

Análisis los programas de responsabilidad social empresarial implementados por las principales empresas manufactureras de alimentos y bebidas en Colombia (Alquería, Postobón S.A y Bavaria), para evaluar su impacto en el desarrollo sostenible y el bienestar de las comunidades durante el período 2023-2024

Julieth Carolina Bautista Cepeda

Asesor

Sandra Yamile Rodriguez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de ciencias agrícolas, pecuarias y del medio ambiente, ECAMPA

Especialización en responsabilidad social y ambiental

2025

Resumen

Esta monografía lleva a cabo un análisis sobre la evolución y aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de tres empresas líderes en el sector alimenticio y de bebidas, en este caso Alquería, Postobón S.A y Bavaria. Este análisis es llevado a cabo a partir de un estudio con revisión documental y comparado que analiza los informes de sostenibilidad y las estrategias de responsabilidad social realizadas entre los años 2023 y 2024, todo ello a partir de una valoración de su coherencia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), su alineación con la legislación nacional y su verdadero impacto en las comunidades. La investigación proporciona evidencia sobre avances importantes en la incorporación de la sostenibilidad como eje estratégico, aunque todavía existen tensiones entre el discurso corporativo y la práctica corporativa efectiva. También se identifican debilidades en cuanto a la participación de las comunidades, la transparencia y la evaluación sobre el impacto. En efecto, el análisis muestra que, si bien existe un mayor compromiso con la sostenibilidad, muchas de las acciones realizadas responden a criterios reputacionales más que a una transformación estructural del modelo empresarial. Así, se concluye que la RSE en Colombia requiere de un cambio hacia un nuevo modelo más ético, más participativo y contextualizado que priorice el bienestar de la colectividad y el desarrollo del territorio.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial (RSE); sostenibilidad; empresas colombianas; desarrollo territorial; Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); impacto social; sector alimentos y bebidas

Abstract

This monograph analyzes the evolution and application of Corporate Social Responsibility (CSR) at three leading companies in the food and beverage sector: Alquería, Postobón S.A, and Bavaria. This analysis is based on a documentary and comparative study that analyzes the sustainability reports and social responsibility strategies implemented between 2023 and 2024, based on an assessment of their consistency with the Sustainable Development Goals (SDGs), their alignment with national legislation, and their true impact on communities. The research provides evidence of significant progress in incorporating sustainability as a strategic pillar, although tensions remain between corporate discourse and effective corporate practice. Weaknesses are also identified regarding community engagement, transparency, and impact assessment. Indeed, the analysis shows that, while there is a greater commitment to sustainability, many of the actions taken respond to reputational criteria rather than a structural transformation of the business model. Thus, it is concluded that CSR in Colombia requires a shift toward a new, more ethical, participatory, and contextualized model that prioritizes community well-being and territorial development.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR); sustainability; Colombian companies; territorial development; Sustainable Development Goals (SDGs); social impact; food and beverage sector.

Tabla de Contenido

Introducción	9
Descripción del Problema.....	11
Planteamiento del Problema.....	11
Sistematización del Problema.....	12
Justificación	14
Objetivos.....	16
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos.....	16
Marco de Referencia.....	17
Estado del Arte.....	17
Marco Contextual.....	18
Marco Teórico.....	19
Marco Conceptual.....	20
Marco Normativo.....	21
Metodología	23
Tipo de Estudio.....	25
Recolección de Datos.....	26
Técnicas e Instrumentos.....	29
Estrategias, Logros y Limitaciones en Responsabilidad Social Empresarial de las Empresas	
Alquería, Postobón S.A y Bavaria	33
Alquería: Estrategias, Logros y Limitaciones.....	33
Postobón S.A: Estrategias, Logros y Limitaciones.....	36

Bavaria: Estrategias, Logros y Limitaciones	39
Análisis Comparativo de los Programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de Alquería, Postobón S.A y Bavaria.	43
Cumplimiento normativo y alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las empresas Alquería, Postobón S.A y Bavaria.....	48
Conclusiones.....	52
Recomendaciones.....	53
Referencias Bibliográficas	55
Apéndices.....	59

Listado de Tablas

Tabla 1. *Cuadro comparativo sintético de los programas de RSE (2023-2024)*.....46

Lista de Figuras

Figura 1. *Fases del proceso metodológico*24

Lista de Apéndices

Apéndice A <i>Ficha de registro documental informes de sostenibilidad 2023</i>	59
Apéndice B <i>Ficha de registro documental informes de sostenibilidad 2024</i>	59
Apéndice C <i>Matriz de sistematización y análisis cualitativo</i>	66
Apéndice D <i>Matriz de cumplimiento normativo</i>	68

Introducción

La presente monografía aborda el análisis de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el sector de alimentos y bebidas en Colombia, tomando como referencia tres de las compañías más representativas del país: Alquería, Postobón S.A. y Bavaria. El interés de este estudio radica en comprender hasta qué punto las prácticas de sostenibilidad que estas organizaciones declaran se traducen en acciones concretas que aportan de manera efectiva al desarrollo social y ambiental en el contexto colombiano.

Si bien la RSE ha sido ampliamente incorporada en el discurso corporativo y normativo, se identifica un vacío en la literatura reciente relacionado con la ausencia de evaluaciones comparativas sistemáticas que permitan contrastar, bajo criterios homogéneos, los programas de RSE implementados por empresas líderes del sector. En muchos casos, los estudios existentes se limitan a análisis descriptivos individuales o a revisiones generales del concepto, sin profundizar en la coherencia entre los compromisos declarados y las prácticas efectivamente desarrolladas. Esta carencia justifica la pertinencia de la presente investigación y delimita su aporte académico.

En este sentido, el trabajo se propone ofrecer una mirada crítica y comparativa de los programas de RSE de Alquería, Postobón S.A. y Bavaria, identificando tanto los avances alcanzados como las brechas que persisten en su implementación. La relevancia metodológica del enfoque comparativo radica en que permite evidenciar similitudes, diferencias y niveles de consistencia en las estrategias de sostenibilidad, aportando elementos objetivos para la evaluación del desempeño social, ambiental y de gobernanza empresarial.

Para el desarrollo del análisis se recurre a la revisión documental de los informes de sostenibilidad publicados en las páginas oficiales de las compañías, lo cual posibilita establecer un panorama estructurado sobre sus compromisos, líneas de acción y resultados reportados. El

documento se organiza en cuatro capítulos: un marco teórico y normativo de la RSE en Colombia; la descripción metodológica del análisis documental y comparativo; el examen de los programas de RSE de las tres empresas seleccionadas; y finalmente, un apartado de conclusiones y recomendaciones.

Cabe aclarar que este estudio constituye un primer acercamiento de carácter exploratorio, orientado a abrir la discusión académica y práctica sobre el verdadero alcance de la RSE en el sector de alimentos y bebidas en Colombia, así como a sentar bases para futuras investigaciones que profundicen en evaluaciones empíricas y comparativas más amplias.

Descripción del Problema

La industria manufacturera de alimentos y bebidas en Colombia enfrenta retos significativos en materia de responsabilidad social y ambiental, derivados no solo de las exigencias productivas del mercado, sino también de las crecientes expectativas sociales frente al papel de las empresas en el desarrollo sostenible. Según Vallaeys (2016), la responsabilidad social empresarial debe entenderse como “la gestión ética e inteligente de los impactos que genera la organización en su entorno humano, social y natural” (p. 7). Desde esta perspectiva, el sector está llamado no solo a garantizar una producción eficiente de bienes, sino también a incorporar prácticas que promuevan el bienestar de las comunidades, la preservación de los recursos naturales y el cumplimiento de compromisos globales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el Acuerdo de París.

No obstante, en la práctica persiste una disparidad en la manera en que las empresas del sector implementan la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Aunque compañías líderes como Alquería, Postobón S.A y Bavaria han diseñado y puesto en marcha programas orientados a la sostenibilidad, sus iniciativas difieren en alcance, enfoque y nivel de efectividad. Esta heterogeneidad plantea interrogantes sobre el verdadero alcance de dichas acciones y sobre el grado en que estas contribuyen de manera efectiva a la solución de problemáticas sociales y ambientales del contexto colombiano.

Planteamiento del Problema

En coherencia con lo anterior, el problema central se evidencia en la ausencia de una evaluación crítica y comparativa que permita determinar en qué medida los programas de RSE desarrollados por Alquería, Postobón S.A y Bavaria responden de manera integral a los desafíos

estructurales de Colombia en materia de sostenibilidad. Si bien Alquería ha obtenido reconocimientos internacionales al certificarse como Empresa B, Postobón S.A ha sido destacada en índices de inversión social privada y Bavaria ha formulado estrategias de sostenibilidad alineadas con sus objetivos corporativos, aún se identifican brechas relevantes.

Entre estas se encuentran la limitada integración de pequeños productores en la cadena de valor, la desigual distribución de beneficios entre los distintos actores sociales, la insuficiente generación de empleo sostenible en zonas rurales y la necesidad de fortalecer prácticas laborales justas, así como procesos de desarrollo profesional más inclusivos. Este panorama evidencia que, pese a los esfuerzos individuales de cada organización, no resulta claro hasta qué punto dichas iniciativas han logrado traducirse en transformaciones tangibles, sostenibles y verificables en el tiempo.

En consecuencia, surge la necesidad de analizar la coherencia existente entre el discurso corporativo de sostenibilidad y las acciones concretas implementadas por estas tres compañías, con el fin de valorar su contribución real al desarrollo social y ambiental del país.

La pregunta que orienta esta investigación es:

¿Cómo implementan Alquería, Postobón S.A y Bavaria sus programas de responsabilidad social empresarial durante el periodo 2023-2024 y en qué medida estos programas contribuyen de manera efectiva a la sostenibilidad ambiental y al desarrollo social en Colombia?

Sistematización del Problema

Para dar respuesta a este interrogante, se hace necesario desarrollar un proceso de sistematización que contemple los siguientes aspectos:

- Revisión documental de los informes de sostenibilidad, reportes corporativos y comunicados oficiales de Alquería, Postobón S.A y Bavaria correspondientes al periodo 2023-2024.
- Identificación de criterios de análisis, tales como: sostenibilidad ambiental (gestión de recursos, reducción de huella de carbono, economía circular), impacto social (programas comunitarios, inclusión de pequeños productores, equidad laboral) y cumplimiento normativo (alineación con la legislación nacional y compromisos internacionales).
- Análisis comparativo que permita establecer similitudes y diferencias entre los programas de RSE de las empresas objeto de estudio, así como evaluar su eficacia frente a los objetivos planteados por cada organización.
- Determinación del impacto real de dichas iniciativas, a partir de la confrontación entre el discurso corporativo y los resultados verificables en términos de beneficios para las comunidades, el ambiente y el desarrollo económico.

