001:2004 Sistema de Gestión                              | 100% de la planta extractora y biodiesel |                                       |
|                                      | ISO/IEC 17025:2005   | Acreditación del laboratorio de ensayos  | ONAC                                  |
| <b>Océanos</b>                       | Normatividad Sanitaria de la Unión Europea                     | 100% del proceso                         | INVIMA                                |
|                                      | NTC - ISO 14001:2004   |  | SGS Colombia S.A                      |
|                                      | The international Security Standars of World BASC Organization |  | Bussines Alliance for secure Commerce |
| <b>Mejillones América</b>            | HACCAP   | 100% del proceso                         | Servicio Nacional de Pesca-Chile      |
| <b>Manuelita Frutas y Hortalizas</b> | SGS Product Certification Food                                 | 100% del proceso                         | GLOBALG.A.P Fruit & Vegetable         |
|                                      | NFS Certification UK Ltda.                                     | 100% Del proceso                         | TESCO Nurture                         |
|                                      | Certificado de lugar de producción con fines de exportación    | 100% Del proceso                         | SENASA                                |



4to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias  
Económicas, Administrativas y Contables - *Sociedad y Desarrollo*



*Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015*

|  |   |                  |        |
|--|---|------------------|--------|
|  | Certificado de funcionamiento de inspección, empacadora y planta de tratamiento y empaque | 100% Del proceso | SENASA |
|--|---|------------------|--------|

Fuente: Informe de Sostenibilidad Manuelita 2013-2014

### 3.2 Comunidad y Medio Ambiente

El Ingenio Manuelita dentro de su enfoque organizacional y en busca de ser una empresa consolidada en el tiempo -con una envidiable estabilidad que sobrepasa los 150 años de actividad-, ha definido una estrategia que denomina la triple cuenta de sostenibilidad, en ella maneja variables de tipo social, económico y ambiental. Lo que la ha llevado a ganarse premios y reconocimientos a nivel nacional e internacional, como por ejemplo la posición #29 en el informe MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, 2015), un estudio que evalúa temas de responsabilidad social en ámbitos empresariales; otro de ellos es la certificación de calidad del área de auditoría interna entregado por la firma The institute of Internal Auditors que certifica a Manuelita como la primera en el Valle del Cauca y la 13 en el país y, la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) le entregó a Manuelita este reconocimiento por sus 150 años de existencia en el desarrollo económico basados en sus valores organizacionales como la integridad, austeridad, espíritu pionero, entre otros (Informe de Sostenibilidad Manuelita, 2013-2014).

Siendo la variable ambiental la que se ha escogido para el desarrollo de esta investigación, se analizarán las iniciativas, proyectos y estrategias que el ingenio



**4to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias  
Económicas, Administrativas y Contables - *Sociedad y Desarrollo***



***Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015***

Manuelita ha optado dentro de su enfoque o línea de gestión ambiental. Por consiguiente, se caracterizó la estrategia corporativa de la empresa basándose en documentos encontrados en la página web e informe de sostenibilidad 2013-2014 encontrándose y resaltando la siguiente información:

Manuelita tiene como objetivo estratégico utilizar racional y sosteniblemente los recursos naturales en sus operaciones agroindustriales, disminuyendo progresivamente el impacto ambiental. Con el objetivo de enmarcar la gestión, cada uno de los negocios cuenta con una política ambiental siguiendo los lineamientos corporativos y de acuerdo con las leyes y normas de cada país.

Desde el año 2012, adicional a los indicadores ambientales, se ha diseñado una línea ambiental directa que valoriza las deficiencias en sostenibilidad hídrica, calidad de aire, carga orgánica, emisiones de gases efecto invernadero y calidad de los suelos, con relación a los estándares internos que en su mayor parte exceden las normas legales, con el objetivo de fortalecer la gestión hacia un liderazgo ambiental. (Informe de Sostenibilidad Manuelita, 2013-2014)

Dentro de esa variable de enfoque ambiental, Manuelita ha definido dos estrategias complementarias. En primera instancia, la denominada “Gestión Ambiental”, caracterizada por siete pilares fundamentales tales como: Gestión racional del agua, cuidado y conservación del suelo, control emisiones atmosféricas, correcto manejo de vertimientos, gestión eficiente y adecuada de residuos, gestión racional de la energía y compromiso con la conservación de la biodiversidad.