Este proceso de sistematización permite construir un acervo de información que evidencie tanto las mejores prácticas como los vacíos y oportunidades de mejora, aportando elementos de valor para el sector empresarial y para la academia en la consolidación de estrategias de responsabilidad social empresarial más éticas, inclusivas y sostenibles.

Justificación

Académica y Social

La responsabilidad social empresarial (RSE) y ambiental ha adquirido una relevancia creciente dentro de la industria manufacturera de alimentos y bebidas en Colombia, en un contexto global caracterizado por las exigencias de sostenibilidad, desarrollo responsable y transformación de los modelos de negocio. Este fenómeno resulta especialmente significativo si se considera el papel que desempeñan empresas como Alquería, Postobón S.A y Bavaria en la economía nacional y su capacidad de incidir en las dinámicas sociales, productivas y ambientales de los territorios donde operan.

Desde una perspectiva social, el estudio permite analizar cómo las estrategias de RSE de estas organizaciones se relacionan con el bienestar de las comunidades, la generación de empleo, la inclusión de pequeños productores y la protección del entorno natural. En este sentido, la investigación aporta elementos para comprender la forma en que las acciones empresariales pueden contribuir o no a responder a problemáticas sociales y ambientales presentes en el país.

En el ámbito académico, el trabajo contribuye al análisis crítico de la integración de la RSE en la estrategia corporativa de grandes empresas del sector alimentario. Asimismo, fortalece la producción de conocimiento en torno a la gestión empresarial sostenible, mediante un enfoque comparativo que permite identificar patrones, diferencias y resultados asociados a la implementación de programas de RSE en el contexto colombiano.

Institucional y Normativa

El propósito central del estudio es responder a la pregunta: ¿Cómo están implementando Alquería, Postobón S.A y Bavaria sus programas de responsabilidad social empresarial en 2024

y cuál ha sido el impacto de estas iniciativas en términos de sostenibilidad ambiental y desarrollo social en Colombia? A partir de este interrogante, la investigación busca identificar el grado de implementación de los programas de RSE, así como su correspondencia con los marcos normativos y los compromisos institucionales en materia de sostenibilidad.

Desde la perspectiva institucional, el análisis ofrece insumos que permiten a las organizaciones evaluar la coherencia entre sus lineamientos corporativos, sus prácticas de RSE y los resultados obtenidos. Esto facilita la identificación de áreas de mejora y la toma de decisiones orientadas al fortalecimiento de políticas internas relacionadas con la sostenibilidad y la responsabilidad social.

En el plano normativo, la investigación se enmarca en los compromisos asumidos por Colombia frente a la Agenda 2030, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el Acuerdo de París, así como en la legislación nacional asociada a la sostenibilidad ambiental y social. En este contexto, el estudio trasciende un análisis descriptivo al plantear interrogantes sobre la eficacia de las iniciativas empresariales, su alineación con estándares nacionales e internacionales y su contribución al cumplimiento de dichos compromisos. De esta manera, la investigación se configura como una evaluación sistemática de la coherencia entre el discurso de sostenibilidad y las acciones implementadas por las empresas seleccionadas.

Objetivos

Objetivo General

Analizar los programas de responsabilidad social empresarial implementados por las principales empresas manufactureras de alimentos y bebidas en Colombia (Alquería, Postobón S.A y Bavaria), para evaluar su impacto en el desarrollo sostenible y el bienestar de las comunidades durante el período 2023-2024

Objetivos Específicos

Identificar las estrategias de sostenibilidad ambiental y social implementadas por Alquería, Postobón S.A y Bavaria en sus programas de responsabilidad social empresarial.

Comparar los resultados obtenidos por las tres empresas en términos de impacto ambiental, desarrollo comunitario y economía circular, a partir de criterios específicos como la gestión y uso eficiente de recursos naturales, la reducción y compensación de la huella ambiental, la implementación de programas comunitarios, la inclusión de actores locales en la cadena de valor y las estrategias de aprovechamiento, reutilización y reciclaje de materiales, con base en la información reportada en sus informes de sostenibilidad.

Evaluar el cumplimiento de las normativas colombianas relacionadas con la responsabilidad social empresarial en el sector de alimentos y bebidas.

Marco de Referencia

La responsabilidad social y ambiental constituye un eje fundamental dentro del marco de sostenibilidad empresarial. Este concepto ha dejado de ser un enfoque opcional o filantrópico para convertirse en un componente estratégico que permite a las organizaciones generar valor económico, social y ambiental de manera simultánea. La evolución de la RSE en el mundo ha estado marcada por la transición de un modelo de negocios enfocado únicamente en la maximización de utilidades hacia uno integral, donde la competitividad se mide también en función de la capacidad de generar impactos positivos en el entorno.

En la industria de alimentos y bebidas, este marco de referencia cobra especial relevancia debido a que las empresas de este sector tienen una influencia directa en la salud de los consumidores, en la conservación de los recursos naturales (agua, energía, materias primas) y en la generación de empleo. Así, la RSE se convierte en una herramienta indispensable para responder a los retos globales de sostenibilidad, garantizando prácticas empresariales que respeten los límites ambientales y promuevan la equidad social.

Estado del Arte

El desarrollo académico de la RSE en Latinoamérica ha permitido generar un marco conceptual robusto. Vallaes (2016) plantea que la RSE debe entenderse como una gestión inteligente y ética de los impactos de las organizaciones, superando el paradigma de la asistencia social. Duque, Cardona y Rendón (2013) profundizan en este enfoque, destacando la responsabilidad de las empresas hacia empleados, familias y comunidades en términos de bienestar y desarrollo.

A nivel internacional, Porter y Kramer (2011) introducen el concepto de “valor compartido”, que plantea la necesidad de que las empresas integren las necesidades de la sociedad en el núcleo de sus modelos de negocio. Esto ha inspirado a compañías del sector alimentario a repensar sus cadenas de valor para incluir prácticas de economía circular, reducción de emisiones y participación comunitaria.

En Colombia, investigaciones recientes (Ardila, 2020; Restrepo, 2021) evidencian cómo grandes empresas han comenzado a alinear sus estrategias con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), aunque persisten desafíos en la medición del impacto real y en la coherencia entre los discursos corporativos y las prácticas implementadas.

Marco Contextual

La industria de alimentos y bebidas en Colombia representa un sector estratégico de la economía, aportando significativamente al PIB, al empleo y al comercio exterior. Sin embargo, también es un sector con alta exposición a cuestionamientos sociales y ambientales, ya que sus operaciones inciden en la seguridad alimentaria, la explotación de recursos hídricos y el manejo de residuos.

En este contexto, las empresas analizadas Alquería, Postobón S.A y Bavaria desempeñan un rol protagónico. Sus programas de RSE y sostenibilidad no solo buscan cumplir con normativas locales e internacionales, sino también posicionarse como referentes de buenas prácticas. Por ejemplo, la reducción en el uso de plásticos, los programas de reforestación, la inversión en proyectos comunitarios y la adopción de energías renovables se presentan como compromisos visibles que impactan directamente a las comunidades donde operan.

Este marco contextual está marcado además por la coyuntura global de reactivación económica post-pandemia, donde la sostenibilidad se convierte en un factor determinante para recuperar la confianza ciudadana y fortalecer la resiliencia empresarial. Asimismo, los compromisos internacionales asumidos por Colombia en el marco del Acuerdo de París y la Agenda 2030 presionan al sector privado a intensificar sus acciones frente al cambio climático y la desigualdad social.

Marco Teórico

El marco teórico que sustenta este estudio se apoya en la integración de los principios de sostenibilidad empresarial con la gestión de la RSE. Barcellos de Paula (2019) define la sostenibilidad empresarial como la capacidad de las organizaciones de equilibrar la creación de valor económico con la preservación de los recursos naturales y sociales. Este enfoque exige que las compañías incorporen criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en sus decisiones estratégicas.

Entre los principales aportes teóricos se destacan:

1. **Integración ambiental en la estrategia corporativa** (Epstein, 2014), que enfatiza la necesidad de incluir prácticas de ecoeficiencia, reducción de huella de carbono y conservación de recursos.
2. **Creación de valor compartido** (Porter & Kramer, 2011), que plantea cómo las empresas pueden lograr beneficios económicos mientras resuelven necesidades sociales y ambientales.
3. **Gobernanza corporativa ética y transparente** (Gómez-Villegas, 2017), que resalta la importancia de la rendición de cuentas y la gestión responsable ante los grupos de interés.

4. **Innovación sostenible** (García-Muiña y González-Sánchez, 2021), orientada al desarrollo de productos, servicios y modelos de negocio que reduzcan impactos negativos y promuevan la circularidad.
5. **Gestión sostenible de la cadena de suministro**, que implica la adopción de estándares globales como el GRI (Global Reporting Initiative) y el Pacto Global de Naciones Unidas.

Este marco teórico permite comprender la RSE no como un añadido a la gestión empresarial, sino como un componente integral que fortalece la competitividad y la legitimidad de las organizaciones.

Marco Conceptual

Para efectos de esta investigación, se definen los siguientes conceptos clave:

- **Responsabilidad Social Empresarial (RSE):** estrategia corporativa que busca generar valor económico, social y ambiental mediante la gestión ética de los impactos organizacionales. (Carroll, 1999)
- **Sostenibilidad empresarial:** capacidad de las empresas para garantizar el equilibrio entre crecimiento económico, protección ambiental y bienestar social. (Elkington, 1997)
- **Economía circular:** modelo que busca extender el ciclo de vida de productos y recursos mediante el reciclaje, la reutilización y la innovación en procesos productivos. (Ellen, M. 2013)

- **Valor compartido:** estrategia mediante la cual las empresas generan beneficios económicos a la par que atienden necesidades sociales y ambientales. (Porter y Kramer, 2011)
- **Stakeholders o grupos de interés:** actores internos y externos (empleados, clientes, proveedores, comunidad, Estado) con los que la empresa mantiene relaciones e impactos. (Freeman, 1984)

Este marco conceptual orienta la delimitación del análisis, asegurando que las categorías utilizadas en la investigación tengan un significado claro y coherente con los objetivos planteados.

Marco Normativo

En Colombia, la sostenibilidad y la RSE se encuentran reguladas por un marco normativo que combina la protección ambiental, la responsabilidad empresarial y los compromisos internacionales:

- **Constitución Política de 1991:** Artículos 79 y 80, que garantizan el derecho a un ambiente sano y establecen el deber estatal de planificar el uso sostenible de los recursos. (Congreso de la República de Colombia, 1991)
- **Ley 1931 de 2018:** establece lineamientos para la gestión del cambio climático en el sector público y privado. (Congreso de la República de Colombia, 2018)
- **Ley 1715 de 2014:** fomenta el uso de energías renovables no convencionales. (Congreso de la República de Colombia, 2014)

- **Ley 70 de 2010:** impulsa la RSE mediante incentivos para la elaboración de reportes de sostenibilidad. (Congreso de la República de Colombia, 2010)
- **Ley 99 de 1993:** crea el Ministerio de Ambiente y organiza el Sistema Nacional Ambiental (SINA). (Congreso de la República de Colombia, 1993)
- **Decreto 2150 de 2017:** otorga beneficios tributarios a empresas que alineen sus programas con los ODS. (Presidencia de la República de Colombia, 2017)
- **Decreto 1299 de 2008:** exige la creación de departamentos de gestión ambiental en empresas industriales. (Presidencia de la República de Colombia, 2008)
- **Resolución 2635 de 2018:** regula la certificación de programas de RSE para acceder a beneficios fiscales. (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2018)

En el ámbito internacional, destacan el Pacto Global de Naciones Unidas, la ISO 26000 sobre Responsabilidad Social, los estándares GRI para reportes de sostenibilidad y los compromisos del Acuerdo de París y la Agenda 2030. Estos instrumentos fortalecen la exigencia de que las empresas no solo reporten sus avances, sino que demuestren impactos verificables en sostenibilidad.

Metodología

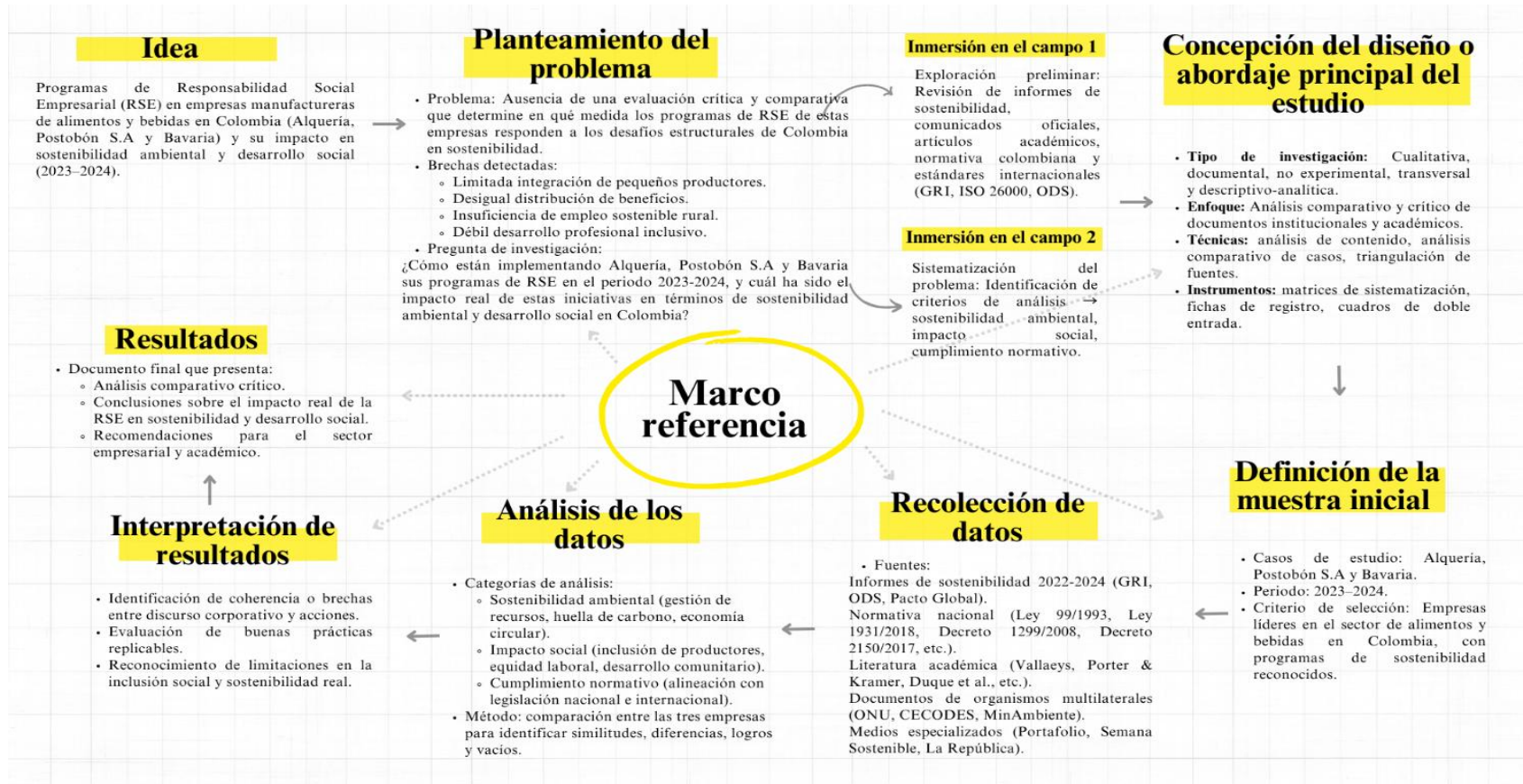
La presente investigación adopta un enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo y analítico, orientado a la comprensión de la forma en que Alquería, Postobón S.A y Bavaria implementaron sus programas de responsabilidad social empresarial durante el periodo 2023–2024. El estudio se fundamenta en el análisis de información documental con el propósito de examinar los efectos de dichas iniciativas en los ámbitos ambiental y social.

La selección de las fuentes documentales se realizó a partir de criterios de inclusión definidos, entre los que se encuentran: informes de sostenibilidad y gestión corporativa correspondientes al periodo de estudio, reportes oficiales publicados por las empresas en sus canales institucionales, y documentos que presentaran información verificable relacionada con sostenibilidad ambiental, desarrollo comunitario y economía circular.

Como criterios de exclusión se consideraron aquellos documentos que no correspondieran al periodo 2023–2024, materiales de carácter publicitario sin respaldo técnico, publicaciones duplicadas o sin trazabilidad institucional, así como información que no guardara relación directa con los objetivos de la investigación. Este proceso permitió delimitar un corpus documental coherente y pertinente para el análisis, garantizando la consistencia metodológica del estudio.

Figura 1.

Fases del proceso metodológico



Fuente: Elaboración propia

Tipo de Estudio

Esta monografía se enmarca en una investigación documental de enfoque cualitativo, orientada al análisis comparativo de información secundaria. Este enfoque no pretende establecer relaciones causales ni realizar mediciones estadísticas, sino interpretar los programas de responsabilidad social empresarial de Alquería, Postobón S.A y Bavaria desde una perspectiva contextual y crítica (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

El diseño de investigación es no experimental, transversal y descriptivo-analítico. Es no experimental debido a que no se manipulan variables; transversal, porque se centra en el periodo 2023–2024; y descriptivo-analítico, en la medida en que caracteriza y examina los enfoques, alcances y limitaciones de las iniciativas de RSE desarrolladas por las empresas objeto de estudio.

Este diseño se apoya en la revisión sistemática de documentos oficiales, tales como informes de sostenibilidad y reportes corporativos, lo que permite contrastar los compromisos institucionales declarados con las acciones reportadas en materia ambiental y social. Para ello, se adopta una interpretación orientada a identificar coherencias, vacíos y tendencias en las estrategias empresariales.

La elección de este enfoque responde a la naturaleza del objeto de estudio, cuya evaluación requiere una comprensión integral de los propósitos, lineamientos y resultados de los programas de RSE, así como de su alineación con marcos de referencia como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los principios de sostenibilidad corporativa y la normativa colombiana vigente.

Asimismo, el diseño facilita la comparación entre las empresas analizadas, permitiendo identificar puntos de convergencia y diferencias en aspectos como economía circular, programas comunitarios y adopción de estándares internacionales, tales como GRI, ISO 26000 y el Pacto Global. En conjunto, este enfoque metodológico proporciona una base coherente para el desarrollo del análisis en el marco del trabajo de grado.

Recolección de Datos

De forma coherente con el enfoque documental cualitativo de este estudio, las fuentes de información utilizadas son todo material secundario, que ha sido elegido bajo criterios de validez, pertinencia temática, actualidad y trazabilidad institucional. La finalidad de esta revisión es construir un análisis comparativo riguroso de los programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) llevados a cabo por las empresas Alquería, Postobón S.A y Bavaria durante el periodo 2023-2024, con la fundamentación de documentos de carácter formal y público emitidos por las propias empresas, organismos Estatales, instancias académicas o medios especializados.

Los informes de sostenibilidad que publican las empresas objeto de estudio son la fuente principal de análisis. Estos informes, generalmente elaborados bajo las pautas del Global Reporting Initiative (GRI), del Pacto Global de las Naciones Unidas o de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), son un conjunto de informes que recogen información exhaustiva acerca de las acciones, las estrategias, los resultados y los indicadores vinculados a la sostenibilidad ambiental, la inversión social, la inclusión laboral, la economía circular y la gestión de los negocios en términos éticos. En la lectura de estos reportes se adoptan las líneas de acción institucionales relacionadas con la responsabilidad social, las poblaciones beneficiadas, las metas alcanzadas y los objetivos compromisos de las compañías. La revisión se centra en

particular en los informes de los años 2023 y 2024 que pueden ser encontradas en los portales oficiales de las entidades.

A su vez, se incluyen documentos normativos a nivel nacional que permiten hilar el marco legal que sirve para contrastar lo que las compañías informan con lo que exige el marco jurídico colombiano. El marco normativo colombiano en materia ambiental se fundamenta en diversos instrumentos legales que orientan la protección del ambiente, el uso sostenible de los recursos naturales y la responsabilidad de los diferentes sectores frente a la sostenibilidad. La Constitución Política de Colombia de 1991 establece en su artículo 79 el derecho de todas las personas a gozar de un ambiente sano, y en el artículo 80 asigna al Estado la obligación de planificar el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, así como prevenir y controlar el deterioro ambiental.