Y en segunda instancia, la estrategia complementaria denominada “Productos de valor agregado con menor impacto ambiental”, en la cual se encuentran unos objetivos encaminados a la producción de bienes cuyo impacto ambiental sea más favorable en



4to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias  
Económicas, Administrativas y Contables - *Sociedad y Desarrollo*



*Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015*

comparación con sus sustitutos, tales como: Bioetanol de caña de Azúcar, Biodiesel de aceite de palma y Glicerina refinada.

Lo anterior, se puede apreciar de una mejor manera mediante la presentación de la Tabla 2. Análisis de la Variable Ambiental, que ha sido creada según el informe de sostenibilidad 2013-2014 del Ingenio Manuelita, sustrayendo las partes más propicias dentro de su enfoque de Gestión Ambiental como variable autónoma dentro de la estrategia organizacional denominada triple cuenta de sostenibilidad.

**Tabla 2.-Análisis de la Variable Ambiental**

| <b>Triple Cuenta de Sostenibilidad INGENIO MANUELITA</b> |                              |  |   |
|--|------------------------------|--|---|
| <b>Análisis de la variable Ambiental</b>                 |                              |  |   |
| <b>ESTRATEGIAS</b>                                       | <b>INDICE</b>                | <b>OBJETIVO</b>  | <b>INICIATIVAS</b>                                    |
| 1. Gestión Ambiental                                     | a) Gestión Racional del Agua | La gestión ambiental de Manuelita tiene como objetivo el uso | <b>Fondo del agua por la vida y la sostenibilidad</b> |



**4to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias  
Económicas, Administrativas y Contables - *Sociedad y Desarrollo***



***Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015***

|                                 |  |   |   |
|---------------------------------|--|---|---|
|                                 | b) Cuidado y conservación del suelo                        | racional y sostenible de los recursos naturales, disminuyendo progresivamente el impacto ambiental en cada una de sus operaciones agroindustriales. | Fertilizantes Orgánicos (Vinaza, Cachaza, Guano de Pollo, Compostaje) |
|                                 | c) Control emisiones atmosféricas                          |   | <b>Proyecto Precipitador electrostático y economizador</b>            |
|                                 | d) Correcto manejo de vertimientos                         |   | 99% de vertimientos utilizados y tratados en riegos                   |
|                                 | e) Gestión eficiente y adecuada de residuos                |   | <b>Línea Ambiental Directa</b>  |
|                                 | f) Gestión racional de la energía                          |   | <b>Proyecto Generación, captura y utilización del biogás</b>          |
|                                 | g) Compromiso con la conservación de la biodiversidad      |   | Convenios con universidades para investigación de campo               |
|                                 | 2. Productos de valor agregado con menor impacto ambiental |   | a) Bioetanol de caña de azúcar  |
| b) Biodiesel de aceite de palma |  |   |   |
| c) Glicerina refinada           |  | Glicerina Vegetal: Mayor beneficio de ser biodegradable.  |   |

Fuente: Elaboración propia a partir de Informe Manuelita 2013-2014

### **3. Discusión y Conclusiones**



**4to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias  
Económicas, Administrativas y Contables - *Sociedad y Desarrollo***



***Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015***

---

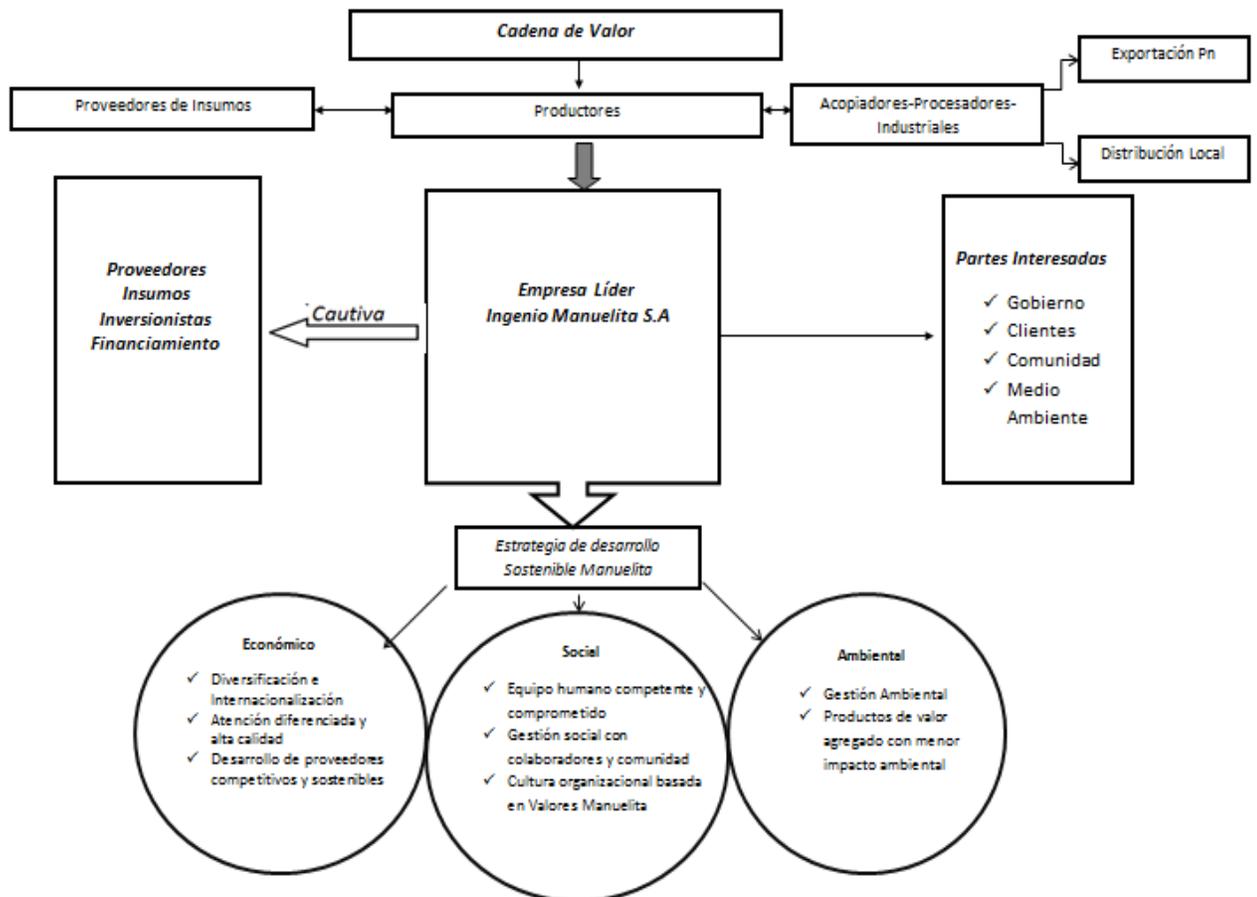
A continuación, se presentan los planteamientos objeto de discusión para la investigación documental y bibliográfica que adelanta hasta el momento el proyecto en la caracterización de la cadena de valor desde las perspectivas de grupo de interés (Gobierno, proveedores, empresa, comunidad, medio ambiente) y que serán presentadas en la ponencia. Por lo anterior, se puede concluir lo siguiente:

1. El ingenio Manuelita resulta ser una empresa muy atractiva para nuestro proyecto y el desarrollo metodológico propuesto, en el que buscamos analizar los criterios de sostenibilidad en la cadena de valor del azúcar, puesto que promueve una línea ambiental con estrategias encaminadas a utilizar racional y sosteniblemente los recursos naturales en sus operaciones agroindustriales, disminuyendo así el impacto ambiental de manera progresiva.

Además, en la revisión documental se estableció la figura 1. Comportamiento de la empresa líder en la cadena de valor. En ella se observa, en primera instancia, la caracterización de la cadena de valor del sector azucarero de acuerdo a la incidencia que tiene la empresa líder, en donde intervienen actores como los proveedores de insumo, los productores, acopiadores-procesadores para ser distribuido posteriormente en el mercado nacional e internacional. Además, comportamiento que evidencia el Ingenio Manuelita desde la gobernanza y sus estrategias encaminadas a la consecución de la sostenibilidad bajo su triple cuenta de variables Económico, Social y Ambiental.

*Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015*

**Figura 1. Comportamiento de la empresa líder en la cadena de valor**



Fuente: Elaboración de los Autores

2. Existe una fuerte relación entre el Gobierno y el sector azucarero colombiano; en la que por más de 20 años se han sostenido dos sistemas de protección y regulación: *Fondo de Estabilización de Precios del Azúcar* y el *Sistema Andino de*



**4to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias  
Económicas, Administrativas y Contables - *Sociedad y Desarrollo***



***Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015***

---

*Franjas de Precio.* Además, el estado colombiano ha puesto en marcha acciones que han derrocado el monopolio del alcohol, obligación por oxigenar los combustibles, estimulación por la utilización de bagazo como materia prima en la producción de papel, eliminar regalías departamentales en la exportación de alcoholes, promover la cogeneración de energía a partir de combustibles renovables como el bagazo, entre otras.

También, se han apoyado el conjunto de normas ISO-14000, que constituyen un modelo para la implementación del sistema de gestión ambiental empresarial.

3. De acuerdo al tipo de Gobernanza expuesto por Gereffi, la relación que existe entre los proveedores y los ingenios, la podemos definir como Cautiva caracterizada por relaciones entre pequeños proveedores y grandes compradores, en las que suele haber un alto seguimiento y control por parte de las empresas líderes.
4. El interés que tiene el gremio azucarero por contribuir a la generación de nuevas perspectivas de desarrollo sostenible en la industria, mediante la creación e invitación para interesados a encuentros donde se debaten investigaciones en temas relacionados con energías renovables, medio ambiente y sostenibilidad (presente y futuro del sector azucarero).
5. En contraste con el desempeño ambiental que muestran las empresas, el Laing (2015) en una conferencia dictada hace poco en la ciudad de Santiago de Cali expone una perspectiva fuerte sobre la sostenibilidad del Valle del Cauca al 2065 en materia agroindustrial, en especial con el cultivo de caña de azúcar y la ganadería. Argumentando que “el gran problema del departamento a futuro, es



**4to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias  
Económicas, Administrativas y Contables - *Sociedad y Desarrollo***



***Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015***

que los cañeros están acabando con el último reservorio de agua de la región, que es irremplazable”; además de hacer especificidad en la salinización, desertificación y cambios climáticos en las zonas donde se produce la caña de azúcar. Argumenta también una serie de posibles soluciones que la región del Valle del Cauca en complemento con una políticas gubernamentales claras, podría adquirir en la búsqueda de ser sostenibles a futuro, como lo es la diversificación en productos hortícolas, los sistemas de goteo en las cultivos como lo hacen los países especializados en producción de azúcar (Brasil) y la imposición de impuesto por el uso racional de los recursos naturales, en especial el preciado líquido, el agua.

6. Las empresas del siglo XXI deben tomar las riendas sobre el tema de responsabilidad social, en especial el cuidado de nuestro recursos naturales que se están agotando en gran medida por el mal uso de la población y del paradigma económico dominante en el que vivimos el cual nos induce al crecimiento económico a cualquier costo, estimulando la acumulación de bienes, la codicia corporativa y el desperdicio exagerado de la naturaleza con su explotación desmedida y confabulada. (Max Neef, 2012)
7. Existen evidencias de una fuerte iniciativa mundial por contrarrestar los cambios de la economía galopante y atroz que consume nuestro planeta, en ese cambio se plantean nuevas formas de vida (Sumak Kawsay), nuevas formas de producción (producción verde y amigable con el medio ambiente) y la búsqueda de un modelo de cadenas de abastecimiento verde que pondrá en armonización la sostenibilidad de nuestro planeta con temas económicos, sociales y ambientales; pues se le está dando el debido aprecio a los recursos naturales



**4to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias  
Económicas, Administrativas y Contables - *Sociedad y Desarrollo***



***Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015***

---

como fuentes indispensables para la conservación de la vida en todos sus aspectos.