La Ley 99 de 1993, en sus artículos 1 y 2, define los principios generales de la política ambiental y crea el Sistema Nacional Ambiental (SINA), orientando la gestión y articulación institucional en este ámbito. A su vez, el Decreto 1299 de 2008, en su artículo 5, establece la obligatoriedad para las empresas industriales de implementar un departamento de gestión ambiental que garantice el cumplimiento de la normatividad y el mejor desempeño ambiental.

En materia de energía sostenible, la Ley 1715 de 2014, a través de su artículo 3, fomenta el uso de energías renovables no convencionales y promueve una gestión energética eficiente y responsable. Por su parte, la Ley 1931 de 2018, en su artículo 5, señala las responsabilidades del sector público y privado frente a la adaptación y mitigación del cambio climático, estableciendo lineamientos para la acción climática en el país.

Asimismo, la Ley 70 de 2010 introduce disposiciones relacionadas con la protección ambiental y el fortalecimiento de prácticas sostenibles. Complementariamente, el Decreto 2150 de 2017, en su artículo 2.2.1.7.1, establece beneficios tributarios para los proyectos de sostenibilidad que sean debidamente registrados ante la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA), incentivando la inversión en iniciativas ambientales y de desarrollo sostenible. Estas normas son importantes para el examen del cumplimiento legal y la actitud ética que fomentan las organizaciones en sus intervenciones sociales y ambientales.

La misma fue alimentada con literatura académica especializada, que proviene de bases de datos como Scielo, Redalyc, Dialnet, Google Scholar, y Scopus. Se ha optado por los artículos científicos, ensayos y libros que culminan en la evolución conceptual de la RSE, su aplicación al mundo de las organizaciones empresariales del sector empresarial, las dimensiones ética, ambiental y social del desarrollo sostenible y los estándares internacionales de las empresas responsables. Trabajo como los de Vallaey (2016), Epstein (2014), Duque, Cardona y Rendón (2013), Severino-González (2017) y García-Muiña y González-Sánchez (2021) son los artículos más relevantes para construir el marco teórico de la investigación y delimitar los criterios de análisis e interpretación de las estrategias empresariales.

También se tiene presente la consulta de documentos e informes elaborados por organismos multilaterales e instituciones sectoriales como el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES), el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, el Departamento Nacional de Planeación y la Organización de las Naciones Unidas. Dichos documentos son de carácter sectorial, guías metodológicas, estudios diagnósticos de sostenibilidad y permiten anclar las acciones que llevan a cabo las empresas en una visión más

de mayor escala, en la que se enlazan las empresas con los planes de desarrollo nacional y/o internacional.

Finalmente, como fuentes complementarias, se tomaron reportajes, boletines institucionales, entrevistas y artículos de opinión que se han publicado en medios como Portafolio, Semana Sostenible, La República, Dinero o 360 Radio y de los blogs oficiales de las empresas. Aunque estas fuentes textuales no cuentan con el mismo grado de validación científica que los textos académicos, sí aportan información contextual, información de actualidad, posicionamientos públicos y aspectos coyunturales que enriquecen la lectura crítica del fenómeno en estudio, sobre todo, al momento de poner en análisis qué controversias, qué reconocimientos o qué alianzas estratégicas han sido puestas en el camino de la instalación de los programas de RSE.

En definitiva, las fuentes de información utilizadas han ofrecido un soporte múltiple y sólido para analizar, interpretar y comparar las prácticas de responsabilidad social empresarial de la industria manufacturera en alimentos y bebidas en Colombia, permitiendo una visión situada y holística sobre su alcance efectivo, sus impactos concretos y su ajuste a lo considerado desde los marcos normativos, teóricos y éticos disponibles.

Técnicas e Instrumentos

La investigación desarrollada adopta un enfoque cualitativo y documental, el cual requiere la aplicación de técnicas interpretativas orientadas al examen sistemático de los documentos analizados. Este enfoque permite identificar categorías relevantes, establecer relaciones entre variables de interés y construir un análisis crítico sobre los programas de responsabilidad social empresarial implementados por Alquería, Postobón S.A y Bavaria durante

el periodo 2023–2024. En coherencia con este propósito, se emplearon tres técnicas de análisis: análisis de contenido, análisis comparativo de casos y triangulación de fuentes, apoyadas en instrumentos propios de la investigación documental, tales como matrices de sistematización, fichas de registro y criterios de evaluación cualitativa.

El análisis de contenido se constituyó como la técnica principal para el estudio de los informes de sostenibilidad y demás publicaciones corporativas correspondientes a los casos seleccionados. Esta metodología facilita la identificación de temas recurrentes, enfoques narrativos, líneas estratégicas y omisiones relevantes presentes en los documentos (Bardin, 2002). En este estudio, el análisis se centró en categorías asociadas con sostenibilidad ambiental, impacto social, ética empresarial, economía circular y cumplimiento normativo. La lectura y codificación de los documentos se realizó a partir de variables definidas con base en el marco teórico y en referentes internacionales, tales como el Global Reporting Initiative (GRI), la norma ISO 26000 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Como complemento de esta técnica, se diseñaron fichas de registro documental (Anexo 1), mediante las cuales se sistematizó información relacionada con el año de publicación, tipo de documento, fuente, objetivos declarados, indicadores reportados, población beneficiaria y nivel de alineación con marcos normativos o voluntarios. Posteriormente, esta información fue organizada en una matriz de sistematización y análisis cualitativo (Anexo 2), en la cual se compararon las prácticas de RSE de las tres empresas de acuerdo con las dimensiones definidas. Esta matriz constituyó el insumo principal para la elaboración del capítulo de resultados y la formulación de conclusiones.

La segunda técnica aplicada fue el análisis comparativo de casos, que permitió identificar similitudes y diferencias en los enfoques, estrategias y resultados reportados por las empresas

estudiadas. Este tipo de análisis, propio de los estudios de caso múltiples, posibilita examinar cómo distintas organizaciones abordan una problemática común en este caso, la sostenibilidad empresarial desde contextos organizacionales, económicos y estratégicos diferenciados. Para ello, se consideraron aspectos como la formulación de objetivos institucionales, la incorporación de la sostenibilidad en la gestión organizacional, la asignación de recursos a programas sociales y ambientales, los mecanismos de seguimiento y evaluación, y las estrategias de rendición de cuentas frente a los grupos de interés.

La comparación entre casos no tuvo como finalidad establecer jerarquizaciones ni clasificaciones entre las empresas, sino analizar las formas en que cada organización estructura y justifica sus decisiones en materia de RSE. Este ejercicio permitió identificar prácticas susceptibles de ser replicadas, así como limitaciones que inciden en el alcance de las acciones implementadas, lo cual sirvió de base para la formulación de recomendaciones al final del estudio.

La tercera técnica empleada fue la triangulación de fuentes, orientada a contrastar la información contenida en los informes corporativos con otros documentos, tales como normativa legal vigente, literatura académica, informes de organismos multilaterales, publicaciones institucionales y fuentes periodísticas. Esta técnica permitió contextualizar los datos reportados por las empresas y contrastarlos con marcos normativos y analíticos externos. En este sentido, las cifras e indicadores mencionados en los documentos empresariales fueron considerados únicamente cuando contaban con referencia explícita a su fuente de origen o respaldo institucional, con el fin de asegurar la consistencia del análisis.

En cuanto a los instrumentos, se elaboró una matriz comparativa de análisis de RSE como herramienta central para organizar la información bajo criterios comunes. La matriz

incluyó variables relacionadas con la gestión de recursos naturales, consumo y eficiencia hídrica, prácticas laborales, inversión social, innovación sostenible, cumplimiento normativo y alineación con los ODS. Adicionalmente, se construyeron cuadros de doble entrada para analizar el nivel de cumplimiento de la normativa colombiana en materia de sostenibilidad, contrastando la información de cada empresa con disposiciones como la Ley 99 de 1993 y el Decreto 1299 de 2008.

En conjunto, las técnicas e instrumentos utilizados permitieron realizar una lectura interpretativa y comparativa de las prácticas de RSE de las empresas analizadas, sustentada en información documental verificable. El enfoque metodológico aplicado permitió describir y analizar estas prácticas desde una perspectiva contextual, atendiendo a la complejidad del fenómeno de la responsabilidad social empresarial y a su relación con el entorno social, ambiental e institucional en Colombia.

Estrategias, Logros y Limitaciones en Responsabilidad Social Empresarial de las Empresas Alquería, Postobón S.A y Bavaria

La presente sección expone los hallazgos obtenidos tras el análisis documental de los programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) implementados por las empresas Alquería, Postobón S.A y Bavaria, referentes del sector manufacturero de alimentos y bebidas en Colombia. El análisis se estructura en tres bloques principales: una revisión individual de cada empresa, una comparación transversal de sus estrategias y resultados, y una discusión crítica sobre el cumplimiento normativo y la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Los resultados han sido organizados de acuerdo con los criterios de análisis establecidos en el capítulo metodológico: coherencia estratégica, impacto social y ambiental, cumplimiento normativo, participación de grupos de interés y alineación con los ODS. Estos criterios fueron aplicados a través de una matriz comparativa, sustentada en los informes de sostenibilidad de las empresas para el periodo 2023–2024, así como en fuentes complementarias verificadas.

El análisis se propone ir más allá de la simple descripción, y busca interpretar los alcances reales de los programas de RSE implementados, las tensiones entre discurso y práctica, y las implicaciones de estas estrategias para el desarrollo sostenible del país.

Alquería: Estrategias, Logros y Limitaciones

Alquería, una empresa reconocida por su compromiso con la sostenibilidad y fue también una de las primeras compañías del sector en certificarse como Empresa B, ha implementado en los últimos años una estrategia de RSE basada en tres focos de atención: sostenibilidad

ambiental, bienestar de la comunidad y fortalecimiento de la cadena de valor, que se plasman en su Informe de Sostenibilidad 2023, en el que se diferencian, entre otros, el programa "Un litro de leche por un litro de amor", las alianzas con pequeños productores rurales, así como las actuaciones de eficiencia energética y de reducción del consumo de agua.

En relación con la coherencia estratégica, Alquería muestra una fuerte integración entre su propósito corporativo y las acciones de RSE. Su misión institucional “nutrir el futuro de Colombia” encaja perfectamente en la apuesta por la inclusión productiva, el desarrollo rural y la mejora de las condiciones de la nutrición infantil. Esta coherencia se traduce en alianzas con bancos de alimentos, colectivos comunitarios u organizaciones públicas destinadas a intervenir en territorios en riesgo de vulnerabilidad.

Desde una perspectiva del impacto social, el informe reconoce la entrega de más de 7 millones de vasos de leche a población infantil vulnerable en un periodo del año definido por el 2023, al tiempo que el fortalecimiento de 512 productores de leche es posible gracias a los mecanismos de asistencia técnica, acceso a mercados y formación en agroempresarial. Del mismo modo, la compañía ha centrado su atención en la contratación en la localidad y la potenciación de oportunidades para las mujeres rurales, en un contexto de generación de empleo. Sin embargo, el reporte no proporciona ninguna clase de evaluación sistemática de los impactos a largo plazo provocados por estas acciones, ni datos desagregados por región o grupo poblacional, lo que impide generar un tracing de sus resultados.

En lo que respecta a la dimensión ambiental, Alquería ha puesto en marcha programas de reducción de su huella hídrica y de carbono, y ha alcanzado entre 2023 y 2024 una disminución del 18 % de agua consumida por litro producido. Además, en estos momentos el 96 % de sus empaques son reciclables. Ha incorporado energías renovables en algunas de sus plantas, y

también ha enarbolado campañas de consumo responsable para sus consumidores. En 2023, estos logros se vieron reconocidos a través del Sello Ambiental Colombiano conferido por parte del Ministerio de Ambiente, lo que manifiesta su compromiso en este ámbito.

En el plano de la complementación al cumplimiento normativo, la empresa asegura cumplir con lo dispuesto por el Decreto 1299 de 2008 y por la Ley 1931 de 2018, y deja claro que busca superar el alcance de lo establecido por ley, en un ejercicio que es voluntario y que va más allá del cumplimiento. La existencia de un departamento de sostenibilidad con funciones integradas en todas las áreas de la empresa fortalece esta visión proactiva.

Por último, en lo que atañe a grupos de interés y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Alquería ha articulado sus programas con los ODS 2 (Hambre Cero), 6 (Agua limpia y saneamiento), 12 (Producción y consumo responsables) y 13 (Acción por el clima). Sus informes son entorno, describen acciones y mecanismos de consulta a comunidades o alianzas con organizaciones de base. Sin embargo, hay que señalar que aún quedan retos por abordar en el terreno de la rendición de cuentas externa, en especial en el caso de comunidades rurales que no tienen acceso a los canales digitales de comunicación.

En conclusión, Alquería se posiciona como una de las más comprometidas del sector en materia de sostenibilidad. Su enfoque global, coherente estratégicamente y con el ODS, le otorga ventajas comparativas, aunque sigue existiendo retos en el terreno de la medición de impactos, la participación de comunidades y la transparencia de resultados.

Postobón S.A: Estrategias, Logros y Limitaciones

La firma Postobón S.A, una de las importantes compañías líderes del mercado de bebidas en Colombia, ha fundamentalmente estructurado su estrategia de responsabilidad social empresarial en torno de los tres grandes pilares sobre los que cerrar la casi totalidad de sus programas de sostenibilidad: entorno, educación y emprendimiento. Estos tres componentes internos constituyen la forma en la que han articulado los programas de sostenibilidad de la compañía en una dirección claramente orientada hacia la innovación social, la inclusión productiva y el medio ambiente. "Transformamos realidades" es el lema al cual ha buscado asociar una imagen corporativa de forma consolidada con los principios de sostenibilidad y de valor compartido.

Desde la perspectiva de la coherencia estratégica, la firma sí ha logrado encajar la sostenibilidad en su narración corporativa, al definir su propósito de la firma como: "la generación de valor para las comunidades a través de la transformación positiva del entorno". Este tipo de esfuerzos se ven, no obstante, propuestos a través de iniciativas como MiBici, MiPupitre, Agua para la Educación, Educación para el Agua y Hit Social, programas que incluso combinan donaciones, acompañamiento territorial y alianzas interinstitucionales a alto impacto mediático. Sin embargo, algunas de esas iniciativas sociales, que son innovadoras, presentan en su forma organizativa una tendencia hacia lo filantrópico, lo que puede limitar su conexión organizativa con las estrategias empresariales y la profunda transformación del modelo productivo.

En el caso del impacto social, Postobón S.A ha manifestado que ha favorecido a más de 1,4 millones de personas en los programas sociales durante 2023-2024. Por ejemplo, el programa "MiBici" ha entregado más de 12.000 bicicletas de manera gratuita a estudiantes de

zonas rurales para facilitar su acceso a la educación; "MiPupitre" ha ayudado a mejorar las condiciones de infraestructura escolar de los municipios que viven en condiciones de bajo desarrollo. También, con la Fundación Postobón S.A y gracias al programa Emprender Juntos, ha logrado financiar más de 120 emprendimientos de base social, siendo muchos de estos grupos liderados por mujeres o grupos étnicos. De todos modos, como pasa con Alquería, la empresa no reporta sistemáticamente mecanismos de evaluación del impacto a largo plazo de esas intervenciones, o indicadores de eficacia o sostenibilidad territorial comparables.

En la dimensión ambiental, Postobón S.A ha venido avanzando en la implementación de una política de economía circular, precisamente en cuanto a gestión de residuos de envases y el uso de materiales reciclables. Gracias al programa Botellas con Botellas, ha incorporado resina PET reciclada en más del 30% de sus envases, reportando igualmente la alianza con asociaciones de recicladores. En relación con dicha dimensión ambiental, Postobón S.A ha implementado estrategias de eficiencia energética, que optimizan el consumo de agua y reducen las emisiones, reportando una reducción de su huella de carbono del 22% entre 2022 y 2023; a pesar de lo cual, las metas de reducción futura son aún poco ambiciosas en relación con referentes internacionales, sin compromisos climáticos necesariamente vinculantes o de largo alcance”.

Desde el punto de vista normativo, la firma Postobón S.A se refiere a la aplicación de dicha normativa a la colombiana, Decreto 1299 de 2008 Artículo 5: obligatoriedad de implementar un departamento de gestión ambiental en empresas industriales, y Ley 1931 de 2018 Artículo 5: responsabilidad del sector público y privado frente a la adaptación y mitigación del cambio climático.; además, ser parte del Pacto Global de las Naciones Unidas de 2011, el cual les obliga a reportar anualmente y de acuerdo con los principios universales del pacto, su avance en sostenibilidad. Sin embargo, dentro del informe de sostenibilidad de la compañía no se

detalla de forma precisa cómo articulan sus programas en su relación de exigencias de la Ley 70 de 2010, en lo relacionado al reporte de impactos sociales y ambientales, lo cual implica una oportunidad de mejora en lo relacionado a la transparencia normativa.

En lo que se refiere a la aproximación hacia la participación de los grupos de interés, Postobón S.A ha realizado esfuerzos de diálogo con comunidades, gobiernos locales y organizaciones sociales, fundamentalmente a través de la Fundación Postobón S.A, dando cuenta de la tendencia a crear alianzas público-privadas. No obstante, la empresa no da cuenta de los mecanismos de participación comunitaria en la planificación de los programas, existiendo un proceso muy mayoritariamente de ida, lo que dificulta la apropiación local y el empoderamiento de los destinatarios.

Finalmente, con relación a la contribución a los ODS, el informe de la compañía hace explícita su contribución a lo ODS 4 (Educación de calidad), 6 (Agua limpia), 8 (Trabajo decente) y 12 (Producción responsable), de manera gráfica y moderna. Pero el seguimiento a estos objetivos lo hace de manera narrativa, sin poder evaluar de manera clara sus avances o definir metas precisas, no como lo hacen otras compañías del sector. La empresa no cuenta con un marco robusto de medición de impacto social mediante indicadores de retorno o indicadores de desempeño sostenible.

En resumen, Postobón S.A demuestra contar con una estrategia de RSE con un alto impacto a niveles de visibilidad institucional y cobertura en la esfera de la necesidad social, de la mano además de una narrativa de transformación del entorno. Su dirección hacia programas innovadores, así como su trabajo en economía circular, le permite tener una posición proactiva, dejando al mismo tiempo importantes retarte en evaluación del impacto, en gobernanza

participativa, en compromiso climático y en alineación técnica con marcos legales y multilaterales.

Bavaria: Estrategias, Logros y Limitaciones

La compañía Bavaria, una de las cerveceras más grandes del país y filial del conglomerado multinacional AB InBev, ha consolidado en los últimos años una visión de responsabilidad social empresarial centrada en el concepto de “crecimiento con propósito”, que articula la sostenibilidad con la rentabilidad del negocio, a través de un portafolio de programas que abarcan las dimensiones ambiental, social y económica. Su estrategia de sostenibilidad se sustenta en cuatro pilares: emprendimiento y desarrollo económico local, gestión del agua, transición energética y consumo responsable de alcohol. A través de estos ejes, la empresa busca generar valor compartido tanto para sus accionistas como para las comunidades donde opera.

Desde el punto de vista de la coherencia estratégica, Bavaria ha logrado integrar los principios de sostenibilidad dentro de su modelo corporativo, estableciendo metas ambiciosas a mediano y largo plazo en áreas como neutralidad de carbono, economía circular, empoderamiento femenino y fortalecimiento de proveedores rurales. La compañía cuenta con un Comité de Sostenibilidad que participa en las decisiones de alto nivel y publica informes de gestión con periodicidad anual. Sin embargo, dado su carácter multinacional, parte de su estrategia está guiada por lineamientos globales que pueden no siempre adaptarse a las realidades locales colombianas, lo que plantea el riesgo de replicar modelos externos sin una lectura crítica del contexto nacional.

En términos de impacto social, uno de los programas más destacados es *Emprendedoras Bavaria*, mediante el cual se han capacitado más de 45.000 mujeres tenderas en temas de gestión

empresarial, educación financiera y empoderamiento económico. Asimismo, el programa *Siembra Bavaria*, orientado al fortalecimiento de cadenas agrícolas nacionales para el abastecimiento de cebada y maíz, ha vinculado a más de 3.000 pequeños productores en diversas regiones del país. Estas iniciativas han contribuido a la dinamización de economías rurales, al fomento de encadenamientos productivos y a la mejora de ingresos en comunidades vulnerables. No obstante, al igual que en las otras empresas analizadas, los informes carecen de indicadores robustos de impacto territorial y no presentan evaluaciones externas que permitan verificar los cambios estructurales producidos.