4to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias  
Económicas, Administrativas y Contables - *Sociedad y Desarrollo*



*Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015*

**Bibliografía**

- Echavarría, A. J. (16 de Marzo de 2015). *Manuelita, entre las 30 empresas colombianas mas responsables*. Recuperado el 2 de Abril de 2015, de <http://www.manuelita.com/noticias/manuelita-entre-las-30-empresas-colombianas-mas-responsables/>
- Acosta, A. (01 de 16 de 2013). *Alberto Acosta: Sumak Kawsay*. Recuperado el 20 de 03 de 2015, de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=x5qk89jG8y8>
- Arango Sanclemente, S., Yoshioka Vargas, A. M., & Gutierrez Rincón, V. (2011). *Análisis del Ambiente Competitivo del Cluster Bioindustrial del Azúcar en el Valle Geográfico del Río Cauca: Desafíos y Retos*. Cali: Sello Editorial Javeriano.
- Asocaña. *Estabilidad: La clave del negocio*. (2001-2002). Recuperado el 15 de Abril de 2015, de Sector Azucarero Colombiano: <http://www.asocana.org/StaticContentFull.aspx?SCid=46>
- Capurro, L. F. (2015). *Asocaña*. Recuperado el 5 de 2015 , de Sector Azucarero Colombiano: <http://www.asocana.org/modules/documentos/10144.aspx>
- Collier, D. A., & Evans, J. R. (2007). *Administración de Operaciones*. Thomson South-Western.
- El Sector Azucarero Colombiano*. (s.f.). Recuperado el Junio de 2015, de Ingenio Risaralda: [https://www.ingeniorisaralda.com/es/ipaginas/ver/G202/95/el\\_sector\\_azucarero\\_colombiano/](https://www.ingeniorisaralda.com/es/ipaginas/ver/G202/95/el_sector_azucarero_colombiano/)
- Fepa. (2014). Recuperado el Junio de 2015, de <http://www.fepa.com.co/>



**4to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias  
Económicas, Administrativas y Contables - *Sociedad y Desarrollo***



***Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015***

---

Fernandez, E., Fernandez, M., & Avella, L. (2006). *Estrategias de Produccion*. España: Mc Graw Hill.

Frederick, S., & Gereffi, G. (01 de 07 de 2009). *USAID Microlinks*. Recuperado el 10 de 04 de 2015, de [https://www.microlinks.org/sites/microlinks/files/resource/files/ML6753\\_vc\\_governance\\_briefing\\_paper-final\\_es.pdf](https://www.microlinks.org/sites/microlinks/files/resource/files/ML6753_vc_governance_briefing_paper-final_es.pdf)

*Informe de Sostenibilidad Manuelita*. (2013-2014). Recuperado el 15 de 3 de 2015, de <http://www.manuelita.com/sostenibilidad/>

Laing, D. (2015). *El Futuro Colectivo en el Valle Geografico del Rio Cauca*: El futuro colectivo en el valle geografico del rio Cauca. Proyecciones al 2065: Sostenibilidad agricola, ambiental, economica y social. *El Futuro Colectivo en el Valle Geografico del Rio Cauca: El futuro colectivo en el valle geografico del rio Cauca. Proyecciones al 2065: Sostenibilidad agricola, ambiental, economica y social*, (pág. 94). Cali.

Max Neef, M. (20 de Febrero de 2012). *El mundo en rumbo de colision-canal de youtube*. Recuperado el 02 de Abril de 2015, de <https://www.youtube.com/watch?v=o15Te4yPrho>

*Mencion Comercial Tenicaña*. (2015). Recuperado el 27 de Junio de 2015, de <http://www.cvent.com/events/x-congreso-tecnica-a-2015/event-summary-7406be85b83640aba20250210b776e59.aspx?RefID=SUMM>

*Revista Dinero*. (14 de 07 de 2009). Recuperado el 24 de 3 de 2015, de <http://www.dinero.com/administracion/emprendimiento/sena-desarrollo-proveedores/articulo/como-convertirse-proveedor-manuelita/80433>



**4to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias  
Económicas, Administrativas y Contables - *Sociedad y Desarrollo***



***Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015***

---

*Revista Semana.* (26 de 05 de 2015). Recuperado el 05 de 29 de 2015, de El momento amargo de los azucareros: <http://www.semana.com/nacion/articulo/azucareros-buscarian-defender-medidas-proteccionistas/429169-3>

Saavedra, I. R. (2010). *Introducción a la sostenibilidad y la RSC.* España: Netbiblo, S. L.

*Safp.* (2014). Recuperado el Abril de 2015, de Franja de Precios - Comunidad Andina: <http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=152&tipo=TE>

Vera Martinez, P. S. (2015). *Protocolo del Macroproyecto ALAFEC.* Ciudad de Mexico.