En la dimensión ambiental, Bavaria ha logrado avances significativos. En su informe de sostenibilidad 2023, la compañía reporta haber reducido en un 29 % el uso de agua por hectolitro producido entre 2017 y 2023, superando las metas internas. Además, ha implementado sistemas de tratamiento de aguas residuales en el 100 % de sus plantas y trabaja activamente en la incorporación de fuentes de energía renovable, como paneles solares y cogeneración. En lo que respecta a economía circular, el 98 % de sus empaques ya son retornables o reciclables, y mantiene alianzas con recicladores urbanos para fortalecer la gestión postconsumo. Estos logros le han permitido recibir reconocimientos como el sello de sostenibilidad otorgado por el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD).

Respecto al cumplimiento normativo, Bavaria menciona en sus informes la integración de principios éticos, legales y ambientales alineados con la legislación colombiana, incluyendo la Ley 1931 de 2018 Artículo 5: responsabilidad del sector público y privado frente a la adaptación y mitigación del cambio climático, la Ley 99 de 1993 Artículo 1 y artículo 2: principios generales ambientales y creación del SINA, y el Decreto 1299 de 2008 Artículo 5: obligatoriedad de implementar un departamento de gestión ambiental en empresas industriales.

Además, hace parte activa del Pacto Global Colombia, lo cual compromete a la empresa con estándares internacionales de derechos humanos, trabajo decente, medioambiente y anticorrupción. Sin embargo, en comparación con Alquería y Postobón S.A sus informes muestran un enfoque más institucional que territorializado, con menor énfasis en el cumplimiento específico de políticas públicas locales o planes de desarrollo regional.

En relación con la participación de grupos de interés, la empresa señala procesos de relacionamiento con comunidades rurales, recicladores, tenderos y autoridades ambientales. Se evidencian acciones de articulación interinstitucional, especialmente en proyectos agrícolas, pero no se reportan instancias de planificación participativa ni ejercicios formales de consulta a comunidades beneficiarias. Esto sugiere una lógica predominantemente top-down, centrada en la ejecución eficiente de programas, pero con escasa retroalimentación desde los territorios.

Finalmente, en cuanto a la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), Bavaria estructura su informe de sostenibilidad en función de los ODS más relevantes para su operación: ODS 5 (Igualdad de género), ODS 6 (Agua limpia), ODS 8 (Trabajo decente), ODS 12 (Producción responsable) y ODS 13 (Acción por el clima). Cada programa está vinculado a uno o varios ODS, y se presentan avances en forma de compromisos medibles hacia el año 2025. No obstante, como en los casos anteriores, los informes priorizan los logros sin exponer con igual detalle las dificultades, externalidades negativas o ajustes en función de aprendizajes.

En síntesis, Bavaria exhibe una estrategia de sostenibilidad sólida, con capacidad de movilización institucional, alcance nacional y logros verificables en eficiencia ambiental y encadenamientos productivos. Su fortaleza técnica y su pertenencia a una multinacional le brindan recursos para innovar, aunque su estructura altamente centralizada puede dificultar

procesos de participación comunitaria y adaptación al contexto colombiano. En consecuencia, su enfoque resulta eficaz en términos operativos, pero requiere mayor apertura hacia el diálogo social y el desarrollo de sistemas de evaluación participativa que le permitan consolidar una RSE verdaderamente transformadora y situada.

Análisis Comparativo de los Programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de Alquería, Postobón S.A y Bavaria.

El análisis comparativo de los programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de Alquería, Postobón S.A y Bavaria, desarrollado para el periodo 2023–2024, permite identificar convergencias y divergencias en sus enfoques estratégicos, prioridades institucionales, poblaciones objetivo y mecanismos de integración de la sostenibilidad en el modelo de negocio. La presente sección expone una reflexión contrastada de los resultados, organizada a partir de los cinco criterios definidos en el capítulo metodológico: coherencia estratégica, impacto social y ambiental, cumplimiento legal, participación de los grupos de interés y alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En términos de coherencia estratégica, las tres empresas incorporan la sostenibilidad en sus documentos institucionales, aunque con niveles diferenciados de integración. En el caso de Alquería, la sostenibilidad se articula de manera transversal al modelo de negocio, lo cual se evidencia en su certificación como Empresa B y en la vinculación directa entre su operación productiva, el desarrollo rural y el fortalecimiento de pequeños productores (Informe de Sostenibilidad Alquería, 2023). Postobón S.A, por su parte, presenta una estrategia de sostenibilidad con alta visibilidad institucional, centrada en programas sociales de alcance nacional; sin embargo, dichos programas se encuentran mayoritariamente desvinculados de su cadena productiva principal, según lo reportado en su Informe Integrado de Gestión 2024. En el caso de Bavaria, la sostenibilidad se integra a objetivos de eficiencia operativa y competitividad, con metas claras en productividad y reducción de impactos ambientales, aunque bajo una estructura de gestión centralizada que limita la adaptación territorial de sus programas (Reporte de Sostenibilidad Bavaria, 2024).

Respecto al impacto social y ambiental, las tres empresas reportan resultados positivos, aunque con diferencias significativas en los métodos de medición y el nivel de desagregación de la información. Alquería focaliza su intervención en nutrición infantil, fortalecimiento de productores locales y educación alimentaria, con énfasis en zonas rurales, lo cual se sustenta en indicadores asociados a número de productores acompañados y programas de alimentación escolar (Alquería, 2023). Postobón S.A concentra su acción social en iniciativas como *MiBici* y *MiPupitre*, orientadas al acceso a educación y movilidad, de carácter filantrópico y con cobertura nacional, sin que se evidencie una relación directa con procesos productivos o de abastecimiento (Postobón S.A, 2024). Bavaria, en contraste, reporta programas como *Siembra Bavaria* y *Emprendedoras Bavaria*, que vinculan desarrollo económico local, fortalecimiento de cadenas agrícolas y generación de ingresos, lo cual se refleja en indicadores asociados a proveedores agrícolas y emprendimientos apoyados (Bavaria, 2024).

En el componente ambiental, Alquería y Bavaria presentan información detallada sobre gestión del recurso hídrico, uso de energías renovables y estrategias de economía circular, mientras que Postobón S.A prioriza el reciclaje y la innovación en envases sostenibles. No obstante, en los tres casos se identifica una limitación común: la ausencia de indicadores de impacto a largo plazo, evaluaciones externas independientes y desagregación regional de resultados, lo que dificulta valorar el alcance real de las transformaciones ambientales reportadas.

En cuanto al cumplimiento normativo, las tres empresas declaran alineación con la legislación ambiental y de sostenibilidad vigente en Colombia, incluyendo la Ley 99 de 1993, el Decreto 1299 de 2008 y la Ley 1931 de 2018. Sin embargo, solo Alquería presenta evidencias de adopción voluntaria de estándares que superan el mínimo legal, como su adhesión al modelo de

Empresa B y políticas internas con metas superiores a las exigencias normativas (Alquería, 2023). Bavaria, en su condición de empresa multinacional, evidencia cumplimiento formal apoyado en marcos globales, aunque con menor especificidad respecto a su aplicación en contextos locales. Postobón S.A, si bien menciona el marco normativo nacional, no detalla de manera sistemática la articulación de sus programas con disposiciones específicas como la Ley 70 de 2010 en materia de reporte de impactos sociales.

En relación con la participación de los grupos de interés, se identifican debilidades transversales. Las tres empresas reportan alianzas con comunidades y organizaciones, pero no se evidencian de forma sistemática procesos de consulta previa, planeación participativa ni cocreación de programas. La información disponible sugiere un modelo de gestión predominantemente vertical, en el cual las decisiones son definidas por la empresa y posteriormente implementadas con apoyo de aliados, lo que limita la apropiación comunitaria y los mecanismos de retroalimentación.

Finalmente, en lo referente a la alineación con los ODS, las tres empresas hacen referencia explícita a estos en sus informes, principalmente a los ODS 6, 8, 12 y 13. Alquería destaca su vinculación con el ODS 2 (Hambre Cero), Bavaria con el ODS 5 (Igualdad de género) y Postobón S.A con el ODS 4 (Educación de calidad). No obstante, en los tres casos la alineación se mantiene en un nivel principalmente declarativo, debido a la ausencia de indicadores estandarizados que permitan evaluar el aporte efectivo a las metas específicas de cada ODS.

Tabla 1.

Cuadro comparativo sintético de los programas de RSE (2023-2024)

Criterio	Alquería	Postobón S.A	Bavaria
Coherencia estratégica	Integración transversal al modelo de negocio (Empresa B)	Estrategia social con alta visibilidad institucional	Integración a objetivos de eficiencia y competitividad
Impacto social	Nutrición infantil y desarrollo de pequeños productores	Programas educativos y de movilidad de alcance nacional	Fortalecimiento de cadenas agrícolas y emprendimiento
Impacto ambiental	Gestión hídrica, economía circular	Reciclaje e innovación en envases	Uso eficiente de agua y energías renovables
Cumplimiento normativo	Cumplimiento y adopción voluntaria de estándares superiores	Cumplimiento general, baja especificidad normativa	Cumplimiento formal con marcos globales
Participación de grupos de interés	Alianzas, sin evidencia de co-creación	Relacionamiento institucional, enfoque vertical	Programas estructurados, limitada participación comunitaria
Alineación con ODS	ODS 2, 6, 12	ODS 4, 8, 12	ODS 5, 6, 13

Nota. Esta tabla muestra el criterio que se identificó en las empresas Alquería, Postobón S.A y Bavaria.

En síntesis, el análisis comparativo evidencia avances diferenciados en la incorporación de la sostenibilidad en las prácticas empresariales de las tres compañías, así como vacíos comunes relacionados con la medición de impactos, la participación comunitaria y la estandarización del reporte. Estos hallazgos permiten sustentar recomendaciones orientadas al fortalecimiento de modelos de RSE más articulados, medibles y contextualizados en la realidad social y ambiental colombiana.

Cumplimiento normativo y alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las empresas Alquería, Postobón S.A y Bavaria.

Una de las variables esenciales del análisis sobre la responsabilidad social empresarial (RSE) en el contexto colombiano es la interrelación entre las prácticas empresariales y el cumplimiento de la normativa nacional y su vinculación hacia los ODS propuestos por la Agenda 2030 del organismo internacional de Naciones Unidas. Este punto de análisis estudia la medida de la integración y el establecimiento de prácticas que superan el marco normativo nacional por parte de las tres empresas estudiadas y su vinculación con los compromisos normativos de sostenibilidad.

En lo que se refiere al cumplimiento normativo, las tres empresas concretas del estudio expresan en sus respectivos informes de sostenibilidad su fidelidad a las leyes y decretos de mayor relevancia del orden nacional. Estas se comprenden en la Ley 99 de 1993, la cual da nacimiento al Sistema Nacional Ambiental (SINA) e impone los principios del desarrollo sostenible; el Decreto 1299 de 2008 en el que se obligó a las empresas industriales a implementar un sistema de gestión ambiental y a contar con un departamento especializado; la Ley 1931 de 2018 que orienta la gestión del cambio climático en el país; y La Ley 70 de 2010 que define las bases de la responsabilidad social empresarial desde el enfoque de desarrollo humano y sostenibilidad.

Alquería se distingue por su compromiso de forma voluntaria de ir más allá de lo legal, lo cual se manifiesta en su certificación como Empresa B y en las políticas adoptadas por la entidad que van más allá de lo establecido mediante el reconocimiento de estándares en sostenibilidad social y ambiental. La política de sostenibilidad de esta empresa se encuentra del todo encuadrada en la estrategia de su modelo de negocio, y sus políticas se corresponden, no ya

solamente con la normativa del país, sino que se asoman a marcos de referencia como son B Lab, Pacto Global y GRI.

Postobón S.A aunque comunica su alineación con el marco normativo vigente, tiene un marco de cumplimiento más formal y de carácter general. Se llega a comunicar su auspicio por el Pacto Global y por los principios del desarrollo sostenible, pero no queda claro cómo sus acciones se articulan con la Ley 70 de 2010 o con el Decreto 1299 de 2008. Tal y como desarrolla el propio Postobón S.A no podemos darnos cuenta de si existen mecanismos de evaluación jurídica interna o de auditoría que aseguren su cumplimiento normativo.

Como parte de una multinacional, Bavaria fija su estrategia de sostenibilidad por encima de lineamientos globales de AB InBev, lo que la habilita a asumir compromisos ambientales y compromisos sociales exigentes. No obstante, esto lleva aparejada también cierta estandarización de las prácticas que dificulta mostrar un acoplamiento cabal a las normativas locales. Aunque su informe de sostenibilidad menciona que cumplen la legislación colombiana, no se presenta un detalle específico de las regulaciones, tales como lo recogido en el Decreto 2150 de 2017 que aporta incentivos fiscales a las empresas que emprenden proyectos sostenibles sobre la base de criterios de inversión social y ambiental verificable.

Con respecto a la alineación a los ODS (objetivos de desarrollo sostenible), han sido las cuatro las empresas que han incorporado en sus informes referencias explícitas a los ODS más asociados a la actividad productiva y a las áreas de intervención social. Sin embargo, el nivel de operativización y la medición de los ODS presenta variaciones significativas entre las empresas.

Alquería establece la relación existente entre sus programas y el ODS 2 (Hambre cero), el ODS 3 (Salud y bienestar), el ODS 6 (Agua limpia y saneamiento), el ODS 12 (Producción y

consumo responsables) y el ODS 13 (Acción por el clima) y, en el informe al que hace alusión, expresa ejemplos concretos de acciones que se pueden vincular con la consecución de las metas propuestas (porque el ODS 6 también lo es), como el hecho de haber reducido la huella hídrica, el programa de donación de leche y la educación nutricional en contextos vulnerables.

Aun reconociendo que existen avances significativos, le falta todavía la construcción de una matriz formal de indicadores de relación entre los ODS y cada una de las metas específicas que contiene cada ODS de los mencionados anteriormente.

Postobón S.A por su parte, ha definido una línea argumental para su narrativa institucional a partir del ODS 4 (Educación de calidad), el ODS 6, el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y el ODS 12. Programas como MiBici, MiPupitre u Agua para la Educación contemplan la intención explícita de responder a aquellas metas, además de que su comunicación es justa y atractiva. Sin embargo, la alineación tiende a ser más del carácter declarativo que el carácter operativo y no está acompañada de indicadores medibles que puedan permitir obtener una evaluación rigurosa de la forma en la que efectivamente aquellos programas están aportando en el cumplimiento de las metas globales.

En el caso comunicación de Bavaria, se manifiesta la articulación más técnica con los ODS, manifiestamente con el ODS 5 (Igualdad de género), ODS 6, ODS 8, ODS 12 y ODS 13. El programa Emprendedoras Bavaria y las metas de carbono neutralidad de la compañía se alinean con metas globales y son presentadas a mediano plazo. Pese a ello, la forma en la que están orientadas son más hacia indicadores de productividad y eficiencia interna, con menos tensionamiento en la participación comunitaria o el impacto redistributivo de sus intervenciones.

A grandes rasgos, el análisis evidenció que, si bien hay un avance importante en la inclusión del lenguaje de los ODS en la planificación y el reporte empresarial, las empresas todavía atraviesan dificultades en la conformación de sistemas formales de medición, evaluación y verificación de sus aportes reales al cumplimiento de la Agenda 2030. En la mayoría de los casos, los ODS aparecen como ejes de relato, pero no como marcos estructurantes de políticas corporativas con objetivos e indicadores y con metas comparables.

Del mismo modo, pueden identificarse las deficiencias de los mecanismos de seguimiento regulador y la articulación de las estrategias empresariales con las políticas públicas territoriales, con la finalidad de asegurar que la RSE esté al servicio del desarrollo sostenible del país y no sólo resuelva la problemática de iniciativas puntuales, desarticuladas o centradas en la reputación corporativa.

Conclusiones

El análisis permitió evidenciar que, si bien las tres empresas han avanzado en la incorporación de políticas y programas de sostenibilidad alineados con estándares internacionales, persisten limitaciones en indicadores verificables, estrategias de medición de impacto y participación comunitaria, lo que impide determinar un impacto profundo y sostenible en el territorio colombiano. La responsabilidad social empresarial aún opera mayormente como estrategia corporativa reputacional y no como un modelo transformador integral, multisectorial y participativo.

Se identificaron estrategias enfocadas en nutrición, emprendimiento social, economía circular, reducción hídrica y energías renovables; sin embargo, el alcance y la naturaleza de dichas acciones varían, siendo Alquería la más coherente en su integración operativa, Bavaria la más sólida técnica y Postobón la más visible socialmente, pero con base filantrópica

Las tres empresas reportan avances ambientales y sociales, pero la ausencia de indicadores longitudinales, mediciones externas y trazabilidad territorial impide comparar con precisión el impacto real. Bavaria lidera en eficiencia hídrica y circularidad, Alquería en desarrollo rural y Postobón en cobertura social masiva.

Aunque las tres empresas manifiestan adhesión normativa y alineación con códigos internacionales, solo Alquería evidencia acciones que superan la obligación legal. Postobón presenta ambigüedad en indicadores de cumplimiento y Bavaria se rige por estándares globales con débil contextualización local.

Recomendaciones

Fortalecer la integración estructural de la sostenibilidad en los análisis académicos:

A partir de la experiencia investigativa, se recomienda que futuros estudios sobre responsabilidad social empresarial (RSE) incorporen un enfoque integral que permita evaluar la sostenibilidad no solo como un componente operativo, sino como un eje articulador de todas las decisiones corporativas. Para ello, es útil revisar de manera crítica los discursos empresariales, contrastarlos con la práctica y analizar la coherencia entre sus políticas, acciones y resultados. Este enfoque evita caer en lecturas superficiales basadas únicamente en informes oficiales o reputacionales.

Profundizar en el análisis territorial y en la participación comunitaria:

Una de las principales limitaciones encontradas en el desarrollo de esta monografía fue la escasa información sobre cómo las empresas integran la participación comunitaria en sus procesos de RSE. Para quienes deseen investigar este tema, se recomienda aplicar metodologías de campo, entrevistas con actores locales o análisis comparativos entre territorios. Este tipo de aproximación permite comprender si los programas son realmente pertinentes y si responden a las necesidades de comunidades rurales, indígenas y afrodescendientes, usualmente invisibilizadas en los reportes empresariales.

Implementar métodos rigurosos de evaluación y verificación independiente:

Durante la investigación se identificó que muchas empresas presentan avances en RSE sin mecanismos claros de medición o auditoría externa. Por ello, se sugiere que futuros investigadores incluyan herramientas metodológicas para evaluar impactos reales, como análisis longitudinales, matrices de indicadores, triangulación de fuentes y revisión de auditorías externas

cuando existan. Esta rigurosidad permitirá disminuir la dependencia de información corporativa y aumentar la objetividad de los resultados.

Articular el análisis con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las políticas públicas:

Se recomienda que los próximos estudios integren un marco comparativo entre las acciones empresariales, los ODS y la normativa nacional en sostenibilidad. Esto facilitará identificar vacíos, contradicciones o aportes significativos de las empresas en temas de equidad, pobreza, economía circular o cambio climático. Además, permite evaluar si las compañías seleccionan solo los ODS de mayor visibilidad o si realmente abordan aquellos que implican transformaciones estructurales.

Referencias Bibliográficas

- Alquería. (2022). *Informe de sostenibilidad 2021–2022*.
<https://alqueria.com.co/wp-content/uploads/2022/09/Informe-de-Sostenibilidad-Alqueria-2021-2022.pdf>
- Bavaria. (2022). *Informe de sostenibilidad Bavaria 2021*.
<https://www.bavaria.co/sites/g/files/seuoyk156/files/2022-12/Bavaria%20Informe%20de%20Sostenibilidad%202021.pdf>
- Carroll, A. B. (1999). *Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct*.
Business & Society, 38(3), 268–295.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/000765039903800303>
- Cepal. (2022). *La responsabilidad social empresarial como instrumento de sostenibilidad*.
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/48299-responsabilidad-social-empresarial-instrumento-sostenibilidad>
- Congreso de Colombia. (1993). *Ley 99 de 1993: por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=30349>
- Congreso de Colombia. (2010). *Ley 1429 de 2010: sobre formalización y generación de empleo*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=40822>

Congreso de Colombia. (2018). *Ley 1931 de 2018: directrices para la gestión del cambio climático*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=87738>

Congreso de la República de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia de 1991*.

Artículos 79 y 80. Diario Oficial No. 44.509.

Congreso de la República de Colombia. (2010). *Ley 70 de 2010: Por la cual se promueve la responsabilidad social empresarial mediante incentivos para la elaboración de*

reportes de sostenibilidad. Diario Oficial No. 47.771.

Congreso de la República de Colombia. (2014). *Ley 1715 de 2014: Por medio de la cual se*

regula la integración de las energías renovables no convencionales al sistema energético nacional. Diario Oficial No. 49.150.

Ellen., M. (2013). *Towards the circular economy: Economic and*

business rationale for an accelerated transition. Ellen MacArthur Foundation.

<https://ellenmacarthurfoundation.org>

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*.

Capstone Publishing. <https://www.johnelkington.com/archive/cannibals-with-forks>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Global Reporting Initiative. (2021). *GRI Standards*.

<https://www.globalreporting.org/standards/>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2018). *Resolución 2635 de 2018: Por la cual se reglamenta la certificación de programas de responsabilidad social empresarial para el acceso a beneficios fiscales*. Diario Oficial No. 50.746.

Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Pacto Global Red Colombia. (2022). *Reporte de sostenibilidad empresarial en Colombia*.
<https://www.pactoglobal-colombia.org/>

Porter, M. y Kramer, R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
<https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

Postobón S.A(2022). *Informe de sostenibilidad Postobón S.A 2021*.
https://postobon.com/sites/default/files/informes/2022-11/Postobon_Informe_Sostenibilidad_2021.pdf

Presidencia de la República de Colombia. (2008). *Decreto 1299 de 2008: Por el cual se reglamenta la creación y funcionamiento de los departamentos de gestión ambiental en las empresas del sector industrial*. Diario Oficial No. 47.032.

Presidencia de la República de Colombia. (2017). *Decreto 2150 de 2017: Por el cual se otorgan beneficios tributarios a las empresas que alineen sus programas de responsabilidad social con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. Diario

Oficial No. 50.401.

Vallaes, F. (2013). *La responsabilidad social universitaria: una nueva forma de gestión ética e inteligente*.

<https://redunirse.files.wordpress.com/2013/11/responsabilidad-social-universitaria.pdf>

Apéndices

Apéndice A

Ficha de Registro Documental Informes de Sostenibilidad 2023

Informes de Sostenibilidad 2023			
Variables / Empresas	ALQUERÍA	BAVARIA	POSTOBÓN S.A.
		Resumen digital -	
Tipo de documento	Informe de sostenibilidad 2023 (PDF)	Informe de Sostenibilidad 2023 (PDF) y Fundación Bavaria 2023	Informe de sostenibilidad 2023 (PDF)
Título Completo	Informe de Sostenibilidad 2023 - Alquería	Resumen Informe de Sostenibilidad 2023 - Bavaria	Informe de Sostenibilidad Postobón 2023
Año de publicación	2023	2023	2023
URL	Alquería	Bavaria	Postobón
Resumen	Economía circular, apoyo al campo, eco-diseño, agua, programas sociales.	Conservación biodiversidad, monitoreo comunitario, programas sociales y ODS.	Circularidad, gestión de envases, formación e inversión socioambiental.

Objetivos	Contribuir a nutrición, sostenibilidad del campo y educación.	Promover prácticas sostenibles y desarrollo comunitario.	Integrar sostenibilidad en el modelo de negocio y valor compartido.
Indicadores	PET reciclado, toneladas de residuos valorizados, indicadores sociales.	Proyectos conservación, monitoreos, recursos canalizados.	% PET reciclado, toneladas de envases gestionados, COP 34.955 millones invertidos.
Beneficiarios	Productores, comunidades rurales, empleados.	Comunidades locales, ecosistemas, cadena de valor.	Comunidades, recicladores, proveedores, 202.000 beneficiarios.
ODS / GRI / ISO	GRI, alineado a ODS.	ODS, políticas sectoriales, Fundación Bavaria.	GRI, alineado a ODS.
Limitaciones	Faltan métricas en resumen, requieren informe completo.	Resumen digital sin metodología detallada.	Metodologías y anexos externos requeridos.
Confiabilidad	Alta (informe oficial).	Alta (documentos oficiales).	Alta (informe oficial y medios).

Observaciones	Incremento en corrientes reciclables y eco-diseño.	Inicio de monitoreo comunitario de biodiversidad.	Inversión social y alcance de beneficiarios.
----------------------	--	---	--

Apéndice B

Ficha de Registro Documental Informes de Sostenibilidad 2024

Informes de Sostenibilidad 2024			
Variab			
les			
/	ALQUERÍA	BAVARI	POSTOBÓN S.A.
Empres		A	
as			
Tipo de	Informe de sostenibilidad 2024		Informe de sostenibilidad 2024
documen	(PDF, versión ampliada)		
to			
Título	Informe de Sostenibilidad 2024 -		Informe de Sostenibilidad
Completo	Alquería		Postobón 2024
Año de			
publicaci	2024		2024
ón			
URL	https://www.alqueria.com.co/sostenibilidad/informes-de-sostenibilidad		https://www.postobon.com/sostenibilidad/informe-sostenibilidad
Resumen	Mayor inversión en innovación circular y transición energética; expansión de programas rurales.	Nuevas metas de carbono neutro 2030, más	Expansión del programa FARO y proyectos de energías renovables.

		indicadore	
		s de	
		biodiversi	
		dad.	
		Alcanzar	
		carbono	
		neutro,	
	Consolidar economía circular,	fortalecer	Fortalecer circularidad, reducir
Objetivos	ampliar impacto rural y transición	conservaci	huella hídrica y de carbono.
	energética.	ón	
		comunitari	
		a.	
		+200	
		cámaras	
		trampa	
Indicado	+14.500 ton PET reciclado, más	instaladas,	Cobertura nacional ampliada,
res	productores vinculados.	reducción	inversión +COP 40.000 millones.
		de huella	
		de	
		carbono.	
		150	
Beneficia	+60.000 familias rurales,	comunidad	+210.000 personas en programas
rios	recicladores y empleados.	es rurales	sociales y ambientales.

		y	
		ecosistema	
		s.	
		Reportes	
		integrados	
ODS /		con	
GRI /	Reporte bajo GRI y objetivos de	métricas	Reporte bajo GRI + nuevos
ISO	neutralidad de carbono.	de carbono	indicadores de huella hídrica.
		(TCFD,	
		ODS).	
		No hay	
		reporte de	
Limitacio	Falta certificación externa de	informe de	Necesidad de verificación de
nes	huella de carbono.	sostenibili	indicadores sociales.
		dad año	
		2024	
		Alta, con	
Confiabil		auditoría	Alta, con mayor transparencia en
idad	Alta, con auditoría en proceso.	independie	verificación.
		nte.	
Observac	Pendiente certificación externa en	Fortalecer	
iones	circularidad.	indicadore	Ampliar articulación con ODS y
		s sociales	transparencia financiera.

en

comunidad

es.

Apéndice C

Matriz de sistematización y análisis cualitativo

Dimensión	Empresa	Valoración cualitativa	Puntaje (1–3)	Evidencia	Observaciones
Gestión de recursos naturales	Alquería	Medio	2	<u>Modelo de ganadería sostenible que fortalece la cadena de abastecimiento responsable</u> <u>(Alquería, Informe 2023)</u> <u>Reporta inversiones por COP \$41.959 millones en programas socioambientales</u> <u>(Postobón, Informe 2023)</u>	Basado en documento corporativo
Reducción de huella ambiental	Postobón	Alto	3	<u>Reporta inversiones por COP \$41.959 millones en programas socioambientales</u> <u>(Postobón, Informe 2023)</u>	Se requiere verificar resultados medibles de reducción de emisiones y agua.
Economía circular e	Bavaria	Medio	2	<u>Compromiso de que el 100% de</u>	falta evidencia sobre avance real.

innovación				empaques sean	
sostenible				retornables a 2025	
				(Bavaria, Informe	
				2023)	
				Programas de	
				bienestar,	falta contraste con
Prácticas				formación y	encuestas
laborales e	Alquería	Medio	2	empleo local	laborales.
inclusión				(Alquería, Informe	
				2023)	
				Programa	
				Emprendedores	
				benefició a más de	falta evaluar
Inversión en	Bavaria	Alto	3	67.000 tenderos	sostenibilidad a
comunidades				con créditos en	largo plazo.
				2023 (Caracol,	
				2024)	
				Reportan bajo	
				estándares GRI y	falta evidencia
Cumplimiento				normativas	independiente de
normativo	Todas	Medio	2	ambientales	auditoría.
				nacionales	

Apéndice D

Matriz de cumplimiento normativo

PERIODO 2023			
Eje / Norma	Alquería	Postobón	Bavaria
Gestión de recursos naturales	<u>Modelo de ganadería sostenible; cadena de abastecimiento responsable.</u>	Programas de gestión del agua y conservación.	Empaques retornables al 100% a 2025 (metas fijadas en informe).
Reducción de huella ambiental	Metas de eficiencia hídrica y reducción de huella; uso eficiente del agua.	Inversión en programas socioambientales.	Objetivo: cero emisiones netas 2040; medidas de eficiencia y compensación.
Prácticas laborales	Bienestar, formación, empleo local, seguridad.	Talento humano, inclusión y equidad.	Programas de inclusión, seguridad y desarrollo de empleados.
Inversión en comunidades	Fundación Alquería Cavelier: educación y nutrición.	Inversión socioambiental; beneficiarios directos.	Programa de Emprendedores; créditos a tenderos.
Innovación sostenible	Innovación en procesos y empaques sostenibles.	Economía circular, retornabilidad y reciclaje.	Metas de empaque circular y digitalización.

Cumplimiento normativo	Informes GRI, gestión ambiental y cumplimiento SINA.	Informes GRI, gestión ambiental.	Informes GRI y reportes de sostenibilidad.
Alineación con ODS	Salud, educación y agua.	Agua, clima, trabajo decente, alianzas.	Agua, producción responsable, trabajo decente.

PERIODO 2024

Ley 99 de 1993 (Medio Ambiente)	Cumple: gestión ambiental y reportes GRI.	Cumple: gestión ambiental documentada.	Cumple: gestión ambiental y compromisos públicos.
Decreto 1299 de 2008 (Gestión Ambiental)	Cumple: estructura de gestión ambiental reportada.	Cumple: departamento de gestión ambiental y políticas.	Cumple: metas y departamentos para gestión ambiental.
Ley 373 de 1997 (Uso eficiente del agua)	Parcial: programas de uso eficiente del agua.	Cumple: proyectos de ahorro de agua y gestión hídrica.	Cumple: protección de agua y mejora de cuencas.
Resolución 1407 de 2018 (Envases y empaques)	Parcial: economía circular, evidencia parcial.	Cumple/Parcial: envases retornables y reciclaje.	Cumple/Parcial: empaque circular con metas 2025.
Ley 1715 de 2014 (Energías renovables)	Parcial: iniciativas renovables, evidencia en progreso.	Cumple/Parcial: declaraciones y metas renovables.	Cumple/Parcial: estrategias renovables y metas a 2040.
